



HAL
open science

L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement

Aurélie Girard, Bernard Fallery, Florence Rodhain

► To cite this version:

Aurélie Girard, Bernard Fallery, Florence Rodhain. L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement . 16 ème Congrès de l'AIM, 2011, St Denis de La Réunion, France. pp.1-18. hal-00843689

HAL Id: hal-00843689

<https://hal.science/hal-00843689v1>

Submitted on 12 Jul 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

□ Résumé

De plus en plus d'organisations mobilisent des sites comme Facebook, Twitter, LinkedIn ou Viadeo dans leur politique de Recrutement. Toutefois ces nouvelles pratiques sont peu étudiées. L'objectif de cette communication est de mieux comprendre ce phénomène à l'aide de quatre cas concrets. Il apparait au terme d'une analyse de contenu, quatre principaux résultats. Les outils web de type BDD sont incontournables mais désormais reliés aux médias sociaux. Deux catégories de médias sociaux se distinguent: ceux utilisés afin de gérer la marque employeur et ceux utilisés davantage dans le cadre du processus d'e-recrutement. Enfin, leur utilisation entraine le développement de nouvelles interfaces entre les cabinets, les entreprises et les candidats.

Mots clefs :

Médias sociaux, Réseaux Sociaux Numériques, Marque employeur, e-Recrutement.

□ Abstract

More and more organizations are mobilizing websites like Facebook, Twitter, LinkedIn and Viadeo in their recruitment policy. However, these new practices are little studied. The aim of this paper is to better understand this phenomenon using four concrete cases. After a content analysis, we observe that web database tools are essential but are now linked to social media. Two categories of social media are also distinguished: those used to manage the employer brand and those used more in the e-recruitment process. Finally, their use creates new interfaces between recruitment agencies, companies and applicants.

Key-words:

Social Medias, Social Networks Sites, Employer Branding, e-Recruitment

L'apparition des Médias Sociaux dans l'e-GRH :

gestion de la marque employeur et e-recrutement.

Aurélie Girard

Allocataire-Monitrice

aurelie.girard34@gmail.com

Bernard Fallery

Professeur des Universités

bernard.fallery@univ-montp2.fr

Florence Rodhain

HDR, Maître de conférences

florence.rodhain@univ-montp2.fr

MRM – CREGOR , cc 28

Université Montpellier 2

Place Eugène Bataillon

34095 Montpellier, cedex 5

Introduction

En 2010, 78% des internautes français sont membres d'au moins un Réseau Social Numérique (RSN). « Réseau technique et réseau social ont fini par se confondre dans le langage » (Mercier, 2008). Depuis maintenant plusieurs années, l'expression « réseau social » est répandue dans la sphère Internet. Lorsque les utilisateurs parlent de « réseaux sociaux », ils font référence à des sites « 2.0 », tels que Facebook, Twitter, LinkedIn, ou YouTube. De nombreux termes sont ainsi utilisés par les médias comme par les chercheurs : Web 2.0, Réseaux Sociaux Numériques, Médias sociaux, Web Interaction...

Le développement rapide sur Internet de ces outils ouvre de nouvelles perspectives aux entreprises, en particulier en e-GRH (Martin et al., 2008 ; Joos, 2008; Barker, 2008 ; Andria et Mercanti-Guérin, 2008; Kaplan et Haenlein, 2010, Heikkilä, 2010). Ruël et al. (2009) définissent l'e-GRH comme “an umbrella term covering all possible integration mechanisms and contents between HRM and Information Technologies aiming at creating value within and across organizations for targeted employees and management.” (p.507).

Selon une enquête française (Regionsjob, 2010), 47 % des recruteurs utilisent désormais des médias sociaux pour recruter. 32% des recruteurs avouent recourir à des recherches de type « nom/prénom » sur les candidats qui postulent chez eux et 5% déclarent avoir écarté quelqu'un au vu des résultats obtenus.

De nouvelles pratiques d'e-recrutement apparaissent. Toutefois, celles-ci restent très peu étudiées dans la littérature. Ces quelques chiffres suscitent pourtant de nombreuses questions. Quelles raisons poussent les recruteurs à aller vers ces nouveaux outils ? Comment sont-ils effectivement utilisés et dans quels buts ? Quelles problématiques de recrutement peuvent-ils résoudre ? Quels changements apportent-ils dans les pratiques et dans les relations entretenues avec les candidats ?

Dans un premier temps, nous essaierons de clarifier les différents termes utilisés pour parler de « réseaux sociaux » et nous démontrerons que leur utilisation est un enjeu important pour le recrutement. Dans un deuxième temps, nous illustrerons à l'aide de quatre cas d'organisations les pratiques actuelles mises en place dans le cadre des politiques de recrutement. Quatre principaux résultats seront ainsi développés. Les outils web de type BDD sont incontournables mais ils sont désormais reliés aux médias sociaux. Certains médias sociaux sont utilisés dans une perspective de marque employeur, tandis que d'autres sont davantage mobilisés lors du processus de recrutement. Enfin, de part leur utilisation, se développent de nouvelles interfaces entre les cabinets, les entreprises et les candidats.

1. Médias Sociaux et e-Recrutement

Nous allons tout d'abord clarifier les principaux termes utilisés pour caractériser ces nouveaux sites internet en apportant une classification. Nous démontrerons ensuite que l'utilisation des médias sociaux représente un enjeu important dans le cadre du recrutement.

1.1 Une définition problématique des médias sociaux

Le concept de **Web 2.0** (O'Reilly, 2005) caractérise l'évolution d'Internet, centré sur les utilisateurs et favorisant les échanges, la création et le partage d'information. Ce terme n'a pas de frontière clairement définie, mais plutôt un centre de gravité autour duquel circule un ensemble de pratiques et de principes. Bien que largement utilisé, le terme est critiqué pour son côté marketing.

Le terme de « **Médias Sociaux** » est de plus en plus utilisé afin de définir « des applications en ligne, plateformes et médias dont le but est de faciliter les interactions, la collaboration et le partage de contenus ». (Universal McCann, 2008, page 10). Selon Kaplan et Haenlein (2010) il s'agit d'« un groupe d'applications en ligne qui se fondent sur l'idéologie et la technique du Web 2.0 et permettent la création et l'échange du contenu généré par les utilisateurs ». Cavazza (2008, 2009), distingue les outils d'expression (publication, discussion, livecast...), des outils de réseautage (dont les RSN professionnels), des outils de partage (vidéos, photos, ...), des jeux en ligne, ou encore des plateformes sociales (dont les RSN généralistes).

Ces deux termes restent encore assez larges et concernent une grande variété de sites. D'autres définitions plus restrictives ont alors été développées.

Selon Boyd et Ellison (2007) les **sites de réseaux sociaux** sont des services web qui permettent aux individus : « (1) de construire un profil public ou semi-public au sein d'un système, (2) de gérer une liste des utilisateurs avec lesquels ils partagent un lien, (3) de voir et naviguer sur leur liste de liens et sur ceux établis par les autres au sein du système » (Boyd et Ellison, 2007, p.2).

Thelwall (2009) différencie : les réseaux sociaux de **socialisation** où les connexions sont souvent utilisées pour trouver et afficher des listes d'amis existants d'ores et déjà « hors ligne » (Facebook) ; les réseaux sociaux de **réseautage** davantage utilisés pour trouver de nouveaux contacts (LinkedIn) ; et les réseaux sociaux de **navigaton** où les connexions sont utilisées pour déployer des listes de contacts permettant l'accès aux ressources associées à ceux-ci (YouTube).

D'autres chercheurs ont souhaité limiter davantage le champ d'étude. Ainsi Stenger et Coutant (2010 ; 2011) reprennent la définition donnée par Boyd et Ellison (2007) et la complètent en ajoutant une quatrième dimension. Selon les auteurs les « **réseaux sociaux numériques** » doivent fonder leur attractivité essentiellement sur « l'opportunité de retrouver ses « amis » et d'interagir avec eux par le biais de profils, de listes de contacts et d'applications à travers une grande variété d'activités » (2011, p 13) et non sur une activité particulière. Fondeur et Lhermitte (2006) propose également de définir les réseaux sociaux numériques de manière plus stricte, ces derniers devant être « spécifiquement dédiés à la constitution ou à la reconstitution de connexions sociales, à leur gestion et/ou à leur mobilisation à des fins personnelles ou professionnelles ». Ils excluent de cette façon les sites pour lesquels les fonctionnalités de réseaux sociaux sont secondaires (YouTube par exemple).

Nous proposons suite à la lecture de ces différentes définitions de distinguer au final deux grandes catégories de RSN :

- les **RSN de contact / relation**: pour lesquels les fonctionnalités de contacts, de mises en relation sont principales.
- les **RSN de contenus** qui sont basés sur une activité particulière et pour lesquels les fonctionnalités de réseaux sont secondaires

Le tableau suivant permet de regrouper l'ensemble des outils 2.0 dans une même classification et de synthétiser les différentes définitions afin de mieux comprendre les typologies proposées.

Médias Sociaux		
Outils de discussion	Forums de discussion, Messageries instantanées Systèmes VoIP	PhpBB, MSN messenger, Skype
Outils de publication	Wikis Blogs	Wikipedia Typepad, Blogger
Réseaux Sociaux Numériques		
RSN de contacts (socialisation, réseautage)	RSN généralistes	Facebook, Myspace, Okurt, Skyblog et Windows Live Space (WLS), Twitter
	RSN professionnels	Linkedin, Viadeo, Xing
RSN de contenus	Outils de publication, micropublication, livecast.	Digg, <i>Skyblog</i> , <i>WLS</i> , <i>Twitter</i> Justin TV, BlogTV
	Outils de partage	YouTube, Flickr, Del.icio.us, Deezer, Slideshare, Feedback2.0

Tableau 1. Une nouvelle proposition de classement des applications Web 2.0

Bien sûr certains sites peuvent évoluer et recouvrir plusieurs objectifs. Par exemple, bien que Facebook soit utilisé initialement pour ses fonctionnalités de mises en relations, les membres partagent également de nombreux contenus.

Par ailleurs, des sites tels que Twitter, Skyblog ou encore Windows Live Space sont de plus en plus considérés comme des RSN de contacts, les fonctionnalités de réseaux prenant une place grandissante dans les usages.¹

¹ Nous avons volontairement exclu les univers virtuels tels *Second Life* du tableau, ces derniers étant difficilement classables dans une catégorie donnée. Cavazza (2009) les a également supprimés de sa classification des médias sociaux persuadé que l'on ne peut pas les mettre sur le même plan de comparaison que les autres sites web.

1.2 Un enjeu important pour le recrutement

L'utilisation des médias sociaux dans le cadre du recrutement représente un enjeu important pour plusieurs raisons.

On distingue traditionnellement deux principales sources de recrutement : le CV et le réseau. Depuis la fin des années 90, Internet a pris une place importante dans le processus de recrutement et a permis aux organisations d'étendre leurs Bases De Données (BDD) de CV au travers de trois principaux outils : les sites emploi ou job boards, les sites « carrières » ainsi que les logiciels de gestion des candidatures. Selon une enquête Apec (2010), la quasi-totalité des offres cadres sont diffusées sur

Internet (via des sites emploi ou le site de l'entreprise) dont 81% de façon exclusive.

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

Du point de vue de l'employeur, Parry et Wilson (2009) ont étudié les raisons d'adoption des sites carrières et des sites emplois par les entreprises. Parry et Tyson (2008) ont également mené différentes études de cas et démontré que l'utilisation combinée d'un site de recrutement en ligne et d'un logiciel de gestion des candidatures apportait plusieurs bénéfices aux entreprises en termes de coût, d'efficacité, de fiabilité et de service.

En effet, Internet a apporté différents bénéfices aux recruteurs en termes de diffusion des offres d'emploi (rapide, à grande échelle et à moindre coût), d'accès aux CV, de traitement des candidatures ; ainsi qu'aux candidats en termes d'accès aux offres d'emploi, de diffusion de leur CV et candidatures. Le marché du travail est ainsi devenu plus transparent...mais également plus « bruyant » (Fondeur (2006a) parle de « dilemme transparence-bruit »). Internet a ainsi engendré une banalisation de l'acte de candidature, abaissé le niveau de l'autocensure des candidats et suscité un accroissement des candidatures dites « non qualifiées » (Fondeur, 2006b). Les candidats sont également confrontés à ce problème de « bruit » du fait de l'accroissement du nombre d'offres d'emploi disponibles en ligne, internet pouvant être perçu comme une véritable jungle (Beauvallet et al. 2006).

Aujourd'hui les médias sociaux offrent l'opportunité aux entreprises et aux candidats de résoudre ce problème de « bruit » induit par le recrutement en ligne en mobilisant davantage et plus efficacement leur réseau social dans le cadre du recrutement. Les médias sociaux peuvent leur permettre de maintenir, d'étendre leur réseau, d'accéder à de nouvelles possibilités de mises en relation et de cooptation et ainsi filtrer les informations pertinentes.

Par ailleurs, la nature du travail au 21^{ème} siècle présente de nombreux enjeux pour le recrutement (Ployhart, 2006) : le travail basé sur les connaissances implique une plus grande exigence vis à vis du niveau de compétences des employés, les changements démographiques, sociétaux et culturels largement répandus créent des

pénuries mondiales de candidats qualifiés et compétents, la main d'œuvre est également de plus en plus diverse. Plusieurs auteurs parlent même de « guerre des talents » (Chambers et al., 1998 ; Guthridge et al., 2008 ; Cappelli, 2008). Les entreprises sont ainsi en concurrence et doivent mettre en place des stratégies efficaces afin d'une part de détecter les talents et d'apprécier au mieux leurs compétences, et d'autre part d'attirer les meilleurs, les acquérir et les retenir au sein de l'organisation. L'arrivée de la « génération Y » (née entre la fin des années 70 et le milieu des années 90) considérée comme impatiente et exigeante vis-à-vis des employeurs, voire plutôt le développement d'une « Culture Y » (Chaminade, 2009) devrait compliquer davantage la tâche des entreprises qui vont devoir faire preuve de plus de créativité.

De plus, de part l'utilisation grandissante des médias sociaux, le comportement des internautes à évolué et il en est de même pour celui des candidats. Les internautes ne sont plus des spectateurs, ils sont devenus de véritables consommateurs d'informations (Rosnay, 2006), créent, partagent, échangent de nombreux contenus. Ils n'hésitent plus exprimer leurs opinions en ligne, à remettre en question les émetteurs traditionnels, à critiquer des entreprises sur de nombreuses plateformes échappant au contrôle de celles-ci. Ils s'informent de ce fait via Internet et les médias sociaux en particulier avant de prendre une décision, pour se forger une opinion, que ce soit sur un produit, un service ou leur futur employeur. Ils utilisent également les médias sociaux afin de communiquer leurs centres d'intérêts, leurs expériences professionnelles et cherchent ainsi à améliorer leur visibilité. Ces nouveaux modes de recherche et de diffusion d'information obligent les entreprises à repenser la façon dont elles communiquent.

Ainsi nous avons vu apparaître de nouvelles pratiques basées sur l'utilisation des médias sociaux de la part des entreprises et des cabinets de recrutement. Toutefois, celles-ci restent très peu étudiées dans la littérature.

Certains chercheurs s'intéressent en particulier aux candidats, à leurs profils (Kluemper et Rosen, 2009 ; Dekay, 2009) et à leurs usages des RSN (Fondeur et Lhermitte, 2006). D'autres démontrent les enjeux que représentent les médias sociaux pour les ressources humaines et le recrutement en s'appuyant sur des données secondaires (Joos, 2008 ; Roberts et Roach, 2009, Malita et al., 2010). Girard et Fallery (2009a ; 2009b) ont réalisé des entretiens semi-directifs auprès de 11 responsables du recrutement en SSII afin de connaître leurs pratiques et les raisons qui les mènent à utiliser les médias sociaux.

Même si l'ensemble des auteurs s'accordent à dire que les médias sociaux représentent un enjeu important pour le recrutement, il n'existe pas, à notre connaissance, d'études de cas concrètes sur ces nouvelles pratiques.

Cette communication vise ainsi à illustrer ces nouvelles pratiques au travers de quatre études de cabinets de recrutement et d'entreprises.

2. Quatre études de cas illustrant les nouvelles pratiques de recrutement associées aux médias sociaux

2.1. Cadre méthodologique de la recherche

Compte tenu de la nature des pratiques étudiées, nous avons choisi de développer une stratégie de recherche basée sur une approche qualitative. L'analyse décidée pour cette recherche relève des techniques de collecte et de codage de données relatives aux études de cas (Eisenhardt, 1989 ; Miles et Huberman, 1984 ; Yin, 1994).

Nous avons choisi d'étudier deux types d'acteurs : des cabinets de recrutement ainsi que deux entreprises ayant développé des stratégies RH au travers des médias

sociaux (cf. tableau 2 et voir tableaux en annexe pour plus d'informations).

Nous avons opté pour deux types de cabinets: un cabinet généraliste, établi depuis longtemps, et un cabinet spécialisé dans les technologies de l'information créé en l'an 2000. Nous avons choisi de les appeler Alpha et Bêta.

Concernant les deux autres cas, il s'agit d'entreprises évoluant dans des secteurs bien différents, la banque d'une part (B to C et B to B), et les télécommunications d'autre part (B to B). Nous les avons nommé Gamma et Delta.

Deux principales sources d'informations ont été mobilisées : des entretiens semi-directifs avec les acteurs principalement concernés par ces nouvelles pratiques ; ainsi que des données secondaires constituées de documents internes et d'une analyse des différents outils Internet utilisés. Au total, 20 entretiens ont été réalisés entre octobre 2009 et octobre 2010 (d'autres sont à venir), soit un total de 19 heures. Chaque entretien a été enregistré puis retranscrit entièrement.

	Cabinets RH		Entreprises	
	Alpha	Beta	Gamma	Delta
Activité, Secteur	Cabinet Généraliste	Cabinet Spécialisé TI	Banque	Equipementier Télécommunication
Structure	15 bureaux (10 en France), 25-30 consultants	1 bureau Paris, 10 consultants (dont 1 à San Francisco)	Près de 60 000 employés en France (157 000 dans 83 pays)	Environ 10 000 employés en France (77 000 dans 130 pays)
Entretiens semi-directifs	- 6 entretiens : > Fondateur > 2 Associés > Chargée de recherche > 2 Consultants	- 4 entretiens > Dirigeant > Consultant San Francisco > 2 Consultants	- 4 entretiens : > Resp. Marque Employeur > Resp. Blog Mission-Handicap > Chef de projet Business-Game > Resp. Campus Management et Pré-recrutement > ...	- 6 entretiens : > DRH > Community Manager RH > Resp. Développement Emploi et Diversité > Community Manager Communication Interne > RRH > Manager > ...
Outils Web de type BDD	Site Internet Job boards Logiciel	Site Internet Peu de job boards Logiciel (RS interne)	Site « carrières » Job boards Logiciel	Site « carrières » Job boards gratuits Logiciel
Médias Sociaux	Facebook, Twitter, Youtube, Blog Viadeo, Copains Pro, LinkedIn	Facebook, Twitter, Youtube, Blog, Flickr, Slideshare LinkedIn, Viadeo	Facebook (4), Twitter (3), Blog, Web-TV En cours : LinkedIn et Viadeo	Facebook Twitter Envisagés : LinkedIn et Viadeo + Web-TV

Tableau 2. Présentation des quatre cas étudiés

2.2 Quatre principaux Résultats

Une première analyse de contenu a permis de dégager quatre résultats principaux.

2.2.1 Les outils web type BDD sont incontournables mais ils sont désormais reliés aux médias sociaux

Toutes les organisations étudiées disposent de leur propre site Internet dédié au recrutement.

Pour le cabinet Alpha, et les deux entreprises (Gamma et Delta), le site « carrières » constitue le point central de leur processus de recrutement, le point d'accès privilégié, un passage obligé pour les candidats souhaitant postuler. L'ensemble des informations importantes y sont regroupées : présentation de l'organisation, de ses prestations/métiers, de ses engagements RH, conseils aux candidats, et un espace candidats et offres d'emploi.

Pour le cabinet Bêta le site internet existe mais il n'est pas vraiment mis à contribution, ni mis à jour régulièrement. Les offres d'emploi ne sont pas diffusées directement sur le site internet du cabinet, le visiteur est redirigé vers le blog.

Elles disposent toutes de leur propre CVthèque interne et utilisent toutes un logiciel permettant de gérer les candidatures (réception, suivi du processus, reporting). A la différence près que le cabinet Bêta utilise un logiciel de type réseau social d'entreprise (BlueKiwi) pour le faire. Ce dernier est pour l'instant réservé aux consultants mais également aux clients (Il réfléchit à étendre le réseau aux candidats).

Elles ont également recours à des job boards mais elles ne les utilisent pas toutes de la même manière.

Le cabinet Alpha et l'entreprise Gamma ont recours à de nombreux job boards gratuits (APEC) et payants (Monster, lesjeudis, placeojeunes) à la fois pour diffuser des offres d'emplois et accéder aux CVthèques.

L'entreprise Delta quant à elle utilise uniquement les job boards gratuits tels que l'APEC et Jeunedip, pour des questions de budget.

Le cabinet Bêta a décidé depuis fin 2009 de ne plus diffuser d'offres d'emploi sur Monster (par manque d'efficacité, préférant s'appuyer en grande partie sur les médias sociaux qu'il mobilise). Il diffuse tout de même ses offres via certains jobboards généralistes tels que l'APEC ou de niches (par exemple Loolix, spécialisé dans le logiciel libre).

Des liens sont-ils effectués entre les sites internet des entreprises et les différents médias sociaux utilisés par les organisations étudiées ?

Le cabinet Alpha a ajouté un lien vers sa page Facebook en page d'accueil à l'aide du bouton « find us ». La chaîne Youtube est également indiquée dans la partie présentation du cabinet en vidéo.

Le cabinet Bêta indique clairement son blog dès la page d'accueil en affichant les derniers billets publiés et les dernières offres (*qui en fait ne sont pas mis à jour depuis fin 2009*). Et comme indiqué précédemment le visiteur est redirigé vers le blog lorsqu'il veut accéder aux offres d'emploi. Le blog fait ensuite le relai avec les comptes Twitter et Facebook qui sont clairement mis en avant.

L'entreprise Gamma a fait évoluer son site carrières, il est devenu moins statique de part l'utilisation de la web-tv qui alimente le site en vidéos (page d'accueil, présentation société, témoignages métiers...). Les liens vers la web-tv mais également les comptes RH Twitter et Facebook sont rappelés à différents endroits du site (« Retrouvez-nous sur »), dans la partie jeunes diplômés, dans la partie conseils aux candidats (« coaching »), mais également dans la partie offres d'emploi (à chaque offre d'emploi). L'ensemble des médias sociaux sont également regroupés dans un lien « RSS et réseaux sociaux » présent en permanence sur le bandeau de bas de page du site carrières.

L'entreprise Delta indique ses comptes Twitter et Facebook en page d'accueil sous la mention « Dialoguer avec nous ». Ils n'apparaissent pas à d'autres endroits du site pour le moment.

2.2.2 Les médias sociaux sont d'abord utilisés dans une perspective de marque et réputation employeur

Bien qu'il soit difficile d'établir des distinctions tranchées entre les outils, ces derniers pouvant être mobilisés de différentes manières, nous observons toutefois différentes orientations. En effet, certains médias sociaux sont davantage utilisés dans une perspective de marque et de réputation employeur/recruteur.

Chhabra et Mishra (2008) définissent la marque employeur comme « le procédé par lequel l'entreprise se crée une identité et gère son image induite par son rôle d'employeur » (p. 57). Le concept de réputation employeur, selon Hepburn (2005), "is based on what one does as an employer plus what one says one is doing" (Hepburn, 2005). En d'autres termes, la marque employeur correspond à l'image voulue par l'entreprise,

tandis que la réputation employeur correspond à l'image projetée et interprétée par les candidats notamment.

Ainsi, la notion de « marque employeur » ne se joue pas uniquement sur un processus de recrutement à un instant donné, elle se joue sur la durée et se développe au fur et à mesure des interactions avec les candidats potentiels (mais aussi avec les employés et autres parties prenantes). Bien entendu, développer la marque employeur a un effet indirect, induit, sur le processus de recrutement : attractivité, visibilité, animation d'une communauté de candidats potentiels, développement d'une réputation numérique.

« Je crée autour de ma marque un anneau de communautés qui vont toutes potentiellement porter mon discours à l'extérieur avec plus de visibilité, un discours plus crédible puisqu'il est porté par des tiers .. » / « Ce que je vais faire c'est animer une communauté, créer les conditions pour qu'ils soient dans une écoute favorable vis-à-vis de ma marque et que si demain il y a un besoin de recrutement à court terme que je sois dans le top-of-mind, dans la préférence et que j'ai une population suffisamment importante pour leur dire si ça vous intéresse en ce moment je recrute. » (Responsable Marque Employeur, Gamma)

La marque et la réputation sont devenus des enjeux importants, on peut d'ailleurs le constater de part les activités de veille développées par certaines organisations : celles-ci vont de l'utilisation des moteurs de recherche, des alertes Google, des flux RSS jusqu'au développement d'une véritable politique de veille comme dans le cas de l'entreprise Gamma (veille interne, et mise en place d'un baromètre avec une société spécialisée).

2.2.2.1 Les outils de contacts au service de la marque employeur

Ainsi toutes les organisations étudiées ont créé un voire plusieurs comptes sur Facebook et Twitter. Ces comptes portent sur une thématique globale RH ou sur des thématiques particulières. C'est le cas de l'entreprise Gamma qui a choisi de développer plusieurs comptes : carrières, handicap, Business Game et alternance. Les comptes sont soit animés par une seule personne (par le dirigeant dans les cabinets Alpha et Bêta), soit cogérés (par un responsable et un apprenti chez Gamma et par le Community Manager RH et le DRH pour Delta). On peut également remarquer que lorsqu'il y a cogestion, les animateurs possèdent chacun en parallèle leur propre compte à leur nom. D'autres collaborateurs peuvent être amenés à participer, en particulier lorsqu'il s'agit de comptes thématiques (ex. participation des alternants dans l'animation de la page Facebook sur l'Alternance de Gamma).

Suivant les cas le duo Facebook/Twitter ne fonctionne pas de la même façon :

- *Quand Facebook et Twitter sont utilisés de façon complémentaire :*

C'est le cas pour le cabinet Bêta, l'entreprise Delta et les comptes « carrières » de l'entreprise Gamma. Le cabinet Bêta a ouvert un compte Twitter et Facebook en 2007, utilisés véritablement dans une optique d'animation de communautés depuis 2009. L'entreprise Gamma a ouvert un compte Twitter en juin 2009 puis une page Facebook en novembre 2009. L'entreprise Delta a créé un compte Twitter en Mai 2010 et une page Facebook RH en Juin 2010. Les comptes ont donc généralement été créés à peu d'intervalles de différence.

Dans tous les cas la ligne éditoriale est commune aux deux comptes. Les sujets abordés sur les comptes Facebook et Twitter de Beta et Gamma portent sur l'actualité de la société et du secteur, l'actualité RH, des conseils aux jeunes diplômés, aux candidats (recherche d'emploi, entretiens CV, utilisation des RSN, réputation...), des offres d'emplois (mais il ne s'agit pas de l'activité principale). Delta avait choisi au départ de ne diffuser que des informations concernant l'entreprise (actions RH et conditions de travail), mais souhaite finalement élargir les thèmes abordés afin d'apporter plus de contenus et de rendre les pages plus attractives).

Cependant, chaque compte à son propre contenu et sa propre activité.

Dans les trois organisations, les comptes Twitter sont relativement actifs. Le nombre d'abonnés est en constante augmentation. Mais ils ne suivent pas tous leurs abonnés. Le nombre d'abonnements est plus réduit afin d'assurer une veille sélective. Les interactions sont nombreuses et régulières : messages postés, informations « retweetées » (relayent les tweets d'autres comptes), échanges avec d'autres membres. De nombreuses personnes relayent leurs informations et se voient parfois redirigées vers leurs autres médias sociaux ou vers le site carrière dans le cas de Gamma et Delta. L'entreprise Delta au lancement de son compte Twitter souhaitait cibler surtout les jeunes diplômés. Après environ 1 à 2 mois d'usage, ils se sont rendus compte que peu de jeunes diplômés étaient au final présents sur ce RSN pour le moment, et qu'il était plus à destination de professionnels expérimentés, d'experts RH, marketing, web. Elle ne compte pas pour autant arrêter ses actions sur Twitter et souhaite développer son activité.

Les pages Facebook ont la même ligne éditoriale mais ne sont pas directement reliées aux comptes Twitter, ou du moins pas complètement. En effet, bien que la page Facebook de Gamma soit parfois alimentée par des informations postées sur Twitter (sélection de tweets), la

plupart des informations sont postées directement sur la page, ce que font également Alpha et Delta. On remarque par ailleurs des activités particulières. Dans le cas de l'entreprise Gamma, des candidats laissent des messages afin de poser des questions concernant le recrutement, un événement à venir. Les réponses sont généralement assez rapide, 0 à 2 jours de délai environ. Les interactions sur les pages des deux autres organisations se limitent pour l'instant à quelques commentaires et « likes ». Dans le cas du cabinet Alpha, deux applications sont associées à la page. La première est développée par le cabinet lui-même. Il s'agit actuellement d'un quizz permettant aux candidats de découvrir s'ils sont prêts pour le « recrutement 2.0 » (et indiquant également les dernières offres d'emploi). Des candidats potentiels amusés par le quizz relayé par un de leurs amis, ont au final vu les offres du cabinet et ont postulé par la suite. La deuxième est la solution « Work for US » qui permet d'afficher les dernières offres d'emploi et de les partager avec ses amis sur Facebook et bien sûr de postuler (candidat redirigé).

- Quand l'un des deux outils, Facebook ou Twitter, est privilégié

Dans d'autres cas deux comptes existent bel et bien mais l'un des deux est privilégié car jugé au final plus adapté à la cible visée.

Dans certains cas c'est Facebook qui a été privilégié.

C'est le cas du cabinet Alpha qui anime une page sur Facebook depuis juillet 2009 et qui a créé par la suite un compte Twitter en août 2009. Le compte Twitter est directement relié au compte Facebook (c'est-à-dire que les messages postés sur Facebook le sont automatiquement sur Twitter). Toutefois, il s'agissait juste d'un essai, par curiosité. Contrairement à la page Facebook, ce compte n'est pas du tout utilisé. Le cabinet explique que cet outil n'est pas forcément adapté pour leur secteur d'activité, le recrutement généraliste.

En ce qui concerne l'entreprise Gamma, la situation est similaire concernant les comptes créés dans le cadre de son Business Game orienté RSE et développement durable. Une page Facebook dédiée a été créée en octobre 2009 pour la quatrième édition en même temps qu'un compte Twitter. Tout comme celui du cabinet Alpha, le compte est relié à Facebook mais il reste au final peu utilisé et peu suivi par les étudiants, contrairement à la page Facebook où de nombreuses informations et commentaires sont postés. Il est intéressant de noter que l'entreprise n'avait pas l'intention de créer une page Facebook au départ. Mais lorsqu'elle s'est rendue compte que des étudiants créaient eux même des groupes au nom du jeu, elle a décidé de créer une page officielle afin de

centraliser les différents groupes et répondre aux attentes des étudiants.

La page Facebook sur le thème de l'alternance de Gamma a été ouverte en mai 2010 suite à son travail de veille et d'écoute. Elle a en effet remarqué que beaucoup d'étudiants se posaient des questions concernant l'alternance et que peu de sources d'informations concrètes sur le sujet existaient. Aucun compte Twitter n'y a été associé, compte tenu de l'expérience du Business Game, l'outil n'a pas été considéré comme adéquat pour communiquer auprès des étudiants.

Dans un autre cas c'est Twitter qui a été privilégié.

C'est le cas des comptes sur le thème du handicap de Gamma. Les deux comptes ont été créés en octobre 2009, en même temps qu'un blog dédié à la Mission Handicap. Le compte Twitter a été privilégié, tandis que le compte Facebook qui est directement relié à celui-ci n'est au final que peu mobilisé. Le compte Twitter reprend des éléments du blog et relaie les informations diffusées par d'autres comptes dédiés au handicap et à l'emploi en général et bien sûr ceux de la société. Twitter est considéré comme une source de veille importante sur le sujet du handicap et leur permet de récupérer des informations difficilement accessibles. De plus, cela a permis agréger une communauté et de donner plus de visibilité à leurs actions. La page Facebook par contre est peu utilisée. Elle est alimentée uniquement via Twitter, peu de personnes y sont inscrites, elle ne correspondrait pas au final aux populations ciblées.

2.2.2.2 Les outils de publication au service de la marque employeur

- Blogs

Sur les quatre organisations étudiées, trois d'entre elles possèdent un blog dédié aux RH : deux sont généralistes, un est associé à une thématique particulière (le handicap).

Le président du cabinet Alpha a créé son blog fin 2005. Parmi les sujets abordés : conseils, proverbes, anecdotes, billets d'humeur... L'objectif est de communiquer de manière décalée sur le management et les Ressources Humaines. Toutefois, les messages sont au final peu nombreux et peu fréquents.

Le cabinet Bêta a créé son blog en septembre 2004. Il est considéré comme le point central de leur réseau social. Celui-ci est animé par le dirigeant du cabinet qui est aidé par une rédactrice pour écrire des articles ou le relayer, faire de la veille. Les sujets traités sont variés : conseils aux candidats (comment faire son CV, comment utiliser les RSN), annonce de conférences dans le domaine du

web et du recrutement, présentation de nouveaux outils et services web... Les posts sont réguliers.

L'entreprise Gamma, quant à elle, a ouvert un blog dédié au thème du handicap² en octobre 2009. L'entreprise s'est rendue compte que peu d'entreprises communiquaient sur leurs actions concrètes dans le cadre du handicap et a donc souhaité ouvrir un nouvel espace de discussion. L'objectif de ses outils est de raconter de l'intérieur ce que fait l'entreprise pour améliorer l'intégration des collaborateurs en situation de handicap. Le blog est co-animé par 6 collaborateurs, chacun ayant leur propre domaine d'intervention (recrutement, formation, insertion, milieu associatif...). Les posts sont réguliers et les réponses aux commentaires sont en général assez rapides, de l'ordre de un à trois jours. Différents sujets sont abordés, témoignages de candidats, de collaborateurs, retours d'expériences (réussites mais aussi échecs), actualité et événements autour du handicap, conseils emploi, exemples d'actions mises en œuvre (pas uniquement celles de la société). Par ailleurs, l'entreprise Gamma dans le cadre de son Business Game met à disposition de chaque équipe sélectionnée un Wiki-blog afin que mener à bien leur projet, c'était déjà le cas lors de la première édition en 2006.

- YouTube

Le cabinet Alpha a créé une chaîne YouTube à son nom (en même temps que le compte Facebook). Il s'agit de courtes vidéos, de 1 à 5 minutes, de conseils, d'anecdotes. Les dernières vidéos postées datent d'octobre 2009. Le cabinet Bêta dispose également de sa propre chaîne YouTube. Il s'agit cette fois-ci de vidéos d'interviews réalisées par des tiers et mises en favoris (« favorisées »).

- WebTV

L'entreprise Gamma a choisi de développer sa propre WebTV, celle-ci est intégrée au site carrières. Elle est organisée en 8 chaînes (dont parcours, métier handicap, conseils d'experts, diversité...) et comprend plus de 140 vidéos. La chaîne « Conseils d'experts » a été développée en juillet 2010 et comme son nom l'indique diffuse de courtes vidéos d'experts des RH qui livrent leurs conseils concernant par exemple les entretiens, les tests de recrutement et bien sûr l'utilisation des RSN.

- Flickr, Slideshare :

Le cabinet Bêta dispose quant à lui d'un compte Flickr où il poste des photos de l'équipe, du bureau, des photos

prises lors de différents événements. Il a également un compte Slideshare où il partage les powerpoint réalisés dans le cadre de différentes interventions (conférences, formations universitaires...).

2.2.3 Les RSN professionnels sont ensuite mobilisés dans une perspective de recrutement

Les RSN professionnels sont davantage considérés dans une perspective de recrutement, de réseautage, comme des outils visant à détecter des candidats (plus opérationnels). Les entreprises étudiées sont encore au stade de la réflexion (mais devraient passer à l'action d'ici peu) tandis que les cabinets de recrutement ont d'ores et déjà intégré les RSN dans leur processus de recrutement.

2.2.3.1 Les entreprises envisagent une extension aux RSN professionnels

Chez Gamma, aucune action concrète de recrutement n'a été réalisée via les réseaux sociaux professionnels pour le moment. L'entreprise compte investir des sites tels que LinkedIn et Viadeo d'ici fin 2010/début 2011 au travers de groupes thématiques et de l'utilisation des fonctionnalités recruteurs. Elle souhaite utiliser plus directement les RS dans sa politique de recrutement au quotidien et vise en particulier les candidats expérimentés (mais également les jeunes diplômés). Le but est de rentrer en contact avec des professionnels à l'écoute du marché, des « pré-candidats », proactifs, qui ne sont pas forcément présents sur les sites emplois traditionnels. Les membres des réseaux sociaux professionnels sont à la fois considérés comme des candidats mais également comme des relais d'information potentiels (bouche à oreille, cooptation). En parallèle de l'utilisation de LinkedIn et Viadeo, d'autres initiatives orientées RSN et réseaux d'anciens sont envisagés. L'objectif n'est pas d'aller « à tout prix » sur les RSN, mais de mettre en place des actions cohérentes en fonction de la cible visée.

Dans l'entreprise Delta, une réflexion est également en cours. Il est envisagé aussi bien de créer une page entreprise, des groupes de discussion que de diffuser des offres d'emplois. L'entreprise compte utiliser LinkedIn et/ou Viadeo à moyen terme car ce sont des outils à vocation professionnelle « pure » (contrairement à Facebook), car les membres sont principalement des salariés en poste, des candidats proactifs, et des personnes qui connaissent les RSN. En effet, ces membres correspondent à leur cible de prédilection, compte tenu de l'activité de l'entreprise (équipementier télécommunications). Toutefois, une première expérience de recrutement est à déclarer. En effet, afin de recruter un apprenti RH en Community Management, une recherche de profils a été effectuée sur Viadeo par une Responsable

² La loi du 11 février 2005, dite loi « handicap » impose un quota de 6 % de travailleurs handicapés dans les entreprises de plus de 20 salariés.

RH (RRH). Viadeo a été préféré à LinkedIn compte tenu de la cible visée. L'offre d'apprentissage a été diffusée en parallèle sur le site de l'entreprise mais la pertinence des candidatures n'était pas au rendez-vous. L'offre a également été relayée via Twitter mais sans réels retours, peu d'étudiants y étant présents. La recherche par Viadeo a été plus fructueuse et s'est avérée plus appropriée. Une personne a retenu leur attention. Elle a été sollicitée directement par la RRH via Viadeo, elle est actuellement en alternance dans l'entreprise.

En ce qui concerne la recherche d'informations sur des candidats sur les moteurs de recherche (certains parlent de « googlisation »), les pratiques divergent quelque peu.

Gamma affirme ne pas « googliser » ses candidats. Même si les informations qui ressortent de Google peuvent être du domaine professionnel, elle ne veut pas risquer de voir des informations privées et potentiellement discriminantes, en particulier lorsqu'il s'agit de jeunes diplômés.

Dans l'entreprise Delta, très peu de RRH ont recours à ce type de pratique. Des recherches sur LinkedIn notamment sont effectuées par un petit nombre de RRH mais dans une optique de sourcing, et non pour chercher des informations sur un candidat déjà identifié. Jusqu'à maintenant les recrutements étaient nombreux, il s'agissait surtout de missions de stages ou d'apprentissages. Cependant, le DRH affirme avoir déjà tapé le nom d'un candidat sur un moteur de recherche afin de s'assurer que ce dernier était « connecté » et qu'il comprenait les réseaux. Cela lui a permis d'accéder à des informations professionnelles nouvelles et de voir comment le profil de la personne était présenté via les RSN professionnels. Il a ainsi déjà constaté des décalages entre le CV reçu et le profil tel que présenté sur LinkedIn. Le but n'est pas de rechercher des informations contradictoires, cela peut tout aussi bien être des informations concernant la participation à une conférence, un projet particulier... Les informations ainsi collectées ne sont pas utilisées directement mais peuvent orienter la discussion sur certains points lors de l'entretien. Le fait qu'il utilise davantage Google pour rechercher des informations s'explique par le fait qu'il est amené à recruter des candidats expérimentés, avec des postes à fortes responsabilités, plutôt habitués à gérer leur « e-réputation ».

2.2.3.2 Les cabinets intègrent les RSN professionnels dans leurs processus de recrutement

Le cabinet Alpha utilise Viadeo, Copains d'avant « pro » et LinkedIn (dans une moindre mesure) depuis 2007 principalement par le biais de la chargée de recherche. Ils

sont également utilisés par certains consultants. Les dirigeants n'y ont pas recours, trouvant ces RSN trop chronophages et étant « submergés » par des demandes de contacts. Les RSN sont en fait utilisés en complément des CVthèques afin d'étendre les perspectives de recrutement (accès à des candidats en poste, en veille plus ou moins active) et de multiplier les contacts. (La chargée de recherche a ainsi créé au fur et à mesure sa propre CVthèque « en interne de l'interne » (c'est-à-dire qu'elle n'est pas intégrée à la BDD globale du cabinet).

Sur Viadeo ainsi que sur Copains Pro la chargée de recherche ne communique pas le nom du cabinet ni ses mises en relation (en raison de l'approche mixte du cabinet). Elle donne son adresse email personnelle dès la première prise de contact afin de laisser le choix à la personne. La plupart des consultants sont présents sur Viadeo mais ils ne l'utilisent pas tous pour autant (ils privilégient leur réseau local). Une des consultantes rencontrées utilise Viadeo afin de contacter directement les personnes qui l'intéressent. Copains pro par contre est uniquement utilisé par la chargée de recherche. Les membres de copains pro ont pour la plupart créé au départ un profil sur copains d'avant pour retrouver d'anciens camarades puis se sont vu proposer de créer un compte professionnel. Malgré le peu d'informations diffusées sur les profils, la chargée de recherche trouve cet outil intéressant en termes d'approche : relation plus simple, plus à la confiance et surtout plus intéressant en termes de cooptation (Contrairement aux personnes contactées via Monster). LinkedIn est au final peu mobilisé. La chargée de recherche l'utilise beaucoup moins que Viadeo (seulement 13 contacts et profil non confidentiel) et très peu de consultants y sont présents. Cela s'explique en partie par le manque d'adéquation entre les membres de LinkedIn et le type de profil recherchés.

Le cabinet Bêta quant à lui va plus loin dans son utilisation de Viadeo et LinkedIn, RSN qu'il intègre dans son processus de recrutement depuis mi-2004. Nous pouvons distinguer trois formes d'usages :

- *Utilisation de l'environnement recruteur* : Des recherches sont effectuées dans la CVthèque et les personnes identifiées sont contactées directement. La démarche est similaire à celle du cabinet Alpha. L'avantage réside dans le fait que les profils sont mis à jour assez régulièrement, contrairement à une CVthèque classique.

- *Diffusion d'offres d'emploi* : Tout comme sur un job board classique, sauf que l'offre est rattachée à un profil « humain ».

- *Mise à jour du statut et contact de ses relations* : Il est possible de mettre à jour son statut tout comme sur Facebook. Il se sert de cette fonctionnalité afin

d'informer son réseau social et dire « je recrute ». Par ailleurs, il contacte également certaines de ses relations pour leur demander de relayer l'offre à leur propre réseau social. Il part du principe qu'une offre d'emploi relayée par un ami aura plus d'impact, en particulier lorsque la personne n'est pas en recherche active. Il mobilise ainsi la puissance de son réseau social et de celui de ses relations.

Le cabinet est présent dans certains groupes de discussions, mais ils ne sont pas vraiment mis à contribution, peu de retours de candidats ayant été constaté.

Les membres de Viadeo et LinkedIn avec lesquels le dirigeant est en relation sont des personnes qu'il a rencontrées physiquement au moins une fois. En effet, le cabinet dit avoir appris une règle importante « être très présent dans le virtuel c'est très bien, c'est encore plus fort quand on est aussi présent dans des événements réels, les gens nous connaissent, ça impacte encore plus ». Il est ainsi très présent dans de nombreux événements physiques afin d'améliorer sa visibilité et également de consolider les relations entretenues avec les membres de la communauté.

En ce qui concerne la recherche d'informations sur des candidats via les moteurs de recherches, les pratiques divergent également chez les deux cabinets.

Dans le cas du cabinet Alpha, La chargée de recherche tape parfois le nom d'un candidat potentiel sur Google dans la démarche de sourcing afin d'avoir plus d'informations sur son profil professionnel et non pas pour évaluer ou contrôler des références. La consultante utilisant Viadeo affirme qu'elle a parfois recours à ce type de pratique, mais que c'est assez rare. Les dirigeants n'ont pas recours à la googlisation, par manque de temps et car ils ne veulent pas accéder à des informations personnelles. La prise de référence est faite de manière « classique ».

Chez le cabinet Bêta, Google est utilisé pour faire ce qu'il appelle de la prise de référence « croisée dynamique », en fin de processus de recrutement. C'est-à-dire qu'il va regarder, parmi les membres de son réseau LinkedIn ou Viadeo, s'il connaît des personnes travaillant pour les entreprises dans lesquelles le candidat était en poste. En complément des références transmises par le candidat, il va ainsi demander l'autorisation de contacter telle ou telle personne. Cela limiterait les références « amies » non objectives ou les fausses déclarations. Un seul candidat a failli refuser que le dirigeant contacte quelqu'un dans l'entreprise puis a finalement donné son accord. Il s'est avéré que le candidat avait affirmé avoir obtenu de bons résultats commerciaux alors que ce n'était pas du tout le

cas, bien au contraire. Le cabinet apprécie également les profils LinkedIn et/ou Viadeo qu'il considère comme plus crédibles, plus dignes de confiance qu'un CV transmis de façon unilatérale car le profil est vérifié, validé par les relations établies dans le RSN.

2.2.4 Les médias sociaux entraînent enfin le développement de nouvelles interfaces

Une interface est un point à la frontière entre deux éléments, par lequel ont lieu des échanges et des interactions. Nous avons identifié le développement de différentes interfaces.

2.2.4.1 Interfaces entreprises-candidat

« Il y a une certaine porosité entre l'interne et l'externe » (Community Manager Interne, Delta)

Travailler sur la marque employeur implique (du moins dans les entreprises étudiées) de s'adresser à la fois à une cible interne (les employés) et externe (les candidats). Chez Gamma, la fonction de Responsable de la Marque Employeur (créée en juillet 2007) et chez Delta, la création récente du poste de « Community Manager RH » (Mars 2010) illustrent bien ce phénomène. Les deux postes se situent à la frontière de l'interne et de l'externe, à « la croisée des chemins ».

« Mon travail c'est de faire en sorte de valoriser la marque employeur Gamma à la fois en interne et en externe » (Responsable Marque Employeur, Gamma)

« Le point de vue global de toute façon c'est vraiment de dire : on a chez Delta une RH qui est très bonne, on fait énormément de choses [...] donc il faut qu'on le dise que ce soit en interne ou en externe, il faut qu'on montre ce qu'on fait, il faut qu'on donne du sens à toutes les actions qu'on mène au niveau de Delta en termes RH, qu'on montre qu'on est leader dans la transformation, qu'on peut accompagner nos managers, qu'on peut accompagner les talents internes, externes, à bien se positionner à être heureux dans leur job etc. Mon rôle va être vraiment d'utiliser le 2.0 pour répondre à ces objectifs là. » (Community Manager RH, Delta)

Les médias sociaux sont ainsi mobilisés pour améliorer la visibilité de la politique RH, de la marque employeur afin de développer à la fois l'attractivité de l'entreprise (externe) et le sentiment d'appartenance et l'implication des employés (interne).

Deux axes de travail se distinguent :

Une partie pédagogie, dite d'« évangelisation » : elle consiste à expliquer en interne et notamment au sein de la filière RH qu'il y a des changements de la part des

candidats, que cela a un impact sur leur façon et les moyens de s'adresser à eux, et qu'il faut les faire évoluer. A titre d'exemple, dans le cas de l'entreprise Delta, une journée de brainstorming (appelée « barcamp » RH) a été organisée en juin 2010 afin de faire le point sur l'ensemble des actions « RH 2.0 » internes et externes en cours, et de recueillir les attentes des managers et des salariés (25 à 30 personnes réunies).

Une partie gestion de projet : elle consiste à accompagner et lancer des projets, basés en grande partie sur les médias sociaux, au sein du département RH (nombreuses expérimentations, approche itérative).

Par ailleurs, les médias sociaux en eux même se situent à la frontière de l'interne et de l'externe. Ils constituent de nouveaux espaces d'échange et d'interaction. Sur ces médias sont à la fois présents des candidats potentiels, des employés et d'autres parties prenantes. De plus, les médias sociaux ont un côté « viral » important. Les employés tendent à être considérés comme les meilleurs ambassadeurs de l'entreprise et sont incités à porter le discours interne vers l'externe. Par exemple les employés qui aiment la page Facebook de l'entreprise, peuvent partager les informations de cette page avec leur propre réseau de contacts. Il en est de même pour Twitter. Ce type de pratiques se développe tout doucement.

Il est intéressant de noter qu'à la fois chez Gamma et Delta, des RSN internes ont été créés et sont en train de se déployer. Chez Gamma, le RSN interne est dédié au département RH, tandis que chez Delta il est ouvert à l'ensemble des employés du groupe (fin septembre 2010, 33 000 inscrits soit plus de 40% des employés). L'idée est de tirer parti de ces nouveaux outils afin de travailler et de réfléchir différemment, de présenter l'activité RH autrement, de décloisonner. Là aussi le lien avec l'externe reste présent. Par exemple, une communauté Twitter a été créée chez Delta afin d'identifier les employés utilisant cet outil, partager les bonnes pratiques et de favoriser la diffusion des informations en les partageant avec leurs réseaux.

2.2.4.2 Interfaces cabinet-candidat

En ce qui concerne les cabinets de recrutement, l'utilisation d'Internet et des médias sociaux en particulier, a également conduit à la création de nouveaux espaces d'échanges et d'interaction. Selon les deux cabinets, les candidats veulent avoir accès à toujours plus d'informations et souhaitent avoir une relation plus privilégiée, personnalisée avec le recruteur, ce dont les cabinets doivent tenir compte.

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

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

D'après le cabinet Bêta, l'utilisation des RSN a permis de réduire la distance avec le candidat et de gagner ainsi en proximité.

« Ce que ça a changé, nous on a très nettement observé que le candidat qui vient par les RS il est dans une relation beaucoup plus d'égal à égal ou d'échange, il met un peu moins sur un piédestal le recruteur et à fortiori le recruteur du cabinet de recrutement où on entretient un espèce de truc haut de gamme, on est les chasseurs..Il y avait une distance énorme entre un chasseur de tête et un candidat dans la plupart des cas. Donc ça a contribué à complètement changer ça » (Dirigeant, Bêta)

Dans le cas du cabinet Bêta, cette proximité fait que le recruteur et le candidat en viennent parfois à se tutoyer lorsqu'ils se sont rencontrés plusieurs fois via les RSN. Ce qui n'empêche pas selon le dirigeant de rester professionnel, centré sur les objectifs du poste à pourvoir et de dire les choses clairement. Les candidats selon lui sont plus décontractés, plus à l'aise, rassurés de voir un recruteur qui comprend leur métier, et qu'ils ont en commun avec le recruteur une partie des contacts présents dans leur propre réseau social sur LinkedIn ou Viadeo.

2.2.4.3 Interfaces cabinet-entreprise ?

Les entreprises disposent désormais d'un accès à un important vivier de candidats via les RSN. On peut alors se demander quelle sera la valeur délivrée par les cabinets (en dehors de l'expertise d'évaluation).

D'après le dirigeant du cabinet Bêta le métier évolue vers un métier de « Community Manager Recruteur », c'est-à-dire vers une approche d'animateur de communauté et non plus de « chasseur solitaire ». D'ailleurs il envisage même de créer un poste dédié principalement au « Community Management » (c'est au stade de la réflexion). Selon lui, le fait de développer davantage cet aspect du métier, au travers des médias sociaux, permet de conserver un avantage concurrentiel vis-à-vis des entreprises et des autres cabinets.

Selon lui, les raisons pour lesquelles ses clients n'utilisent pas les RSN pour recruter eux-mêmes ou du moins pas exclusivement sont diverses : parce qu'ils n'ont pas temps, parce qu'il faut développer de vrais savoir-faire, des stratégies d'approches, et parce qu'ils n'ont pas un réseau aussi développé que le sien.

« Donc ils vont venir me chercher en tant que chasseur de tête parce que j'ai su développer mon réseau que je suis reconnu dans la communauté comme quelqu'un qui est un pilier quelque part et qui est à la croisée des chemins, donc ça va me servir autant commercialement que pour trouver les candidats. » (Dirigeant, Bêta)

En ce qui concerne la concurrence, le dirigeant affirme être plus inquiet pour les cabinets généralistes qui n'ont pas une image forte sur un sujet, qui ne s'y mettent pas et qui ne pourront pas s'appuyer sur une communauté et ainsi utiliser toutes les potentialités des RSN.

« Je suis plus inquiet pour ceux qui ne s'y mettent pas et qui n'utiliseront pas et qui ne seront pas identifiés [...] Vous allez utiliser les réseaux sociaux, parce que vous pouvez toujours prendre des abonnements recruteurs, mais vous aurez beaucoup moins d'impact et vous ne pourrez pas vous appuyer sur la communauté surtout. » (Dirigeant, Bêta)

Il développe à la fois des interfaces avec les entreprises via sa communauté et également via son réseau social d'entreprise. Ce dernier est accessible aux consultants ainsi qu'aux clients ; cela leur permet d'échanger des informations autour d'un recrutement, d'assurer une traçabilité et une visibilité des actions menées. Malgré tout ces arguments, la question de l'externalisation reste ouverte. Les entreprises sont en train de développer à leur tour des stratégies d'approche et créent même des postes dédiés. Par ailleurs, les employés de part la cooptation pourraient contribuer à développer le recrutement en interne, du moins pour certains postes.

Les outils web de type BDD sont incontournables mais reliés aux Médias Sociaux	Le sites entreprise, les job boards (Monster, APEC), les logiciels de gestion de candidatures, sont incontournables mais ils sont désormais reliés aux médias sociaux.
Certains Médias Sociaux sont utilisés dans une perspective de marque employeur	Facebook, Twitter mais également des outils de publication (Blogs, YouTube, WebTV, Flickr, Slideshare) sont davantage utilisés afin d'améliorer l'attractivité et la visibilité de l'organisation et animer une communauté
Les RSN sont mobilisés dans une perspective de recrutement	Les RSN professionnels (Viadeo et LinkedIn) sont plutôt considérés comme des outils de réseautage, plus opérationnels, visant à détecter des candidats. Chez les entreprises étudiées ces RSN apparaissent comme une seconde étape tandis que les cabinets de recrutement les ont intégrés dans leur processus de recrutement.
On observe le développement de nouvelles interfaces	<p><u>Interfaces entreprises-candidats</u> : Les frontières entre l'interne et l'externe sont de plus en plus floues (postes situés à la frontière, médias sociaux ciblant à la fois les candidats et les employés).</p> <p><u>Interfaces cabinets- candidats</u> : Avec l'utilisation des médias sociaux se sont développées de nouvelles interfaces d'interaction avec les candidats, dans le but de mieux répondre à leurs attentes et réduire la distance.</p> <p><u>Interfaces cabinets-entreprises</u> : La question de l'externalisation ou non des recrutements des entreprises vers les cabinets reste ouverte, les entreprises développant à leur tour des stratégies d'approches via les médias sociaux. .</p>

Tableau 3. Synthèse des quatre principaux résultats

Conclusion

Au travers de l'analyse de ces quatre cas, nous avons pu constater que de nombreux outils web sont utilisés dans le cadre des politiques de recrutement.

Les outils Web de type BDD sont incontournables. Toutes les organisations étudiées disposent d'un site internet, d'un logiciel dédié au recrutement ainsi que de leur propre CVthèque. Elles ont également toutes recours à des job boards, bien qu'à des degrés différents. Toutefois, les médias sociaux tendent à prendre une place grandissante et sont d'ailleurs désormais reliés aux sites internet des organisations.

Nous avons ensuite été amenés à distinguer deux grandes catégories de médias sociaux reliés à deux objectifs distincts. Les médias sociaux utilisés dans une perspective de marque et de réputation employeur/recruteur d'une part (centrés sur l'image et le LT). Facebook, Twitter, les blogs et autres outils de partage de contenu sont mobilisés de différentes manières mais dans un même but, améliorer l'attractivité et la visibilité de l'organisation et animer une communauté de candidats potentiels. D'autre part, les médias sociaux, ou plus exactement les RSN professionnels, utilisés davantage dans une perspective de recrutement, de réseautage, visant à détecter des candidats (plus opérationnels). Les entreprises étudiées sont encore au stade de la réflexion, les RSN professionnels apparaissant comme une seconde étape, tandis que les cabinets de recrutement ont d'ores et déjà intégrés les RSN dans leur processus de recrutement.

Enfin, de nouvelles interfaces tendent à se développer. Du côté des entreprises, les frontières entre l'interne et l'externe sont de plus en plus floues : postes situés à la frontière, médias sociaux ciblant à la fois les candidats et les employés. Du côté des cabinets, avec l'utilisation des médias sociaux ont été créées de nouvelles interfaces d'interaction avec les candidats, et ce dans l'objectif de répondre à leurs attentes et gagner en proximité. Par contre la question de l'externalisation ou non des recrutements des entreprises vers les cabinets reste ouverte.

La limite principale de cette étude est inhérente à la méthode des études de cas. En effet, il s'agit de situations ancrées dans un contexte organisationnel particulier, difficilement généralisables. Par ailleurs, il s'agit d'une première analyse des données récoltées, une analyse plus en profondeur des cas permettra de dégager de nouvelles propositions de recherche. Par la suite, la validation de ces propositions fera l'objet d'une étude Delphi réalisée auprès d'experts des médias sociaux et du recrutement.

Ce travail est une première étape dans la compréhension des pratiques mises en œuvre par les organisations.

D'un point de vue managérial, Il est important pour les entreprises ainsi que les cabinets de prendre conscience de ce phénomène. Il semble pertinent d'établir une stratégie à la fois globale et différenciée, ciblée (par outils, thèmes, personnes) et de ne pas hésiter à faire des expérimentations. Les interactions sont à privilégier, les médias sociaux ne doivent pas être considérés comme des médias de masse mais comme des médias permettant d'échanger, de dialoguer avec de potentiels candidats et d'autres parties prenantes. L'utilisation des médias sociaux dans le cadre des stratégies de recrutement et de marque employeur a des implications non seulement externes, mais aussi internes, et doivent être intégrées dans une stratégie RH globale.

D'un point de vue théorique, les trois premiers résultats soulèvent la question de l'évolution d'une approche transactionnelle du recrutement vers une approche plus relationnelle. Le quatrième résultat pose la question des frontières organisationnelles. Ces nouvelles pratiques vont-elles entraîner : Un accroissement de l'externalisation de certains recrutements auprès de cabinets spécialisés ? Une plus grande décentralisation des responsabilités de recrutement auprès des managers et des employés au travers notamment de la cooptation ?

Références

- Andria A. et Mercanti-Guérin M., (2008), « Blogs de salariés : quels échanges pour quels dialogues ? ». *18ème Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Novembre, Dakar.
- APEC (2010). *Sourcing cadres/Baromètre annuel de l'APEC*, Avril 2010.
- Barker, P. (2008), « How social media is transforming employee communications at Sun Microsystems ». *Global Business and Organizational Excellence*, 27(4), 6 – 14.
- Bartram, D. (2000), « Internet recruitment and selection: Kissing frogs to find princes », *International Journal of Selection and Assessment*; 8 (4), 261-274.
- Beauvallet, G., Le Garff M-C., Negri A-L., et Cara F (2006), « L'Usage d'Internet par les demandeurs d'emploi », *La Revue de l'IRES*, 52(3), 41-69
- Bondarouk, T. and Ruël, H. J. M. (2009), "Electronic human resource management: challenges in the digital era", *The International Journal of HRM*, 20, 505-14.

- Boyd, D and Ellison, N. (2007), « Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship ». *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13 (1).
- Cappelli, P. (2008), « Talent Management for the Twenty-First Century ». *Harvard Business Review*, 86, 74-81.
- Cavazza, F. (2008), « Panorama des médias sociaux ». *FredCavazza.net*. Retrieved February, 2009, from <http://www.fredcavazza.net/2008/05/19/panorama-des-medias-sociaux/>
- Cavazza, F. (2009), « Une nouvelle version du panorama des médias sociaux ». *FredCavazza.net*. Retrieved October, 2010, from <http://www.fredcavazza.net/2009/04/06/une-nouvelle-version-du-panorama-des-medias-sociaux/>
- Chambers, E. G., Foulton, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., and Michaels III, E. G. (1998), «The War for Talent». *The McKinsey Quarterly*, 44-57.
- Chaminade, B. (2009), « Nous sommes tous des Y ». *Journal du Net*. Retrieved October, 2010 from <http://www.journaldunet.com/management/expert/40132/nous-sommes-tous-des-y.shtml>
- Chhabra, N., Mishra, A., (2008), Talent Management and Employer Branding: Retention Battle Strategies. *ICFAI Journal of Management Research*, 7(11),50-61.
- Cober, R.T., Brown, D.J. and Levy, P.E. (2004), « Form, content and function: an evaluative methodology for corporate employment websites », *Human Resource Management (USA)*, 43, 201- 218.
- 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) 101-105
- Eisenhardt K.M. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, 14,(4), 532-550.
- Feldman, D. C. and Klaas, B. S. (2002), «Internet job hunting: A field study of applicant experiences with on-line recruiting », *Human Resource Management*, 41, 175–192.
- Fondeur Y. (2006a), « Recrutement par Internet : le dilemme transparence-bruit », *Personnel*, 472, 46-48.
- Fondeur, Y. (2006b), « Internet, recrutement et recherche d'emploi : une introduction », *La Revue de l'IRES*, 3, 3-10.
- Fondeur, Y., et Lhermitte, F. (2006), « Réseaux sociaux numériques et marché du travail », *La Revue de l'IRES*, 3, 101-132.
- Girard, A. and Fallery, B. (2009a), « e-Recruitment: new practices, new issues. An exploratory study », *3rd International Workshop HRIS, in ICEIS*, May 2009, Milan, Italy.
- Girard, A. et Fallery, B. (2009b), « Du Web Transmission ... au Web Interaction : le cas du e-Recrutement », *Conférence Frontières Numériques ICI-AIM*, Décembre 2009, Brest.
- Guthridge, M., Komm, A. B., and Lawson, E. (2008), « Making talent a strategic priority ». *The McKinsey Quarterly*, 48-59.
- Heikkilä, J-P. (2010), « A Delphi study on E-HRM: Future directions ». *3rd European Academic Workshop on e-HRM*. May 2010, Bamberg, Germany
- Hepburn, S. (2005), « Creating a winning employer reputation », *Strategic HR Review* 4(4), 20-23.
- IFOP (2010). *Observatoire des Réseaux Sociaux*, Octobre..
- Jattuso, M. L., & Sinar, E. F. (2003). « Source effects in Internet-based screening procedures », *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2/3), 137–140.
- Joos, J. G. (2008), « Social Media: New Frontiers in Hiring and Recruiting ». *Employment Relations Today*, 35(1), 51-59.
- Kaplan, A. M. and Haenlein, M. (2010), « Users of the world, unite! the challenges and opportunities of social media », *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kluemper, D. H. and Rosen, P. A. (2009). “Future employment selection methods: evaluating social networking web sites”. *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 567-580.
- Kuhn P. and Skuterud M. (2004), « Internet Job Search and Unemployment Durations », *The American Economic Review*, 94(1), 218-232
- Lievens, F., van Dam, K. & Anderson, N. (2002), « Recent trends and challenges in personnel selection », *Personnel Review*, 31 (5), 580-601.
- Malita L., Badescu I., and Dabu R. (2010), “Culture tips of online job searching” *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 3070–3074

- Marchal E., Mellet K., Rieucan G. (2007), «Job board toolkits: Internet matchmaking and changes in job advertisements», *Human Relations*, 60(7),1091-1113.
- Martin G., Reddington M., Kneafsey M. B. and Sloman M. (2008), « Web 2.0 and HRM: A Discussion Document ». *CIPD*. Retrieved June, 2008, http://www.cipd.co.uk/subjects/hrpract/general/_web20hr.htm
- Maurer, S. D., and Liu, Y. (2007), « Developing effective e-recruiting websites: Insights for managers from marketers », *Business Horizons*, 50, 305-314.
- Mercier, P-A. (2008), « Liens faibles sur courants faibles : Réseaux sociaux et technologies de communication ». *Informations sociales* 147, 20-31.
- Miles M.B and Huberman M. (1984), *Qualitative Data Analysis: A Source Book for New Methods*, Sage.
- O'Reilly, T. (2005), « What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software ». *O'reillynet.com*. Retrieved April, 2010, <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>
- Parry E. and Wilson H., (2009) "Factors influencing the adoption of online recruitment", *Personnel Review*, 38(6), 655 – 673
- Parry, E, and Tyson, S. (2008), « Can technology transform HR processes? The case of UK recruitment », *The Second European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management*, Carry le Rouet, May 29-30, 2008.
- Ployhart, R. E. (2006), « Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities ». *Journal of Management*, 32, 868.
- RegionsJob.com (2010), Enquête Emploi & réseaux sociaux.
- Roberts, SJ. and Roach, T. (2009), "Social networking web sites and human resource personnel: suggestions for job searches". *Business Communication Quarterly*, 72(1) 110-114
- Rosnay, J. de (2006), *La révolte du pronétariat. Des mass média aux médias des masses*, Paris, Fayard
- Stenger T. et Coutant A. (2011), "Ces réseaux numériques dits sociaux", *Hermès*, 59, Ed. CNRS
- Stenger T., et Coutant A. (2010), « Les réseaux sociaux numériques : des discours de promotion à la définition d'un objet et d'une méthodologie de recherche », *Hermès - Journal of Language and Communication Studies*, 44, february.
- Thelwall, M. (2009), « *Social network sites: Users and uses* ». In: M. Zelkowitz (Ed.), *Advances in Computers* 76. Amsterdam: Elsevier (19-73).
- Thompson, L. F., Braddy, P. W. and Wuensch, K. L. (2008), « E-Recruitment and the Benefits of Organizational Web Appeal », *Computers in Human Behavior*, 24 (5), 2384-2398.
- Universal McCann (2008), *Power To The People - Social Media Tracker Wave 3*. Retrieved October, 2010, from http://www.universalmccann.es/pdf/wave_3.pdf
- Weber, A. and Mahringer, H. (2008), « Choice and success of job search methods », *Empirical Economics*, 35 (1), 153 – 178
- Williamson, I. O., Lepak D. P., & King, J. (2003), « The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organisational attractiveness », *Journal of Vocational Behavior*, 63, 242-263.
- Yin R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills, Sage Publishing

Annexes

Facebook	Page créé fin 2008, active depuis juillet 2009	> 360 inscrits
Twitter	Aout 2009	> 7 Abonnés > 0 Abonnements Pas du tout utilisé (relié à Facebook)
Blog	Décembre 2005	Blog du président, peu actif depuis février 2010. Janvier 2006-Décembre 2009, moyenne 12-13 posts/an.
Youtube	Chaine créée en juillet 2009	> 6 Abonnés > 0 Abonnements 6 vidéos ajoutées août-octobre 2009.
Viadeo	Inscription 2005-2006 Utilisation depuis fin 2007	Principalement via la chargée de recherche (+ 150 contacts). Cabinet confidentiel, Liste de contact cachée.
Linkedin	Fin 2007	Utilisé par la chargée de recherche, mais moins que Viadeo (13 contacts)
Copains pro	Fin 2007	Uniquement via la chargée de recherche.

Tableau 4. Médias Sociaux utilisés par le cabinet Alpha (le 16/10/10)

Blog	Créé sept. 2004	Environ 20 posts / mois.
Twitter	Comptes ouverts en 2007, utilisation concrète en 2009	> 6833 abonnés > 1084 abonnements 366 tweets / mois en moyenne (janvier 2009-septembre 2010)
Facebook		731 inscrits à la Page fan + application spécifique, groupe (1740), page Silicon Valley (26)
YouTube	Aout 2009	> 40 abonnés > 4 abonnements Nombreuses vidéos d'interviews « favorisées ».
FlickrR	Juin 2005	176 contacts. Photos bureau, équipes, évènements.
Slideshare	Nov. 2006	> 54 abonnés > 31 abonnements 16 présentations powerpoint (conférences, interventions écoles...)
Linkedin	Intégrés dans les processus de recrutement Mi-2004	Tous les consultants sont inscrits. Le dirigeant à + de 500 contacts. Les listes de contacts sont cachées.
Viadeo		La majorité des consultants y sont présents. Le dirigeant à + de 2770 contacts. Les listes de contacts sont cachées.

Tableau 5. Médias Sociaux utilisés par le Cabinet Bêta (16/10/10)

thèmes	Carrières, RH	Handicap	Business Game	Alternance
Twitter	Compte RH ouvert en juin 2009. > 1585 abonnés > 139 abonnements. 200 tweets/mois en moyenne.	Compte ouvert en octobre 2009 > 245 abonnés > 161 abonnements. 70 tweets/ mois en moyenne.	Compte ouvert en octobre 2008 et associé au compte Facebook. > 32 abonnés > 67 abonnements Assez peu utilisé.	non
Facebook	Page créée fin novembre 2009. > 323 inscrits	Page créée en octobre 2009 et associée au compte twitter. > 39 inscrits Assez peu utilisée	Page créée en octobre 2009 > 913 inscrits	Page ouverte en mai 2010. > 152 inscrits
Blog	non	Blog ouvert depuis octobre 2009. Posts réguliers, 10-15/ mois	Wiki-blogs à disposition des étudiants sélectionnés.	non
WebTV	WebTV créée en octobre 2009. Présentation métiers, parcours, témoignages, etc. Conseils d'experts RH diffusés depuis juillet 2010.	Chaîne spécifique dédiée.	Vidéos diffusées (reportages, témoignages...).	Vidéos diffusées (reportages, témoignages, etc.).

Tableau 6. Médias Sociaux utilisés par l'entreprise Gamma (16/10/10)

Facebook	Juin 2010	> 188 inscrits
Twitter	Mai 2010	> 253 abonnés > 125 abonnements 50 tweets / mois en moyenne

Tableau 7. Médias Sociaux utilisés par l'entreprise Delta (16/10/10)