

RECRUTEMENT ET MÉDIAS SOCIAUX

*Evolution des pratiques et des comportements dans les entreprises, les
cabinets de recrutement et les agences interim en Belgique*

Alexia MINNE

*Promoteur : Olivier LISEIN
Lecteurs : Jocelyne ROBERT, Julie GÉRARD*

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Master
en Gestion des Ressources Humaines, à finalité spécialisée*

Année académique 2015-2016

Remerciements

Nous n'aurions pu réaliser ce mémoire sans l'aide et le soutien de certaines personnes, et nous voulons ici leur témoigner toute notre reconnaissance.

Tout d'abord, nous souhaitons vivement remercier notre promoteur, Olivier Lisein, pour son écoute attentive et ses conseils avisés.

Nous remercions également nos lectrices, Jocelyne Robert et Julie Gérard, pour le temps et l'intérêt qu'elles consacreront à notre travail.

Ensuite, il est pour nous essentiel de remercier les 24 professionnels du recrutement qui nous ont accordé de leur temps pour répondre à nos questions et qui nous ont ainsi aidé à récolter notre matériau de terrain. Merci aussi à tous ceux qui nous ont permis de les rencontrer en nous mettant en relation.

Nous voulons enfin remercier les membres de notre famille pour leur aide précieuse dans la rédaction de ce mémoire, leur soutien inconditionnel et leur bienveillance. Nos amis également, pour leur présence et leurs mots d'encouragement.

Table des matières

Introduction	5
Section I : Cadre et Concepts	7
1. Le recrutement.....	7
2. Les médias sociaux.....	9
3. Le recrutement et les médias sociaux.....	11
3.1. La réduction du bruit	13
3.2. Attirer les candidats : employer branding et sourcing	14
3.2.1. L'employer branding et l'image de l'entreprise	14
3.2.2. Le sourcing	15
3.3. Sélectionner les candidats : vérification des compétences ou violation de la vie privée?	15
3.4. Médias sociaux et stratégie.....	16
3.5. Médias sociaux et recrutement en Belgique : quelques chiffres.....	17
4. La notion de réseau.....	18
4.1. La théorie de Granovetter	18
4.2. Réseau et recrutement.....	19
4.3. Liens faibles et médias sociaux	20
5. Le socio-constructivisme des technologies et la théorie de la structuration.....	21
5.1. La flexibilité interprétative appliquée à l'utilisation des médias sociaux à des fins de recrutement.....	22
Section II : La méthodologie	25
1. La question de départ	25
2. La phase exploratoire	25
3. La problématique.....	26
4. Construction du modèle d'analyse et hypothèses.....	27
5. Méthodologie de la phase d'observation	28
5.1. Constitution de l'échantillon	28
5.2. Les entretiens et les questionnaires	31
6. Méthodologie d'analyse des informations.....	32
Section III. Présentation des résultats.....	33
1. Médias sociaux et processus de recrutement.....	33
1.1. Sourcing.....	33
1.1.1. Le sourcing « direct »	33
1.1.2. L'employer branding : le sourcing par la visibilité	36
1.1.3. Candidats passifs	39
1.2. Sélection	41
1.3. Stratégie.....	43
1.4. Limites.....	46
2. Médias sociaux et réseaux.....	48
2.1. Le réseautage par les recruteurs	48
2.2. L'implication des employés	50
3. Médias sociaux et interprétation flexible	52
3.1. Différents médias sociaux pour différents types de recruteurs.....	52
3.1.1. Perceptions et différences entre les catégories	53
3.1.2. Différences intra catégories.....	56
3.2. Différents médias sociaux pour différents profils	57
3.3. Influence des structures sur l'utilisation des médias sociaux	59
3.4. Influence des médias sociaux sur l'organisation et les agents.....	61
3.4.1. Influence sur les structures : les liens entre les services.....	61
3.4.2. Influence sur les agents : la conciliation vie privée – vie professionnelle.....	62
4. Changements dans les mentalités et dans les pratiques	64
Section IV : Discussion	67
Conclusion.....	73
Bibliographie.....	75
Annexes.....	Erreur ! Signet non défini.

*Les médias sociaux ont vraiment donné un bon coup de pied dans le département
recrutement. Ils ont vraiment changé la façon dont on recrute aujourd'hui.*

(Construction 1, le responsable du recrutement)

Introduction

L'utilisation des technologies de l'information et de la communication par les responsables des ressources humaines est depuis une quinzaine d'année développée dans la littérature (Gardner, Lepak et Bartol, 2003). L'évolution de l'informatisation dans le service RH est une réalité qui a modifié les métiers et les pratiques. On définit cette évolution par le terme e-HRM (Dhamija, 2012, p. 34). Plus récemment, l'arrivée des médias sociaux dans ce département a également fait l'objet de beaucoup de recherches. Plus particulièrement, le recrutement, mission cruciale du service RH, s'avère être l'une des plus impactée par l'essor des médias sociaux (Girard, Fallery et Rodhain, 2015, 3^{ème} page). D'après Srinivas (date inconnue, postérieure à 2014), ces médias ont transformé de façon radicale les procédures de recrutement (4^{ème} page).

Les médias sociaux, représentants du Web 2.0, permettent notamment une interaction augmentée entre leurs utilisateurs. Plus besoin donc d'attendre qu'une marque communique pour s'informer à son propos. Les informations sont rédigées par tous et disponibles pour tous. Il est donc nécessaire pour les entreprises d'y être présentes, afin de pouvoir communiquer elles aussi directement avec les candidats potentiels, et leur donner l'opportunité de s'informer directement auprès des recruteurs (La Pinta et Berthelot, 2015).

L'usage qui en est fait en Belgique n'est que très peu étudié. Nous n'avons trouvé que deux études¹ rendant compte du poids des médias sociaux dans les processus de recrutement dans notre pays. L'objectif de notre travail est donc d'apporter un éclairage sur les pratiques qu'en font les recruteurs. Pour ce faire, et afin de rendre cette mise en lumière la plus complète possible, nous investiguerons leurs usages auprès de trois catégories d'acteurs : les recruteurs qui sont employés dans l'entreprise pour laquelle ils recrutent, les recruteurs qui travaillent dans des cabinets de recrutement, et enfin les recruteurs qui travaillent dans des agences interim.

Pour développer notre recherche, nous nous demanderons dans un premier temps dans quelle mesure les médias sociaux influencent les processus de recrutement. Ils peuvent être utilisés pour publier des offres d'emploi, pour rechercher activement des candidats, pour mettre l'employeur en avant et pour trouver des informations supplémentaires. C'est donc plusieurs étapes du processus du recrutement qui sont concernées, et nous nous attacherons à les étudier.

Dans un second temps, nous intégrerons la notion de réseau telle que développée par Granovetter en 1973. Selon l'auteur, les liens faibles sont ceux qui s'avèrent les plus efficaces pour le recrutement. Or, les médias sociaux permettent précisément d'étendre à l'infini le réseau de liens faibles

¹ Menées en 2010 et en 2013 par StepStone, ces études seront développées dans la partie théorique de ce travail.

(Sander, 2012). Nous investiguerons donc la place des réseaux virtuels dans les processus de recrutement et l'impact que ces nouveaux réseaux ont sur les pratiques des recruteurs.

Dans un troisième temps, nous utiliserons les théories du Socio-Constructivisme des Technologies (Pinch et Bijker, 1984) ainsi que celle de la structuration (Orlikowski, 2000). Selon ces deux théories, nous postulerons que les agents et les structures qui les entourent influencent la façon donc les médias sociaux sont utilisés. Ces théories nous permettront également d'investiguer comment, en retour, les médias sociaux transforment les agents et les structures.

Afin d'articuler nos recherches et de répondre à nos interrogations, notre mémoire sera divisé en quatre sections. La *première partie* clarifiera d'abord les notions de recrutement et de médias sociaux avant de replacer dans son contexte le développement de ces outils dans les pratiques de recrutement. Cette même section développera ensuite le concept de réseau et les théories du Socio-Constructivisme et de la structuration pour poser le cadre théorique. Le *second chapitre* nous permettra d'expliquer nos méthodes de recherches et nos hypothèses sur base desquelles nous avons conduit nos investigations sur le terrain. Dans la *troisième section*, nous développerons et analyserons les données ainsi récoltées. Il s'agira là de la partie la plus importante de notre travail. Enfin, le *dernier chapitre* de notre mémoire sera l'occasion de mettre en perspective notre matériau empirique avec la littérature. Ce faisant, nous pourrons alors confirmer ou infirmer nos différentes hypothèses.

Section I : Cadre et Concepts

1. Le recrutement

La tâche que recouvre la recherche et la sélection d'un nouveau collaborateur est cruciale pour la viabilité et la stabilité de l'entreprise (Girard et Fallery, 2001, p. 144 ; Buyens, De Schamphelaere, Verbrigghe et Verhaeghe, 2012, p. 6). Toutefois, cette fonction centrale, tout comme l'ensemble des fonctions RH, est en pleine mutation (Dessler, 2005, p. 10). Sous la pression de la globalisation des marchés économiques, des évolutions technologiques, de la nature changeante du travail – de plus en plus flexible - les professionnels doivent sans cesse évoluer et se renouveler s'ils veulent continuer à fournir un travail de qualité et à valeur ajoutée (Ibid., pp. 10-12). Le marché du travail actuel est également caractérisé par des évolutions démographiques importantes. La population active est vieillissante et les représentants d'une nouvelle génération marquée par les technologies arrivent en masse sur le marché du travail (Ibid., p. 13). Une autre caractéristique de ce marché du travail est la pénurie, parfois endémique, qui rend le recrutement de certaines fonctions particulièrement difficile (Ibid., p. 157).

Le contexte dans lequel évoluent les professionnels du recrutement étant maintenant clarifié, nous pouvons nous attacher à développer le processus de recrutement. Bien sûr, comme nous le confirment Cadin, Guérin et Pigeyre (2002), il n'y a pas de « one-best-way » dans la façon de mener son recrutement (p. 240). La stratégie va principalement dépendre de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité, de la compétitivité qui y règne, et des responsables RH eux-mêmes (Ibid.).

Le développement des débats entourant les meilleurs processus de recrutement à mettre en place n'est pas l'objectif de ce mémoire. Nous n'allons dès lors pas nous attacher à réaliser une étude comparative des différentes théories et opinions sur le sujet. Nous nous référerons ici au livre de Grasser et Noël (2012), afin d'expliquer un processus de recrutement en cinq étapes (p. 171).

Comme le montre le schéma ci-dessous (Figure 1), la première étape consiste à, dès le départ, « définir la stratégie de recrutement » qui va dicter les pratiques à suivre. Cette stratégie est propre à chaque entreprise et variera par exemple selon son contexte social et économique (p. 172).

La seconde étape du processus de recrutement consiste à « identifier les besoins et déterminer le profil du candidat » (Ibid.). L'identification du besoin peut se faire de deux façons : elle peut émaner d'un « besoin ad hoc », c'est-à-dire que le poste est à pourvoir le plus rapidement. Le besoin peut également être déterminé de façon anticipée et prévisionnelle, avec une estimation des futurs postes qui s'ouvriront l'année à venir par exemple (Buyens, De Schamphelaere, Verbrigghe et Verhaeghe, 2012, p. 7).

La troisième étape reprend l'attraction des candidats, ou le « *sourcing* » (Grasser et Noël, 2012, p. 173). Cette étape est cruciale, car, comme l'écrivent Cadin, Guérin et Pigeyre (2002), « il s'agit en fait de choisir l'opérateur central de l'acte de recrutement » (p. 261). Cette importance est encore renforcée par la difficulté de trouver la bonne personne pour le bon poste, et la « guerre des talents » qui caractérise le marché du travail à l'heure actuelle (Girard, Fallery et Rodhain, 2013, p. 101). C'est lors de cette étape que le recruteur va actionner divers canaux pouvant permettre de diffuser l'offre de la façon la plus pertinente possible (Grasser et Noël, 2012, p. 173).

Comme nous avons pu le remarquer au fil de nos lectures, les moyens mis en œuvre par les recruteurs pour attirer les candidats peuvent être très divers. Grasser et Noël (2012) citent pour leur part « les candidatures spontanées », les agences publics et privées de placement, de recrutement et d'intérim, « les relations professionnelles et personnelles », les outils offerts par internet, ainsi que « la presse écrite » (p. 173). Le plus important est alors de choisir stratégiquement les sources qui vont être utilisées en fonction du profil, de « sa rareté sur le marché des profils recherchés », du secteur d'activité de l'entreprise, de sa taille et du budget dont dispose le recruteur (Cadin, Guérin et Pigeyre, 2002, p. 262). Comme le disent Grasser et Noël (2012), « chaque source a ses avantages et ses limites, et il appartient au recruteur de les mobiliser en fonction de ses objectifs » (p. 173).

La quatrième étape est la sélection des candidatures récoltées. Il est important de pouvoir les trier afin de faire ressortir du lot les meilleures, les plus adéquates pour le poste et l'entreprise. La sélection est organisée au moyen de screenings CVs et téléphoniques, suivis d'un parcours de tests et d'entretiens, propre à chaque entreprise, pour que le profil le plus pertinent soit *in fine* choisi (Cadin, Guérin et Pigeyre, 2002, pp. 262-263). Enfin, la cinquième et ultime étape de ce processus concerne l'accueil et l'intégration des nouvelles recrues (Grasser et Noël, 2012, p. 174).



Figure 1 - Le recrutement : un processus en cinq étapes (Grasser et Noël, 2012, p. 171)

Selon Marchal et Rieucan (2010), le recrutement peut se faire de manière directe ou indirecte (p. 44). Il se fait de façon directe lorsque l'entreprise le prend en charge en interne. Elle met en place une personne, ou une équipe en fonction de sa taille et de ses besoins, pour gérer directement le *sourcing* et la sélection. Le recrutement se fait de manière indirecte lorsque l'entreprise fait appel à un « intermédiaire » pour s'en occuper. Parmi ces intermédiaires nous pouvons retrouver les cabinets de recrutement privés, les agences intérim et les acteurs publics de placement (Ibid., p. 44).

Au sein des agences interim, les intérimaires et étudiants viennent souvent s'inscrire spontanément. Les intérimaires sont souvent décrits comme une population peu éduquée et plus

vulnérable, trouvant difficilement un emploi stable du fait de leur manque de qualifications. Ils sont ensuite sélectionnés par les recruteurs de l'agence et « envoyés » dans l'entreprise cliente (Dessler, 2005, p. 174). Les cabinets de recrutement s'apparentent quant à eux plus à des chasseurs de têtes. Les entreprises font souvent appel à eux pour trouver un profil qu'elles ne parviennent pas à trouver par leurs propres moyens (en temps et en budget). Les recruteurs vont donc devoir « faire de la chasse », et contacter des personnes qui sont, pour beaucoup, déjà au travail (Dessler, 2005, p. 175). Alors, les différentes étapes précédemment expliquées seront généralement réparties entre l'intermédiaire et l'entreprise cliente. La sélection finale de candidats déjà pré-screenés étant laissée à cette dernière (Rieucan, 2010, p. 44).

Comme nous l'avons déjà mentionné, le marché du travail à l'heure actuelle est gouverné par une « guerre des talents ». Des profils très pointus et assez rares sont recherchés par beaucoup d'entreprises. Être capable de les attirer et de les retenir représente donc une tâche cruciale pour les sociétés (Girard, Fallery et Rodhain, 2013, p. 101). D'autres phénomènes, comme le vieillissement de la force de travail ainsi que l'arrivée massive de ce que l'on appelle « la génération Y » sur le marché de l'emploi, impactent également le travail et les pratiques des responsables du recrutement.

Enfin, nous voulons mettre en évidence la transformation du métier de recruteur due aux nombreuses évolutions technologiques dans le secteur (Buyens, De Schamphelaere, Verbrigghe et Verhaeghe, 2012, p. 3). Ce phénomène, combiné à ceux déjà mentionnés, entraîne des bouleversements importants pour les professionnels du recrutement. La place occupée par les médias sociaux est devenue centrale dans les processus de recrutement et nous nous attacherons à développer ces évolutions dans ce travail (Dhamija, 2012 ; Girard, Fallery et Rodhain, 2011 ; Girard, Fallery et Rodhain, 2013 ; Girard, Fallery et Rodhain, 2015, La Pinta et Berthelot, 2015).

2. Les médias sociaux

Afin de comprendre les médias sociaux, leur portée et leur origine, il est important de comprendre l'évolution d'internet. Au commencement, le Web était 1.0. Le contenu était mis à disposition du public qui ne pouvait ni l'altérer, ni y contribuer, ni le commenter (Chartier, 2013).

Ce n'est que dans un deuxième temps que le Web est devenu 2.0, c'est-à-dire interactif (Chartier, 2013, p. 7). Comme nous le disent Fondeville et Lhermitte (2006), le concept de Web 2.0 est flou et aucun consensus n'existe quant à une définition universelle (p. 108). Dès lors, « retenons simplement que ce concept [...] met l'accent sur la mise à disposition des internautes d'outils favorisant les interactions sociales en ligne : en donnant la possibilité à des individus sans compétences techniques de diffuser en ligne des contenus et d'interagir avec leurs pairs, le tout gratuitement ou à faible coût » (Ibid., p. 108). Le consommateur devient « consom'acteur », il s'exprime, donne son opinion, critique, le tout à la face du monde (Girard, Fallery et Rodhain, 2011, p. 4). On parle alors de « User Generated Content » (Kaplan

et Haenlein, 2010, p. 60). Le client peut maintenant se renseigner sur tout et directement à la source. C'est dans ce contexte que les médias sociaux s'avèrent être des outils tout aussi importants pour les clients que pour les entreprises (Ibid., p. 60).

Toutefois, une clarification s'impose. D'après Chartier (2013), « nous faisons souvent l'amalgame entre les réseaux sociaux au sens propre du terme et leur famille élargie, c'est-à-dire les médias sociaux. » (p. 16). L'auteur différencie donc : « les réseaux sociaux composés de personnes qui s'interchangent des idées ou des fichiers, et les médias sociaux qui sont des outils de toutes sortes offrant de l'interactivité avec d'autres utilisateurs. » (Ibid., p. 16). Autrement dit, tous les réseaux sociaux sont des médias sociaux, mais tous les médias sociaux ne sont pas des réseaux sociaux.

Pour une définition plus précise des médias sociaux, nous nous référerons ici à la définition donnée par Cordina et Fayon (2013) : « Les médias sociaux regroupent l'ensemble des outils collaboratifs du Web 2.0, à savoir les réseaux sociaux, les blogs, les wikis, les forums de discussion. S'y ajoutent également une kyrielle d'autres outils de partage (par exemple : Skype et outils de chat, ou univers virtuels) » (cités par La Pinta et Berthelot, 2015, p. 42). En ce qui concerne les réseaux sociaux, Boyd et Ellison en donnent la définition suivante dans leur article incontournable *Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship* (2008) : « [les sites de réseaux sociaux sont] des services Web qui permettent aux individus de (1) se construire un profil public ou semi-public dans un système donné, (2) articuler une liste reprenant les autres utilisateurs avec qui ils partagent une relation et (3) voir et comparer leur liste de relations et celles faites par d'autres [utilisateurs] dans le système. »² (p. 211).

Sur les images ci-dessous, nous pouvons voir que les outils repris sous la dénomination « médias sociaux » évoluent constamment. En 2016, Fred Cavazza, spécialiste d'internet, estime que les médias sociaux peuvent être de six types : de publication (« publishing »), de partage (« sharing »), de messagerie (« messaging »), de discussion (« discussing »), de collaboration (« collaborating ») et de réseautage (« networking ») (www.fredcavazza.net³). Nous pouvons également y observer que des réseaux sociaux généralistes comme Facebook et Twitter regroupent ces six fonctionnalités. LinkedIn est pour sa part un réseau plus spécialisé, catégorisé entre le Networking et le Collaborating. Bien que ce réseau permette également les autres fonctionnalités, elles ne représentent pas sa vocation première (Russell, 2013, p.89).

² Traduit de l'article en anglais par nos soins : « 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. »

³ <http://www.fredcavazza.net/2016/04/21/panorama-des-medias-sociaux-2016/>

Social Media Landscape 2015



Figure 2 -

<http://www.fredcavazza.net/2015/05/29/panorama-des-medias-sociaux-2015/>

Social Media Landscape 2016



Figure 3 -

<http://www.fredcavazza.net/2016/04/21/panorama-des-medias-sociaux-2016/>

3. Le recrutement et les médias sociaux

Avant de parler de la place des médias sociaux dans le recrutement à l'heure actuelle, il est important de différencier « utilisation des médias sociaux dans les processus de recrutement » et « e-recruitment ». En effet, l'e-recruitment, qui suit le mouvement de l'« e-GRH⁴ » correspond à l'application des technologies de l'information et de la communication dans les pratiques de recrutement (Dhamija, 2012, p. 36). De plus en plus de candidats vont sur internet pour chercher un emploi. Etre online est donc une réelle nécessité pour les recruteurs (Dessler, 2005, p. 175). De plus, selon Ruël, Bondarouk et Loïse (2004), l'intégration d'internet dans les moyens de recrutement permet d'améliorer la mondialisation de l'entreprise, tant en terme d'image que de process. Elle place la stratégie au cœur du rôle RH, offre un meilleur support tant en interne (les employés) qu'en externe (les candidats) et réduit les coûts tout en augmentant l'efficacité (p. 374).

L'informatisation des moyens de recrutement se fait dès les années 90, avec notamment l'avènement des Systèmes d'Information RH (SIRH) (Girard, Fallery et Rodhain, 2015, 2^{ème} page). Selon Holm (2012), l'e-recruitment permet surtout le « tracking » du candidat, c'est-à-dire le fait de pouvoir faire ressortir des datas – des données – qui montrent le comportement des candidats, les canaux

⁴ L'« e-GRH » est définie par Ruële et al. (2009) comme « un terme parapluie qui couvre toutes les intégrations possibles des mécanismes et contenus de GRH avec les Technologies de l'Information dans le but de créer de la valeur dans et à travers l'organisation » (p. 507, cités par Girard, Fallery et Rodhain, 2011, p. 2). En anglais dans le texte, traduit par nos soins : « mechanisms and contents between HRM and Information Technologies aiming at creating value within and across organizations for targeted employees and management. »

qu'ils utilisent, les heures auxquelles ils sont le plus actifs, etc. (p. 245). Les principaux outils d'e-recrutement sont alors les sites emplois – tels que les jobboards et les sites d'agences d'emploi -, les sites carrières des entreprises et les outils de management des candidatures (Dhamija, 2012, pp. 37-38).

C'est dans les années 2010, suite à l'importance prise par les médias sociaux dans la société, que les responsables RH vont réellement commencer à s'intéresser à ceux-ci comme potentiels outils de recrutement (Girard, Fallery et Rodhain, 2015, 2^{ème} page). Le recrutement par les médias sociaux représente donc une pratique d'e-recrutement à laquelle les mêmes fonctionnalités, comme le tracking, vont pouvoir être associées, grâce à leur caractère technologique.

Il y a 15 ans, Cullen (2001) écrivait que les outils technologiques ne pouvaient être traités comme des outils à part entière mais devaient plutôt être intégrés à la stratégie générale de recrutement (cité par Dhamija, 2012, p. 37). Aujourd'hui, ces outils ne sont plus considérés par les recruteurs comme « juste des outils complémentaires⁵ » mais comme étant de plus en plus importants pour attirer les talents (Girard, Fallery et Rodhain, 2013, p. 110). Dans ces stratégies d'e-recrutement, les médias sociaux prennent une importance toute particulière, si bien que le terme « social recruiting » est entré dans le langage courant pour définir le fait d'utiliser « les médias sociaux pour communiquer, engager, informer et recruter [le] futur talent ⁶ » (Jacobs, 2009, cité par Vicknair, Elkersh, Yancey et Budden, 2010, p. 7). Comme l'écrivent Baillette, Fallery et Girard (2013), les sites carrières et les jobboards sont toujours considérés comme centraux, toutefois, « la plupart [des experts interrogés] considèrent les médias sociaux comme des outils plus dynamiques, permettant d'élargir le sourcing et de développer une approche plus relationnelle. » (p. 13). Girard et Fallery (2011) citent les blogs, les réseaux sociaux en ligne, les plateformes de mondes virtuels, les sites de cooptation, les sites de management de l'identité, les flux RSS et enfin les plateformes vidéos comme supports technologiques représentatifs de ce Web 2.0 utilisés à des fins de recrutement (pp. 147-148).

De nombreux auteurs s'accordent sur le fait que l'intégration des médias sociaux dans les processus de recrutement présente de multiples opportunités, mais également des challenges pour les recruteurs (Dhamija, 2012 ; La Pinta et Berthelot, 2015). Parmi les opportunités, La Pinta et Berthelot (2015) citent la quasi-gratuité des outils et leur accessibilité universelle (pp. 48-50). Selon Dhamija (2012) cette quasi-gratuité permet également aux petites et moyennes entreprises de ne pas être exclues (p. 38). Girard et Fallery (2011) ajoutent que ces outils sont également intéressants dans le sens où ils sont particulièrement appréciés de la génération Y (p. 154).

⁵ Traduit de l'article en anglais par nos soins : « just complementary tools »

⁶ Traduit de l'article en anglais par nos soins : « social media tools to communicate, engage, inform, and recruit our future talent »

En ce qui concerne les craintes, nous retrouvons celles liées au budget et à la sécurité, ainsi que la peur de ne pas savoir correctement maîtriser les outils (La Pinta et Berthelot, 2015, p. 81). La difficulté de « maîtriser et contrôler les informations qui les concernent » représente également un challenge de taille pour les entreprises dans un monde régi par « la dictature de la transparence » (La Pinta et Berthelot, 2015, pp. 96-97). Dhamija (2012) ajoute que l'utilisation des médias sociaux peut entraîner des dérives sur le plan de la discrimination entre les utilisateurs d'internet et ceux qui ne le sont pas, comme les ethnies minoritaires qui ont moins accès à internet, ou les personnes qui ne sont pas à l'aise avec l'outil. Ils se trouvent alors exclus d'un canal pourtant central pour leur recherche d'emploi (p. 38).

Bien que tout le monde s'accorde sur la nécessité d'utiliser les médias sociaux dans les processus de recrutement, Buyens, De Schamphelaere, Verbrigghe et Verhaeghe (2012) en nuancent la réelle utilisation sur le terrain (p. 11). D'après eux, « les entreprises sont conscientes de la nécessité d'opter pour des canaux plus interactifs, mais souvent, elles n'ont pas encore bien intégré cela dans leur stratégie de recrutement et, pour cette raison, elles se rabattent sur des canaux de recrutement plus classiques. » (p. 11).

3.1. La réduction du bruit

La littérature sur les médias sociaux et le recrutement énonce une sorte paradoxe du bruit qui survient à l'utilisation des plateformes pour trouver de nouveaux candidats et les sélectionner. D'après Fondeur (2006), internet et les médias sociaux permettent la publication des offres d'emplois plus largement et ont banalisé « l'acte de candidature ». Cela a eu comme répercussions un « marché du travail [...] plus transparent ... mais également plus bruyant » (Girard, Fallery et Rodhain, 2011, p. 4). Toutefois, Fondeur et Lhermitte (2006) stipulent que, bien que donnant accès à plus d'informations, les médias sociaux permettent en même temps de « réduire le bruit que [les recruteurs] perçoivent sur le marché du travail en ligne » en donnant accès à une information qui est intrinsèquement « qualitativement riche » (p. 128).

Autor (2001) catégorise les informations concernant les candidats selon qu'elles sont « objectivement vérifiables » - le diplôme, les employeurs précédents - ou « difficiles à vérifier » - la qualité du travail fourni, la motivation (p. 119). Selon lui, internet rend l'accès à ces dernières plus facile et moins coûteux. (Ibid., p. 119). Cela permet aux recruteurs d'avoir une vision plus complète et plus objective de la valeur réelle du candidat avant même de l'avoir rencontré (Ibid., p. 119).

Un paradoxe résulte donc de l'utilisation des médias sociaux dans les processus de recrutement. D'un côté, un gain de temps pour le recruteur qui a toutes les informations à disposition en faisant appel à son réseau (Girard, Fallery et Rodhain, 2015, p. 4), et de l'autre l'énorme quantité d'informations entraîne la nécessité d'investir du temps et de l'argent pour trier de façon pertinente ces données (Girard et Fallery, 2011, pp. 150-151).

3.2 . Attirer les candidats : employer branding et sourcing

3.2.1. L'employer branding et l'image de l'entreprise

D'après Buyens, De Schamphelaere, Verbrigghe, et Verhaeghe, (2012), les « concepts marketing » sont de plus en plus utilisés à des fins de recrutement, notamment à travers l'employer branding (p. 33). La Pinta et Berthelot (2015) avancent qu'étant donné la « logique concurrentielle » prévalant sur le marché de l'emploi aujourd'hui, le candidat doit être considéré comme « un consommateur d'emploi » qu'il faut « séduire et convaincre » (p. 122). Ce nouveau marketing impose aux gestionnaires RH de mettre en place de nouvelles stratégies qui définissent des objectifs et des cibles (Ibid., p. 123). Selon Girard, Fallery et Rodhain (2011), cette stratégie doit s'inscrire dans la durée et se développer « au fur et à mesure » (p. 7). Toutefois, comme le confirment les auteurs, cette stratégie, quand elle existe, n'est que trop peu réfléchie, le concept d'employer branding n'étant pas encore considéré à sa juste valeur (La Pinta et Berthelot, 2015, p. 151).

Dans ce sens, les fonctionnalités offertes par les outils Web 2.0 sont très intéressantes pour développer l'employer branding et travailler sur la réputation de l'entreprise afin d'attirer les meilleurs candidats (Girard et Fallery, 2011, p. 150). En effet, pour Buyens, De Schamphelaere, Verbrigghe, et Verhaeghe (2012), communiquer sur les médias sociaux est une bonne occasion de parler de façon « authentique » aux candidats en faisant appel aux employés pour apporter du poids à cette authenticité (p. 10). Les médias sociaux permettent aussi une meilleure visibilité des entreprises, en diffusant les messages à un public plus vaste et plus jeune, la génération Y y étant surreprésentée (Girard, Fallery et Rodhain, 2011, p. 4). Ces plateformes sont ainsi utilisées pour « améliorer la visibilité de la politique RH, de la marque employeur, afin de développer [...] l'attractivité de l'entreprise » (Girard, Fallery et Rodhain, 2011, p. 11). Cette attractivité est très importante quand on sait que les candidatures spontanées restent le premier canal d'approvisionnement en CVs (Marchal et Rieucou, 2010, p. 10).

De plus, les responsables RH étaient, il y a encore quelques années, la seule porte d'entrée vers l'entreprise pour un candidat potentiel qui voulait plus d'informations sur l'entreprise. Aujourd'hui, les candidats peuvent trouver « à la source » toute l'information qu'ils souhaitent sans passer par un représentant RH. Il est donc primordial pour les responsables du recrutement d'investir ces médias pour communiquer avec les candidats à propos de l'entreprise (La Pinta et Berthelot, 2015, pp. 163-164). Réfléchir à la façon de procéder est essentiel, car comme nous l'expliquent Buyens, De Schamphelaere, Verbrigghe, et Verhaeghe, (2012), une mauvaise communication sur l'entreprise et ce qu'elle offre peut dissuader un candidat de la rejoindre (p. 16). L'impact est donc bien réel.

Selon La Pinta et Berthelot (2015), l'arrivée des médias sociaux comme outils de recrutement a entraîné dans ce sens un « changement de paradigme » pour le sourcing (p. 163). Ce changement explique également un tournant dans la façon de gérer la relation avec les candidats. Le Web 2.0 permet

en effet à toute personne intéressée de s'informer plus en profondeur sur l'entreprise qui l'approche, en sollicitant son réseau.

Du côté des recruteurs, le fait de devoir échanger avec les candidats dans une échelle plus grande et de façon plus transparente représenterait une crainte (Baillette, Fallery et Girard, 2013, p. 12). Ils en ressentent une « perte de maîtrise de l'information », une perte de contrôle qui les met mal à l'aise (Ibid., p. 12).

3.2.2. Le sourcing

Comme nous l'avons évoqué dans l'explication des étapes du processus de recrutement, le sourcing consiste à attirer le candidat, que ce soit en provoquant sa candidature spontanée (notamment en développant une stratégie d'employer branding), en publiant les offres d'emploi (ce qui participe également à une meilleure visibilité de l'entreprise (Bessy et Marchal, 2009, p. 127)), en activant son réseau (cela sera discuté en détail dans une section ultérieure), ou en chassant le profil recherché. Dans chacune de ces possibilités, nous retrouvons l'utilisation des médias sociaux (Girard, Fallery et Rodhain, 2011, p. 10).

La Pinta et Berthelot (2015) expliquent notamment que le système de recommandation et de recherche par mots clés des médias sociaux permet d'être plus efficace dans son sourcing en délimitant les recherches dès le départ (pp. 51-52). Ils permettent aussi, inversement, la dissémination large et rapide de la communication et des offres (Girard et Fallery, 2011, p. 154). Dhamija (2012) ajoute qu'ils permettent l'accès aux candidats passifs (p. 38).

Ces candidats passifs sont des personnes qui ont déjà un emploi et n'en cherchent pas un autre activement, tout en étant ouverts et intéressés à être contactés par des recruteurs (DeKay, 2009, p. 102). DeKay (2009) a réalisé une étude sur l'importance réelle de ces candidats sur LinkedIn, le premier réseau social professionnel. Selon les résultats de cette étude, « seule une minorité de professionnels présents sur LinkedIn peuvent être considérés réellement comme des chercheurs d'emplois passifs. La vaste majorité des répondants se montrent ouverts à d'autres propositions d'emploi, mais pas réellement intéressés à quitter leur poste actuel » (pp. 103-104). La majorité des candidats appelés « passifs » ne représenteraient donc pas un gain pour les recruteurs, qui perdent leur temps en les contactant.

3.3. Sélectionner les candidats : vérification des compétences ou violation de la vie privée? ⁷

Selon Baillette, Fallery et Girard (2013) les médias sociaux permettent « un meilleur ajustement, notamment par une plus grande visibilité des compétences des candidats. » (p. 14). Toutefois, des

⁷ L'étape de la sélection sera peu discutée dans ce mémoire dû au fait que l'impact des médias sociaux sur la validation des compétences est encore à ce jour assez peu discuté dans la littérature. Nous nous concentrerons donc sur l'interférence avec la vie privée que peut représenter le fait d'aller voir le profil d'un candidat comme une étape à part entière du processus de sélection.

questions éthiques se posent concernant l'augmentation de l'utilisation de données, considérées comme privées par leurs auteurs, et pourtant rendues accessibles par les médias sociaux (Benraïss-Noailles et Viot, 2012, p. 126). Girard, Fallery et Rodhain (2013) déclarent que « la plupart des experts estiment que les médias sociaux peuvent faciliter (et non favoriser) des comportements non éthiques », tout en ajoutant que ces comportements tiennent plus à la personnalité du recruteur qu'aux médias sociaux en eux-mêmes (p. 113).

D'après Srinivas (date inconnue, postérieure à 2014) qui cite Schwabel (2012), les recruteurs vont bel et bien regarder le profil Facebook des candidats afin de prendre une décision (3^{ème} page). Vicknair, Elkersh, Yancey et Budden (2010), nuancent cette position en disant que les recruteurs ne font que confirmer un choix déjà négatif ou positif en allant regarder les profils sociaux des candidats (p. 7). Benraïss-Noailles et Viot (2012) avancent pour leur part que ce sont surtout les profils disponibles sur des réseaux plus professionnels, comme LinkedIn, qui sont utilisés par les recruteurs. Ces derniers iraient y chercher des informations strictement professionnelles complémentaires à celles présentes sur le CV (p. 132).

A travers la littérature, un écart semble se constater entre d'une part les recruteurs - dont certains considèrent légitime d'aller voir des informations « privées » sur les médias sociaux - et les candidats qui estiment pour la plupart que bien qu'étant disponibles sur un média social, ces informations sont strictement privées et ne peuvent être utilisées à des fins professionnelles (Benraïss-Noailles et Viot, 2012, p. 134). D'après Vicknair, Elkersh, Yancey et Budden (2010), certains n'ont même jamais pensé à la possibilité que les recruteurs aillent voir leurs profils (p. 8).

Toutefois, un cadre légal en Belgique existe, restreignant les agissements allant contre le droit à la vie privée sur internet. Comme nous l'apprend Cornelis (2016) dans son ouvrage *Médias sociaux et droit du travail*, « la prise de connaissance d'informations à caractère professionnel que le candidat a volontairement rendues publiques telles que les publications sur LinkedIn n'est pas contraire à l'article 11 de la CCT n°38 qui interdit de s'informer sur la vie privée du travailleur. L'employeur doit par contre s'abstenir de chercher à obtenir des informations qui ont trait à la vie privée du candidat sauf si les informations sollicitées sont pertinentes en raison de la nature et des conditions d'exercice de la fonction » (p. 44). Il y a donc une différence entre données à caractère privé et données à caractère professionnel. Il revient alors au recruteur d'agir de façon responsable et de respecter cette distinction quand il se rend sur les profils des candidats pour s'informer, au risque d'aller à l'encontre de la loi.

3.4. Médias sociaux et stratégie

Plusieurs auteurs s'accordent sur le fait qu'en matière de recrutement, une stratégie pensée et adaptée suivant les retours de ce qui est déjà mis en place est nécessaire (Dessler, 2005 ; Dhamija, 2012, p. 35). Cet impératif est donc logiquement tout aussi vrai concernant le recrutement via les médias sociaux (Madaia, 2011, cité par Srinivas, date inconnue, postérieure à 2014, 2^{ème} page). De plus, l'utilisation des

médias sociaux permet le monitoring, et ce que l'on appelle le data (Boyd et Ellison, 2008, p. 220). Cela permet aux recruteurs de pouvoir analyser plus facilement les retours de leurs utilisations et donc d'adapter leurs politiques en fonction.

Pour Srinivas (date inconnue, postérieure à 2014), simplement poster les annonces d'emploi sur les médias sociaux n'est pas suffisant. Les responsables de recrutement doivent réellement réfléchir à l'image que l'entreprise veut donner d'elle-même et à son audience cible. Ils doivent créer une véritable communication en utilisant les différents canaux à disposition (2^{ème} page). Girard, Fallery et Rodhain (2013) ajoutent que le contenu doit être adapté et personnalisé sur chaque plateforme (p. 117).

Selon Girard Fallery et Rodhain (2013), les médias sociaux impactent positivement le rôle stratégique des responsables RH au sein de l'entreprise, et leur maniement demanderait même dans certains cas la création de nouveaux postes spécifiquement dédiés à l'utilisation de ces médias (p. 116). Toutefois, les auteurs insistent sur le fait que cette stratégie d'utilisation des plateformes sociales doit s'inscrire dans la stratégie RH globale, en être la continuité (Ibid., p. 117).

3.5. Médias sociaux et recrutement en Belgique : quelques chiffres

Il n'existe pas d'étude menée sur le poids et l'utilisation des médias sociaux dans les processus de recrutement sur le territoire belge. La majorité des chiffres sur le sujet traitent des Etats-Unis et de la France. Les seules études qui prennent la Belgique en compte ont été menées par Stepstone. Toutefois, il s'agit là d'études reprenant les données de huit pays européens, et les résultats sont présentés sans distinction des pays. Il faut également noter qu'elles ne concernent que les réseaux sociaux, elles ne prennent donc pas en considération d'autres plateformes sociales comme Youtube ou Skype.

D'après l'étude StepStone menée en 2013 en Allemagne, en Autriche, en Belgique, au Danemark, en France, aux Pays-Bas, au Royaume- Uni et en Suède, plus de deux tiers (69,5%) des entreprises étaient présentes sur les médias sociaux pour effectuer des tâches associées aux ressources humaine, alors qu'elles étaient moins de la moitié en 2010 (46,6%) (Stepstone, 2013, p. 7). Les départements RH sont les plus présents sur les réseaux sociaux, après le marketing (Ibid., p. 7). Les médias utilisés sont d'abord LinkedIn (64%), ensuite Facebook (41%), et enfin Twitter (29%) (Ibid., p. 8).

L'étude menée en 2010 auprès de l'Allemagne, de l'Autriche, de la Belgique, du Danemark, de la France, de la Norvège, des Pays-Bas et de la Suède nous apprend elle que dans les entreprises interrogées, la première activité poursuivie sur les médias sociaux est celle du recrutement, bien avant le fait d'attirer de nouveaux clients (Stepstone, 2010, p. 6), comme le montre le schéma ci-dessous. Nous pouvons également voir sur ce schéma que l'employer branding n'est pas considéré comme faisant partie des pratiques de recrutement. Il arrive pourtant à lui seul en seconde place, ce qui montre son importance (Ibid., p. 6).



Figure 4 - Activités poursuivies sur les réseaux sociaux (Stepstone, 2010, p. 6)

Dans ce sens, nous apprenons que c'est d'abord pour « chasser » que les entreprises utilisent les réseaux sociaux dans leurs processus de recrutement (Stepstone, 2010, p. 7). Viennent ensuite les « contrôles de base des nouveaux employés » et la présentation de la société (Ibid, p. 7).

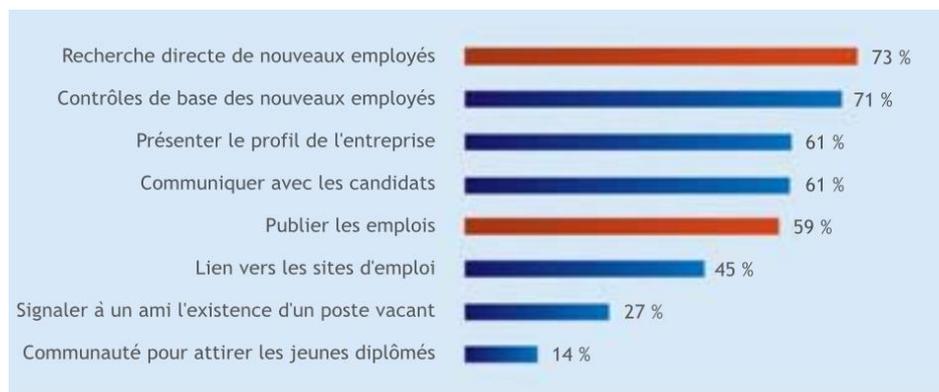


Figure 5 – Raisons de l'utilisation des réseaux sociaux dans le cadre du recrutement (Stepstone, 2010, p. 7)

Ces deux études menées par StepStone nous apprennent donc que l'utilisation des réseaux sociaux par les entreprises à des fins de recrutement était déjà en 2010 et en 2013 loin d'être négligeable. De plus, le nombre d'entreprises en faisant usage a augmenté entre 2010 et 2013. On peut aisément envisager que cette croissance continue.

4. La notion de réseau

4.1. La théorie de Granovetter

Dans son article de 1973 faisant toujours référence aujourd'hui, Granovetter expose et explique ce qu'il appelle « la force des liens faibles ». Il définit l'intensité des liens comme étant fonction « de la combinaison (probablement linéaire) de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité

et des services réciproques qui caractérisent le lien⁸ » (p. 1361). Plus une relation entre deux personnes est intense, longue et réciproque, plus le lien sera fort. Au contraire, les liens faibles sont caractéristiques des personnes qui ne se rencontrent pas souvent, ne sont pas intimement liées, ne s'échangent pas souvent des services (Ibid., pp. 1362-1363).

Selon Granovetter (1973), il est important pour un individu d'avoir dans son réseau beaucoup de personnes avec lesquels il entretient des liens faibles. Si un individu est seulement entouré de personnes avec qui il est fortement lié, il ne pourra accéder à des informations et des opportunités nouvelles. Les liens faibles permettent de contacter un réseau plus large de personnes plus éloignées, détenant donc des informations et des opportunités qui sont encore inconnues (p. 1366). Dans ce sens, les « personnes de liaison » ont un rôle particulièrement critique, étant donné qu'elles servent de « pont » au sein des réseaux caractérisés par des liens faibles (Ibid., p. 1367).

4.2. Réseau et recrutement

Le rôle du réseau dans le recrutement s'avère particulièrement important, ce canal étant le deuxième rapportant le plus de candidatures, juste après l'envoi de candidatures spontanées (Marchal et Rieucou, 2010, p. 21). Bessy et Marchal (2009) distinguent trois types de « réseaux de relations » qui peuvent être mobilisés à des fins de recrutement : les réseaux personnels (la famille, les amis), les réseaux professionnels (où se distinguent les liens faibles) et les réseaux directement liés à l'entreprise (anciens employés, stagiaires, clients, fournisseurs) (p. 129).

Dans son article, Granovetter (1973) se réfère à une étude qu'il a menée en 1970 sur les rapports entre nature des liens et capacité à trouver un travail. Ses résultats sont clairs et concordants avec sa théorie : que l'on s'intéresse aux cols blancs ou au cols bleus, les liens faibles s'avèrent plus efficaces dans la recherche d'emploi (p. 1371). Il écrit dans son article de 1973 : « dans beaucoup de cas, le contact était quelqu'un marginalement inclus dans le réseau de contact d'alors [...], avec qui uniquement des contacts sporadiques avaient été maintenus (Granovetter, 1970, pp. 76-80). [...] Pour les liens de nature professionnelle, les répondants ont quasi systématiquement dit qu'ils n'avaient jamais vu la personne dans un contexte non professionnel⁹ » (pp. 1371-1372). Les liens faibles s'avèrent donc d'une importance primordiale pour le développement d'un individu dans la société, et son recrutement n'échappe pas à cette règle (Granovetter, 1983, p. 203)

⁸ Traduit de l'article en anglais par nos soins : « the strength of a tie is a (probably linear) combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding), and the reciprocal services which characterize the tie »

⁹ Traduit de l'article en anglais par nos soins : « In many cases, the contact was someone only marginally included in the current network of contacts [...], with whom sporadic contact had been maintained (Granovetter 1970, pp. 76-80). For work-related ties, respondents almost invariably said that they never saw the person in a nonwork context. »

4.3. Liens faibles et médias sociaux

Selon Gratton (2011), « suite à l'importance croissante du recrutement et à la montée en puissance des médias sociaux, [les] activités transactionnelles ne sont plus au premier plan. De plus en plus, l'accent est mis sur la construction d'une relation, y compris avec les gens qui ne sont pas activement à la recherche d'un emploi. » (citée par Buyens, De Schamphelaere, Verbrigghe et Verhaeghe, 2012, p. 33). Dans ce sens, l'une des conséquences de l'utilisation des médias sociaux à des fins de recrutement est le glissement d'une GRH transactionnelle à une GRH relationnelle (Girard, Fallery et Rodhain, 2015, p. 14). Pour Girard, Fallery et Rodhain (2011), le rôle de recruteur est en train de basculer de celui de « chasseur solitaire » vers celui d'« animateur de communautés » (p. 12). Il faut donc que le recruteur se détache de ses outils de travail, prenne de la hauteur, délègue les tâches les plus mécaniques, pour pouvoir offrir un service plus personnalisé à chaque personne avec qui il traite.

En 2012, Sander écrit un article dans lequel, se basant sur la définition des différents types de liens de Granovetter, il introduit un nouveau type de lien qui a suivi l'avènement d'internet et des médias sociaux dans les processus de recrutement : le « lien virtuel inactif » - ou « virtual inactive tie » (p. 121). Ces liens sont virtuels dans le sens où ils existent entre un individu et un média social (Ibid., p. 125). Le média social rend possible de se « lier » avec une personne sans jamais l'avoir rencontrée ou même contactée. La plateforme sociale est alors le seul cadre commun entre les individus du réseau (Ibid., p. 127). Elle prend le rôle de « personne de liaison » tel que développé par Granovetter.

Selon Sander (2012), « la tâche des recruteurs est de convertir ces liens virtuels inactifs en liens forts ou faibles dans le but d'entrer en contact avec de potentiels candidats¹⁰ » (p. 131). Ils le font grâce aux outils de recherche disponibles et en publiant une annonce pour que les candidats postulent (p. 131). Enfin, les médias sociaux permettent également plus facilement à des personnes de liaison de mettre en contact un recruteur avec un candidat potentiel. Buyens, De Schamphelaere, Verbrigghe, et Verhaeghe (2012) parlent de « referral program » qui « incite les collaborateurs actuels de l'entreprise à rechercher activement des candidats au sein de leur propre réseau » (p. 10). Dans ce cas, la personne ainsi recommandée bénéficie de la réputation de la personne de liaison comme d'une garantie de son effective valeur (Marchal et Rieucan, 2010, p. 50). Srinivas (date inconnue, postérieur à 2014) déclare que cette méthode permet également d'entrer en contact avec des candidats passifs, comme évoqué plus haut (3^{ème} page). Inversement, le recruteur peut aussi lui-même faire la démarche de contacter des personnes faisant parties du réseau du candidat afin d'acquérir des informations de première main, suivant ainsi le schéma des références (Sander, 2012, p. 131).

Enfin, un paradoxe peut être identifié dans l'utilisation des médias sociaux comme plateforme de réseautage professionnel : celui du bruit. Nous en avons déjà parlé ci-dessus concernant les

¹⁰ Traduit de l'article en anglais par nos soins : « The task for the recruiter is to convert those virtual inactive ties to strong or weak ties in order to get in touch with potential candidates. »

informations disponibles sur les candidats. Ici, plusieurs auteurs avancent le fait que d'un côté, les médias sociaux permettent de mieux trier ses sources, de faire des recherches plus ciblées, d'avoir une information « filtrée par le réseau » (Girard, Fallery et Rodhain, 2015, p. 13), tout en entraînant d'un autre côté une accumulation des contacts, la notion quantitative prenant le pas sur celle de la qualité, ce qui va justement affecter négativement ces « qualités de filtrage » (Fondeur et Lhermitte, 2006, p. 128) et le gain de temps et d'argent perçu de prime abord (Marchal et Rieucou, 2010, p. 29).

5. Le socio-constructivisme des technologies et la théorie de la structuration

Dans les années 1980, Trevor Pinch and Wiebe Bijker (1984) ont théorisé une nouvelle approche des technologies : le socio-constructivisme des technologies, ou SCOT¹¹. Cette théorie déclare que « le développement de la science et des technologies est un processus social »¹² (Bijker, 2001, pp. 22-23). Brey (2003) ajoute que « une technologie [...] peut, de façon subtile, guider le comportement de ses utilisateurs, [...] et peut modifier fondamentalement certaines catégories culturelles¹³ », certains paradigmes (p. 53). Donc, selon la théorie SCOT, les individus ont un impact sur les technologies qu'ils utilisent, tout comme les technologies ont une influence sur ceux qui en font usage, sur leurs pratiques (Brey, 2003 ; Bijker, 2001).

Pinch et Bijker (1984) attachent quatre concepts à leur théorie socio-constructiviste : a) la « flexibilité interprétative », b) les « groupes sociaux pertinents », c) la « stabilisation » et d) le « contexte général » entourant l'utilisation de la technologie¹⁴ (p. 409). Le concept de « flexibilité interprétative » explique que différentes significations et différents usages peuvent être imputés à une même technologie. La signification dépendra du groupe ou de la catégorie qui en fait usage, appelé par Pinch et Bijker (1984) le « groupe social pertinent ». Elle variera également selon du contexte social, politique, économique et culturel entourant cet usage. Le concept de stabilisation représente le consensus dans l'utilisation précise d'une technologie spécifique par un groupe social défini.

En réaction à cette théorie socio-constructiviste, Klein et Kleinman (2002) lui reprochent de ne prendre en compte que les agents, et d'oublier les structures les entourant, alors que ces dernières ont un impact direct sur l'utilisation des technologies par ces agents (p. 34). Selon Orlikowski (2000), qui en appelle alors à la théorie de la structuration, « l'action humaine est un aspect central, en particulier les actions associées aux structures présentes autour de [l'utilisation d'une] technologie¹⁵ » (p. 405). Ne prendre en compte que les utilisateurs et non également les « règles et les ressources » qui les entourent

¹¹ De l'anglais « Social Constructivism Of Technology »

¹² Traduit de l'article en anglais par nos soins : « development of science and technology is a social process »

¹³ Traduit de l'article en anglais par nos soins : « technology [...] may subtly guide the behavior of their users [...] and may modify fundamental cultural categories used in human thought »

¹⁴ Traduit de l'article en anglais par nos soins : a) « interpretive flexibility », b) « relevant social group », c) « stabilization », d) « the wider context »

¹⁵ Traduit de l'article en anglais par nos soins : « human action is a central aspect of [the model], in particular, the actions associated with embedding structures [...] during use of technology. »

est donc selon l'auteur une erreur (p. 406). D'après Klein et Kleinman (2002), ces ressources peuvent être économiques, politiques, sociales et culturelles (p. 43).

5.1. La flexibilité interprétative appliquée à l'utilisation des médias sociaux à des fins de recrutement

De ces deux théories – le socio-constructivisme de technologies et la structuration -, nous retiendrons pour ce travail les concepts de flexibilité interprétative, d'agents et de structures afin d'étudier l'utilisation des médias sociaux dans les processus de recrutement de la façon la plus complète possible. Nous nous intéresserons donc à la personnalité des recruteurs afin de savoir si des patterns émergent ou si chaque utilisation dépend de son responsable.

De plus, comme l'avancent Cadin, Guérin et Pigeyre (2002), les responsables RH ont une grande influence sur les pratiques et sur les outils utilisés dans leur service (p. 240). Dans ce sens, la question de savoir si l'utilisation varie en fonction de l'environnement de travail du recruteur peut également être intéressante, à savoir les recruteurs travaillant dans l'entreprise ou les recruteurs travaillant pour des intermédiaires, comme les cabinets de recrutement et les agences interim (Girard, Fallery et Rodhain, 2015). Un exemple de différence nous est donné par Benraïss-Noailles et Viot (2012), selon qui les consultants externes utilisent plus les médias sociaux et prennent moins en considération les enjeux liés à la vie privée que les recruteurs au sein des entreprises, qui eux mettent directement en jeu l'image de leur firme (p. 132).

Dans un autre registre, des variables propres à l'entreprise, comme son secteur et sa taille, sont également citées comme pouvant avoir une influence sur l'utilisation des médias sociaux. Selon Girard, Fallery et Rodhain (2015), la « nature de l'activité » peut expliquer le fait que l'usage soit « plus ou moins poussé » dans les différentes entreprises (p. 12). Pour Cadin, Guérin et Pigeyre (2002), la stratégie de recrutement dépend entre autres de la taille de l'entreprise (p. 240).

Le profil recherché apparaît comme étant tout aussi important à prendre en compte. D'après Dessler (2005), il faut adapter le canal de diffusion au profil recherché (p. 164). Selon différents auteurs, certains profils se rencontrent plus sur un média que sur un autres (Davison, Maraist et Bing, 2011, p. 155). Toutefois, il y a controverse sur le fait que les médias sociaux ne « concerneront jamais que des profils particuliers » (Baillette, Fallery et Girard, 2013, p. 13). En 2001, Ferrero et Vidal écrivaient que les outils internet n'étaient pas « appropriés et désirables pour le top management¹⁶ » (cités par Dhamija, 2012, p. 38). Cinq ans plus tard, en 2006, Fondeur et Lermite soulignaient quant à eux que « les membres de ces services sont majoritairement des cadres et les professions des technologies de l'information, du marketing, des fonctions commerciales, des ressources humaines et de la

¹⁶ Traduit de l'article en anglais par nos soins : « [internet-based recruitment is] not appropriate and suitable for top management profiles. »

communication » (p. 119). Bessy et Marchal (2009) déclarent que la rareté du profil peut également être une variable intéressante (p. 126).

Pour Davison, Maraist et Bing (2011), avec l'arrivée de la Génération Y sur le marché du travail, se pose également la question de la génération (p. 155). En effet, selon Girard, Fallery et Rodhain (2013), cette génération est très présente sur les médias sociaux, et pourtant elle ne les utilise que peu de façon professionnelle (p. 114). D'après les auteurs, l'âge ne serait donc pas un élément déterminant dans l'utilisation professionnelle des médias sociaux (Ibid., p. 114).

Enfin, le type de média social entraîne également des variations. Beaucoup d'auteurs différencient médias sociaux « généralistes », ou grand public, et médias sociaux professionnels (Fondeur et Lhermitte, 2006 ; Davison, Maraist et Bing, 2011, p. 155). Selon Girard, Fallery et Rodhain (2011), Facebook et Twitter - considérés comme appartenant à la première catégorie - seront surtout utilisés pour travailler sur l'image de l'entreprise et la marque employeur, alors que LinkedIn ou Viadeo (une sorte de LinkedIn français - appartenant donc à la seconde catégorie - sont vus comme des outils de recrutement en tant que tels (pp. 7 - 9). Toutefois, dans une étude publiée en 2013, Baillette, Fallery et Girard rendent compte du fait que la plupart des professionnels estiment qu'il ne faut pas différencier ces médias selon un usage particulier et que « tous les médias sociaux peuvent être utilisés à la fois pour développer la marque employeur et le recrutement » (p. 14).

La théorie du socio-constructivisme nous apprend également que la technologie peut avoir un impact sur les agents qui l'utilisent et sur les structures qui les entourent. L'un des impacts les plus visibles des technologies sur les agents permet d'aborder le sujet de la conciliation de la vie privée avec la vie professionnelle (El Wafi, Brangier et Zaddem, 2016, p. 74). Car comme nous l'apprennent Boboc et Metzger (2009), l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication « augmente la porosité entre travail et hors travail » (p. 160).

D'après Clark (2000), les travailleurs jouent un véritable « rôle actif [...] dans la construction et la transgression des frontières » entre leur vie au travail et leur vie privée (cité par El Wafi, Brangier et Zaddem, 2016, p. 75). Il leur appartient donc de définir s'ils désirent instaurer une frontière plus ou moins rigide. Toutefois, El Wafi, Brangier et Zaddem (2016) nuancent cette auto-détermination du travailleur en notant que les technologies aujourd'hui « sont extrêmement portables » (p. 76). Celles qui sont utilisées à des fins professionnelles franchissent donc facilement une frontière pourtant instituée entre les deux (Ibid., p. 76). Les auteurs ajoutent également que de plus en plus, et notamment avec l'arrivée des smartphones, ce sont les mêmes outils technologiques qui sont utilisés à la maison et au travail. De ce fait, il devient impossible pour les travailleurs de prévenir toute utilisation privée lorsqu'ils travaillent, et toute utilisation professionnelle lorsqu'ils sont chez eux (Ibid, p. 77).

Le fait d'utiliser des technologies comme les médias sociaux à des fins professionnelles induit donc pour les travailleurs un amoindrissement de la frontière entre leur vie privée et leur vie

professionnelle. Bien que ce sont toujours eux qui décident de la place de cette frontière, le fait d'utiliser les mêmes technologies dans et hors de la sphère du travail va automatiquement créer une confusion plus grande entre ces deux espaces (Isaac et Kalika, 2001, p. 101).

Section II : La méthodologie

1. La question de départ

Le choix d'opter pour les médias sociaux et leur utilisation dans les processus de recrutement vient principalement de notre intérêt pour les nouvelles technologies et la façon dont elles sont intégrées dans la société contemporaine. Lors d'une année d'étude à l'université de Maastricht, nous avons eu l'occasion de travailler sur l'utilisation des médias sociaux par les ONG. Dans leur communication avec la presse, leurs membres et la société en générale. Ce travail nous a permis de comprendre mieux ces médias, et a éveillé en nous un grand intérêt. Lorsque le temps est venu de choisir un sujet de mémoire, nous nous sommes naturellement orienté vers les technologies de l'information et de la communication (TIC). Nous avons d'abord pensé étudier les médias sociaux internes aux entreprises, mais après une petite enquête, nous nous sommes rendu compte que ce sujet, bien que déjà assez développé dans la littérature, n'est encore que peu existant au sein des entreprises belges.

C'est lors d'un entretien pour un stage que le thème du recrutement s'est imposé. La personne qui me recevait, ma future maître de stage, voulait évaluer la possibilité pour la société d'informatiser les processus de recrutement de son entreprise. Nous avons donc convenu que je ferai mon stage en collaboration avec la personne chargée du recrutement. Ce stage devait me permettre de voir sur le terrain comment une stratégie informatisée de recrutement – privilégiant notamment la mise en place d'une politique d'utilisation des médias sociaux - pouvait se mettre en place. Nous avons ainsi déjà pu assister à la fin de notre stage à la mise en place d'un Applicant Tracking System, un outil pour gérer les candidatures de manière informatisée.

Ce stage a conforté notre intérêt pour le sujet. De plus, nous avons déjà récolté beaucoup d'informations et nous avons envie de le développer en comparant ce que nous avons lu avec une enquête de terrain. Notre décision étant prise, nous avons alors réfléchi à une question de départ qui nous servirait de fil conducteur. Celle-ci fut formulée comme suit : « L'utilisation des technologies de l'information et de la communication comme outils de recrutement a-t-elle un impact sur la façon dont le recrutement est conduit ? ».

2. La phase exploratoire

Le sujet de recherche étant clairement délimité, nous nous sommes lancé dans la phase exploratoire de ce travail. Celle-ci a consisté en des lectures et un entretien exploratoire, comme le préconisent Quivy et Van Campenhoudt (2006, p. 41).

Les lectures ont porté sur le recrutement, sur les technologies de l'information et de la communication, et ensuite sur le e-recrutement. C'est lors de ces lectures que nous avons découvert la

théorie des liens faibles de Granovetter (1973), qui est citée par beaucoup d'autres auteurs. En ce qui concerne les théories sur le socio-constructivisme des technologies et sur la structuration, nous avons découvert ces dernières lors de notre travail à l'Université de Maastricht. Cette littérature a été approfondie pour ce travail.

Un entretien exploratoire a également été conduit avec un consultant en transformation digitale des services HR. Cet entretien fut très intéressant pour cerner déjà quelques points d'accordance et de discordance avec la littérature. D'autant que son expérience n'était pas attachée à une entreprise mais à plusieurs, et de types différents. Cela nous a donc permis de commencer notre travail avec une vue plus large.

3. La problématique

Comme l'écrivent Quivy et Van Campenhoudt (2006), lorsque nous avons recueilli diverses informations selon divers procédés, il est nécessaire d'alors « prendre du recul » par rapport à ces dernières (p. 75).

Suite à nos lectures et notre entretien exploratoire, plusieurs préoccupations sont apparues. La première étant que « les technologies de l'information et de la communication » recouvrent trop d'outils et sont une notion beaucoup trop vague. Il a fallu restreindre le champ de la recherche. Nous nous sommes orienté dans la voie des médias sociaux. En effet, nos lectures académiques ont plusieurs fois insisté sur le caractère particulier des médias sociaux comme outil de recrutement, faisant évoluer ce dernier du recrutement « web 1.0 » vers le recrutement « web 2.0 » (La Pinta et Berthelot, 2015, p. 129).

Une seconde décision devait être prise concernant notre terrain de recherche. La perspective d'utiliser le lieu de stage comme terrain n'étant plus possible, nous devions en délimiter un nouveau. Nous avons décidé de saisir cette opportunité pour opérer une diversification, et ainsi pouvoir étudier plusieurs « groupes sociaux relevant » tels que décrits dans la théorie du socio-constructivisme. Nous avons alors distingué les recruteurs travaillant dans les entreprises et les recruteurs travaillant pour des intermédiaires, à savoir les cabinets de recrutement et les agences interim. Les agences d'emploi publiques ne seront pas ici investiguées puisqu'après une recherche sur les différentes plateformes sociales, nous avons constaté que ces structures les utilisent surtout comme un outil de communication et d'information à la population, et non comme un outil de sourcing ou de sélection. Nous avons donc décidé de nous en tenir au secteur privé du placement du travail.

La décision d'ajouter à nos recherches les agences interim vient du fait que nous nous sommes rendus compte que la littérature explorait surtout l'utilisation par les entreprises et les consultants en cabinets de recrutement. Or, le secteur de l'intérim est en plein essor en Belgique - le chiffre d'affaire a

en effet connu une croissance de plus de 10% entre 2014 et 2015 (www.federgon.be¹⁷). Cet ajout aux deux premières catégories nous permet de mieux rendre compte des réalités du le marché belge.

En ce qui concerne l'angle sous lequel nous voulions étudier notre sujet, nous avons décidé de choisir une approche permettant de considérer les médias sociaux non comme des technologies figées, mais d'une façon plus sociale, prenant en compte les agents utilisant ces outils et les structures les entourant. Le socio-constructivisme des technologies, agrémenté de la vision structuraliste, nous permet justement d'étudier toutes les facettes du phénomène. L'impact de la technologie sur les pratiques mais également l'impact des personnes sur la technologie.

4. Construction du modèle d'analyse et hypothèses

Tout cela étant décidé, nous pouvions alors revenir sur notre question de recherche, la reformuler et y ajouter des hypothèses. « L'utilisation des médias sociaux dans les processus de recrutement a-t-elle un impact sur la façon dont le recrutement est perçu et conduit ? »

Hypothèse 1 : Les médias sociaux sont utilisés à différentes étapes du recrutement et en modifie les pratiques

Sous-hypothèse 1.1 : L'utilisation des médias sociaux modifie la façon dont le sourcing est conduit.

Sous-hypothèse 1.2 : Les recruteurs trouvent légitime d'utiliser les données disponibles sur les médias sociaux pour sélectionner les candidats.

Sous-hypothèse 1.3 : L'utilisation des médias sociaux suit une stratégie réfléchiée basée sur le ROI.

Hypothèse 2 : L'utilisation des médias sociaux a un impact sur le réseau (Granovetter, 1973)

Sous-hypothèse 2.1 : L'utilisation des médias sociaux renforce la notion de réseau dans les processus de recrutement.

Sous-hypothèse 2.2 : Les médias sociaux participent au glissement d'une GRH transactionnelle vers une GRH relationnelle

Hypothèse 3 : L'utilisation des médias sociaux dépend des agents et des structures qui en font l'usage

Sous-hypothèse 3.1 : L'utilisation des médias sociaux varie en fonction des agents qui les utilisent.

Sous-hypothèse 3.2 : L'utilisation des médias sociaux varie en fonction des structures qui entourent les agents.

Sous-hypothèse 3.3 : L'utilisation des médias sociaux a un impact sur les agents qui les utilisent et les structures qui les entourent

Pour construire ces hypothèses, nous avons suivi une démarche hypothético-déductive, qui consiste à « se référer à des idées préexistantes » (Loubet del Bayle, 2000, p. 269). Nous avons circonscrit la

¹⁷ <http://www.federgon.be/fr/travail-interiminaire/le-secteur-en-chiffres/>

recherche au moyen de nos lectures académiques pour délimiter notre terrain de recherche et établir des postulats sur lesquels questionner les acteurs de ce terrain.

5. Méthodologie de la phase d'observation

Afin de questionner nos hypothèses, nous avons opté pour une démarche qualitative. Selon Creswell (2009), le principal avantage d'une méthode de recherche qualitative est qu'elle permet d'« interpréter les données et de « collaborer avec les participants » (pp. 17-18). Pour récolter ces données qualitatives, nous avons opté pour les entretiens semi-directifs. Cette méthode permet d'aller en profondeur du sujet, d'appréhender les perceptions des répondants, de leur demander des explications supplémentaires et de les laisser libre d'interpréter les questions. Tout cela permet de découvrir des informations auxquelles nous n'aurions sûrement pas eu accès avec des interviews fermées (Robson, 2002, pp. 269-270)

5.1. Constitution de l'échantillon

Comme nous l'avons déjà expliqué, nous avons choisi de nous concentrer sur les entreprises, les cabinets de recrutement et les agences interim, les deux premiers étant discutés dans la littérature et le troisième étant en pleine expansion en Belgique. De plus, leurs pratiques sont différentes. Les cabinets de recrutement font surtout de la « chasse » et les agences intérim gèrent elles une base de données de personnes généralement peu qualifiées (Dessler, 2005, pp. 166-167). Afin de rendre compte des différentes réalités de l'utilisation des médias sociaux dans les processus de recrutement, nous avons ensuite choisi de diviser chacune des trois catégories en deux : ceux qui utilisent les médias sociaux et ceux qui ne les utilisent pas ou peu.

Concernant les entreprises, nous avons ensuite décidé de développer les deux sous-catégories (« utilisent les médias sociaux » et « utilisent peu les médias sociaux ») en interrogeant des professionnels de divers secteurs. Voulant rendre compte du monde du travail en Belgique, nous avons décidé de choisir des entreprises dans les trois secteurs d'activité principaux. Le secteur des services (53% des entreprises en Belgique), celui du commerce (24%) et celui de la construction (17%) (<http://statbel.fgov.be>¹⁸). Le secteur des services étant de loin le plus important, c'est de celui-ci que vient la plus grande proportion des entreprises que nous avons interrogées.

Les sous-secteurs des banques et assurances, de l'informatique, de la consultance et le sous-secteur hospitalier ont été retenus pour représenter le secteur des services. Nous avons interviewé deux entreprises pour représenter le secteur de la construction, et deux entreprises du retail pour le secteur du commerce. Nous avons ensuite réparti ces sous-secteurs en deux, suivant qu'ils utilisaient beaucoup ou peu les médias sociaux pour le recrutement. Cette répartition s'est effectuée selon notre perception, et

¹⁸http://statbel.fgov.be/fr/modules/publications/statistiques/economie/analyse_-_statistiques_structurelles_sur_les_entreprises_2013.jsp

en concertation avec notre promoteur, afin de pouvoir ensuite déterminer si nos *a priori* sur l'utilisation de médias sociaux se confirmeraient.



Figure 6 - Répartition des sous-secteurs

Ce choix se base également sur les profils qui sont le plus souvent recrutés dans ces différents sous-secteurs. Les trois entreprises à la gauche de la figure ci-dessus sont plutôt marquées par des profils plus qualifiés. Les trois à la droite de cette figure le sont par des profils plus ouvriers (à noter qu'en ce qui concerne les médecins, ils sont recrutés par leurs pairs et ne sont donc pas considérés dans ce travail). La littérature développée dans la première partie de ce travail avançant que les médias sociaux sont plus utilisés pour recruter des profils élevés, cette division nous a semblé faire sens pour rendre compte d'un panorama le plus varié possible de l'utilisation réelle des médias sociaux dans les processus de recrutement.

Impossible d'interroger toutes les entreprises dans les six sous-secteurs développés ci-dessus et d'interroger les professionnels de tous les cabinets de recrutement ni de toutes les agences interim ! Nous avons alors décidé d'interviewer deux entreprises différentes par sous-secteurs, ainsi que trois cabinets de recrutement utilisant les médias sociaux, trois cabinets ne les utilisant pas, trois agences interim les utilisant et trois agences ne les utilisant pas. Cela nous permettrait d'interviewer un total de 24 entités.

Toutefois, la réalité fut quelque peu différente. Tout d'abord, il nous a été impossible de trouver un cabinet de recrutement n'utilisant pas les médias sociaux. Nous avons pourtant contacté plus de trente cabinets en région wallonne et à Bruxelles, en nous basant sur des recherches internet et sur la liste des membres de Federgon. Tous les cabinets, qu'ils soient internationaux ou locaux, de grande taille ou gérés par un ou deux indépendants, utilisent les médias sociaux de façon poussée dans leurs recherches. Nous avons fait le même constat pour les agences interim. Après de longues recherches, nous avons pu trouver une agence n'utilisant pas du tout les médias sociaux, mais ce fut la seule.

Dans les faits, nous avons mené des interviews dans treize entreprises, trois cabinets de recrutement et quatre agences interim. Nous avons interrogé des professionnels du recrutement salariés dans treize entreprises et non douze comme nous l'avions convenu au départ car nous avons saisi l'opportunité d'interviewer un recruteur dans une troisième entreprise IT.

Les contacts ont été pris de façons différentes. Tout d’abord, nous avons obtenu trois contacts grâce à l’université : deux d’entre eux sont intervenus dans nos cours, le troisième a été rencontré au job fair organisé par le Campus Recruitment d’HEC.

Ensuite, nous avons obtenu la grande majorité de nos contacts grâce à notre réseau. Nous avons en effet fait appel à des connaissances pour obtenir un contact plus direct et personnel dans dix entreprises, dans les trois cabinets de recrutement, et dans une agence interim. Certaines d’entre elles avaient au préalable été sélectionnées par nos soins, la démarche de réseautage a dès lors consisté à trouver un lien entre ces entreprises et nous-même, et à « activer » ce lien.

Tableau 1 - Récapitulatif des entretiens menés

	Secteur d’activité	Nombre d’entretiens	Entretien avec ¹⁹
Entreprises qui utilisent les médias sociaux a priori beaucoup	Banques et assurances 1	1	Le responsable du recrutement
	Banques et assurances 2	2	Un recruteur et le responsable de l’employer branding
	Informatique 1	1	Un recruteur
	Informatique 2	1	Le responsable du recrutement
	Informatique 3	1	Le responsable du recrutement
	Conseil 1	1	Un recruteur
	Conseil 2	1	Le responsable du recrutement digital
Entreprises qui utilisent les médias sociaux a priori peu	Retail 1	1	Le responsable du recrutement digital
	Retail 2	1	Le responsable du recrutement
	Hôpital 1	1	Le responsable du recrutement
	Hôpital 2	1	Le responsable du recrutement
	Construction 1	1	Le responsable du recrutement
	Construction 2	1	Le responsable du recrutement
Cabinets de recrutement	Cabinet 1	1	Le directeur
	Cabinet 2	2	Un recruteur et le CM
	Cabinet 3	2	Un recruteur et le CM
Agences interim qui utilisent les médias sociaux	Interim 1	1	Le recruteur en charge des MS
	Interim 2	1	Le recruteur en charge des MS
	Interim 3	1	Le recruteur en charge des MS
Agence interim qui n’utilise pas les médias sociaux	Interim 4	1	Le directeur

Pour les entreprises qu’il nous fallait encore trouver, la démarche a été plus opportuniste. Nous avons contacté des connaissances travaillant dans un des secteurs recherchés et leur avons demandé s’il serait possible d’interviewer la personne responsable du recrutement dans son entreprise. Cette méthode d’activation du réseau s’est avérée très efficace, aucune de ces quatorze entreprises n’a décliné notre demande. Enfin, il nous restait encore à trouver trois derniers contacts pour lesquels notre réseau n’a pas suffi. Ceux-ci ont été approchés de manière assez classique, par téléphone.

¹⁹ CM : Community Manager
MS : médias sociaux

Il convient également de préciser que nous avons dû, dans trois cas, conduire deux entretiens, un seul ne permettant pas de saisir l'utilisation des médias sociaux.

5.2. Les entretiens et les questionnaires

Afin de récolter notre matériau empirique, nous avons procédé à 23 entretiens semi-directifs. Pour ce faire, nous avons développé trois formulaires d'entretien. Le premier adapté aux entreprises, le second destiné aux cabinets de recrutement et le troisième aux agences interim²⁰. Chacun regroupe des questions qui se basent sur la littérature abordée au premier chapitre de ce travail, ainsi que sur l'entretien exploratoire mené en amont.

Le but étant d'éclaircir nos hypothèses, les questions que nous avons posées aux recruteurs portent sur les grands thèmes qui ont été abordés dans la littérature. Tout d'abord, le processus de recrutement était demandé afin de déterminer à quels moments du processus les médias sociaux entraient en ligne de compte. Nous avons ainsi pu obtenir des réponses à propos du sourcing « direct » et de l'employer branding. Cela nous a aussi permis de savoir si les recruteurs utilisent les médias sociaux pour sélectionner leurs candidats. Nous avons ainsi pu amener le sujet de la sélection et de la vie privée. La vie privée a aussi été investiguée sous le point de vue des recruteurs, avec ici des questions portant sur la conciliation vie privée – vie professionnelle et l'impact des médias sociaux à ce propos.

Des questions permettant également de déterminer si des variables spécifiques entraînent un usage différencié des plateformes. Nous avons investigué les variantes dans les utilisations des nombreux médias sociaux et l'usage particulier des différentes plateformes. Sont également analysés les profils recherchés, le secteur, le profil de l'entreprise et d'autres paramètres.

Nous avons aussi trouvé opportun de poser des questions sur le développement du réseau des recruteurs, ainsi que l'implication, formelle ou non, des employés afin d'en apprendre plus sur l'impact des médias sociaux. Ce thème est important dans la littérature.

Une série de questions concernent la maîtrise des médias sociaux et la réflexion qui les entoure afin de déterminer si des stratégies sont mises en place ou non, par qui, et si elles se basent sur l'analyse des datas disponibles.

Nous avons demandé aux répondants s'ils ont vécu des changements dans leurs pratiques dus aux médias sociaux. Cela nous permettra de nous rendre compte si des points que nous n'avons pas encore investigués ont de l'importance pour les recruteurs. Enfin, nous avons demandé à chacun la perception qu'il a des autres catégories de recrutement. Cela a été réalisé dans l'optique de comprendre

²⁰ Les trois questionnaires sont disponibles en annexe

si les *a priori* qu'ont des professionnels du recrutement sur d'autres professionnels du recrutement s'avèrent exacts ou erronés.

L'ensemble des entretiens a été réalisé entre février et mai de l'année 2016. Le plus court a duré 25 minutes, le plus long 1h10. Tous les entretiens ont été réalisés en langue française, sauf un en langue anglaise. Un répondant a refusé d'être enregistré, des notes plus complètes et extensives ont alors été prises au moment de l'interview pour ce cas.

Comme mentionné dans le tableau 1 (ci-dessus), ce sont principalement les responsables du recrutement qui ont été interviewés, voire même du recrutement digital dans certains cas. Dans les organismes où cela se justifiait, le community manager, autrement dit la personne en charge de l'animation des médias sociaux, a également été interrogé pour compléter les informations déjà reçues.

6. Méthodologie d'analyse des informations

Afin d'interpréter nos données et de les confronter à la littérature scientifique, nous avons décidé de diviser nos hypothèses en plusieurs grands thèmes. Nous avons ensuite codé nos résultats suivant ces thèmes afin de pouvoir les agencer au mieux dans la section qui suit, et de pouvoir confronter ceux-ci avec la littérature, et ce faisant, répondre à nos hypothèses dans la section numéro 4 de ce travail.

Section III. Présentation des résultats

1. Médias sociaux et processus de recrutement

1.1. Sourcing

1.1.1. Le sourcing « direct »

Lors de nos entretiens, nous avons appris que les recruteurs en entreprise, en cabinet de recrutement et en agence interim utilisent notamment les médias sociaux pour le sourcing des candidats. Que ce soit en utilisant les outils pour faire des recherches ou en travaillant sur du plus long terme en mettant en place une stratégie de « recruitment marketing » - aussi appelé employer branding - afin d'attirer les candidats.

En ce qui concerne le sourcing « direct », nous distinguons deux cas de figure.

Dans le premier cas de figure, les recruteurs en entreprise considèrent les médias sociaux comme un outil de recrutement à part entière. Ils les mobilisent donc de manière intensive peu importe la situation face à laquelle ils se trouvent. Même s'ils ont déjà de bons candidats en interne et / ou ont reçu de bonnes candidatures spontanées. Ces recruteurs vont mobiliser les médias sociaux – le plus souvent LinkedIn – pour pro-activement chercher d'autres candidats potentiels. Cette pratique s'apparente à celle des chasseurs de têtes.

La méthode du post and pray où on postait une offre puis on attendait les retours, c'est obsolète maintenant. Aujourd'hui il faut aller chercher le candidat. On va nous même les chercher et les contacter via InMail dans LinkedIn. Là, le sourcing, c'est majoritairement via LinkedIn. En fait on a presque abandonné les supports traditionnels. On ne travaille pratiquement uniquement qu'avec les médias sociaux. On est quasiment à du 100%. (Construction 1, le responsable du recrutement)

Ces recruteurs en entreprise que nous avons interviewés et qui utilisent systématiquement les médias sociaux ont un point commun. Leur core business est de trouver des profils très spécifiques, rares, difficiles à trouver, parce qu'ils ne sont pas inscrits sur les jobboards ou autres sites d'emplois, parce qu'ils postulent rarement spontanément étant déjà en poste dans une autre entreprise.

On est dans des profils très difficiles à trouver. Ils doivent être trilingues. Les profils expérimentés doivent avoir de l'expérience solide dans le domaine spécifique. C'est extrêmement difficile à trouver. Et donc là on va utiliser LinkedIn, c'est le principal outil de travail. (Conseil 1, un recruteur)

Le second cas de figure concerne les recruteurs en entreprise qui n'utilisent les médias sociaux que quand tous les autres moyens à leur disposition n'ont donné aucun résultat. Dans ce cas, nous remarquons que la complexité de trouver le profil rare explique également le recours aux médias sociaux. Cependant, il apparaît que la plupart de ces recruteurs perçoivent moins les médias sociaux comme de réels outils de recrutement et les utilisent donc de façon moins poussée, voire moins professionnelle.

Pour trouver des hauts profils j'utilise LinkedIn pour trouver les candidats. Les ingénieurs expérimentés, des postes de gestionnaires, des conducteurs de chantiers. Des profils moins évidents à trouver. Mais la version non payante. Je vais sur les pages des entreprises et puis je me balade de profil en profil. (Construction 2, le responsable du recrutement)

Une autre justification donnée pour une utilisation peu courante des médias sociaux dans les pratiques de sourcing est la notoriété de l'employeur. Les employeurs plus connus et jouissant d'une bonne réputation reçoivent déjà énormément de candidatures spontanées. Là encore, ce sera donc surtout (ou uniquement) pour trouver des profils plus rares que les médias sociaux seront utilisés.

Généralement on ne les utilise pas. Comme on est un employeur connu, on reçoit beaucoup de candidatures et souvent ça suffit pour trouver la bonne personne. Mais par contre sur les profils plus spécifiques, plus rares comme en IT, alors là on va devoir souvent faire de la chasse, et pour ça on utilise les réseaux sociaux. Je vais souvent utiliser LinkedIn. C'est même le seul média social qu'on utilise. (Banques et assurances 2, un recruteur)

En ce qui concerne les recruteurs travaillant dans des cabinets de recrutement, la réalité semble logiquement se rapprocher du premier cas de figure. En effet, les entreprises font souvent appel à eux quand ils ne trouvent pas un profil précis, il n'est donc pas surprenant de retrouver chez eux une utilisation intensive, quotidienne et systématique des médias sociaux dans leurs recherches de ces profils rares qui sont déjà employés ailleurs et pour qui une démarche de débauchage doit être menée. De plus, ces recruteurs spécialisés doivent présenter plusieurs candidats à l'entreprise qui a fait appel à eux. Ils ne peuvent dès lors se contenter des personnes qu'ils ont déjà dans leurs bases de données. Ils doivent faire des recherches plus poussées pour proposer les profils les plus pertinents à leurs clients.

La recherche, on utilise vraiment beaucoup LinkedIn pour ça. On publie les offres systématiquement sur LinkedIn depuis peu. On publie, on fait de la pub, on se crée de la visibilité. LinkedIn on l'utilise pour chaque recrutement, on ne se contente jamais des candidats qu'on a déjà dans notre base de données. (Cabinet 3, un recruteur)

Plusieurs recruteurs en entreprise et en cabinet de recrutement nous ont également dit utiliser les médias sociaux dès l'élaboration de la description du poste. Avec ou sans le manager qui fait la demande d'une embauche pour son service, le recruteur peut aller voir les descriptions de fonction sur les médias sociaux afin de s'en inspirer. Les médias sociaux deviennent donc un support pour déterminer l'évolution des métiers et en tenir compte dans la définition des tâches et des compétences de l'offre.

Parfois on utilise LinkedIn directement même au moment de l'analyse de la demande de recrutement avec le manager pour pouvoir se faire une idée plus particulière du profil recherché. Ou des profils qui existent sur le marché et pouvoir mieux affiner notre connaissance du profil. (Banques et assurances 1, responsable du recrutement)

En ce qui concerne le simple « postage » d'annonce sur Facebook, les recruteurs de toutes les catégories s'accordent à dire que l'outil en tant que tel ne permet pas d'engendrer beaucoup de bonnes candidatures. Surtout parce que Facebook n'a pas la vocation d'être un site pour recruter. Un recruteur en agence interim a avancé ces chiffres, invérifiables, mais qui donnent une idée du retour sur investissement perçu par rapport à Facebook :

Je dirais que la proportion c'est 75% de personnes que ne correspondent pas du tout, 20% de personnes qui ont une première expérience mais qui ne correspondent pas tip top à l'annonce, et puis un petit 5% qui seront potentiellement intéressantes pour cette annonce. (Interim 2, le recruteur en charge des médias sociaux)

Toutefois, d'après eux, même si cette méthode ne permet pas de recevoir beaucoup de candidatures pertinentes, elle participe à développer le réseau et la visibilité de l'organisation, et à lui donner une certaine image au niveau de la marque employeur. Ils utilisent donc toujours l'outil et lui accordent une place importante dans leurs pratiques de recrutement.

Une seule entité (une agence interim) sur les vingt que nous avons interrogées n'utilise absolument pas les médias sociaux. Il y a à cela plusieurs raisons, mais celle selon laquelle les médias sociaux, sauf peut-être LinkedIn, n'ont pas été inventés pour servir d'outil de recrutement semble être la plus importante. Pour le moment, cette agence estime qu'elle reçoit suffisamment de candidatures spontanées valables d'étudiants et de candidats intérimaires. LinkedIn, qui est le seul média social qu'elle pourrait envisager, ne leur est d'aucune utilité.

Pour moi l'arme absolue en recrutement reste de faire savoir qu'on recherche un profil, et attendre que les gens fassent réellement acte de candidature. On est confronté à énormément [de personnes] qui répondent à tort et à travers, donc recevoir une candidature crédible est

pour nous déjà un meilleur signe que nous partir à l'aventure pour aller détecter des profils qui seraient latents sur un média social. (Interim 4, le directeur)

Finalement, tous les recruteurs, qu'ils utilisent intensivement ou non les médias sociaux, s'accordent à dire qu'un retour en arrière n'est pas du tout d'actualité. Pour certains, cela n'est même pas envisageable. Pour beaucoup, les plateformes comme LinkedIn et Facebook sont devenues de réels outils de recrutement à part entière. Elles représentent une réelle porte d'entrée dans l'entreprise. Pour eux, l'utilisation des médias sociaux se fait de façon tellement naturelle qu'ils n'y pensent même pas. Certains recruteurs en ont pris conscience en répondant à nos questions.

Nos outils principaux, c'est notre site internet et nos pages sur les réseaux sociaux. [...] En fait en répondant à vos questions, je me rends compte que j'utilise beaucoup plus les réseaux sociaux que ce que je croyais. Je ne m'en rendais pas compte. Je ne travaille quasiment plus qu'avec ça en fait. (Construction 2, le responsable du recrutement)

1.1.2. L'employer branding : le sourcing par la visibilité

Nous nous sommes rendu compte qu'assez peu d'entreprises que nous avons interviewées utilisent les médias sociaux pour être visible et mettre en avant la marque employeur. Il y a différentes raisons pour lesquelles les entreprises n'investissent pas dans les médias sociaux pour attirer de nouveaux candidats. La première, et la plus « bloquante », est que certains responsables du recrutement doutent tout simplement de la pertinence de ces plateformes pour donner envie à de potentiels travailleurs de postuler.

On n'est pas dans cette démarche là, dans cette vision-là. Vous pensez vraiment que les réseaux sociaux peuvent donner envie de postuler dans une entreprise ? Je ne suis pas sûre moi, je ne vois pas comment. (Informatique 2, le responsable du recrutement)

D'autres entreprises, très connues et respectées dans leur milieu, estiment elles qu'elles n'en ont pas besoin, que suffisamment de candidats postulent spontanément, et que les candidats passifs qu'elles contactent se montrent ouverts lorsqu'ils reconnaissent la société qui les contacte. Que ce soit de grosses entreprises internationales ou des PME locales reconnues dans leur région, investir du temps et de l'énergie dans les plateformes sociales à cette fin n'a pour eux pas de sens. Même s'ils sont conscients que cela peut aider certaines entreprises, ils estiment que faire des actions précises pour vanter la vie à l'intérieur de l'entreprise ne leur apportera rien de plus. Leur réputation les précède, et pour certaines entreprises, leurs travailleurs les mettent spontanément en valeur.

Il y a vraiment beaucoup de candidatures spontanées, on est une boîte américaine très connue donc on ne doit pas faire beaucoup de publicité pour recevoir des candidatures très intéressantes. Et le département pour lequel je travaille a vraiment très bonne réputation dans

le monde de l'informatique donc les candidats sont même un peu honorés qu'on s'adresse à eux.
(Informatique 1, un recruteur)

Cela ne signifie pas pour autant que toutes les entreprises internationalement reconnues ne voient pas de plus-value à l'utilisation des médias sociaux. Nous avons parlé à plusieurs d'entre elles qui trouvent que l'employer branding digital est une opportunité énorme et que la présence en ligne est cruciale pour donner l'image d'un employeur dynamique et attractif, et rester dans l'esprit des gens. La visibilité digitale est vue comme une nécessité pour montrer aux candidats potentiels que l'entreprise vit avec son temps. C'est donc une question d'image de la marque.

De plus, certains interviewés soulignent que les médias sociaux sont particulièrement intéressants pour attirer les jeunes, qui passent beaucoup de temps sur Facebook. Ce média permet d'implémenter des campagnes ciblées, à très faibles coûts, et est donc particulièrement utile pour toucher une population en particulier.

On n'arrête pas les campagnes, pour les young graduates. Là-dedans les médias sociaux sont utiles à fond. On préfère être online de toute façon. Visibilité totale. C'est une question de l'image de l'employeur. (Conseil 1, un recruteur)

La guerre des talents sur le marché de l'emploi apparaît également comme un paramètre important. Elle amène certains employeurs, connus ou non, à mettre en place une stratégie bien rôdée pour attirer ces talents rares. L'arrivée d'internet et des nouvelles technologies a profondément modifié certains secteurs, comme le secteur bancaire par exemple. Le home banking, les applications mobiles, les achats en ligne ont modifiés les activités bancaires, et les métiers recherchés par ces institutions. Elles ont maintenant de plus en plus besoins de profils informatiques, et se retrouvent alors en compétition avec des entreprises comme Facebook ou Google. Toutefois, elles n'ont pas cette image de start-up américaine et doivent donc « batailler » pour attirer ces talents.

Ça nous a pris un peu de temps pour démontrer [à la hiérarchie] l'importance de l'employer branding. A l'époque on se classait très bien dans les différents classements de top employer, et donc tout le monde pensait que notre brand était déjà assez fort. Mais de plus en plus on cherche les mêmes profils d'une entreprise à l'autre. Avant les métiers de la banque étaient principalement des métiers économiques, maintenant on recherche les mêmes profils que Google, et on n'est pas Google en tant qu'image employer. (Banques et assurances 2, le responsable Employer Branding)

Dans ce nouveau contexte où il faut aller chercher les candidats et les convaincre de quitter leur poste, les médias sociaux représentent une plateforme parfaite pour les employeurs peu connus. Ils leurs

permettent de faire parler d'eux, de donner une image dynamique de la société sans devoir acheter des encarts publicitaires souvent chers sur les médias traditionnels comme la télévision, le journal ou la radio. Les médias sociaux vont également permettre, à moindres coûts, de toucher bien plus de monde.

Aujourd'hui, il faut donner envie aux gens. Si la personne ne nous connaît pas, il faut lui montrer d'abord comment est la société. C'est comme quand vous rencontrez un garçon, vous n'allez pas directement lui sauter dessus, il faut d'abord montrer qui on est, faire connaissance. Et là les médias sociaux peuvent vraiment nous aider à faire ça. (Construction 1, le responsable du recrutement)

Bien entendu, le concept d'employer branding est assez récent, et l'utilisation des médias sociaux dans cette optique l'est encore plus. Nous avons eu l'occasion de parler à plusieurs responsables du recrutement dans des entreprises qui sont encore en pleine réflexion sur le sujet. Certains veulent s'y atteler dans les plus brefs délais, d'autres sont toujours en train de peser les pour et les contre. Mais nous nous sommes rendu compte que toutes ces entreprises, connues ou non, grandes ou petites, internationales ou locales, ont réfléchi à la question de savoir si elles voulaient investir les médias sociaux pour mettre leur marque en avant. Toutes, à part une, en reconnaissaient les potentialités.

Il n'y a personne niveau marketing qui s'occupe du branding donc du côté en tout cas image employeur. Mais c'est quelque chose qui est, je pense, importante et je fais mon petit bonhomme de chemin pour essayer que ce soit quelque chose qui soit mis en avant et pour lequel on ait du budget ou du support du marketing. Donc ça c'est un projet qui est en cours. (Banques et assurances 1, responsable du recrutement)

Nous avons pu remarquer que ce besoin de mettre en avant l'entreprise comme employeur pousse même certains services de recrutement à se restructurer. Dans certaines grosses structures, une équipe entière « recruitment marketing » (*Conseil 2*) ou « employer branding » (*Banques et assurances 2*) a été dédiée pour professionnaliser l'utilisation des plateformes sociales entourant la communication de la marque employeur. D'autres sociétés voudraient, elles, transférer une partie de leurs tâches plus « hard » RH pour se concentrer sur ces aspects communicationnels.

On a un service communication mais qui s'est professionnalisé il y a plus ou moins deux ans maintenant. Et donc qui essaye aussi de développer ça. Maintenant, ici on a beaucoup de tâches administratives, donc ce qu'on voudrait c'est transférer ces tâches à une autre équipe du département pour pouvoir s'axer davantage sur ce genre de chose. (Hôpital 1, le responsable du recrutement)

En ce qui concerne les agences de recrutement et les agences interim, nous avons constaté que leurs usages des médias sociaux pour mettre en avant la marque employeur, ainsi que leurs objectifs, sont sensiblement les mêmes : attirer de nouveaux candidats potentiels et avoir un argument de vente pour les sociétés clientes (un seul répondant nous a dit ne pas l'utiliser d'un point de vue commercial). Ici encore, la présence et la visibilité sur le Web semble être la clé pour créer de l'attractivité et donner l'image d'une organisation moderne et innovante.

Toutefois, le besoin d'attirer les candidats et d'être visible sur la toile se fait encore plus ressentir pour les recruteurs en agences interim. En effet, ils ne font pas de « chasse » et recherchent plutôt des profils courants comme des étudiants, des ouvriers, des employés administratifs. Leur but n'est pas de trouver la perle rare mais de pouvoir fournir à leurs clients une personne avec des compétences plus courantes pour une période souvent réduite, puis de pouvoir « envoyer » cette personne dans une autre entreprise. Attirer ces profils plus « communs » est donc essentiel pour les agences interim, surtout pour les structures plus petites et moins connues.

Nous on ne fait clairement pas de chasse, pas pour les profils « basiques » qu'on recherche, donc on mise beaucoup sur l'employer branding parce que le but est que l'intérimaire vienne chez nous et pas chez le voisin. Donc on a investi les réseaux sociaux surtout pour ça, que les gens parlent de nous, que ça tourne, et que les étudiants et les intérimaires pensent à nous quand ils veulent s'inscrire dans une agence. Facebook c'est la deuxième porte d'entrée chez nous, donc c'est loin d'être négligeable. (Interim 3, le recruteur en charge des médias sociaux)

1.1.3. Candidats passifs

Les recruteurs en entreprises et en cabinets nous ont confié que la grande majorité des candidats qu'ils contactent sur LinkedIn sont des candidats passifs. Ils sont déjà en poste et ne cherchent pas activement un autre travail. C'est là une grande différence avec les jobboards. Les personnes mettent leurs CVs sur un jobboard parce qu'elles sont en recherche d'un emploi, alors qu'elles créent un profil LinkedIn même si ce n'est pas le cas. Le recruteur ne peut donc jamais savoir si la personne qu'il contacte sera ouverte ou non.

La démarche est en conséquence différente pour les recruteurs. Les rôles sont en quelque sorte inversés, ce n'est plus le recruteur qui posent toutes sortes de questions au candidat, mais bien le candidat qui se renseigne. Ce changement dans la relation avec les candidats mérite toute notre attention et sera développé plus en détail dans la dernière partie de cette section.

J'ai l'impression que les gens que je contacte via les réseaux sociaux c'est presque systématiquement des gens qui n'étaient pas à la recherche. Et donc il y a une démarche différente, ce n'est plus dans moi qui pose des questions mais c'est lui qui me pose des questions,

et c'est tout à fait normal, il n'était pas à la recherche clairement. (Banques et assurances 1, responsable du recrutement)

Ces individus ayant déjà un travail, nous pouvons dès lors nous demander s'ils sont réellement de potentiels candidats, s'ils sont ouverts aux nouvelles propositions, s'ils acceptent un premier entretien avec un possible nouvel employeur ou avec un chasseur de têtes. Sur ce point, la perception des recruteurs en entreprises et des cabinets de recrutement diffère.

Selon les entreprises, les candidats sont peu souvent réellement ouverts aux propositions qui leurs sont faites. Particulièrement les personnes qui ont un profil très rare et très demandé, comme certains informaticiens ou ingénieurs, qui reçoivent des propositions chaque jour. Il revient donc aux responsables du recrutement d'approcher ces candidats avec respect et sans paraître intrusif. Ils doivent bien réfléchir à la façon dont ils vont procéder, d'autant plus qu'ils le font directement au nom d'une entreprise. Mal s'y prendre pourrait s'avérer désastreux en terme d'image.

Parfois ça me prend des mois pour entrer vraiment en contact avec un très bon candidat, mais au moins je montre que je fais attention, que j'ai un certain standing. (Conseil 1, un recruteur)

Les cabinets de recrutement ont une perception et une approche assez différentes. Ils ne transportent pas directement l'image d'une entreprise, mais celle d'un cabinet. Leur travail consiste à contacter des personnes déjà sous contrat, et les candidats le savent. Bien qu'ils doivent faire attention à cette image, ils semblent avoir moins de « scrupules » à entrer en contact avec les candidats passifs. Après tout, il s'agit là de leur activité principale. Cependant, eux aussi nous ont dit être attentifs à la façon dont ils approchent les candidats, les mails groupés ou les copiés/collés ne donnant pas une image très professionnelle. Il s'agit donc d'avoir ici aussi une approche pertinente personnelle par rapport au profil afin de limiter les chances de rejet.

En général [les personnes que l'on contact via LinkedIn] sont assez ouvertes. Mais c'est un peu la difficulté avec LinkedIn, c'est que contrairement aux jobboards, il n'y a pas que les personnes en recherche active. Mais ça ils le savent et donc on n'hésite pas à les contacter. (Cabinet 3, un recruteur)

La majorité des recruteurs qui n'utilisent que très peu LinkedIn le justifient parce que la démarche d'aller vers le candidat ne leur plaît pas. Ils préfèrent que l'impulsion vienne de ce dernier, qu'il démontre lui-même une motivation à venir travailler dans l'entreprise. Ils ont peur qu'un candidat débauché soit moins intéressé et que le taux de turn-over soit alors plus important. Toutefois, ils reconnaissent tous que pour certains profils, il n'existe pas d'autre choix que de partir à la recherche de quelqu'un qui travaille déjà ailleurs.

L'élan, je préfère qu'il vienne des candidats plutôt que d'aller les chercher, c'est pour ça que je ne travaille pas avec des chasseurs de têtes. Mais pour certains profils, c'est nécessaire d'aller les chercher. Mais là alors je demande à des agences de s'en occuper, moi je n'aime pas cette démarche. (Informatique 3, le responsable du recrutement)

Pour terminer, un paramètre nous a été rapporté par un interviewé comme un important lorsque l'on contacte un candidat ayant déjà un emploi : le degré d'urgence. En effet, si le candidat quitte son poste pour venir dans la nouvelle entreprise, il devra normalement d'abord prêter un préavis pouvant parfois durer plusieurs semaines. Le recruteur doit donc prendre en compte cette donnée quand il approche un candidat afin de ne pas se retrouver dans une situation délicate.

J'utilise LinkedIn d'entrée, mais ça dépend aussi du degré d'urgence de la candidature. Parce que par exemple, la chasse, si je débauche quelqu'un, ça veut dire qu'il aura un délai de préavis à prêter, et parfois il me faut quelqu'un pour le lendemain. Donc ça dépend vraiment du délai qu'on m'octroie. (Retail 2, le responsable du recrutement)

1.2. Sélection

La plupart des personnes que nous avons interviewées sont mal à l'aise avec le fait d'utiliser les médias sociaux comme outil de sélection. Pour eux, des réseaux comme Facebook relèvent strictement de la vie privée et en faire usage revient à s'introduire dans la sphère privée du candidat. Beaucoup préfèrent donc ne pas aller voir sur Facebook avant de recevoir un candidat.

Toutefois, nous avons remarqué qu'à ce sujet, tous les intervenants différencient Facebook et LinkedIn. Facebook apparaît donc comme un réseau privé, alors que LinkedIn est considéré comme plus professionnel. Il en résulte que beaucoup des recruteurs sont mal à l'aise à l'idée d'aller voir sur Facebook, alors qu'ils considèrent légitime le fait d'aller voir sur LinkedIn car cela représente une source supplémentaire d'information.

Facebook, jamais on ne va voir. Honnêtement, on a autre chose à faire que d'aller voir la vie privée des gens. Par contre LinkedIn on y va systématiquement voir, on compare avec le CV, on apprend de nouvelles choses. Souvent on peut mettre plus d'informations sur LinkedIn que sur son CV, donc ça nous permet d'avoir des informations complémentaires. (Cabinet 2, un recruteur)

Cependant, certains recruteurs, toutes catégories confondues, considèrent Facebook comme un outil de sélection comme les autres. Les informations qu'ils y trouvent, bien que jamais décisives à elles seules, sont envisagées comme critères valables dans le processus de sélection. Ils estiment que les candidats doivent être conscients que ce réseau est public et qu'il peut être utilisé par les recruteurs. Il est donc de leur responsabilité de gérer leur image au mieux.

Je vais voir Facebook toujours, systématiquement. A partir du moment où on met de l'information sur le web, on est d'accord que les autres la voit, et potentiellement aussi l'employeur. Après c'est de la responsabilité personnelle de bien contrôler son image. (Retail 1, le responsable du recrutement digital)

Lorsque le sujet de la sélection est abordé, les questions de neutralité et de discrimination ne sont jamais loin. Certains recruteurs ont fait écho à ces problématiques en déclarant que l'utilisation de médias sociaux privés tels que Facebook représente pour eux une source d'inquiétude. Il est déjà difficile pour un recruteur d'être neutre et objectif. Se renseigner sur la vie privée des candidats et découvrir ses données privées peut encourager, de façon consciente ou non, des comportements discriminatoires.

On ne peut pas avoir d'a priori avant une interview. Je veux avoir une image neutre. C'est déjà tellement difficile de rester objectif, si en plus on va voir la vie privée des gens, là ça devient ingérable. Si je suis obligée j'irai, mais jamais sereinement. (Conseil 1, un recruteur)

Dans le même ordre d'idée, un recruteur en agence interim nous a rapporté plusieurs cas de clients qui, après être allé voir sur Facebook, ont refusé des intérimaires uniquement sur base de leur profil, pour des raisons n'ayant rien à voir avec les compétences (comme le style vestimentaire ou le fait d'avoir une bière en main). Dans certains cas, l'utilisation des médias sociaux peut donc avoir un réel impact et entraîner des à priori négatifs qui ont pour conséquence le refus du candidat, sans même l'avoir rencontré.

Pour terminer ce chapitre sur la sélection, nous voudrions partager une donnée intéressante qui nous a été rapportée par plusieurs recruteurs, toutes catégories confondues. Il s'agit du fait que si les recruteurs peuvent aller voir les profils privés des candidats, ces derniers peuvent également tout à fait aller voir les profils des recruteurs. Et si ce qu'ils y voient ne leur plait pas, ils peuvent très bien décider de décliner une offre, ou de ne pas postuler dans une entreprise. Comme nous l'a dit un interviewé, le recruteur, est souvent le premier visage que le candidat voit dans l'entreprise et doit donc lui aussi s'attendre à ce que les candidats potentiels s'informent sur lui. Il doit donc être vigilant par rapport à ses activités online. La sélection se fait alors dans les deux sens, obligeant les recruteurs à se montrer responsable dans leur utilisation personnelle des médias sociaux.

Je pense que tout simplement le gros souci dans le recrutement, c'est qu'on est le premier visage pour les personnes et donc vous représentez la firme. Et donc on ne peut pas se permettre d'avoir des comportements qui sont pas adéquats avec ce que l'entreprise défend. Vous avez votre vie privée, mais si vous êtes en public [sur un réseau social] et si vous n'agissez pas en fonction, dans les faits la limite n'est plus là. (Retail 1, le responsable du recrutement digital)

1.3. Stratégie

Bien qu'étant de plus en plus courante, la pratique des médias sociaux n'est pas toujours régie par une stratégie se basant sur une réflexion concertée. Une première raison qui nous a été donnée est le fait que la technologie et les médias sociaux évoluent particulièrement vite. Certains recruteurs estiment alors que mettre en place une stratégie sur le long terme n'est pas pertinent, les outils et les possibilités étant sujet à des innovations en permanence. Ils préfèrent se fixer un objectif d'évolution, de continuer à approfondir leur utilisation, plutôt que de se mettre des buts précis à atteindre chaque année, voire chaque mois.

Ça bouge tellement, ça évolue tellement que c'est un peu difficile d'établir une stratégie pensée et à long terme. Maintenant, notre stratégie c'est de booster ça au maximum, de faire évoluer nos pratiques. Mais de là à dire qu'on prévoit pour les 5 prochaines années, non. On a une idée, mais pas vraiment un plan écrit. Ça bouge trop vite. (Construction 1, le responsable du recrutement)

D'autres recruteurs n'ont pas de stratégie quant à leur utilisation des médias sociaux car cela demande du temps, du recul, et des informations dont ils ne disposent pas toujours. Ils utilisent alors les médias sociaux au jour le jour, sans se baser sur des données précises, et laissent faire le « feeling » qu'ils ont affûté au fil de leur utilisation.

Une dernière raison qui a été donnée au manque de stratégie concerne la nouveauté du phénomène. Alors que certains recruteurs utilisent les médias sociaux depuis maintenant plusieurs années, d'autres viennent à peine de commencer. Plusieurs recruteurs que nous avons interviewés n'utilisent les médias sociaux que depuis un an ou moins. Il est donc difficile pour eux de tirer des enseignements d'une utilisation si récente. Ils préfèrent alors attendre un peu et voir l'évolution de leurs pratiques, ce qui marche et ce qui marche moins, et jusqu'où ils peuvent aller, pour pouvoir ensuite baser une stratégie construite sur cette expérience de terrain. Ils sont dans ce que nous pourrions appeler une « phase d'observation ».

Ici, pour l'instant, c'est toujours un peu au jour le jour parce que c'est encore tout frais. On voudrait développer l'utilisation en tout cas mais on n'a pas encore de vision à long terme. On est actuellement en phase d'observation de ce qui fonctionnent ou non. On surveille aussi ce que la concurrence fait à ce niveau. (Cabinet 3, le Community Manager)

Une fois nos interviews terminées, nous nous sommes rendu compte que la présence ou non d'une stratégie de fond n'est pas liée à la mesure dans laquelle les médias sociaux sont utilisés. Certes, les entreprises qui utilisent peu ces médias n'ont souvent pas pris le temps de construire une stratégie, mais cela ne signifie pas que leurs pratiques n'ont pas été réfléchies en amont. De même, des entreprises qui

font un usage quotidien et systématique de ces plateformes nous ont dit ne pas avoir perçu la nécessité de construire une stratégie.

Peu de recruteurs ont décidé d'établir une politique de recrutement réfléchie sur le long terme avec des objectifs clairs pour guider leur utilisation des médias sociaux. Ils se basent sur les datas, ces informations que donnent les technologies informatisées et qui permettent notamment de savoir quelles publications attirent le plus de monde, à quelles heures les internautes se connectent le plus, de quelle plateforme proviennent le plus de candidats et quels profils s'y retrouvent le plus. Le but est d'ensuite adapter les pratiques en fonction de ces retours pour avoir le meilleur impact possible. Beaucoup de recruteurs nous ont dit être curieux par rapport aux datas et essayer d'adapter leurs pratiques suivant l'analyse de ces données. Mais, ils sont nombreux à avoir une utilisation quotidienne au feeling. Peu sont ceux qui implémentent réellement une stratégie à long terme et construite en se basant strictement sur les datas et sur leurs objectifs.

There is a strategy behind. Weekly, we decide which position is posted where. We discuss that with the team. We know what media is popular for what profiles. We always try not to use everything, but only the best for what we are looking for. So we really investigate what are the best channels for us. So yeah, we think quite a lot about what we do. (Conseil 2, le responsable du recrutement digital)

L'agence interim que nous avons interviewée et qui n'utilise pas du tout les médias sociaux nous a dit que ce besoin de planifier à l'avance cette utilisation était pour eux une nécessité, et qu'ils ne s'y mettraient donc qu'une fois tous les paramètres investigués et les marches à suivre définies. L'idée de « bricoler » au jour le jour leur font penser que leurs pratiques ne seront alors pas pertinentes et que les médias sociaux s'apparenteront dès lors surtout à une perte de temps et à un éparpillement affaiblissant leur efficacité (Interim 4, le directeur).

Mais il ne faut pas oublier que dans nos sociétés globalisées, beaucoup d'entreprises qui se trouvent en Belgique font en réalité partie de groupes internationaux. Beaucoup des personnes que nous avons interviewées et qui travaillent dans une entreprise ou dans un cabinet international nous ont parlé de directives qu'ils reçoivent du siège. Le but de ces directives est de contrôler la communication et la façon dont les médias sociaux sont exploités afin d'offrir une image harmonisée, quel que soit le pays dans lequel le candidat se trouve. La stratégie est principalement décidée au siège international, mais elle peut aussi l'être au headquarter régional, européen par exemple.

Nous nous sommes ainsi rendu compte que les groupes anglo-saxons maintiennent un contrôle strict sur leurs filiales. La stratégie vient du top et n'est pas ouverte au dialogue. Une équipe basée au headquarter décide de ce qui sera en vigueur dans toutes les filiales du groupe, peu importe leur

localisation. Dans certains cas, le recruteur doit même envoyer son annonce au quartier générale pour qu'elle soit retravaillée si besoin, avant de la poster lui-même sur la page adéquate.

Dans d'autres groupes par contre, la stratégie a été décidée en incluant les responsables des différents pays, afin d'avoir une proposition concertée convenant au plus grand nombre. Toutefois, les responsables du recrutement au niveau local ont toujours une certaine marge d'action afin de pouvoir adapter les directives globales aux réalités de chaque pays.

Tout ce qu'on fait, on s'aligne toujours avec le groupe, mais on a une certaine liberté. Le groupe [à Amsterdam] a déterminé un Global Value Proposition dans laquelle tous les pays qui voulaient pouvaient participer. Maintenant, comme dans toutes les stratégies de branding, il y a une force d'avoir une vision qui est globale, mais après les stratégies doivent être adaptée en local. Donc ici en Belgique on a la liberté d'établir notre stratégie nous-même, mais ça fait sens de l'aligner avec la vision du groupe. (Banques et assurances 2, le responsable Employer Branding)

Dans certains cas plus extrêmes, l'atteinte des objectifs est même directement contrôlée par la maison-mère. Si les résultats ne sont pas satisfaisants, des sanctions envers l'équipe locale sont alors prises au niveau international.

Je dois rapporter directement au directeur marketing du département marketing à Londres et si ce qu'on fait n'est pas efficace, ils ferment le site. Donc on est suivi, on est contrôlé en permanence. C'est pareil au niveau du budget, Londres décide si on nous en alloue et sur quoi l'investir. (Cabinet 2, le Community Manager)

Justement, à propos du budget, aucun intervenant n'a/ait pu nous donner de chiffre exact concernant le budget alloué au médias sociaux. La part dédiée à ceux-ci par rapport au budget global de recrutement est difficile à évaluer et varie fortement d'une organisation à l'autre. Néanmoins, la majorité des répondants nous ont appris que le budget dédicacé au recrutement via les plateformes sociales est plus important chaque année, généralement au détriment des jobboards. Dans certaines entreprises, le budget alloué aux médias sociaux a même dépassé celui des jobboards.

We invest more on social media than on jobboards. And it's more the case every year. (Conseil 2, le responsable du recrutement digital)

Toutefois, un certain nombre d'entreprises ou de cabinets ne réservent aucun budget au médias sociaux, ou très peu. Il faut dire que beaucoup de choses peuvent déjà être réalisées à des prix très démocratiques, voire inexistantes. L'opacité et la complexité des différentes formules d'abonnement semblent également

représenter un frein à un investissement conséquent, tout comme le manque de retour tangible et immédiat.

Pour le moment on ne met rien du tout. Les comptes premium [sur LinkedIn], on en a pas vraiment besoin et je n'ai pas eu la confirmation que c'était utile. Je m'étais renseigné, et on n'a pas d'informations précises. Ça peut vite coûter très cher. Donc tant que je n'ai pas d'informations concrètes et de preuves que ça peut apporter autre chose, je ne mettrai pas d'argent. (Construction 2, le responsable du recrutement)

1.4. Limites

Au fil de nos interviews, des limites de différentes natures contraignant une utilisation optimale des médias sociaux ont été énoncées de façon récurrente. La première d'entre elles concerne le temps. Dans beaucoup d'entreprise, les personnes en charge du recrutement sont déjà débordées et ont des difficultés à trouver du temps à investir dans la maîtrise d'abord, puis dans l'utilisation de ces plateformes.

J'aimerais développer LinkedIn, l'utiliser plus que ce que je fais actuellement, ça c'est certain. Et pouvoir faire plus de chasse, ou d'activation du réseau. Mais c'est parce que je suis seule et que je manque de temps. Je ne suis pas réticente du tout au contraire, je sais que ça marche très bien. (Retail 2, le responsable du recrutement)

L'importance des retours, démultipliés par l'effet de partage des publications d'offres sur les médias sociaux, inquiète aussi beaucoup de recruteurs. De plus, la maîtrise sur les offres leur échappe totalement. Elles sont partagées, commentées et elles continuent parfois de tourner bien après que le poste ait été pourvu.

Avec Facebook, on a beaucoup de retours, tout le monde essaye. Et le problème avec Facebook, c'est qu'on ne peut pas maîtriser la durée de l'annonce, les gens la partagent, et donc même si nous on la supprime de notre page, elle continue à tourner et donc parfois on a des candidatures pour un poste qui est pourvu depuis plusieurs semaines, voire mois. (Construction 2, le responsable du recrutement)

La pertinence des postulants laisse également parfois à désirer. Beaucoup tentent leur chance alors qu'ils n'ont pas les compétences requises. Cela ajoute encore au nombre de retours et à la gestion difficile de tous ces CVs dans le temps que les recruteurs ont à leur disposition. Ce problème de « bruit » semble surtout se rencontrer à l'utilisation de Facebook. LinkedIn étant un réseau plus professionnel et permettant un réseautage plus spécifique, la pertinence semble être plus ajustée.

Via Facebook, on reçoit plus de candidatures que d'habitude, mais aussi beaucoup de choses pas pertinentes, comme des gens qui vivent sur d'autres continents. Le problème c'est que

Facebook c'est plus loisir, la maîtrise nous échappe totalement. On a reçu des CVs tout azimut sans aucun discernement. LinkedIn c'est déjà beaucoup plus ciblé, c'est plus intéressant.
(Hôpital 1, le responsable du recrutement)

Ce « bruit » entraîne également des craintes au niveau de l'image de l'employeur. Les recruteurs, encore une fois manquant de temps, se retrouvent paradoxalement à devoir traiter plus de candidatures, tout en ne recevant pas de support supplémentaire. Il est donc difficile dans ces conditions d'offrir le même service que quand le nombre de CVs sur la table était bien moins important. D'après plusieurs recruteurs, un service « après candidature » négligé pourrait pourtant avoir des conséquences déplorables pour la société. Son image, sa marque employeur pourrait en pâtir. Du coup, avant de publier une offre sur les médias sociaux, les recruteurs réfléchissent au fait de savoir s'ils seront capables d'en gérer tous les retours.

Mais il faut aussi que je mesure l'impact retour et que je vois si c'est gérable pour moi ou pas. Parce que je sais que le piège des médias sociaux, si on ne réagit pas tout de suite, les gens se plaignent vite, et ça il faut toujours penser à l'image de l'entreprise quoi. Donc il faut vraiment calculer la possibilité de gérer tout le flux potentiel de CVs drainé par les médias sociaux avant de se lancer dedans. (Retail 2, le responsable du recrutement)

Dans un autre registre, nous avons déjà mentionné le fait que les médias sociaux permettent de contacter les candidats passifs. Toutefois, certains de ces « candidats » ne sont pas ouverts à de nouvelles opportunités, et les « harceler » pourrait s'avérer problématique pour l'image de l'entreprise. Il est donc primordial de trouver un équilibre afin de montrer au candidat son intérêt pour lui, tout en ne le noyant pas sous les messages. Pareillement, les recruteurs nous ont rapporté qu'ils veillent à ne pas trop publier sur les médias sociaux. Tout d'abord pour ne pas noyer les personnes qui les suivent dans des publications constantes, mais également pour avoir plus de chances d'être vus. Certains recruteurs, surtout dans les cabinets de recrutement qui sont en permanence en recherche de nouveaux profils, ont donc implémenté un système de Job of the week. Il s'agit d'un post hebdomadaire reprenant les postes les plus urgents à pourvoir. Le message étant plus ponctuel, il a plus de probabilité de ressortir du lot.

We contact a lot the candidates via LinkedIn. In one month I think I contact between 50 and 75 candidates by InMail. But I think you should never stalk someone, so you have to find the good balance here. And then, Facebook, I don't want to bomb Facebook with jobs, so we have 2 a week. (Retail 1, le responsable du recrutement digital)

Une dernière limite touchant à l'image de la société tient à la communication. Dorénavant, le candidat peut également s'exprimer, et il peut le faire en public. Il faut donc être vigilant en permanence pour répondre aux besoins de ces candidats, calmer les débats et être transparent. La vitesse avec laquelle une

publication sur les médias sociaux peut être relayée, ou un bad buzz²¹ créé, incite les recruteurs à faire très attention à ce qu'ils écrivent. Mais le besoin d'instantanéité induit par les réseaux sociaux les pousse également à réagir au plus vite. Ce paradoxe peut avoir des effets pervers, et se retourner contre les recruteurs.

Il faut surveiller tout le temps, il faut répondre à toutes les questions. Il y a parfois des trucs désagréables en publics, donc il faut s'occuper de ça. Et il faut faire attention parce que comme tout va plus vite et que tout part vite, on doit faire attention à ce qu'on écrit. D'un point de vue image de marque ça peut inverser le but voulu quoi. (Interim 1, le recruteur en charge des médias sociaux)

Enfin, le manque de soutien de la hiérarchie est une autre donnée qui limite l'utilisation des médias sociaux. Comme nous l'avons déjà dit, les retombées bénéfiques des médias sociaux ne sont pas tangibles et immédiates. Le retour sur investissement ne va donc pas de soi pour les décideurs qui ne voient pas toujours le lien entre une action sur les médias sociaux et un poste pourvu à la bonne personne. Les convaincre du bien-fondé d'un investissement dans ces outils n'est dès lors pas aisé, et le budget n'y est pas alloué.

Ce qui nous limite le plus, c'est le budget. Ce qu'on fait, au niveau du retour direct pour la boîte, ce n'est pas tangible, ou en tout cas beaucoup moins que dans le marketing par exemple. Donc au niveau des budgets qu'on nous alloue pour le recrutement sur les réseaux sociaux, ça ne va vraiment pas de soi en fait, il faut toujours prouver, faire des rapports. Les décideurs ne les considèrent pas encore à leur juste valeur. (Retail 1, le responsable du recrutement digital)

2. Médias sociaux et réseaux

2.1. Le réseautage par les recruteurs

L'utilisation des médias sociaux permet de démultiplier l'impact d'une publication, d'étendre presque à l'infini - et au-delà des frontières physiques - le pool de candidats à portée des recruteurs. En effet, il arrive souvent qu'une publication soit partagée par d'autres que le recruteur dans leurs propres réseaux. Il en résulte une démultiplication impressionnante de la visibilité de l'offre et donc du nombre de personnes touchées. Cet effet est extrêmement apprécié par les recruteurs qui sont constamment en recherche de la perle rare, du best match. Au plus ils peuvent contacter de candidats, au plus ils augmentent leurs chances de trouver le meilleur.

Cependant, la quantité ne suffit pas. Il faut aussi que les personnes atteintes aient un profil pertinent par rapport au poste à pourvoir. D'après beaucoup de recruteurs, LinkedIn permet justement

²¹ Phénomène qui fait parler d'une entreprise ou d'un cabinet en mal sur les médias sociaux et lui fait donc de la contre-publicité

de coupler ces exigences de quantité et de qualité grâce aux recherches par mots-clés et à la possibilité de se constituer un réseau plus spécialisé. Au fil du temps en effet, un recruteur recherche souvent les mêmes types de profils et se construit alors un réseau pointu dans un domaine en particulier.

La base de données est énorme par rapport aux bases de données plus classique, donc ça nous permet de contacter beaucoup plus de candidats. Ça permet aussi d'alimenter notre réseau, il y a des partages, ça arrive aussi qu'un candidat non intéressé communique notre annonce à une connaissance. Donc ça nous permet d'engendrer pas mal de contacts qui nous permettent d'avoir des répercussions sur d'autres personnes. Donc c'est surtout la masse de candidats potentiellement intéressants. Et puis il y a aussi la recherche, la qualité des recherches qui sont extrêmement précises, pour la raison des mots clés. Donc on a la quantité et la qualité. (Cabinet 3, un recruteur)

Le réseautage et l'effet démultiplicateur qu'il permet est particulièrement intéressant pour les chasseurs de têtes, souvent spécialisés dans des profils précis et assez rares. De plus, ils n'ont pas de marque connue derrière eux pour attirer vers eux les candidats. Cela est encore plus vrai pour les chasseurs de têtes indépendants. Le réseautage recouvre alors un double aspect : avoir accès à toujours plus de candidats, mais aussi se faire connaître des entreprises qui pourront faire appel à eux pour une mission de recrutement.

Les personnes que je rencontre offline, que ce soit de potentiels clients ou de potentiels candidats, je les ajoute systématiquement online. A chaque fois que j'ajoute une personne, j'ai aussi accès à son réseau, ça m'ouvre un pool de candidats énorme. Donc le réseautage est vraiment important dans mon travail, et les réseaux sociaux sont des outils parfaits pour ça. (Cabinet 1, le directeur)

Toutefois, l'effet pervers de cette spécialisation est justement que lorsque le recruteur doit sortir de son domaine de spécialité, il se retrouve alors démuné, sans contact pertinent pour répondre à l'offre et la relayer dans leurs propres réseaux.

Par exemple, l'année dernière j'ai publié sur mon LinkedIn une offre pour la communication, et je n'ai pas eu de retour. Mais je ne suis pas introduite dans le monde de la communication. J'ai eu une mission pour le recrutement d'un DRH, et là j'ai reçu 40 réponses. Mais c'est le monde dans lequel j'évolue. [...] Le réseau est vraiment un avantage, mais quand on est dans le même domaine d'activité. Sinon, on est empoisonné par d'autres profils. (Informatique 3, le responsable du recrutement)

LinkedIn permet également de voir les contacts que les recruteurs ont en commun avec le candidat auquel ils s'intéressent. Cela leur donne alors la possibilité de contacter un ancien collègue, un ancien manager afin d'avoir un avis extérieur de première main. Dans ce cas, le réseau devient un outil supplémentaire de sélection.

Avec LinkedIn, on a une vue générale du profil professionnel. Et puis alors c'est facile de voir les connections et de prendre des références puisqu'on voit où ils ont travaillé avant. (Conseil 1, un recruteur)

Tous les recruteurs en entreprises que nous avons interviewés nous ont dit utiliser LinkedIn et développer leur réseau à partir de leur propre compte privé. Certains ont également une page LinkedIn au nom de l'entreprise, mais celle-ci sert alors davantage à l'employer branding, à montrer une présence sur le web, et moins à développer un réseau. Cela soulève alors une question importante : que se passera-t-il quand ces recruteurs quitteront l'entreprise ? Ils partiront en emmenant avec eux tous les contacts qu'ils ont forgés sous le nom de l'entreprise dans laquelle ils travaillaient alors. Aucun intervenant n'a en tout cas soulevé la problématique et ceux à qui nous avons posé la question ont répondu ne pas avoir réfléchi à cette possibilité.

LinkedIn permet également de voir qui a consulté votre profil. Les recruteurs peuvent ainsi voir qui s'est intéressé à eux. Et si le profil est intéressant, ils peuvent l'ajouter. Il y a donc un effet boule de neige qui permet d'aller au-delà du réseau formé par les connaissances, et les connaissances de connaissances. Deux personnes qui n'ont rien en commun n'auraient jamais pu entrer en contact d'une autre manière. La « chasse » sur LinkedIn au moyen des mots clés permet également de dépasser les frontières du réseau lui-même en permettant de contacter des personnes qui ne sont pas dans sa base de réseau.

Aussi, comme je vais voir des profils qui peuvent m'intéresser, ils voient que j'ai vu leur profil et viennent voir le mien, et certain se connectent avec moi. Donc mon réseau commence à se développer. Mes connections LinkedIn ont explosé depuis que je suis à ce poste (Hôpital 2, le responsable du recrutement)

2.2. L'implication des employés

Un phénomène qui semble s'être accru avec l'apparition des médias sociaux est le fait, pour les entreprises, de faire de plus en plus appel à leurs employés pour étendre le réseau de l'entreprise et de ses recruteurs. Ces derniers impliquent souvent dans leurs recherches les employés qui correspondent au profil désiré et leur demandent de publier ou de partager une annonce dans leur propre réseau. Cette méthode a plusieurs avantages. Tout d'abord, elle permet au recruteur de toucher encore plus de monde. En second lieu, elle permet d'atteindre des professionnels d'un domaine précis, les gens ayant souvent

dans leur réseau professionnel d'anciens collègues ou des personnes ayant le même profil qu'eux. Enfin, cette méthode permet de faire ressortir l'offre du lot. Elle est postée par un pair, qui sait de quoi il parle, et qui ne publierait pas les offres de son entreprise s'il ne s'y sentait pas bien.

Ce que je fais c'est de demander à mes collègues en interne de partager les annonces. Dès qu'on met quelque chose sur notre page, ils reçoivent une notification, et donc beaucoup partagent. Je vais trouver les travailleurs qui ont le même profil et leur demander s'ils n'ont pas quelqu'un qu'ils connaissent, et de partager l'annonce. C'est quelque chose que je fais systématiquement. Je les bassine avec ça tout le temps. Le monde de la construction est petit, donc souvent je vois quelqu'un sur LinkedIn dont le profil m'intéresse, je vois les connections en commun, et je demande à quelqu'un de chez nous qui le connaît de prendre contact avec la personne. Comme ça c'est un contact tout de suite plus personnel et ça ressort du lot de propositions qu'ils reçoivent. (Construction 2, le responsable du recrutement)

Certaines entreprises encouragent même leurs employés à leur référencer directement une relation. L'employeur promet un bonus financier ou en nature si cette personne est engagée. Beaucoup de recruteurs en entreprise nous ont dit recourir à cette approche de référencement en lançant des « referral programs », ou « referral incentives ». Ils apprécient particulièrement cette méthode car elle confère une certaine confiance au candidat. Les entreprises partent du principe que leurs employés ne leur référenceraient pas n'importe qui pour travailler avec eux. De plus, ici aussi, la proposition, émanant d'un pair, ressort du lot pour le candidat, et permet d'avoir un contact tout de suite beaucoup plus personnalisé avec lui.

On a une campagne pour engager nos employés, et on leur rappelle régulièrement. On essaye vraiment de booster ça, on donne une prime si la personne est engagée. Idéalement on aimerait augmenter le pourcentage de personnes engagées via ce biais. Puisqu'il y a un point d'attache dans l'entreprise, il y a un certain gage de confiance parce qu'on ne propose normalement pas n'importe qui pour travailler dans son entreprise. (Construction 1, le responsable du recrutement)

Toutefois, les recruteurs insistent alors pour que le lien entre l'employé et la personne qu'elle réfère soient forts. Il peut s'agir par exemple d'un ancien collègue, d'un ami ou d'un membre de la famille. Si les liens sont trop faibles, la confiance ne peut être garantie et la méthode perd son atout principal.

Pour que ce soit considéré comme un referral il faut vraiment que ce soit quelqu'un que la personne connaît. Là on a dû remettre les points sur les I parce que par exemple ça ne peut pas venir de quelqu'un qui a mis un poste sur le mur de son ancienne école et a qui n'importe qui

peut répondre mais qui n'est pas connu directement. Donc c'est vraiment quelqu'un qu'on connaît, avec qui on a certains liens. (Informatique 1, un recruteur)

3. Médias sociaux et interprétation flexible

3.1. Différents médias sociaux pour différents types de recruteurs

Les recruteurs, peu importe où ils travaillent, décrivent tous une différence de fond entre Facebook et LinkedIn, les deux médias sociaux les plus utilisés dans leurs processus de recrutement. Cela entraîne une utilisation différenciée des outils, avec certaines catégories utilisant principalement LinkedIn, et d'autres majoritairement Facebook.

Commençons par LinkedIn. LinkedIn est perçu comme un outil plus sérieux, plus professionnel. Il permet une pratique que la majorité des autres médias (ceux qui ne sont pas à caractère professionnel) n'accordent pas : les recherches proactives. Au moyen de quelques mots-clés, le recruteur peut efficacement affiner sa recherche et se retrouver virtuellement face à des candidats qui ont tous le profil recherché. Ce paramètre est donc extrêmement apprécié des cabinets de recrutement – dont le corps business est la recherche de profils particuliers et souvent rares - et des recruteurs travaillant dans des entreprises et cherchant des profils bien spécifiques.

Initialement, Facebook est un réseau social à visée de divertissement, que les recruteurs ont investi pour son côté viral. Avec plus de 500 millions de membres, le réseau est le plus important, et les recruteurs travaillant dans les entreprises en sont bien conscients. En tant qu'employeurs, ils l'utilisent essentiellement pour faire connaître la marque. Ils y appliquent donc des pratiques semblables à celles du marketing. Bien que certains cabinets de recrutement internationaux l'utilisent aussi à cette fin, ce sont surtout les agences interim que nous retrouvons sur Facebook. Au vu des profils plus « basiques » que ces dernières recherches, elles ne font presque jamais de « chasse » et cherchent davantage à se faire connaître et à toucher le plus grand nombre de personnes. De l'aveu même des recruteurs travaillant dans de petites ou moyennes agences, le marché est extrêmement compétitif, et il est difficile de faire face à de grandes enseignes connues mondialement. Facebook est alors une plateforme de choix pour étendre sa visibilité à moindre coût, et pour atteindre le type de profil recherché en agences : étudiants et travailleurs peu qualifiés.

Grâce à nos interviews, nous avons constaté qu'un réel clivage existe entre d'une part les professionnels qui doivent faire de la « chasse » parce qu'ils recherchent des profils de plus haut niveau ou des profils rares, et qui utilisent pour se faire LinkedIn, et d'autre part les professionnels qui recherchent des profils plus communs, et doivent surtout faire connaître leur agence et en donner une certaine image pour attirer ces profils, et qui utilisent Facebook.

Quelques recruteurs utilisent malgré tout les deux plateformes pour promouvoir leur marque employeur. Ils le font alors de manière différenciée. LinkedIn, perçu comme plus professionnel, montrera des rapports de satisfaction, des photos sur le lieu de travail, des témoignages de travailleurs. Facebook, qui à cette image plus loisir, permettra une communication plus fun, plus décalée. Le ton sera différent, même si l'idée véhiculée, la photo postée, est la même sur les deux plateformes.

Donc sur différents canaux, on va faire passer la même idée mais de façon différente, en s'adaptant au style des audiences qui sont à chaque fois un peu différentes. Donc on a aussi une très bonne connaissance de qui sont nos followers, qui nous lit sur quelles plateformes.
(Banques et assurances 2, le responsable Employer Branding)

3.1.1. Perceptions et différences entre les catégories

Lors de nos interviews, nous avons demandé à tous les intervenants leurs perceptions des autres catégories de recruteurs. Nous avons constaté que les recruteurs de chaque catégorie ont une idée préconçue de la façon dont les autres catégories utilisent les médias sociaux. Demander à chacun son avis nous a permis de nous rendre compte des *a priori*, avant de les contraster avec l'utilisation effective sur le terrain.

3.1.1.1. Les entreprises

Commençons par les perceptions des cabinets de recrutement et des agences interim à propos des recruteurs en entreprises. Les recruteurs en cabinets et en intérim estiment que l'utilisation des médias sociaux en entreprise dépend de beaucoup de facteurs internes tels que la taille de l'organisation ou la personnalité de la personne en charge de l'entreprise.

Au niveau des entreprises, je pense que ça va vraiment dépendre du type d'entreprise. Une petite entreprise gérée par un vieux monsieur, je ne pense pas qu'elle va utiliser LinkedIn. Par contre une start-up gérée par des jeunes, eux oui, je suis sûre qu'ils utilisent LinkedIn. Donc ça va vraiment dépendre des gestionnaires. (Cabinet 3, un recruteur)

Cette utilisation différenciée qui suit les réalités, toutes diverses, des entreprises dans lesquelles travaillent les recruteurs s'avère exacte, comme nous le développerons plus tard dans ce chapitre.

3.1.1.2. Les cabinets de recrutement

En ce qui concerne les cabinets de recrutement, les deux autres catégories les perçoivent comme utilisant les médias sociaux de façon extensive pour leurs activités de « chasse ». Devant chercher en permanence des profils spécifiques et rares, ces médias semblent des outils incontournables auxquels font

systématiquement appel ces recruteurs. La majorité des répondants des deux autres catégories imaginent donc que les cabinets de recrutement font un usage des médias sociaux bien plus poussé qu'eux. Toutefois, personne ne nous a parlé de la potentialité des médias sociaux comme arguments de vente. Au niveau de l'employer branding, d'après les autres recruteurs, les cabinets n'en font pas, étant donné qu'il revient à l'entreprise de se montrer, et non au cabinet de le faire pour elle.

Moi je pense que les cabinets de chasseurs de têtes, ils utilisent à fond LinkedIn parce que leur métier c'est la chasse, et la chasse c'est LinkedIn. Je suis sûre qu'ils passent la majorité de leur temps dessus. Mais Facebook ils ne l'utilisent pas puisqu'ils ne font pas de pub pour eux-mêmes, et pour le reste c'est à l'entreprise de faire son propre employer branding. (Interim 3, le recruteur en charge des médias sociaux)

Au vu de nos interviews avec des responsables du recrutement dans des cabinets, cette image se confirme. Les cabinets de recrutement utilisent beaucoup les médias sociaux pour trouver les meilleurs profils à présenter à leurs clients. En ce qui concerne les activités de branding, nous nous sommes rendu compte que bien que n'en faisant effectivement pas pour les entreprises, certains cabinets peuvent utiliser les médias sociaux pour faire parler d'eux, et ainsi attirer de potentiels candidats et entreprises clientes. Aussi, un cabinet offre la possibilité de lancer des campagnes de recrutement sur des plateformes sociales, participant de ce fait à la visibilité de la société cliente sur le Net.

Cet aspect client est d'ailleurs une différence importante entre les cabinets et les entreprises. Les recruteurs qui travaillent en entreprise n'ont pas de clients externes qui ont payé pour recevoir une prestation. Les pratiques des cabinets sont, elles, conditionnées par leurs clients qui acceptent de consacrer plus ou moins de budget à l'utilisation des médias sociaux. Les recruteurs en cabinet de recrutement sont donc dépendants de la demande de chaque client dans leur utilisation des médias sociaux.

On peut faire une campagne Facebook, une campagne Instagram, une campagne Youtube, mais ça il faut le budget, et les entreprises ne sont pas encore toujours prêtes à le mettre, elles ne sont pas encore assez ouvertes, assez modernes. (Cabinet 2, un recruteur)

3.1.1.3. Les agences interim

C'est à propos des agences interim que les perceptions s'éloignent le plus de la réalité. Beaucoup de recruteurs en entreprise et en cabinet nous ont parlé d'agences interim « en retard », « non modernes », se « contentant » des personnes qui viennent s'inscrire chez elles. Or, nos interviews nous ont permis de rencontrer des recruteurs en agence très au fait des médias sociaux. Ils veulent continuer de développer

leur utilisation, dans la mesure de leurs moyens. Ils réfléchissent à leurs usages et accordent de l'importance aux datas et au monitoring.

Aussi, leurs pratiques ressemblent en certains points à celles des entreprises qui publient leurs offres d'emplois sur les médias sociaux, même si elles ont déjà de bons candidats dans leurs bases de données, ne serait-ce que pour créer de la visibilité. Ils font donc eux aussi preuve d'une certaine pro-activité.

On publie systématiquement l'offre même si on a déjà des candidats dans nos bases de données, d'abord parce qu'on ne sait jamais comment va se passer la mission. Non seulement, ça donne une image de la société qui est moderne, on montre que la société recherche souvent ce genre de profils, et on continue à faire venir des personnes et on crée l'opportunité (Interim 2, le recruteur en charge des médias sociaux)

Les agences interim ont également un point en commun avec les cabinets de recrutement : l'importance de l'aspect client. Pour elles aussi, la réalité est conditionnée par le budget que l'entreprise cliente est prête à investir dans une campagne sur Facebook par exemple.

Au niveau des statistiques, moi je regarde tout le temps, chaque semaine, et j'adapte en fonction. Mais la stratégie elle est surtout faite au quotidien, le nombre de postes ouverts, l'urgence, l'importance du client, le budget. C'est la réalité des consultants, la réalité du terrain qui dicte ce qu'on va mettre en avant, ce qu'on va faire. L'aspect client est la priorité. (Interim 1, le recruteur en charge des médias sociaux)

Il est donc apparu que l'utilisation des médias sociaux par les agences interim n'est pas si archaïque que les autres catégories le pensent. Certes, les recruteurs en agence ne « chassent » pas, mais ils utilisent les médias sociaux pour les autres possibilités qu'ils offrent, comme la visibilité et le réseautage. La seule organisation que nous avons interviewée et qui n'a absolument jamais utilisé les médias sociaux est une agence interim, mais il est ressorti de notre entretien avec cette dernière qu'elle n'est pas contre l'utilisation des médias sociaux et qu'elle sait qu'elle devra un jour se résoudre à les utiliser. Elle veut seulement étudier la question pour mettre en place une politique et des pratiques les plus pertinentes et les plus efficaces possibles.

Comme nous pouvons donc le voir, des différences significatives existent entre les catégories. Cela s'explique principalement par leur core business : d'une part, répondre à la demande d'autres départements et être en charge de la promotion de l'entreprise en tant qu'employeur pour les recruteurs en entreprise ; d'autre part, « chasser » des profils spécifiques pour les cabinets de recrutement ; enfin,

attirer le plus de profils plus « basiques » comme les étudiants ou les ouvriers pour les agences interim, au moyen principalement de l'employer branding pour être le plus visible possible.

Une autre différence importante concerne l'aspect client, bien présent chez les recruteurs des deux dernières catégories, et absent chez ceux en entreprise. Une spécificité par contre des recruteurs de cette catégorie est qu'ils agissent en permanence au nom de leur marque. Cela les restreint parfois dans leurs pratiques, car l'employeur y est automatiquement associé. Ils ne peuvent par exemple se permettre de débaucher des travailleurs dans des entreprises avec qui ils nouent parfois des partenariats. Les recruteurs en cabinet agissent eux pour le compte d'une société tierce, qui n'est souvent révélée que dans un deuxième temps du processus. Ils doivent donc moins prendre en compte ce genre de préoccupations.

Les recruteurs eux, ils ne font que de la chasse, donc ils les utilisent sûrement bien plus que nous. Moi je ne peux pas faire de la chasse pure et dure non plus parce que le monde de la construction est petit, parfois on est en partenariat sur des chantiers, et donc je ne peux pas aller débaucher comme ça chez nos « concurrents » alors qu'on est amené à travailler avec eux. Je ne peux pas faire tout ce que je veux, comme un cabinet qui n'a pas le nom de l'entreprise accolé. (Construction 2, le responsable du recrutement)

3.1.2. Différences intra catégories

Maintenant que nous avons énoncé les principales différences entre les trois catégories de recruteurs, il est important de souligner que ces dernières ne sont bien sûr pas uniformes. Prenons l'exemple des entreprises IT que nous avons interviewées. D'un côté, nous avons une multinationale américaine au sein de laquelle tous les recruteurs utilisent systématiquement les médias sociaux pour trouver des candidats, même s'ils reçoivent déjà beaucoup de candidatures spontanées puisqu'ils sont très reconnus. De l'autre côté, nous avons des recruteurs travaillant dans des entreprises belges, plus petites, qui cherchent les mêmes profils, mais qui vont d'abord solliciter le réseau de leurs employés et compter sur les candidatures spontanées avant d'aller, en dernier recours, faire de la recherche active sur LinkedIn.

Il en va de même pour les recruteurs travaillant en cabinet de recrutement. Les trois représentants que nous avons interviewés ont tous des pratiques différentes, liées à leurs réalités propres. Certains utilisent les plateformes sociales également pour promouvoir le cabinet de recrutement, alors que d'autres ne le font que très peu. La même chose peut être observée pour les agences interim. Certaines font de l'employer branding, d'autres pas du tout. Celles qui recherchent des profils ouvriers utiliseront surtout Facebook, alors que celles qui sont spécialisées dans les profils employés utiliseront plutôt LinkedIn.

Les réalités à l'intérieur et à l'extérieur des organisations ont donc une influence sur ces utilisations, comme nous le développerons ci-après. Toutefois, nous avons remarqué que la personnalité du recruteur est également d'une importance cruciale. Son âge, sa curiosité, sa perception propre de l'utilité des médias sociaux, ses accointances et ses appréhensions sont autant de paramètres propres aux recruteurs et qui détermineront la mesure dans laquelle ces derniers utiliseront les médias à leurs dispositions.

3.2. Différents médias sociaux pour différents profils

Il ressort de nos entretiens que chaque recruteur a sa propre perception des médias sociaux et de la population qui s'y trouve. Il n'y a pas de consensus sur la question, chacun à sa propre vision. Pour certains, tous les profils peuvent être trouvés sur LinkedIn ou sur Facebook. D'autres nuancent cela et s'accordent à dire que LinkedIn est plus sérieux et qu'on y retrouve plus les cadres et les « hauts profils », alors que Facebook a une image moins professionnelle et serait davantage approprié pour trouver les profils étudiants, travailleurs débutants, ouvriers, et travailleurs moins qualifiés.

Ça dépend des profils. Facebook a une image beaucoup moins sérieuse que LinkedIn, donc on l'utilise quand on cherche du personnel moins qualifié et dont on sait que les gens vont se relayer l'information. Tandis que LinkedIn c'est un réseau professionnel et donc on poste des offres plus « élevées », donc des universitaires ou au moins des expérimentés. (Hôpital 1, le responsable du recrutement)

D'un point de vue générationnel, la majorité des recruteurs s'accordent à dire que les profils plus expérimentés se retrouvent plus sur LinkedIn que les jeunes. Ils expliquent cela par le fait que les jeunes n'ont pas encore beaucoup de choses à mettre en avant sur leur profil LinkedIn, et pas beaucoup de mots-clés à y attacher.

Sur LinkedIn, c'est mieux pour les profils expérimentés. Ils ont plus de choses à dire, c'est logique par rapport aux étudiants [qui ont moins d'expérience et donc moins de choses à communiquer], et donc c'est plus intéressant pour nous. Il y a plus de chance qu'on trouve quelqu'un qui a beaucoup de mots-clés, qui a déjà un bon réseau. (Cabinet 1, le directeur)

Toutefois, les recruteurs ont remarqué que les jeunes sont plus réactifs que leurs aînés quand ils sont contactés. Cela tient certainement au fait qu'ils ont l'habitude d'aller quotidiennement sur les médias sociaux. Ils les utilisent davantage pour le loisir, et ont donc envie d'aller voir ce qu'il s'est passé dans leur réseau d'amis ou de connaissances. Les individus plus âgés ont, eux, moins le réflexe ou la curiosité de consulter leurs profils.

Au niveau des profils seniors, il faut plus aller les chercher, rentrer en contact « personnel » avec eux. Juste en voyant un post, ils ne vont pas eux venir vers nous. Donc pour ça ils ne réagissent pas de la même manière que les jeunes de la génération Y. Ils ne vont pas aussi fréquemment sur les réseaux sociaux, ils n'ont pas la même réactivité. (Conseil 1, un recruteur)

En ce qui concerne le secteur, aucun recruteur ne nous a indiqué qu'un secteur était plus présent ou plus réceptif sur les médias sociaux. C'est surtout le niveau de qualification qui va déterminer la présence du candidat sur une plateforme plutôt qu'une autre. Par exemple, dans le secteur de la construction, il est possible de trouver des ingénieurs et des ouvriers polyvalents via les médias sociaux, mais les premiers seront davantage à rechercher via LinkedIn et les second via Facebook.

Il y a beaucoup moins d'ouvriers sur LinkedIn. Par contre Facebook pour les profils ouvriers là ça marche bien. Mais les offres pour les plus hauts profils on les met sur LinkedIn. Par pour les ouvriers parce qu'ils ne regardent pas là pour trouver de l'emploi. Je n'ai jamais utilisé LinkedIn pour faire de la chasse pour un ouvrier. (Construction 2, le responsable du recrutement)

Toutefois, il est ressorti de plusieurs interviews la difficulté de trouver sur les médias sociaux un profil peu qualifié en pénurie. En effet, le profil étant peu existant, il est impossible de solliciter un réseau spécialisé sur LinkedIn parce que ces profils n'y sont pas représentés. Et sur Facebook, ils sont tellement peu nombreux que l'effet de réseau ne joue pas.

Mais finalement il y a une adéquation entre la pénurie et les partages. Si le job est en pénurie, forcément il y aura moins de partages puisque moins de candidats potentiels intéressés, et les gens connaissent moins. Par contre les profils plus communs, là ça va vraiment être beaucoup plus partagé. Donc il y a vraiment un lien entre les deux. (Interim 1, le recruteur en charge des médias sociaux)

Savoir quels profils se trouvent sur chaque plateforme est très important pour les recruteurs, qu'ils travaillent dans une entreprise, dans un cabinet de recrutement ou dans une agence interim. D'après leurs dires, cela leur permet d'adapter leur utilisation des plateformes suivant les profils recherchés, et à être plus efficaces. Même si nous avons remarqué que plusieurs recruteurs décident de poster de façon systématique sur toutes leurs plateformes sociales, afin de créer plus de visibilité.

Il y a vraiment une grosse différence entre Facebook et LinkedIn. il y a moins d'étudiants et d'ouvriers que sur Facebook. Donc on a fait le choix de ne pas tout publier sur ce réseau, comme par exemple tout ce qui est ouvrier. C'est un choix stratégique, on a estimé que ça n'avait pas sa place sur ce réseau social là. (Interim 1, le recruteur en charge des médias sociaux)

3.3. Influence des structures sur l'utilisation des médias sociaux

L'environnement constituant et entourant l'entreprise semble également avoir une incidence sur l'utilisation des médias sociaux dans les processus de recrutement. Ces structures contraignent ou au contraire encouragent les usages et la conditionnent. Différents types de structures ont été discutés lors des interviews.

Tout d'abord, des structures intra-entreprise - comme son histoire, sa culture, le soutien du management ou justement l'absence de soutien - influencent directement l'évolution de l'utilisation des médias sociaux. Une entreprise ancienne, avec un poids historique, des conventions ancrées dans sa structure, une forte hiérarchisation, une pression syndicale importante qui a eu le temps de se développer en 100 ou 150 ans d'existence, abordera différemment les médias sociaux qu'une jeune start-up qui a évolué directement dans l'ère du numérique et qui a une structures organisationnelle plus légère et non ancrée dans une histoire séculaire.

On doit trouver vraiment la façon d'aborder le candidat. Ce n'est pas ce qui est le plus facile pour un ancien groupe avec beaucoup de pression syndicale, beaucoup d'historique, beaucoup de réalités. [...] On ne peut pas prendre le risque de faire des choses qui auraient un impact trop négatif là ou une startup à plus les moyens de prendre des risques je pense. (Retail 1, le responsable du recrutement digital)

La culture d'entreprise a également toute son importance. Si l'organisation veut se montrer, être sur le devant de la scène, les médias sociaux seront pour elle une plateforme toute désignée pour développer sa visibilité. Au contraire, les entreprises plus « discrètes », qui n'ont pas l'habitude de se mettre en avant, utiliseront moins les médias sociaux pour faire de l'employer branding, puisqu'elles ne font déjà pas de marketing de la marque employeur par d'autres médias.

On aimerait bien aussi développer le LinkedIn de l'entreprise, et le Facebook c'est une bonne idée aussi pour montrer [l'entreprise]. Parce que c'est une entreprise, on n'a pas de grandes enseignes, on ne se montre pas à l'extérieur, on est toujours très timide je trouve. Ce n'est pas la préoccupation principale de la direction, mais ils sont ouverts. Et là les médias sociaux peuvent amener un plus. (Informatique 3, le responsable du recrutement)

Il est apparu que la taille de l'entreprise peut également avoir un impact. Dans certains cas, les grosses structures ont décidé de consacrer des équipes entières à l'utilisation et au monitoring des médias sociaux. Là où les petites entreprises, dans lesquelles le recruteur est souvent seul, ne peuvent se permettre d'embaucher une personne supplémentaire pour soutenir l'utilisation des plateformes sociales.

Dans une petite structure, jusqu'à présent nous n'avons pas voulu qu'un collaborateur y prenne la moitié de son temps de travail quotidien. Aujourd'hui si j'engage une 26ème personne, il me semble que j'ai des choses plus fondamentales à lui faire faire que l'animation d'outils types médias sociaux. Une grande structure, on engage une personne en plus, ça ne change pas grand-chose. (Interim 4, le directeur)

Toutefois, nous avons pu constater que la grande taille d'une entreprise peut également lui être néfaste. La hiérarchie y est souvent plus marquée, ce qui signifie qu'avant de mettre quelque chose en place, les recruteurs doivent obtenir l'accord de leurs supérieurs, qui doit lui-même en parler à son supérieur, et ainsi de suite, allongeant un processus qui devrait en principe être marqué par la réactivité.

Dans ce sens, le soutien du management est crucial. S'il n'est pas orienté médias sociaux, s'il n'en voit pas la plus-value, il n'acceptera logiquement pas d'y injecter du budget et de dégager du temps de travail d'un collaborateur pour qu'il puisse s'y consacrer.

Si [l'agence] n'est pas sur les médias sociaux aujourd'hui c'est parce que moi, son directeur, je n'y vois pas un intérêt. Si quelqu'un d'autre était à ma place et y voyait un intérêt, on y serait. (Interim 4, le directeur)

Enfin, les réalités au sein de l'entreprise à un moment particulier, ont également été mentionnées comme un paramètre interne à prendre en compte. Comment demander à des travailleurs de devenir ambassadeurs de leur employeur sur les médias sociaux s'ils n'en sont eux-mêmes pas satisfaits ? Comment demander à un recruteur d'utiliser davantage les médias sociaux s'il ne parvient déjà pas à faire face à la masse de travail qu'il a devant lui ? Comment entraîner les collaborateurs d'une agence interim dont la moyenne d'âge est élevée à croire en Facebook alors qu'ils ne l'ont jamais utilisé ? Il nous est apparu qu'il est important de connaître et de reconnaître ces données avant de vouloir imposer une pratique, afin de pouvoir l'amener au moment propice, en y allouant le support nécessaire pour qu'elle soit adoptée et surtout pour que les recruteurs soient convaincus et aient envie de s'investir.

A l'échelle de l'entreprise, un message qui dit « faites la promotion de [la société] comme employeur », ce n'est pas encore quelque chose qu'on fait parce qu'on est plutôt d'abord dans la remotivation et la satisfaction de nos collaborateurs. On a eu dernièrement quelques mois un peu compliqués, et il faut peut-être plus remotiver les internes plutôt que leur dire de faire la pub à l'externe. (Banques et assurances 1, responsable du recrutement)

Des éléments extérieurs sont également apparus comme pouvant influencer la façon dont les médias sociaux seront utilisés, comme le rachat par une autre entreprise. Si celle-ci n'a pas la même vision des

médias sociaux, elle peut imposer la sienne et ce faisant, défaire des pratiques qui avaient été mises en place ou alors en dicter de nouvelles sans veiller à créer une dynamique les entourant.

On avait entamé une dynamique sur Twitter mais depuis le rachat, ça, ça va être géré depuis la France et du coup ça n'a plus beaucoup bougé depuis 6 mois. C'est un gros coup de frein. Eux sont beaucoup moins présents sur Twitter. Les Français ont vraiment une démarche papier que nous on n'a plus, on n'avait plus. Ils nous imposent, il n'y a pas de dialogue possible. (Interim 1, le recruteur en charge des médias sociaux)

3.4. Influence des médias sociaux sur l'organisation et les agents

3.4.1. Influence sur les structures : les liens entre les services

Toutefois, si les structures influencent l'utilisation des média sociaux, l'inverse est également vrai. Comme nous avons pu nous en rendre compte, l'impact le plus important des médias sociaux sur l'organisation d'une entreprise est le fait qu'ils rendent nécessaire une plus grande coopération entre les services. Ce phénomène a en effet été mentionné par beaucoup d'intervenants. Que ce soit avec la communication, avec le marketing, ou encore avec le juridique, les médias sociaux reprennent des codes et du contenu à la base édités par ces services. D'autres départements peuvent bien sûr être également concernés, mais ce sont les trois cités qui reviennent le plus souvent.

Le point positif de cette collaboration entre les services est que le message qui est relayé est le même, que l'on s'intéresse au recrutement ou à un autre service. C'est une image de cohésion, d'unité qui est alors renvoyée à l'extérieur de l'entreprise, ce qui est intéressant pour sa réputation et la perception que l'on en a.

Une conséquence plus négative est la dépendance qui s'installe pour le recruteur envers les services qui lui pourvoient le contenu. Des problèmes de timing peuvent alors survenir. Si le recruteur est dans l'urgence, mais que la communication n'a pas fini son texte, que le marketing n'est pas disponible et que le juridique n'a pas validé l'utilisation des photos, la campagne peut ne pas être lancée à temps.

Il y a parfois une question de timing. C'est à dire que pour charmer les gens, on publie des photos, on écrit des articles, donc on est très dépendant du contenu. Or la majorité du contenu vient de la comm', et la comm' n'a pas forcément les mêmes priorités que nous. Donc parfois on se retrouve bloqué parce qu'on n'a pas ce qu'il nous faut. Mais c'est plus de l'organisation interne, on doit encore s'adapter à tout ça. (Construction 1, le responsable du recrutement)

Dans les plus petites structures, nous remarquons également que l'utilisation des médias sociaux pour l'employer branding est souvent insérée dans la communication. Les pages Facebook ou Twitter de

l'entreprise servent à la fois au marketing, à la communication externe et à l'employer branding. Le recruteur va donc déléguer cette partie du travail à la personne déjà en charge des médias sociaux.

3.4.2. Influence sur les agents : la conciliation vie privée – vie professionnelle

De nos interviews avec les recruteurs, il ressort une certaine invasion des médias sociaux dans leur vie privée. Ceux-ci ayant été à la base conçus pour un usage privé, beaucoup de recruteurs vont voir sur les réseaux sociaux après les heures de travail, tant pour des raisons de loisir que pour des raisons professionnelles.

De plus, beaucoup d'entre eux publient des offres sur leurs profils privés, ou utilisent carrément ces derniers autant à des fins privées qu'à des fins professionnelles. La frontière se brouille donc entre les deux usages, induisant un amalgame entre privé et professionnel dont les recruteurs ne semblent pas toujours se rendre compte. Ce mélange des profils privés et professionnels pousse même certains candidats à prendre contact avec le recruteur directement sur l'un de ses comptes privés, en lui envoyant par exemple un message sur son compte Facebook personnel.

Moi je vais voir LinkedIn après les heures de travail mais, ce n'est pas forcément lié au travail. J'y vais par curiosité, pour voir ce qu'il se passe dans mon réseau. Ça envahit un peu ma vie privée, mais on le fait quand même. Les médias sociaux envahissent la vie privée de tout le monde je crois, ça ne nous empêche pas d'aller quand même consulter en permanence. (Banques et assurances 2, un recruteur)

L'arrivée des smartphones, toujours dans la poche des recruteurs avec leurs applications mobiles et leurs alertes, semble renforcer ce phénomène. Plusieurs recruteurs nous ont même dit qu'aller voir leurs profils sociaux sur leur smartphone est la première chose qu'ils font en se réveillant, et que suivant ce qu'ils y voient, cela peut influencer positivement ou négativement sur leur humeur. Certains vont aussi jusqu'à se cacher aux toilettes quand ils sont au restaurant pour pouvoir consulter leurs profils sans avoir de remarques.

Nous avons constaté que ce phénomène est même plus présent chez les recruteurs qui travaillent dans des cabinets de recrutement. Cela peut s'expliquer par le fait que, ne recrutant pas au nom d'une entreprise plus importante et déjà connue et ayant fait de la « chasse » leur core business, ils doivent être en permanence au contact des candidats, qui eux de leur côté attendent un retour rapide surtout s'ils ont été contactés par le recruteur, et non l'inverse.

Pour les recruteurs en agences interim, la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle tend à s'estomper. Deux d'entre eux, qui sont responsables chacun d'une agence sur Liège, ont créé une page Facebook au nom de leur agence, et spécifiquement pour la région liégeoise. Ils ont tous deux créé

cette page à partir de leur profil Facebook personnel. Ce faisant, dès qu'un mouvement est effectué sur la page de l'agence, une notification est envoyée sur leur propre profil. Ils reçoivent donc systématiquement des nouvelles du travail quand ils se rendent sur leur profil privé.

Moi j'ai l'application Facebook sur mon GSM. Et puis moi, je n'ai pas besoin de séparer ma vie professionnelle et ma vie privée. Moi je pense que ça fait partie de mon job d'être sur les réseaux sociaux tout le temps. Vie privée vie professionnelle, qu'est-ce qu'il en reste aujourd'hui ? Si je reçois une notification, je vais voir. Si tu es responsable des médias sociaux et que tu coupes tout après 17h, il va y avoir un problème je crois. Moi je réponds toujours, même un dimanche, je crois que c'est apprécié aussi du candidat. (Interim 1, le recruteur en charge des médias sociaux)

Cette invasion déclarée des médias sociaux dans la vie privée des recruteurs n'empêche pas certains interviewés d'avoir une approche différente. Ils estiment pour leur part que les médias sociaux étant un outil comme un autre, ils ne méritent pas plus leur attention hors des heures de travail que les autres supports qu'ils utilisent. Ils coupent donc tout contact une fois rentrés chez eux. Ces recruteurs n'ont pas installé d'alertes sur leur smartphone, et n'ont pas couplé leurs comptes professionnels avec leurs comptes privés, s'ils en ont. Ils opèrent donc une stricte séparation, autant que faire se peut.

Moi quand je quitte le travail c'est coupure, et c'est là le danger de Facebook, c'est que c'est tellement réactif. L'utilisation que j'ai de LinkedIn pour le moment n'empiète pas du tout sur ma vie privée. C'est une question de discipline personnelle, c'est un état d'esprit. J'ai une vie après le boulot. Quand je suis au boulot, je suis 100% dedans, quand je suis à la maison, je suis à la maison. (Retail 2, le responsable du recrutement)

Enfin, une dernière donnée est ressortie d'une interview. Le fait d'être actif sur les médias sociaux en dehors des heures de travail peut être dommageable pour l'image de la société. L'une des entreprises que nous avons interrogées est une filiale informatique d'un groupe américain très connu. Il y a quelques mois, ce groupe, infiltré par plusieurs journalistes à travers le monde, a été au centre d'un scandale d'exploitation de la main d'œuvre. Ouvriers mal payés, mal équipés, et aux horaires de travail à rallonge, sans indemnité. Quand ce scandale a éclaté, le groupe a alors donné des directives à toutes ses filiales pour redorer son image. Dans tous les départements de recrutement, les employés ont reçu l'interdiction de travailler en dehors de certaines heures « standard », pour ne pas donner cette image de travailleurs ne pouvant avoir de vie privée.

Chez nous c'est un peu particulier parce qu'il y a eu quelques scandales au niveau du groupe globalement sur les conditions de travail, etc. Donc on a reçu des instructions pour ne pas que ces candidats se disent « Oula, dans cette entreprise ils travaillent le week-end, ils envoient des

messages à 3h du mat', ils n'ont pas de vie. » Ça nous a été imposé, pour ne pas qu'on renvoie une mauvaise image de l'entreprise. (Informatique 1, un recruteur)

4. Changements dans les mentalités et dans les pratiques

Pour terminer cette section de présentation des résultats, nous aimerions parler des bouleversements que l'emploi des médias sociaux à des fins de recrutement a causé. Nous avons déjà, au fil des différents points énoncés à travers cette section, décrit plusieurs changements, par rapport notamment à la vie privée ou aux processus de sélection. Nous allons maintenant parler des points qui ont été discutés lors des interviews avec nos différents intervenants, et qui n'ont pas encore été considérés.

En premier lieu, des changements dans les mentalités ont été constatés. Tous les recruteurs s'accordent à dire que l'utilisation des médias sociaux demande une adaptation et un état d'esprit, surtout pour les personnes d'un âge plus mûr qui n'ont pas grandi avec ces outils. Une curiosité accrue envers les candidats a également été mentionnée par plusieurs recruteurs, comme l'envie de connaître les connaissances en commun, ce qui n'est pourtant pas nécessaire à l'évaluation du candidat. Le changement de mentalité implique aussi le besoin d'adopter de nouveaux réflexes, comme le fait d'utiliser et de monitorer les datas. Lors de l'implémentation des plateformes sociales, une nouvelle dynamique doit être instaurée, et cela ne va pas toujours de soi.

C'est une mentalité qui est en train de changer et je suis vraiment en train de travailler là-dessus pour justement faire un sourcing plus proactif des candidats, alors qu'on n'y est pas vraiment habitué. (Retail 1, le responsable du recrutement digital)

Nous avons constaté que ces changements dans les mentalités entraînent des changements dans les pratiques. Aller voir le profil LinkedIn du candidat pour obtenir des informations sur son expérience professionnelle est devenu un acte routinier pour beaucoup de recruteurs, totalement intégré dans le processus de recrutement et de sélection.

L'utilisation proactive des médias sociaux est aussi un changement auquel certains recruteurs semblent ne pas être préparés. Plus habitués à traiter des CVs qu'à rechercher activement des profils, ils doivent s'adapter à cette nouvelle fonctionnalité, et l'adopter peut parfois prendre du temps.

Il ressort des interviews que la « marketisation » a aussi pris une place très importante. Les flux étant de plus en plus tendus dans certaines professions, il est devenu nécessaire d'attirer le candidat pour l'amener, *in fine*, à envisager l'entreprise comme un lieu enviable de travail. Cela pour qu'il postule ou accepte une offre qui lui sera faite. Cela induit des liens de plus en plus évidents avec des techniques de marketing. Le but est de « vendre » la société en tant qu'employeur. Beaucoup de recruteurs nous ont confié que cela impose une nouvelle façon de faire et d'appréhender le recrutement.

Une autre évolution qui nous a été rapportée est le fait que maintenant, même quand aucun profil n'est recherché, il faut travailler l'image de l'entreprise, créer de petits reportages pour la mettre en avant. L'aspect communicationnel doit donc également être développé par les recruteurs, à qui on demande aujourd'hui d'écrire des articles ou des scénarios. Les recruteurs doivent être capables de penser leurs politiques de recrutement en intégrant tous ces paramètres. C'est pour professionnaliser ces pratiques que, comme nous l'avons déjà dit, les ponts entre les services sont de plus en plus nombreux et de plus en plus importants.

Ça change les pratiques parce qu'on est plus dans l'attractivité. Attirer le candidat, chercher, analyser. Il y a une approche tout à fait différente. J'ai l'impression que les marchés dans certains secteurs sont de plus en plus tendus. Et donc du coup la démarche change parce qu'il y a des profils plus rares et qu'on a une notoriété qui diminue. (Banques et assurances 1, responsable du recrutement)

Pour les cabinets de recrutement et les agences interim, les médias sociaux deviennent un argument de vente. Plusieurs répondants nous ont appris que leurs clients veulent savoir s'ils sont visibles sur les médias sociaux, s'ils savent les utiliser, pour ensuite les mettre à profit dans la recherche du bon candidat. Ils comparent entre les différentes sociétés le nombre de like, le nombre d'abonnés. Ils s'informent également des campagnes qui ont déjà été menées pour d'autres clients afin de savoir ce que l'agence est capable de mettre en place. Et tout cela influence le choix de leur intermédiaire. Un cabinet de recrutement qui est particulièrement actif sur les médias sociaux nous a indiqué que de plus en plus de clients viennent les trouver en leur disant : « *j'ai vu ce que vous faites sur les médias sociaux, je veux ça aussi* » (Cabinet 2). Le portfolio des possibilités devient alors un avantage compétitif. Cela permet également aux clients de suivre de façon visible ce qui est mis en place pour eux, de voir directement l'interaction autour d'une campagne, et d'évaluer ainsi le travail qui est fourni par leur partenaire.

Un dernier bouleversement qui est apparu dans les interviews touche à la relation au candidat. Comme nous l'avons déjà mentionné, si les recruteurs vont sur les médias sociaux pour s'informer sur les candidats, ces derniers vont également les utiliser pour obtenir des informations sur l'entreprise. Il en résulte, d'après la plupart des entreprises interviewées, une obligation de transparence et d'honnêteté. En effet, d'anciens travailleurs peuvent eux aussi communiquer via les médias sociaux et avertir les candidats d'éventuelles tromperies. La prise d'information est encore plus cruciale si la personne contactée a déjà un emploi.

À tout moment ils peuvent aller se renseigner sur l'entreprise, aller voir sur Google, sur les médias sociaux, les critiques que d'anciens employés peut-être ont écrit et donc ça il faut aussi y faire attention et savoir y répondre. Les candidats sont beaucoup mieux préparés, ils

connaissent beaucoup mieux les entreprises surtout si ce sont des candidats passifs qui vont aller se renseigner avant de peut-être quitter leur travail ou quoi. (Construction 1, le responsable du recrutement)

Les candidats peuvent aussi pro-activement utiliser les messageries des médias sociaux pour poser directement au recruteur des questions sur un emploi, sur des opportunités, ou sur la façon dont se passe un processus de recrutement. Il nous a également été rapporté que des candidats vont jusqu'à envoyer leur CV par ce biais en disant « voilà mon CV, trouvez-moi un emploi qui correspond ». Ce à quoi les recruteurs qui ont déjà eu affaire à ce cas de figure répondent principalement de façon défavorable.

Dans le même ordre d'idée, le fait pour le candidat d'être contacté par l'entreprise et non l'inverse peut lui donner l'impression qu'il peut avoir certaines prérogatives. Il peut alors avoir une attitude revendicatrice envers le recruteur, se sentant dans une position de force par rapport à son interlocuteur qui viendrait lui demander s'il serait d'accord de venir travailler dans son entreprise.

Le gros problème c'est qu'indirectement c'est une démarche vis-à-vis du candidat. C'est-à-dire que si on l'invite, il a l'impression que le job est à lui, alors que ce n'est pas forcément la réalité. (Retail 1, le responsable du recrutement digital)

De plus, le danger pour les sociétés présentes sur ces médias est le risque de mauvaise publicité. Tous les problèmes peuvent se régler sur la « place publique », au vu et au su de tout le monde. Un intérimaire mécontent peut le faire savoir en publiant un commentaire incendiaire sur la page Facebook de son agence. Les recruteurs nous ont donc rapporté devoir également apprendre à gérer toute cette information disponible pour tous. Ils gardent en outre en tête que le « bad buzz » n'est jamais loin quand les médias sociaux sont sollicités. Ils en sont conscients et l'acceptent généralement comme une nouvelle règle du jeu. Ils essayent de modérer ce phénomène au mieux. Mais pour certains, cet état de fait représente le gros point noir des médias sociaux. A tel point que c'est notamment cela qui conforte dans sa position l'agence interim que nous avons interviewée et qui n'utilise pas du tout les médias sociaux.

Le premier problème, c'est vraiment un problème de gestion d'une communication suffisamment dynamique et régulière pour que ça ait un sens. Si on a notre propre page, ça deviendra une espèce de défouloir à ceux qui auront envie d'écrire. Facebook se sont des écrits, ça reste, tout le monde peut y avoir accès. C'est plutôt le côté « on implique des gens qui n'ont rien à voir avec la discussion » qui me dérange. (Interim 4, le directeur)

Section IV : Discussion

Maintenant que notre matériau empirique a été développé, nous pouvons le mettre en perspective avec la littérature que nous avons initialement lue et les hypothèses que nous en avons retirées (dans un souci de clarté, nous vous les restituons dans l'encadré 1 ci-dessous). Nous insistons sur le fait que la littérature ne parlait jamais des agences interim, et très peu des cabinets de recrutement. C'est donc principalement les pratiques des recruteurs travaillant au sein des entreprises pour lesquelles ils recrutent qui étaient développées. Nous allons ici nous efforcer de contraster nos hypothèses - basées donc principalement sur un type d'acteur -, avec des données de terrain plus diversifiées - puisque basées sur deux types supplémentaires d'acteurs.

Encadré 1 – Rappel des hypothèses et sous-hypothèses

Hypothèse 1 : Les médias sociaux sont utilisés à différentes étapes du recrutement et en modifie les pratiques

Sous-hypothèse 1.1 : L'utilisation des médias sociaux modifie la façon dont le sourcing est conduit.

Sous-hypothèse 1.2 : Les recruteurs trouvent légitime d'utiliser les données disponibles sur les médias sociaux pour sélectionner les candidats.

Sous-hypothèse 1.3 : L'utilisation des médias sociaux suit une stratégie réfléchie basée sur le ROI.

Hypothèse 2 : L'utilisation des médias sociaux a un impact sur le réseau (Granovetter, 1973)

Sous-hypothèse 2.1 : L'utilisation des médias sociaux renforce la notion de réseau dans les processus de recrutement.

Sous-hypothèse 2.2 : Les médias sociaux participent au glissement d'une GRH transactionnelle vers une GRH relationnelle

Hypothèse 3 : L'utilisation des médias sociaux dépend des agents et des structures qui en font l'usage

Sous-hypothèse 3.1 : L'utilisation des médias sociaux varie en fonction des agents qui les utilisent.

Sous-hypothèse 3.2 : L'utilisation des médias sociaux varie en fonction des structures qui entourent les agents.

Sous-hypothèse 3.3 : L'utilisation des médias sociaux a un impact sur les agents qui les utilisent et les structures qui les entourent

Notre première hypothèse abordait le processus de recrutement et proposait que l'utilisation des médias sociaux entraîne une modification de la façon dont ce processus est mené. Trois étapes de ce processus – le sourcing, la sélection et leur planification en amont – ont été retenues pour mesurer les impacts vécus. Nous avons constaté au fil de nos lectures que les plateformes sociales permettent au recruteur, peu importe sa catégorie, de rechercher activement des profils au moyen de mots clés au-delà des

frontières d'une simple base de données. Cette nouvelle possibilité engendre pour les recruteurs – et ici, surtout ceux qui travaillent au sein de l'entreprise pour laquelle ils recrutent –, de devoir modifier leurs pratiques pour y insérer celle de la « chasse », qu'ils laissaient jusque-là principalement aux mains des cabinets de recrutement. Il résulte également de cette pratique une multiplication des contacts avec des personnes qui ne recherchent pas d'emploi. Cela nous avait alors amené à poser notre première sous-hypothèse selon laquelle les médias sociaux transforment les processus de sourcing.

Ce que nous avons remarqué sur le terrain confirme cet impact sur les pratiques de sourcing. La majorité des recruteurs en entreprise nous ont appris que pour les profils rares, la méthode du « post and pray » n'est plus suffisante. Ils doivent maintenant rechercher des candidats sur des plateformes comme LinkedIn, et ce faisant joindre des candidats passifs. Cela implique une modification de la façon dont les recruteurs mènent leur processus de sourcing. Cette observation est surtout vraie pour les recruteurs en entreprise. Se mettre à « chasser » des profils implique pour eux la mise en place d'une nouvelle dynamique. Et ils paraissent assez mal-à-l'aise à l'idée de contacter des personnes déjà en poste. Ils le font toujours avec précaution et uniquement si le profil est vraiment intéressant.

Ce contact plus fréquent avec des candidats passifs semble par contre beaucoup moins gêner les recruteurs en cabinets de recrutement. Cela entre, en effet, dans leurs pratiques courantes en tant que chasseurs de têtes. Dans ce sens, LinkedIn est considéré comme un outil de recrutement parmi d'autres, permettant d'étendre le pool de candidats potentiels et efficace pour atteindre les travailleurs déjà en poste. Les médias sociaux impliquent donc pour eux un bouleversement bien moindre de leurs pratiques de sourcing et même les soutiennent - voire les renforcent.

Enfin, pour les recruteurs travaillant en agence interim, les médias sociaux ne semblent pas causer de modifications dans leurs pratiques de sourcing. En effet, ils font très peu de « chasse » et ne voient donc aucune plus-value à l'usage des médias sociaux pour cette pratique. Néanmoins, cela ne signifie pas que les agences interim n'utilisent pas les médias sociaux dans leurs propres pratiques de sourcing. Ces recruteurs doivent en effet être présents sur ces médias pour attirer les profils qu'ils recherchent et qui sont des profils plus courants. Nous avons constaté que de ce point de vue, les médias sociaux modifient également les pratiques des recruteurs en agence interim. Ils créent des concours, postent toutes leurs offres d'emploi, publie des photos de leurs intérimaires afin de créer un maximum de visibilité sur internet. Ces recruteurs ont donc ainsi ajouté de nouvelles étapes à leur processus classique, comme des prises de photos systématiques. Cela leur a également permis de mettre en avant leur service et de s'en servir comme nouvel argument pour attirer de nouvelles entreprises qui ont besoin de travailleurs intérimaires.

Cette démarche de visibilité de la marque employeur, appelée aussi employer branding, a également été adoptée par certains recruteurs en entreprise et en cabinet de recrutement. Ces derniers,

tout comme les recruteurs en agence interim, considèrent la visibilité online comme pouvant autant attirer des chercheurs d'emploi que de potentielles entreprises clientes.

De ce point de vue, nous pouvons observer ici une distanciation avec la littérature. D'après nos sources, l'employer branding via les médias sociaux est très plébiscité dans la littérature. Le phénomène, bien qu'encore récent, reçoit beaucoup d'attention. Toutefois, nous avons remarqué, sur le terrain, un enthousiasme plus mitigé. Peur d'une communication mal comprise, d'une perte de contrôle des informations, de règlements de compte en public, beaucoup de recruteurs en entreprise nous ont dit ne pas être très à l'aise à l'idée de faire leur publicité comme employeur sur ces plateformes. Même s'ils reconnaissent la valeur des médias sociaux comme supports publicitaires à des prix bien plus démocratiques que sur les supports traditionnels.

Malgré ces préoccupations un certain nombre de recruteurs en entreprise utilisent les médias sociaux, même si une réflexion plus poussée entoure cette pratique. Ils veulent la préparer au mieux afin de s'assurer de ne pas nuire à l'image de l'entreprise et s'entourent pour ce faire d'autres services comme celui de la communication ou du marketing.

Au niveau de la stratégie, nous avons émis la sous-hypothèse suivante : l'utilisation des médias sociaux suit une stratégie réfléchie basée sur le ROI. Bien que non mentionnée dans la littérature, une différence apparaît ici entre les pratiques de sourcing et celles d'employer branding. Comme nous venons de le mentionner, les recruteurs, toutes catégories confondues, mènent une réflexion sur la façon dont ils vont investir les médias sociaux afin de mettre en avant leur marque employeur. Par contre, en ce qui concerne le sourcing, c'est surtout un usage « au jour le jour » ou « au feeling » qui nous a été rapporté. Que l'utilisation soit systématique ou pas, et malgré une réelle considération pour les datas, les recruteurs ne construisent pas de véritable stratégie. Celles-ci, définissant clairement les étapes à suivre, serait trop rigide face à l'évolution constante des plateformes sociales.

Sur base de nos lectures portant sur les processus de recrutement et l'impact des médias sociaux, nous avons également formulé la sous-hypothèse selon laquelle les recruteurs trouvent légitime d'utiliser les informations disponibles sur les médias sociaux. Plusieurs auteurs se demandaient alors si cette pratique ne pouvait entraîner des comportements non éthiques.

Sur le terrain, nous avons observé une distinction qui n'est pas mentionnée dans les textes académiques. Cette distinction est faite par nombre de recruteurs, qu'ils travaillent en entreprise, en cabinet de recrutement, ou en agence interim. Elle concerne le caractère privé ou professionnel des données.

La grande majorité des recruteurs, toutes catégories confondues, refusent d'aller voir les profils sociaux privés, comme Facebook, car ils estiment que les données qui y sont disponibles relèvent strictement de la vie privée. S'ils en tenaient compte, ils auraient peur que cela ait une incidence sur leur

neutralité. Seul un petit nombre de personnes que nous avons interrogées considèrent Facebook comme un outil légitime de sélection. Concernant LinkedIn, les avis sont ici tout à fait différents. Le profil créé sur une plateforme professionnelle est considéré comme une source pertinente et supplémentaire d'information.

Comme nous l'avons vu dans la littérature, en Belgique, un texte de loi régit la question de l'utilisation des médias sociaux à des fins de sélection. Il définit que les données à caractère privé et disponibles sur les médias sociaux ne peuvent être utilisées, contrairement aux données à caractères professionnelles. Remarquons qu'aucun recruteur n'a jamais mentionné le côté legal – ou illégal – de la pratique.

La seconde hypothèse que nous avons formulée sur base la littérature était que les médias sociaux ont un impact sur la notion de réseau telle que définie par Granovetter (1973). La première sous-hypothèse stipulait que les plateformes sociales renforcent la notion de réseau dans les processus de recrutement. Nous avons aisément confirmé cette hypothèse. Tous les recruteurs, toutes catégories confondues, nous ont parlé de l'importance qu'ont pour eux les médias sociaux afin de toucher un pool de candidats dépassant les frontières des « simples » contacts déjà existants et étendre sa visibilité. La plateforme sociale devient le lien entre le recruteur et potentiellement des millions de candidats.

Pour atteindre des candidats en dehors de leur propre réseau, les recruteurs en entreprises n'hésitent pas à solliciter les employés. Ils le font de deux façons : tout d'abord en leur demandant de publier les annonces dans leurs propres réseaux virtuels, et deuxièmement en leur demandant de rechercher pro-activement des candidats, à travers les « referral programs ». Cependant, nous pouvons constater ici une certaine distanciation avec la littérature. Dans la théorie des liens faibles de Granovetter (1973), ce dernier déclare que les liens faibles sont les plus efficaces à activer lors d'un recrutement. Et nous pouvons voir sur le terrain que c'est en effet le cas quand les recruteurs recherchent activement une personne via les mots-clés ou postent leurs annonces dans leurs réseaux et dans ceux de leurs collègues. Toutefois, un certain paradoxe apparaît quand les recruteurs demandent aux employés de l'entreprise de référencer un bon candidat potentiel dans leur entourage. Dans ce cas, les recruteurs insistent pour que l'employé connaisse réellement la personne qu'il propose, en d'autres termes, que des liens réels lient les deux individus. Et c'est justement ce lien fort qui va permettre de légitimer la candidature de cette personne ainsi référencée. Dans les programmes de referral, souvent mis en place en même temps que l'utilisation des médias sociaux, le réseau quitte alors le domaine du virtuel et des liens faibles pour que la confiance qui est accordée à l'employé qui référence puissent être transférée vers le candidat référencé – ce qui n'est pas le cas dans les autres méthodes de mobilisation du réseau.

Nous pouvons également confirmer la seconde sous-hypothèse concernant le réseau, selon laquelle les médias sociaux participent à ce glissement des tâches transactionnelles des recruteurs vers des tâches plus relationnelles. Plusieurs recruteurs, surtout ceux travaillant dans les entreprises et les

cabinets de recrutement, nous ont déclaré vouloir accorder plus de temps à l'animation de la communauté sur les médias sociaux, que ce soit au moyen du sourcing ou de l'employer branding.

La troisième et dernière hypothèse que nous avons énoncée reprend les théories du socio-constructivisme des technologies et de la structuration. La première sous-hypothèse avançait que l'utilisation des médias sociaux varie en fonction des agents qui les utilisent. Nous pouvons tout à fait confirmer cette sous-hypothèse. En effet, au travers des interviews, il apparaît que des différences importantes existent non seulement entre les trois catégories de recruteurs investigués, mais également à l'intérieur de chaque catégorie. La personnalité de chaque recruteur nous est apparue comme centrale dans la détermination de l'usage qui est fait des médias sociaux.

Toutefois, les paramètres propres aux recruteurs ne sont pas les seuls à prendre en compte. Nos entretiens nous permettent ainsi de confirmer également notre seconde sous-hypothèse selon laquelle les structures entourant l'utilisation des médias sociaux ont, elles aussi, leur importance. Nous avons parlé dans la littérature de la taille de l'organisation, de son secteur d'activité, des profils recherchés et des différents types de médias sociaux. Bien que le secteur d'activité n'ait pas été présenté comme une variable ayant réellement une influence, les autres paramètres ont eux été confirmés lors de nos entretiens. Des éléments supplémentaires ont été mentionnés lors des interviews, comme l'histoire de la société, son actualité (grèves, rachat, mécontentement des employés), sa culture ou encore le soutien, ou non, du management.

Enfin, la troisième et dernière sous-hypothèse stipulait que les médias sociaux ont un impact sur les agents qui les utilisent et les structures qui les entourent. Cette sous-hypothèse a également été confirmée. Nous pouvons ici citer le fait que des ponts entre le département du recrutement et les département marketing ou communication se sont créés ou renforcés.

Des modifications quant à la conciliation vie privée-vie professionnelle des agents ont également été rapportées. D'après ce que nous avons pu lire dans différents textes, les technologies de l'information et de la communication – et donc les médias sociaux – entraînent une porosité plus grande de la frontière entre vie privée et vie professionnelle. Toutefois, il est intéressant de mentionner que ce sujet n'était pas abordé dans la littérature traitant de l'arrivée des médias sociaux dans les processus de recrutement. Cela est étonnant car cette question est apparue comme très importante aux yeux des recruteurs. A ce sujet, un clivage semble se dessiner.

Pour certains recruteurs, qu'ils travaillent dans une entreprise, dans un cabinet ou dans une agence, regarder sur leurs plateformes sociales même hors des heures de travail est tout à fait normal. Ils confirment donc la littérature et, de ce fait, notre dernière sous-hypothèse selon laquelle la frontière entre vie privée et vie professionnelle est plus floue lorsque le travailleur utilise les technologies, *a fortiori* si elles sont portables. Cependant, d'autres recruteurs infirment eux notre hypothèse. Ils estiment que, médias sociaux ou pas, une fois qu'ils sont chez eux, ils ont le droit de tout déconnecter. Néanmoins,

il est apparu que nos répondants qui ont un profil social à titre privé ne peuvent « débrancher la prise » à 100%. Ils regardent leurs profils sociaux quand ils sont chez eux, et y reçoivent parfois des notifications en lien avec le travail, même s'ils ne le souhaitent pas. La confirmation de l'hypothèse est donc à nuancer plus qu'à infirmer.

Enfin, nous voudrions aussi mentionner que lors de nos entretiens, ce sont surtout les réseaux sociaux qui ont été abordés. Or, dans les textes académiques que nous avons lus c'étaient presque systématiquement les médias sociaux dans leur ensemble qui étaient mentionnés. Cela nous amène donc à préciser que, bien que la littérature énonce que les outils de recrutement Web 2.0 sont plus large, sur le terrain, ce sont principalement les réseaux sociaux, et essentiellement LinkedIn et Facebook, qui sont utilisés par les recruteurs, tant en entreprise qu'en cabinet de recrutement ou en agence interim.

Conclusion

Tout au long de notre travail, nous nous sommes attaché à étudier l'apparition des médias sociaux dans les processus de recrutement. Nous avons, pour ce faire, mobilisé la question de recherche suivante : « L'utilisation des médias sociaux dans les processus de recrutement a-t-elle un impact sur la façon dont le recrutement est perçu et conduit ? » Nous avons décidé de concrétiser cette recherche en menant des interviews auprès des recruteurs travaillant au sein d'entreprises, au sein de cabinets de recrutement, ou au sein d'agences interim.

Pour ce faire, nous avons mobilisé un cadre théorique nous permettant au préalable de comprendre dans quelles étapes du recrutement interviennent les médias sociaux. Nos entretiens nous ont permis d'observer un usage principalement dans les pratiques de sourcing et de sélection. Il apparaît que les médias sociaux impactent la façon dont ces étapes sont réfléchies et menées sur le terrain.

Nous avons également examiné la notion de réseau telle que développée en 1973 par Granovetter afin de comprendre si celle-ci est également influencée par l'arrivée des médias sociaux comme outils de recrutement. Comme nous nous y attendions, ce concept de réseau est renforcé par les médias sociaux qui permettent d'étendre les liens faibles à l'infini. La plateforme devient alors le seul point commun entre les individus d'un même réseau, créant un nouveau type de lien : le lien virtuel.

Enfin, la théorie du socio-constructivisme des technologies et celle de la structuration ont été mobilisées pour déterminer les éléments qui ont une influence sur l'utilisation qui est faite de médias sociaux. Ces deux théories nous ont permis d'observer des différences profondes dues d'une part à des facteurs propres aux recruteurs et d'autres part aux structures qui les entourent. Grâce à ces théories, nous nous sommes également rendu compte que les médias sociaux ont eux aussi une influence sur les recruteurs et sur les structures de la société.

Etant donné le cadre dans lequel ce travail est réalisé, nous n'avons pu couvrir toutes les perspectives et toutes nos interrogations sur le sujet des médias sociaux dans le recrutement. Nous avons circonscrit notre recherche pour pouvoir la mener au mieux. Conscient que cela nous impose quelques limites, nous aimerions clôturer ce travail en proposant plusieurs pistes de réflexions.

Tout d'abord, les préoccupations entourant l'utilisation de profils sociaux privés dans les processus de sélection nous semblent tout à fait légitimes. Ce sujet doit être investigué, et il pourrait, selon nous, faire l'objet d'un travail à part entière.

Une deuxième piste de réflexion concerne la possibilité pour les entreprises d'utiliser les médias sociaux dans la recherche active des profils. Cette tâche était jusque-là la prérogative des cabinets de recrutement. Nous devons donc nous demander si, à terme, les cabinets de recrutement pourront encore

offrir une plus-value aux entreprises ou si les entreprises ne pourront pas gérer elles-mêmes la recherche des profils plus rares, comme certaines commencent déjà à le faire.

Une dernière piste de réflexion que nous voulons ouvrir pose la question suivante : comment une entreprise, un cabinet de recrutement ou une agence interim pourra-t-elle gérer le départ, volontaire ou forcé, d'un de ses collaborateurs RH. D'abord, s'il a construit un réseau de candidats sur ses comptes sociaux privés. Dans ce cas, son départ signifierait la perte de son réseau et donc une perte d'information qui peut être dommageable. Ensuite, s'il a créé une page au nom de la société à partir de son propre compte et dont il est l'administrateur. Il nous paraît donc essentiel pour les sociétés de réfléchir à ces questions pour contrôler et manager au mieux ces situations.

Bibliographie

- BAILLETTE, P., FALLERY, B. et GIRARD, A. (2013). La méthode Delphi pour définir les accords et les controverses : applications à l'innovation dans la traçabilité et dans le e-recrutement. 18^{ème} Colloque de l'Association Information et Management (AIM), Lyon, France. pp.1-22.
- BENRAÏSS-NOAILLES, L. et VIOT, C. (2012). Les médias sociaux dans les stratégies de recrutement. Quelle compatibilité avec la vie privée ? *Revue française de gestion*, 5(224). pp. 125-138.
- BESSY, C. et MARCHAL, E. (2009). Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements. Enquête auprès des entreprises. *Revue Française de Socio-Économie*,1(3). pp. 121-146. DOI 10.3917/rfse.003.0121
- BIJKER, W. (2001). Understanding technological culture through a constructivist view of science, technology, and society. In CUTCLIFFE, S. & MITCHAM, C. (Eds.), *Visions of STS*.
- BOBOC, A., et METZGER, J-L. (2009). Du privé vers le professionnel, une dynamique des apprentissages croisés autour des TIC. *Savoirs*,2(20), pp. 158-179. DOI 10.3917/savo.020.0158
- BOYD, D. M. et ELLISON, N. B. (2008). Social network sites : Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13. pp. 210–230. doi:10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x
- BREY, P. (2003). *Theorizing modernity and technology*. In T. MISA, P. BREY, and A. FEENBERG, (Eds.), *Modernity and Technology* (pp. 33-71). Cambridge : MIT Press
- BUYENS, D., DE SCHAMPHELAERE, V., VERBRIGGHE, J. et VERHAEGHE, S. (2012) Radiographie du Recrutement et de la Sélection de personnel : Tendances actuelles et défis pour demain. *Vlerick Business School*
- CADIN, L., GUÉRIN, F. et PIGEYRE, F. (2002). *Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie*. Chapitre 6 : Le recrutement. Eds Dunod : Paris
- CHARTIER, M. (2013). *Guide complet des réseaux sociaux*. Paris : First Interactive
- CORNELIS, S. (2016). *Médias sociaux et droit du travail. Friends ? Followers ?* Chapitre 2 : L'impact des réseaux sociaux aux différents stades de la relation de travail. Eds. Wolters Kluwer : Waterloo.
- CRESWELL, J. W. (2009). *Research design : Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Eds. Sage Publications : California

- DAVISON, H. K., MARAIST, C. et BING, M. N. (2011). Friend or foe? The promise and pitfalls of using social networking sites for HR decisions. *Journal of Business and Psychology*, 26. pp. 153–159 DOI 10.1007/s10869-011-9215-8
- DEKAY, S. (2009). Are business-oriented social networking web sites useful resources for locating passive jobseekers? Results of a recent study. *Business Communication Quarterly*, 72(1). pp. 101-105. DOI: 10.1177/1080569908330378
- DESSLER, G. (2005). *Human resource management*. Chapitre 5 : Personnel panning and Recruiting. 5^{ème} édition. Eds. Pearson Educational : New Jersey
- DHAMIJA, P. (2012). E-recruitment : A roadmap towards e-human resource management. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 3(2). pp. 33-39
- EL WAFI, W., BRANGIER, E. et ZADDEM, F. (2016). Usage des technologies numériques et modèles de la perméabilité des frontières entre la vie personnelle et la vie professionnelle. *Psychologie du travail et des organisations*, 22. pp. 74-87
- FONDEUR, Y. et LHERMITTE, F. (2006). Réseaux sociaux numériques et marché du travail, *La Revue de l'Ires*, 3(52), p. 101-131. DOI 10.3917/rdli.052.0101
- GARDNER, S. D., LEPAK, D. P. et BARTOL, K. M. (2003). Virtual HR : The impact of information technology on the human resource professional. *Journal of Vocational Behavior*, 63. pp. 159–179
- GIRARD, A. et FALLERY, B. (2011). *E-recrutement : From transaction-based practices to relationship-based approaches*. In T. BONDAROUK, H. RUËL, J. LOOISE. Advanced Series in Management, Emerald Group Publishing. pp.143-158, DOI : 978-0-85724-973-9. <10.1108/S1877-6361(2011)0000008016>
- GIRARD, A., FALLERY, B. and RODHAIN, F. (2011). L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement. *16ème Congres de l'AIM*, pp.1-18. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00843689>
- GIRARD, A., FALLERY, B. et RODHAIN, F. (2013). Integration of social media in recruitment: A Delphi study. *Advanced Series in Management*, 12. pp.97-120. DOI : [10.1108/S1877-6361\(2013\)0000012009](https://doi.org/10.1108/S1877-6361(2013)0000012009)
- GIRARD, A., FALLERY, B. et RODHAIN, F. (2015, 05 novembre). Intégrer les médias sociaux dans les pratiques d'e-grh ? Usages et enjeux pour les cabinets de recrutement. Actes de l'AGRH, Congrès de Montpellier.

- GRANOVETTER, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), pp. 1360-1380
- GRANOVETTER, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological Theory*, 1, pp. 201-233
- GRASSER, B. et NOËL, F. (2012). Ressources humaines. Chapitre 19 : Le recrutement. Eds. Vuibert : Paris
- HOLM, A. B. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *Zeitschrift für Personalforschung*, 26(3), pp. 241-259 DOI 10.1688/1862-0000_ZfP_2012_03_Holm
- ISAAC, H et KALIKA, M. (2001). Organisation, technologie de l'information et vie privée. *Revue Française de Gestion*. pp.101-105.
- KAPLAN, A. M. and HAELEIN, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1). pp. 59-68. DOI: 10.1016/j.bushor.2009.09.003
- KLEIN, H. K. & KLEINMAN, D. L. (2002). The social construction of technology : Structural considerations. *Science, Technology, & Human Values*, 27(1). pp. 28-52
- LA PINTA, F. et BERTHELOT, V. (2015). *Marketing RH. Accompagner les transformations digitales des ressources humaines*. Eds. Studyrama : France
- LOUBET DEL BAYLE, J-L. (2000). *Initiation aux méthodes des sciences sociales*. Eds. L'Harmattan : Paris-Montreal. Edition électronique reprise sur le site internet : http://classiques.uqac.ca/contemporains/loubet_del_bayle_jean_louis/initiation_metho_sc_soc/initiation_metho_sc_soc.html
- MARCHAL, E. et RIEUCAU, G. (2010). *Le recrutement*. Eds. La découverte : Paris
- ORLIKOWSKI, W. J. (2000). Using technology and constituting structures : A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4). pp. 404-428
- PINCH, T. J. et BIJKER, W. E. (1984). The social construction of facts and artefacts : Or how the sociology of science and the sociology of technology might benefit each other. *Social Studies of Science*, 14(3). pp. 399-441
- QUIVY, R. et VAN CAMPENHOUDT, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Eds. Dunod : Paris. 3^{ème} Edition
- ROBSON, C. (2002). *Real world research*. Eds. Blackwell : Oxford

- RUËL, H., BONDAROUK, T. et LOOISE, J. K. (2004). E-HRM : Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on Web-based HRM. *Management Revue*, 15(3). pp. 364-380
- RUSSELL, M. A. (2013) *Mining the social web. Data mining Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, GitHub, and more.* Chapitre 3 : Mining LinkedIn : Faceting job titles, clustering colleagues, and more. Eds. O'Reilly Media : Californie
- SANDER, T. (2012). Social media from the perspective of both strong and weak ties and the implications for recruiting. *International Journal of Arts & Sciences*, 5(1). pp. 121–133
- SRINIVAS, V. (date inconnue, postérieure à 2014). Recruitment through social media. *ELK Asia Pacific Journals – Special Issue*. Pagination inconnue
- STEPSTONE (2010). *Taux de rendement du capital investi des médias sociaux en matière de recrutement. Une étude paneuropéenne par StepStone.* Etude reprise sur le site internet <http://www.stepstone.be/A-propos-de-StepStone/loader.cfm?csModule=security/getfile&pageid=16901>, consulté le 12/07/2016
- STEPSTONE (2013). *Le recrutement via les réseaux sociaux : mythe ou réalité ? Quel retour sur investissement du recrutement via les réseaux sociaux en Europe en 2013 ?* Etude reprise sur le site internet http://www.stepstone.fr/b2b/espace-recruteur/nos-conseils-recrutement/enquetes-internationales/upload/CR_enquete-reseaux-sociaux-2013-stepstone.pdf, consultée le 12/07/2016
- VICKNAIR, J., ELKERSH, D., YANCEY, K. et BUDDEN, M.C. (2010). The use of social networking websites as a recruiting tool for employers. *American Journal of Business Education*, 3(11). Pp. 7-12

Sites internet

Site Web de Fred Cavazza : <http://www.fredcavazza.net/2015/05/29/panorama-des-medias-sociaux-2015/>

Site Web de Fred Cavazza : <http://www.fredcavazza.net/2016/04/21/panorama-des-medias-sociaux-2016/>

Site Web de Federgon : <http://www.federgon.be/fr/travail-interimaire/le-secteur-en-chiffres/>

Site Web des statistiques du gouvernement fédéral :

http://statbel.fgov.be/fr/modules/publications/statistiques/economie/analyse_-_statistiques_structurelles_sur_les_entreprises_2013.jsp