



**HAL**  
open science

## Intégrer les médias sociaux dans les pratiques d'e-GRH ? Usages et enjeux pour les cabinets de recrutement

Aurélie Girard, Bernard Fallery, Florence Rodhain

### ► To cite this version:

Aurélie Girard, Bernard Fallery, Florence Rodhain. Intégrer les médias sociaux dans les pratiques d'e-GRH ? Usages et enjeux pour les cabinets de recrutement. 26ème Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines - AGRH 2015, Nov 2015, Montpellier, France. hal-02060400

**HAL Id: hal-02060400**

**<https://hal.umontpellier.fr/hal-02060400>**

Submitted on 9 May 2022

**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.

# **INTEGRER LES MEDIAS SOCIAUX DANS LES PRATIQUES D'E-GRH ? USAGES ET ENJEUX POUR LES CABINETS DE RECRUTEMENT**

**Aurélie GIRARD**

LEMNA, IEMN-IAE, Université Nantes  
[aurelie.girard@univ-nantes.fr](mailto:aurelie.girard@univ-nantes.fr)

**Bernard FALLERY**

MRM, Université Montpellier  
[bernard.fallery@univ-montp2.fr](mailto:bernard.fallery@univ-montp2.fr)

**Florence RODHAIN**

MRM, Polytech, Université Montpellier  
[florence.rodhain@univ-montp2.fr](mailto:florence.rodhain@univ-montp2.fr)

**Résumé :** Cette communication s'intéresse à l'intégration des médias sociaux dans les pratiques de recrutement. D'un point de vue théorique, elle s'appuie sur la littérature dans le champ de l'e-GRH et plus particulièrement dans celui de l'e-recrutement ainsi que sur le concept de capital relationnel. Les résultats issus de deux études de cas menées au sein de deux cabinets de recrutement, l'un généraliste et l'autre spécialisé sont présentés. Ces deux études nous permettent de mieux comprendre les raisons amenant les recruteurs à investir les médias sociaux, leurs usages et les évolutions en termes de relation avec les candidats et en lien avec le métier de recruteur.

**Mots-clés :** e-GRH, e-recrutement, médias sociaux, cabinets, capital relationnel.

# INTEGRER LES MEDIAS SOCIAUX DANS LES PRATIQUES D'E-GRH ? USAGES ET ENJEUX POUR LES CABINETS DE RECRUTEMENT

## Introduction

La grande majorité des internautes français (86%) sont membres d'au moins un site de réseau social (IFOP, 2013). Les entreprises de leur côté ont intégré progressivement les médias sociaux dans leurs pratiques que ce soit pour échanger en interne avec leurs employés ou en externe avec leurs partenaires (Bughin & Chui, 2013).

Le développement des médias sociaux offre donc de nouvelles opportunités pour les entreprises et plus particulièrement en matière d' e-GRH, terme générique englobant l'ensemble des façons d'implémenter les pratiques de GRH via l'utilisation des Technologies de l'Information (Bondarouk & Olivas-Lujan, 2013). Ainsi selon Martin et al. (2009), la fonction RH, peut-être davantage que les autres fonctions, doit être consciente des opportunités et des défis que représentent les médias sociaux (MS) afin d'améliorer la collaboration, l'apprentissage, la communication, et la prise de parole des employés.

Dans cette communication nous nous intéressons en particulier à l'intégration des MS dans les pratiques de recrutement. Plus d'un recruteur sur deux déclare recourir à des sites comme LinkedIn, Viadeo, Facebook ou encore Twitter dans leur activité (Regionsjob, 2015) alors qu'ils n'étaient qu'une minorité en 2008 (8% selon une étude Keljob (2008)).

Dans un premier temps, nous replacerons notre travail dans le champ de la littérature en e-GRH et e-recrutement et nous développerons le concept théorique de capital relationnel. Puis, nous présenterons les résultats issus de deux études de cas réalisées au sein de deux cabinets de recrutement, un cabinet généraliste et un cabinet spécialisé dans le secteur des technologies de l'information. Ces deux études de cas nous permettent de mieux comprendre les raisons amenant les recruteurs à investir ces nouveaux espaces de communication, les différents types usages qui s'y développent, et les évolutions associées en matière de relation avec les candidats et concernant le métier de recruteur.

Nous concluons par une discussion des résultats et exposerons les limites et les perspectives de cette recherche.

## 1. Le nouvel environnement de la GRH : e-GRH et e-recrutement

### *1.1 De la fonction RH à l'e-GRH : le rôle des TIC*

La fonction RH doit s'adapter et évoluer face à un environnement concurrentiel. Elle doit être à la fois plus stratégique, plus flexible, plus efficace en termes de coûts et offrir un service de qualité (Lepak & Snell, 1998). A partir des années 1980 son rôle avait évolué, d'un rôle d'administration du personnel vers un rôle de gestion des RH (Dietrich & Pigeys, 2011). Depuis les années 1990, l'informatisation de la fonction a accompagné cette évolution et les Systèmes d'Information RH (SIRH) se sont développés. Depuis 2010, l'e-GRH a changé de dimension, avec l'essor d'Internet et du Web 2.0.

Si le SIRH est destiné au service RH, avec vocation d'améliorer les processus inhérents à la fonction (DeSanctis, 1986), l'e-GRH concerne aussi bien le service RH que les managers, les employés et les autres parties prenantes (Bondarouk & Ruël, 2009). Bondarouk et Ruël (2009) définissent ainsi l'e-GRH comme "*an umbrella term covering all possible integration mechanisms and contents between HRM and IT aiming at creating value within and across organizations for targeted employees and management*" (p. 507).

La littérature distingue trois grands types d'e-GRH. L'e-GRH *transactionnelle* visant à l'automatisation des transactions RH (gestion de la paie, données du personnel). L'e-GRH *relationnelle* mettant l'accent sur les outils RH qui permettent de soutenir les processus relationnels (partage d'informations, mis en relation entre les employés, les managers et autres partenaires). L'e-GRH *transformationnelle* visant à développer une main d'œuvre prête au changement grâce aux TIC lui permettant d'évoluer en accord avec les choix stratégiques de l'entreprise.

L'e-GRH peut être à la fois une innovation ou une « irritation » (Ruël et al., 2004). Une *irritation* lorsque les buts ne sont pas clairs ou irréalistes, quand le type d'e-GRH ne répond pas aux besoins des utilisateurs, lorsque tout est déterminé par la technologie. Une *innovation* car elle donne l'opportunité à la fonction RH de se concentrer sur des activités créatrices de valeurs, grâce à l'externalisation des activités à faible valeur ajoutée (Lepak & Snell, 1998) et de devenir un réel partenaire stratégique de l'organisation en développant le capital immatériel de l'entreprise. Les professionnels RH doivent développer des compétences en termes de TIC (Brockbank & Ulrich, 2005), de communication/marketing (Martin et al., 2005), et désormais de médias sociaux (Heikkilä, 2010).

Nous nous focalisons ici sur un processus RH particulier qui fait l'objet de nombreuses innovations, celui du recrutement. De plus, il s'agit d'une des principales activités RH touchée par l'essor des Médias Sociaux (ANDRH - Novamétrie, 2009).

### ***1.2 Du recrutement au e-Recrutement : le rôle des médias sociaux***

Depuis les années 2000, Internet a pris une place importante dans le processus de recrutement. Selon l'APEC (2010), la quasi-totalité des offres cadres sont diffusées sur Internet (contre 63 % en 2006) dont 81% de façon exclusive. Nous pouvons définir l'e-recrutement comme l'utilisation de toute technologie dans le but d'attirer, sélectionner et gérer le processus de recrutement (Parry & Tyson, 2009). Internet a permis aux organisations d'étendre leurs bases de données de CV au travers de trois principaux outils : les sites emploi, les sites corporate ainsi que les logiciels de gestion des candidatures.

Malgré l'utilisation répandue de la technologie dans le cadre du recrutement, les travaux de recherche sont assez rares et en majorité orientés vers les candidats (Lievens et al., 2002). Du point de vue de l'employeur, Parry et Tyson (2009) ont démontré que l'utilisation combinée d'un site de recrutement en ligne et d'un logiciel apportait des avantages en termes de coût, d'efficacité et de service. Internet a ainsi apporté différents bénéfices aux recruteurs en termes de diffusion des offres d'emploi (rapide, à grande échelle et à moindre coût), d'accès aux CV et de gestion des candidatures. Cependant, bien que le marché du travail soit devenu plus transparent il est également devenu plus « bruyant » (Fondeur, 2006). Internet a engendré une banalisation de l'acte de candidature et suscité un accroissement des candidatures non qualifiées.

Le développement des MS offre de nouvelles opportunités en matière d'e-GRH et d'e-recrutement en particulier. Nous utiliserons ici le terme de MS tel que définit par Kaplan et Haenlein (2010) comme « *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* ». Ce terme englobe à la fois les réseaux sociaux numériques (RSN) au sens strict du terme (caractérisés par la création d'un profil, l'articulation d'une liste de contacts et la transparence du réseau – Boyd & Ellison (2007)) et les outils de publication et de discussion tels que les blogs, les forums, ou les wikis<sup>1</sup>. Selon la dernière enquête RegionsJob (2015), 53% des recruteurs français utilisent des sites tels que LinkedIn, Viadeo, Facebook, Twitter

---

<sup>1</sup>Pour un développement des différents termes utilisés dans la littérature, voir Girard (2012)

pour recruter (chiffre relativement stable depuis 2012). 38% d'entre eux admettent « googliser » souvent ou régulièrement des candidats (et 36% rarement), 65% déclarent avoir déjà écarté un candidat au vu des résultats obtenus (et 66% l'inverse : avoir recruté au vu de ces résultats).

Dans la littérature, plusieurs enjeux sont associés à l'usage des MS. D'un point de vue global, la « guerre des talents » est toujours d'actualité (Cappelli, 2008). Les organisations doivent mettre en place des stratégies efficaces pour détecter les talents, les attirer, les acquérir puis les retenir. L'arrivée d'une nouvelle « génération Y » sur le marché du travail (Hewlett et al., 2009), amène également les organisations à repenser leurs pratiques de recrutement et leur marque employeur (Backhaus & Tikoo, 2004). De plus, en cohérence avec l'usage des MS, les internautes peuvent plus facilement s'informer avant de prendre une décision, pour se forger une opinion, que ce soit sur une marque, une entreprise ou leur futur employeur (Bernoff & Li, 2008). Les internautes peuvent également gérer leur présence en ligne et développer leur « marque personnelle » (Dutta, 2010). Enfin, les MS multiplient les possibilités de contacts et d'échange dans le cadre du recrutement (Roberts & Roach, 2009). Selon Fondeur et Lhermitte (2006), ils offrent l'opportunité aux recruteurs (et aux candidats) de résoudre ce problème de « bruit » induit par l'e-recrutement en mobilisant davantage et plus efficacement leur réseau social.

Pour comprendre ces nouvelles relations et les usages en cours dans le cadre du e-recrutement, c'est donc à la notion de capital social qu'il faut faire appel.

## **2. Pour un nouveau cadre théorique : du capital humain au capital relationnel de l'organisation**

### ***2.1 Les concepts de Capital Humain/Social /Relationnel***

Il n'existe pas de consensus concernant la définition exacte du capital social. La notion de capital social renvoie ainsi avant tout à une métaphore (Adler & Kwon, 2002). Elle apporte une vision complémentaire au concept de capital humain (Becker, 1962; Burt, 1992) et permet de souligner l'importance de la mobilisation des ressources via les relations personnelles. Deux conceptions du capital social se distinguent dans la littérature : les approches du capital social comme *bien privé* et les approches du capital social comme *bien public*.

L'approche bien privé considère le capital social comme spécifique à un individu. Le concept de capital social est alors appréhendé selon trois principales dimensions (Chollet, 2006) : la force des liens (Granovetter, 1973), la structure du réseau (Burt, 1992), et les attributs des contacts (Lin, 2001). Ces trois dimensions peuvent se résumer de la façon suivante : pour accéder à de nouvelles opportunités, il s'agit d'avoir un « bon » réseau, composé de contacts non redondants (en termes d'intensité des liens, de structure et d'attributs) ne donnant pas accès aux mêmes ressources, et également de savoir le mobiliser.

Dans l'approche bien public, le capital social représente un actif détenu collectivement (Coleman, 1990; Putnam, 2000). Le capital social réside alors dans un ensemble de principes de comportements (confiance, normes, culture, etc.) partagés par les individus de la communauté (Leana & Van Buren, 1999).

Les trois concepts combinés (capital humain, capital social bien privé et capital social bien public) forment alors le capital intellectuel d'une organisation (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Nous retenons plutôt ici l'approche bien privé car plus adaptée à notre sujet de recherche. Mais comme c'est le capital social de type relationnel qui nous intéresse, celui-ci pouvant être individuel et/ou organisationnel, nous utiliserons le terme de *capital relationnel de*

*l'organisation* que nous définissons comme *l'ensemble des ressources accessibles et mobilisées par une organisation ou mises à disposition par ses collaborateurs au travers des relations entretenues avec l'extérieur*. Nous nous intéresserons ici au capital relationnel développé par les cabinets de recrutement et leurs recruteurs.

## **2.2 Capital relationnel, Recrutement et Médias sociaux**

La littérature reconnaît depuis des années les nombreux avantages que comporte la mobilisation du capital relationnel dans le cadre du recrutement. Côté candidats, mobiliser son réseau permet d'être informé d'opportunités d'emploi et de bénéficier d'une information plus riche sur l'entreprise et l'offre à pourvoir (Granovetter, 1995). Cela augmente également les chances de trouver un emploi et d'acquérir un niveau de rémunération plus élevé (Granovetter, 1995; Holzer, 1988; Rees, 1966). Côté employeurs, d'après Rees (1966), faire appel à son réseau ou à celui de ses employés permettrait de limiter le nombre de candidatures tout en assurant leur qualité et en diminuant l'absentéisme et le turnover. Il s'agit d'une méthode moins onéreuse et plus efficace du fait de la confiance accordée aux candidatures (Holzer, 1988). Selon Bessy et Marchal (2009) le recours au réseau, tous secteurs et métiers confondus, fait partie des trois principaux modes de prospection des candidats mobilisés par les recruteurs (marché, réseau et candidatures spontanées).

L'essor des MS n'est pas synonyme de déclin du capital relationnel (thèse soutenue par Putnam) mais révèle plutôt une nouvelle forme de sociabilité (Casilli, 2010) basée sur des réseaux plus hétérogènes et entrelacés (Degenne & Forsé, 1998). Les MS servent à la fois à maintenir des relations hors lignes préexistantes ainsi qu'à construire de nouveaux liens (Ellison et al., 2007). Nous assistons à une médiatisation de la vie quotidienne, la séparation en ligne - hors ligne devenant de moins en moins pertinente (Pahl, 2007). Les profils des utilisateurs ainsi que leurs listes d'amis constituent des signaux identitaires importants (Boyd, 2007). Selon Donath (2007), les RSN en particulier assurent « la confiance dans des liens faibles », les profils étant visibles et validés par les contacts établis via le réseau. Les MS s'avèrent ainsi être un moyen de médiatiser des relations en ligne, de maintenir mais aussi d'enrichir un capital relationnel et représentent ainsi une opportunité d'étendre les perspectives de recrutement en développant les échanges avec les candidats.

## **3. Méthodologie et présentation des cas**

### **3.1 Eléments méthodologiques**

Nous nous focalisons ici sur deux études de cas réalisées au sein de deux cabinets de recrutement. Ces cabinets ont pour point commun de recourir aux MS dans le cadre de leur activité. Nous avons choisi délibérément deux profils bien différents afin d'enrichir nos résultats. Alpha est un cabinet généraliste, établi depuis plus de 30 ans, tandis que Bêta est un cabinet spécialisé dans les TI créé en 2000. Nous avons réalisé 11 entretiens semi-directifs (tableau 1) avec les principaux acteurs concernés par ces nouvelles pratiques au sein des deux cabinets entre septembre 2009 et juillet 2012, d'une durée de 52 minutes en moyenne. Ces entretiens ont été réalisés en face à face pour la plupart ou par téléphone, ils ont été enregistrés puis retranscrits entièrement. Nous avons effectué pour le cas Alpha un entretien de suivi avec une personne clé en 2012. Dans le cas de Bêta, le suivi a été réalisé au travers de divers échanges via les MS. Des notes d'observation ont également été prises lors de chaque entretien. A chaque cas s'ajoute une analyse de documents internes, des différents sites Internet et MS mobilisés, ainsi que des documents externes et des notes intermédiaires.

L'analyse pour cette recherche relève des techniques de collecte et de codage de données relatives aux études de cas (Miles & Huberman, 2003; Yin, 2009). Elle a donné lieu à de

nombreux allers-retours entre observations empiriques et lectures académiques. Nous avons ainsi effectué une analyse thématique avec l'appui du logiciel Nvivo.

	Alpha	Bêta
Activité	Cabinet Généraliste	Cabinet Spécialisé TI
Structure	15 bureaux, 25-30 consultants	1 bureau Paris, 6 consultants (2 directeurs)
Entretiens semi-directifs	- 7 entretiens : > Fondateur > Associé A (x2) > Associé B > Chargée de recherche > 2 Consultants	- 4 entretiens > Dirigeant > Directrice Adjointe > 2 consultants

Tableau 1. Récapitulatif des cas étudiés

### 3.2 Brève présentation des cas

Le cabinet Alpha est un cabinet de conseil en RH généraliste. Ses principaux clients sont des PME mais aussi des grandes entreprises de secteurs variés. Il dispose d'un réseau de 15 agences (10 en France) et d'une équipe de plus de 25 consultants comprenant une chargée de recherche. Au moment de l'étude, le cabinet est cogéré par son fondateur et deux associés. Le cabinet bénéficie d'un rayonnement régional important. Il a été créé dans les années 1970 et a suivi au fur et à mesure les évolutions d'Internet. Il a développé en 1996 son propre site Internet qui permet depuis 2002 de gérer les candidatures et les contacts commerciaux. Les annonces papiers ne sont quasiment plus utilisées sauf demande expresse. Le cabinet, selon ses propres dires, se tourne « *doucement* » vers les MS depuis 2005.

Années 1970	- Création du Cabinet - Annonces papiers
Fin 1990 - 2000	- Ouverture du <b>site Internet vitrine</b> (1996) - Utilisation des <b>sites emploi</b>
2002	- Ajout d'un <b>bureau virtuel</b> (extranet) au site Internet
2004-2005	- Ouverture d'un compte <b>Viadeo</b> (ex Viaduc)
2005	- Ouverture du <b>Blog</b> du fondateur
2006-2007	- Utilisation de Viadeo, <b>Linkedin</b> et <b>JDN réseau</b> par la chargée de recherche
2009	- Ouverture d'une page <b>Facebook</b> - Ouverture d'un compte <b>Twitter</b> - Ouverture d'une chaîne <b>YouTube</b>
2011-2012	- Diffusion automatisée des offres d'emploi sur Facebook et Twitter - Synchronisation de Twitter avec Facebook

Tableau 2. Historique des pratiques chez Alpha

Le cabinet Bêta est un cabinet de conseil en RH spécialisé dans tous les métiers du web. Ses clients sont en majeure partie des sociétés innovantes du secteur High Tech mais aussi des grandes entreprises. Il dispose d'une agence à Paris et d'une agence à San Francisco (dont le but est d'accompagner les startups françaises à s'installer dans la Silicon Valley). Le cabinet créé en l'an 2000 n'a jamais utilisé d'annonces papiers et utilise Internet dans le cadre de son activité depuis toujours. Les MS sont effectivement utilisés depuis 2004. Le cabinet estime recruter une grande partie des candidats (plus de 70%) par ce biais.

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

Tableau 3. Historique des pratiques chez Bêta

## 4. Les cinq grands résultats de l'étude

### 4.1 Deux résultats sur l'usage des médias sociaux

#### 4.1.1 Les outils classiques d'e-recrutement sont incontournables, mais reliés aux Médias Sociaux

Les deux cabinets de recrutement disposent de leur propre site Internet. D'un site vitrine, le site Internet d'Alpha est devenu en 2002 un passage obligé pour les candidats qui doivent postuler directement sur le site via un formulaire, il constitue l'outil central de recrutement : diffusion des offres, gestion des candidatures, actualités, présentation du cabinet, agenda... Pour le cabinet Bêta, le site Internet de 2002 à 2011 n'était pas vraiment mis à contribution contrairement au blog via lequel les offres d'emploi étaient diffusées. Depuis janvier 2012, le site et le blog ont fusionné en site « carrefour » qui réunit le site initial, le blog, les offres d'emploi et l'accès aux autres MS. A l'inverse du cabinet Alpha, les candidats n'ont pas d'espace personnel et sont invités à répondre aux offres par email (ou via LinkedIn), à s'inscrire à la newsletter et aux différents comptes sur les MS.

Tous deux utilisent un logiciel spécialisé pour la gestion des recrutements (suivi et reporting). Les consultants du cabinet Alpha disposent d'un bureau virtuel relié au site Internet, tandis que le cabinet Bêta utilise un logiciel de type réseau social d'entreprise. Alpha dispose de sa propre *CVthèque* interne, tandis que Bêta externalise en grande partie sa *CVthèque* via les RSN professionnels.

Le recours aux *sites emploi* apparaît également comme incontournable, bien qu'eux aussi ne soient pas mobilisés de la même manière. Le cabinet Alpha utilise de nombreux sites à la fois pour diffuser des offres d'emplois et pour accéder à certaines *CVthèques*. Le cabinet Bêta y a également recours, toutefois il ne diffuse plus d'offres d'emploi sur Monster depuis 2009 (par manque d'efficacité, préférant s'appuyer en grande partie sur les MS). Un prestataire connecté à de nombreuses *CVthèques* leur « remonte » des CV si besoin. Il diffuse tout de même ses offres via certains sites emploi généralistes comme l'APEC ou de niche.

Dans les deux cabinets les outils d'e-recrutement « classiques » sont désormais reliés aux MS. Alpha indique ses principaux comptes sur les MS dès la page d'accueil du site Internet. Bêta a fusionné son site Internet et son blog et garde le contact avec les candidats via les MS. Chaque offre peut y être relayée par les internautes via les MS à l'aide de boutons de partage. Il y est également possible de postuler à une offre d'emploi à l'aide du bouton « *Apply with LinkedIn* ».



#### **4.1.2 Deux grandes orientations pour les médias sociaux : recrutement opérationnel et gestion de la « marque recruteur »**

Les deux cabinets ont recours aux MS (cf. 3.2) à différents degrés. Le cabinet Alpha dit expérimenter les MS avec parcimonie et prudence : « *Je reste très prudent encore avec ces outils là, on y est de plus en plus présents, il faut y être en termes d'image, c'est important (...) on y va avec parcimonie, prudence et on attend un peu de voir ce que ça peut donner dans les années à venir* » (Associé A - Alpha). Concernant le cabinet Bêta, les MS sont au cœur de sa stratégie et de son offre de service. Le dirigeant dit les avoir naturellement intégrés dans son processus de recrutement dès 2004. Le cabinet dispose de plusieurs années d'expériences et a développé des stratégies d'approche, une présence en ligne ainsi qu'un réseau important. Il affirme ainsi avoir gagné en attractivité, les candidats venant plus naturellement vers eux ou les aidant spontanément (cooptation « gratuite ») et en efficacité, l'approche directe des candidats étant facilitée grâce à une meilleure détection des candidats : « *[l'ensemble des MS utilisés] contribue à cette stratégie et fait en sorte que les gens viennent vers nous plus naturellement, et qu'on peut s'appuyer sur la communauté comme d'un relai pour chercher, identifier les gens* » (Dirigeant - Bêta).

Bien qu'il soit difficile d'établir des distinctions tranchées, nous observons deux principales orientations dans les usages. Les RSN professionnels (LinkedIn, Viadeo...) sont davantage mobilisés dans une perspective de recrutement opérationnel, tandis que les autres MS (Facebook, Twitter, blog, YouTube...) sont utilisés dans une perspective de communication institutionnelle ou de « marque recruteur ».

**Les médias sociaux professionnels, pour le recrutement opérationnel.** Les deux cabinets de recrutement ont intégrés les RSN professionnels dans leur processus de recrutement à différent degrés et niveaux. Dans le cabinet Alpha, les RSN professionnels sont principalement utilisés dans le cadre du sourcing. Les dirigeants, la chargée de recherche et une grande majorité des consultants y sont inscrits. Toutefois, il faut ici différencier inscription et usage. Les dirigeants ne les utilisent que très peu dans le cadre de leur recrutement par manque de temps et en raison de leur caractère chronophage.

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

La chargée de recherche les utilise davantage en tant que bases de données supplémentaires (pas de diffusion d'annonces). Le but est d'étendre les perspectives de recrutement et d'entrer en relation avec des candidats en veille, « passifs ». La chargée de recherche est particulièrement sollicitée pour des recrutements dits difficiles : profils expérimentés ou techniques, postes localisés dans un endroit peu attractif, et plus généralement pour des postes peu flexibles en termes de critères de sélection.

En raison de l'approche mixte du cabinet Alpha, la chargée de recherche reste la plus anonyme possible. Elle estime avoir de très bons retours, et même lorsque la réponse est négative, beaucoup n'hésitent pas à recommander une personne dans leur entourage. Concernant les consultants, les usages sont variables et très dépendants de l'affinité personnelle de chacun et de leur intérêt perçu pour ces plateformes. Parmi les deux consultants interrogés, les deux sont inscrits sur Viadeo mais le premier (le plus jeune) ne l'utilise pas par manque de temps pour évaluer son efficacité, tandis que la seconde utilise Viadeo pour des questions de visibilité, pour contacter des candidats potentiels de façon très ciblée et solliciter de temps en temps son réseau.

Le cabinet Bêta va plus loin dans son usage des RSN professionnels. Les deux dirigeants sont les plus gros utilisateurs, les consultants ont aussi des usages variables en fonction de leur affinité avec les RSN. Le cabinet les utilise pour 5 usages différents :

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

*Sourcing via la Profilhèque* : Les personnes identifiées sont contactées directement et de façon non anonyme. La directrice adjointe met en avant l'importance de la personnalisation des messages. De plus, les profils sont en général mis à jour assez régulièrement et considérés comme plus crédibles, plus dignes de confiance qu'un CV transmis de façon unilatérale, le profil étant validé par les relations établies dans le RSN.

*Sollicitation du réseau* : Le dirigeant utilise son statut afin d'informer son réseau social par exemple sur les nouveaux profils qu'il recherche. Il contacte directement certaines de ses relations afin de leur demander de relayer l'offre à leur propre réseau. Il part du principe qu'une offre d'emploi relayée par un ami aura plus d'impact.

*Groupes de discussion* : Le cabinet est présent dans certains groupes de discussions. Le dirigeant co-administre un groupe sur le recrutement 2.0 sur LinkedIn avec deux autres professionnels extérieurs au cabinet. Toutefois, le dirigeant admet que les groupes servent davantage à diffuser des informations, ils ont observé peu de retours de candidats.

*Prise de référence* : Le dirigeant utilise LinkedIn et Viadeo pour faire ce qu'il appelle de la prise de référence « *croisée dynamique* », en fin de processus. Il regarde parmi les membres de son réseau s'il connaît des personnes travaillant pour les entreprises dans lesquelles le candidat travaillait et, en complément des références transmises par le candidat, il lui demande alors l'autorisation de contacter telle ou telle personne. Cela limiterait les références non objectives ou les fausses déclarations.

Dans les deux cabinets, les RSN professionnels sont utilisés selon différents critères. En fonction des profils ciblés, certains consultants utilisent davantage un réseau plutôt qu'un autre. De façon schématique, LinkedIn tend à être plus mobilisé pour les postes de cadres supérieurs orientés à l'international tandis que Viadeo est plutôt utilisé pour les postes plus opérationnels ou locaux. Mais l'usage dépend aussi de l'affinité avec la plateforme. La directrice adjointe de Bêta déclare utiliser désormais majoritairement LinkedIn, pour des questions de cibles mais aussi car elle préfère son mode de fonctionnement trouvant l'approche de Viadeo trop mercantile et moins propice à la personnalisation des échanges. Le dirigeant de Bêta insiste sur le fait que les membres de Viadeo et LinkedIn avec lesquels il est en relation sont des personnes qu'il a rencontrées physiquement au moins une fois. Il est très présent lors d'événements physiques afin d'améliorer la visibilité du cabinet, sa crédibilité et de consolider les relations entretenues. « *Être très présent dans le « virtuel » c'est très bien, c'est encore plus fort quand on est aussi présent dans des événements réels. Les gens nous connaissent, ça impacte encore plus* » (Dirigeant- Bêta). Alpha est aussi présent lors d'événements physiques (petit déjeuners, soirées networking...), mais il ne semble pas y avoir de synergies avec l'usage des RSN.

**Les médias sociaux généralistes, pour la communication - marque recruteur.** Les autres MS sont davantage mobilisés dans une perspective de communication de masse (Alpha), ou de « marque recruteur » / animation de communauté (Bêta).

#### *Le duo Facebook / Twitter*

Les deux cabinets ont ainsi créé un voire plusieurs comptes Facebook et Twitter. Le cabinet Alpha dispose d'une page Facebook, utilisée depuis juillet 2009, et d'un compte Twitter. Ces deux comptes sont animés par l'associé A. La page Facebook est privilégiée car considérée comme plus pertinente par ce cabinet généraliste. Le compte Twitter est une copie de la page Facebook, excepté quelques tweets, et les interactions sont très rares. L'utilisation de Facebook et Twitter se rapproche de la communication institutionnelle. Il s'agit selon les personnes interrogées d'y être présent pour des questions d'image.

Le cabinet Alpha diffuse sur Facebook essentiellement des offres d'emploi (automatisation) mais aussi des informations concernant l'actualité du cabinet (articles de presse, vidéos, édito, événements...). Les échanges sont assez limités bien que les informations diffusées fassent souvent l'objet de quelques « J'aime » et parfois de commentaires.

Dans le cabinet Bêta, Facebook et Twitter (et les autres MS) sont davantage utilisés dans une perspective de marque « recruteur », afin d'animer une « communauté » et d'interagir avec les internautes. Le dirigeant anime trois comptes : une page Facebook, un compte Twitter au nom du cabinet ainsi que son propre compte Twitter (où il s'exprime en tant que dirigeant). Ces comptes sont complémentaires et disposent de leur activité propre, même si certaines informations sont multi diffusées. Y sont publiées des informations sur l'actualité du cabinet, du recrutement, des RH et du web. Des offres d'emploi sont diffusées mais de façon plus anecdotique. Bien que la page Facebook soit suivie et active, les comptes Twitter sont particulièrement dynamiques et sources d'interactions plus poussées. Le compte Twitter du dirigeant est plus informel et encore plus interactif et utilisé pour faire une veille informationnelle. Le dirigeant souligne que Twitter n'est pas (encore) tout à fait un RSN grand public, mais qu'il est adapté à leurs cibles, pour échanger avec les différentes populations de leur « communauté » (RH et web).

#### *Les blogs et les RSN de contenu*

Les deux cabinets utilisent également d'autres MS. Ils disposent chacun d'un blog. Le blog du fondateur du cabinet Alpha, utilisé pour communiquer de manière décalée sur le management et les RH, semble relever davantage du loisir que d'une stratégie de communication particulière. Le blog n'est d'ailleurs pas indiqué sur les autres supports de présence en ligne. Les publications sont irrégulières et les interactions limitées. A contrario, le blog du cabinet Bêta est considéré comme le point central de leur réseau social. Il est principalement animé par le dirigeant du cabinet qui est aidé ponctuellement par une rédactrice indépendante. Les sujets traités sont variés : conseils aux candidats, annonces de conférences à venir, présentation de nouveaux outils et services web... Les messages sont réguliers. Certains billets font l'objet de commentaires et sont partagés en nombre par les internautes via Twitter en particulier.

D'autres RSN de contenu sont également utilisés afin d'apporter du contenu supplémentaire, plus visuel, venant alimenter le site Internet ainsi que les autres MS.

*Partage de vidéos :* Le cabinet Alpha possède une chaîne YouTube contenant de courtes vidéos postées par le cabinet (conseils, passages TV). Bêta également (YouTube et Daily Motion). La plupart de vidéos n'ont pas été postées par le cabinet mais rajoutées en favoris.

*Partage de photos :* Le cabinet Bêta possède un compte Flickr où sont postées des photos de l'équipe, du bureau, prises lors de différents événements. Les candidats peuvent ainsi avoir un aperçu des locaux et des personnes qu'ils vont rencontrer.

*Partage de diaporamas :* Bêta utilise également Slideshare dans le but de partager les diaporamas réalisés dans le cadre de différentes interventions (conférences, formations professionnelles et universitaires).

## **4.2 Deux résultats sur l'évolution de la relation candidat**

### **4.2.1 Des candidats plus exigeants qui attendent personnalisation et transparence**

Les personnes interrogées s'accordent à dire que le comportement et les attentes des candidats ont évolué. Ils sont devenus plus exigeants et souhaitent être davantage considérés. Via les MS, les candidats sont plus informés, ils peuvent s'exprimer plus facilement et remettent en cause les émetteurs traditionnels d'information. Ils peuvent également être plus aisément en

veille par rapport aux opportunités d'emploi, d'où la notion de candidats quelque fois appelés *passifs* (à laquelle nous préférons celle de candidats *proactifs*).

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

D'après le dirigeant de Bêta, l'utilisation des MS a permis de réduire la distance avec le candidat. La relation est plus égalitaire et relève moins du rapport de force. Les candidats selon lui sont plus à l'aise, rassurés de voir un recruteur qui comprend leur métier et qui partage une partie de ses contacts sur LinkedIn ou Viadeo.

Toutefois, selon le cabinet Alpha, les candidats sont aussi devenus plus *zappeurs*, il y a un « *effet diva* ». Les candidats auraient tendance à postuler davantage dans le but de faire monter les enchères en termes de rémunération sans être foncièrement intéressés. Le cabinet Bêta n'est pas tout à fait du même avis. D'après lui, les MS ne sont pas un vecteur de changement mais sont des facilitateurs, les candidats étant en effet plus visibles et ayant accès à plus d'opportunités. En ce qui concerne le concept de *génération Y*, Bêta souligne que les attitudes attribuées à cette génération sont des généralités et peuvent se retrouver chez d'autres générations. Ces nouveaux comportements et attentes ne seraient ainsi pas véritablement liés à une question d'âge mais davantage aux caractères propres des individus et à l'évolution de la société.

#### **4.2.2 Une prise en compte de présence numérique professionnelle des candidats**

Les deux cabinets affirment, pour des raisons éthiques, ne pas utiliser Facebook pour rechercher les profils des candidats. Ils ont d'ailleurs signé la charte « Réseaux sociaux, Internet, vie privée et recrutement » de l'association « A Compétence Egale », le cabinet Bêta ayant même participé à sa rédaction. Le fondateur du cabinet Alpha estime qu'il est « stupide » de baser son jugement sur des données personnelles. Une consultante interrogée connaît pourtant un candidat (non géré par le cabinet) qui n'a pas été recruté à cause d'informations sur Facebook concernant sa vie privée. Le dirigeant du cabinet Bêta insiste également sur le fait que Facebook ne sert qu'à diffuser de l'information et inciter les candidats à postuler. En plus des problématiques de discrimination, le dirigeant souligne que le moteur de recherche de Facebook n'est pas adapté, et qu'il est beaucoup plus efficace d'aller sur LinkedIn ou Viadeo.

Concernant la googlisation en général, les deux cabinets y ont recours, mais pas de manière systématique, en fonction des profils et des consultants. Il s'agit ici de compléter les informations professionnelles au sujet d'un candidat. Chez Bêta, la googlisation semble assez courante bien que ciblée, chez Alpha elle est surtout effectuée par la chargée de recherche et certains consultants, les autres déclarant soit manquer de temps et d'intérêt pour cette pratique soit ne pas y recourir pour éviter d'accéder à des informations personnelles. L'associé A du cabinet Alpha affirme que la visibilité en ligne des compétences des candidats va jouer un rôle de plus en plus important dans les années à venir et qu'il faudra avoir des outils spécifiques pour capter ces informations : « *C'est à mon sens la troisième révolution que va vivre le monde du recrutement, les candidats ne vont plus nous faire des listes de compétences mais vont nous montrer leurs expertises* » (Associé A - Alpha).

### **4.3 Cabinets de recrutement : l'évolution opérationnelle et stratégique du métier**

Les deux cabinets intègrent les MS dans leurs pratiques et voient leur métier évoluer. Tout d'abord, la notion de chasseur de tête est remise en question, bien que les deux cabinets utilisent toujours ce terme auprès de leurs clients. Alpha n'a pas de position arrêtée. La chargée de recherche, de son propre aveu, est assez confuse à ce sujet. Elle estime que l'usage

de Viadeo ne correspond pas vraiment à de la chasse de tête mais que cela peut faciliter la chasse si le profil de la personne visée est à peine rempli. Bêta estime quant à lui que les MS ont rendu obsolète la chasse de tête au sens traditionnel du terme, c'est-à-dire qu'il n'est désormais plus nécessaire d'élaborer des stratégies téléphoniques pour soutirer le nom d'un cadre supérieur, une recherche rapide sur LinkedIn ou Viadeo suffisant. Le terme d'approche directe semble plus approprié.

La masse d'information accessible via Internet et le développement des moyens de recrutement représentent une évolution importante en soi. Pour le cabinet Alpha, le simple fait d'être passé du tout papier au tout numérique en 2002 constitue une révolution en soit. Le cabinet a ensuite décidé de créer un poste de chargée de recherche ayant pour mission de diffuser les offres en ligne, mais surtout d'aller à la recherche de candidats en veille sur les CVthèques et les RSN professionnels. Elle vient en renfort des consultants et estime que les RSN professionnels ont révolutionné les modes de recherche en ouvrant les perspectives. Les dirigeants insistent toutefois sur l'importance du conseil au-delà des outils.

Une autre évolution importante concerne l'importance grandissante de la réputation numérique et par conséquent de la veille. Un cabinet se doit désormais d'être vigilant à propos des informations circulant à son sujet et de développer sa présence en ligne. Le cabinet Alpha effectue une veille régulière et a mis en place une démarche qualité, le cabinet Bêta dit avant tout s'appuyer sur son réseau qui l'avertit en cas de critiques négatives. Les deux cabinets restent également en veille par rapport aux différentes évolutions en matière d'e-recrutement. D'après le cabinet Bêta, le métier évolue d'un statut de « *chasseur solitaire* » vers un rôle de « *Community Manager Recruteur* ». Le fait d'animer une « communauté » en ligne et de développer un réseau social important avec l'aide des MS lui permet de conserver un avantage concurrentiel par rapport aux entreprises et autres cabinets. Son dirigeant affirme avoir acquis de vrais savoir-faire et des stratégies d'approches, il construit un réseau solide, tout cela lui permettant de faire la différence. Il dit être inquiet pour les cabinets généralistes qui restent passifs, qui ne bénéficient pas d'une image forte sur un sujet, et qui ne pourront pas s'appuyer sur une communauté et ainsi tirer parti de tout le potentiel offert par les MS.

## **5. Discussion et conclusion**

Notre étude a montré que les moyens classiques d'e-recrutement (sites emploi, sites internet et logiciels spécialisés) sont incontournables pour les cabinets de recrutement, mais qu'ils sont désormais reliés à l'usage des MS. De nouveaux usages ont ainsi été mis en évidence : dans le recrutement opérationnel et dans la communication institutionnelle, voire dans la gestion d'une « marque recruteur » visant à la fois les employeurs et les candidats.

Au sein même des deux cabinets, nous avons identifié des usages plus ou moins poussés des MS. Cela pourrait s'expliquer, en partie, par la nature de l'activité des deux cabinets (généraliste versus spécialisé). Bohelay (2013) a notamment constaté que les consultants en recrutement « en volume » utilisaient de façon moins systématique les RSN professionnels que les consultants spécialisés (tout en soulignant le manque de temps et de formation pour les utiliser à bon escient).

Mais nous avons montré que l'usage des MS n'est pas automatiquement synonyme d'approche relationnelle. Le cabinet Alpha a tendance à considérer les MS comme des médias de masse, transactionnels, tandis que le cabinet Bêta va plus loin dans ses usages et s'appuie davantage sur leur dimension relationnelle afin de bénéficier de la puissance de son réseau social et de celui de ses relations.

Les RSN professionnels, tels que mobilisés par Bêta, représentent ainsi un moyen de réduire le bruit induit par les outils classiques d'e-recrutement (Fondeur & Lhermitte, 2006) : les candidats reçoivent les informations filtrées par leur réseau et les recruteurs bénéficient des services d'individus diffusant l'information vers des profils adéquats. Les auteurs nous mettent néanmoins en garde contre les utilisations détournées des RSN professionnels. Un des dirigeants du cabinet Alpha avoue accumuler les contacts de façon quantitative sur LinkedIn pour faire de la communication de masse, le RSN perdant ainsi sa fonction de filtre social. En accord avec Lin (2001), il ne suffit pas de collectionner les mises en relations, de développer un capital relationnel latent, il faut surtout savoir mobiliser ce capital à bon escient. Le dirigeant de Bêta affirme que la majorité de ses relations Viadeo et LinkedIn sont des personnes qu'il a rencontrées et souligne l'importance de sa présence dans divers événements « physiques », permettant de consolider et développer ses relations en ligne. Les RSN sont ainsi utilisés à la fois pour maintenir des relations sociales préexistantes et développer de nouveaux liens (Ellison et al., 2007). Les profils des candidats sont aussi considérés comme plus crédibles et dignes de confiance qu'un CV transmis de façon unilatérale, les RSN assurant ainsi la confiance dans les liens faibles au sens de Donath (2007).

Les cabinets de recrutement ont recours aux MS afin de s'adapter aux nouveaux comportements des candidats, qui attendent personnalisation, transparence ainsi qu'une relation plus égalitaire. Pour Bêta, les caractéristiques attribuées à la génération Y sont des généralités et peuvent donc se retrouver chez d'autres générations. Cela est en accord avec Pralong (2010) qui remet en question le lien entre appartenance générationnelle et comportements.

Selon le cabinet Alpha les candidats sont devenus plus « zappeurs » avec le développement d'Internet et des MS, tandis que le cabinet Bêta considère plutôt que ces outils ne sont que des facilitateurs mais que le phénomène de zapping est une tendance sociale. Cela est de toute façon cohérent avec l'étude de Delay (2008) démontrant que le lien à l'entreprise est désormais plus instrumental, distancié et contractuel, davantage centré sur la notion de réciprocité que sur celles de fidélité ou de loyauté.

Concernant la présence numérique des candidats, les cabinets affirment ne pas rechercher le profil Facebook d'un candidat ni d'autres informations de nature personnelle pour des raisons éthiques. La googlisation n'est pas systématique et ne vise qu'à obtenir des informations professionnelles complémentaires sur le candidat. Cela est en accord avec les propos des recruteurs interrogés par Benraïss-Noailles et Viot (2012). D'où l'importance pour les candidats de gérer leur présence numérique (Dutta, 2010). Il est possible de penser que les pratiques de recrutement via les MS vont se démocratiser (à l'image de l'e-recrutement), néanmoins, il nous semble important de ne pas négliger la question de la fracture numérique. Les candidats ne sont pas tous présents sur les MS et ceux qui y sont ne sont pas forcément familiers avec ces plateformes, leur méconnaissance ne permettant pas de tirer profit de tout le potentiel offert par les MS ni de rendre visible en ligne leurs compétences. Les recruteurs ne doivent donc pas utiliser uniquement les MS pour recruter, cela serait discriminatoire. De plus, il semble important de former, d'éduquer, d'accompagner les candidats (et également les recruteurs).

Parallèlement à l'évolution du comportement des candidats, les cabinets de recrutement voient évoluer leur métier : l'approche directe sur les RSN professionnels a remplacé la chasse de tête traditionnelle, la masse d'informations accessibles via Internet nécessite de nouveaux dispositifs et de nouvelles compétences. L'accès aux candidats étant facilité via les MS, nous pouvons toutefois nous interroger sur la pertinence pour un employeur de faire encore appel à des cabinets. Selon Lepak et Snell (1998), l'e-GRH offre l'opportunité de se concentrer sur les activités créatrices de valeur via l'externalisation des activités à faible

valeur ajoutée. Or les pratiques de recrutement (et de marque employeur) représentent bien une forte valeur ajoutée pour les employeurs et les recruteurs. Selon le dirigeant de Bêta, si ses clients n'utilisent pas les MS pour recruter eux-mêmes (ou du moins pas exclusivement) c'est en raison d'un manque de temps, d'un manque d'expertise et du fait qu'ils ne possèdent pas un réseau aussi développé que le sien. Il se dit par contre plus inquiet pour les cabinets généralistes qui n'ont pas une image forte sur un sujet et qui n'utilisent pas les MS à bon escient, ne pouvant alors pas bénéficier de toutes les potentialités des MS. En accord avec la littérature, les professionnels RH doivent développer des compétences transverses (Brockbank & Ulrich, 2005). Il est toutefois important de souligner qu'au-delà du temps nécessaire, de l'expertise des MS, du développement de communautés et d'un réseau important, les cabinets de recrutement peuvent jouer un rôle de conseil, ainsi qu'offrir une certaine confidentialité et crédibilité.

Pour conclure, et en accord avec les trois types d'e-GRH définis dans la littérature (Ruël et al., 2004), l'e-recrutement semble bel et bien évoluer de l'e-recrutement transactionnel (au coup par coup, avec des objectifs et des relations à court terme) vers l'e-recrutement relationnel avec le développement d'une véritable gestion de la relation-candidat à plus long terme, avec davantage d'échanges, de personnalisation et la recherche d'une certaine transparence. Toutefois, nous l'avons vu, des évolutions restent à confirmer, la simple utilisation des MS n'étant pas toujours synonyme d'approche relationnelle.

Cette étude n'est pas sans limites mais elle permet d'envisager de nouvelles questions. Une première limite est inhérente à la méthode des études de cas, car les pratiques que nous avons étudiées sont ancrées dans des contextes organisationnels particuliers : il pourrait être intéressant d'étudier d'autres cabinets de recrutement, de plus grande taille, plus internationaux, ou spécialisés dans d'autres domaines. Des études de cas plus approfondies et longitudinales pourraient d'autre part être menées pour enrichir cette étude et confirmer l'évolution des pratiques dans le temps. Des études de cas internationales pourraient également être conduites afin d'évaluer les différences en termes de stratégies et d'opinions selon les pays. Enfin le point de vue direct des candidats devra être analysé, sur leur expérience et leur opinion quant à ces nouvelles pratiques développées par les cabinets ou les employeurs.

## **Bibliographie**

- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social Capital : Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
- ANDRH - Novamétrie. (2009). *Baromètre des stratégies RH et des réseaux sociaux*.
- APEC. (2010). *Sourcing cadres/Baromètre annuel de l'Apec*.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis Gary S. Becker. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9–49.
- Benraïss-Noailles, L., & Viot, C. (2012). Les médias sociaux dans les stratégies de recrutement. Quelle compatibilité avec la vie privée? *Revue Française de Gestion*, 38(224), 125–138.
- Bernoff, J., & Li, C. (2008). Harnessing the Power of the Oh-So-Social Web Harnessing the Power of the Oh-So-Social Web. *MIT Sloan Management Review*, 49(3), 36–42.
- Bohelay, D. (2013), Les réseaux sociaux numériques professionnels, ces nouveaux outils pour recruter : nouvelles pratiques des consultants recrutement, nouveaux enjeux pour les cabinets de recrutement, *24ème Congrès de l'AGRH*, Paris, pp 1-14.

- Bondarouk, T. and Olivas-Lujan, M. R. (2013) *Social Media in Human Resources Management*. Advances series in management, vol. 12 . Emerald Group Publishing. ISBN 9781781909003
- Bondarouk, T. V., & Ruël, H. J. M. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505–514.
- Boyd, D. M. (2007). Social Network Sites: Public, Private, or What? *Knowledge Tree*, 13(May).
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210–230.
- Brockbank, W., & Ulrich, D. (2005). Higher knowledge for higher aspirations. *Human Resource Management*, 44(4), 489–504.
- Bughin, J., & Chui, M. (2013). Evolution of the networked enterprise: McKinsey Global Survey results. *McKinsey Quarterly*, pp. 1-11.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition* (Vol. 5). Cambridge, Harvard University Press.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74–81.
- Casilli, A. A. (2010). *Les liaisons numériques. Vers une nouvelle sociabilité ?* Seuil, coll. « La couleur des idées ».
- Chollet, B. (2006). Qu'est-ce qu'un bon réseau personnel?. Le cas de l'ingénieur R&D. *Revue Française de Gestion*, 163(4), 107–125.
- Coleman, J. S. . (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Harvard University Press.
- Degenne, A., & Forsé, M. (1998). Vers une sociabilité négociée. In O. Galland & Y. Lemel (Eds.), *La nouvelle société française* (pp. 90–116). Paris, A. Colin, collection Sociologie.
- Delay, B. (2008). Les jeunes : un rapport au travail singulier ? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges. *Centre d'Etudes de l'Emploi*, (104), 41.
- DeSanctis, G. (1986). Human Resource Information Systems : A Current Assessment. *MIS Quarterly*, (10), 15–28.
- Dietrich, A., & Pigeyre, F. (2011). *La gestion des ressources humaines* (2nd ed.). Paris, La Découverte « Repères ».
- Donath, J. (2007). Signals in social supernets. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 231–251.
- Dutta, S. (2010). What's Your Personal Social Media Strategy? *Harvard Business Review*, 88(11), 127–130.
- Ellison, N. B., Steinfield, C., & Lampe, C. (2007). The Benefits of Facebook “Friends:” Social Capital and College Students' Use of Online Social Network Sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12(4), 1143–1168.
- Fondeur, Y. (2006). Le recrutement par Internet: Le dilemme transparence / bruit. *Personnel*, (472), 46–48.
- Fondeur, Y., & Lhermitte, F. (2006). Réseaux sociaux numériques et marché du travail. *La Revue de l'IRES*, 52(3), 101–132.
- Girard, A. (2012). *L'intégration des médias sociaux dans les stratégies d'e-GRH : le cas du recrutement*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier 2.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Granovetter, M. S. (1995). *Getting a Job: a study of Contacts and Careers*. Chicago: University of Chicago Press.



- Heikkilä, J.-P. (2010). A Delphi Study on E-HRM : Future Directions E-HRM. In *Proceedings of the Third European Academic Workshop on electronic Human Resource Management* (pp. 229–249). Bamberg, Germany.
- Hewlett, S. A., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2009). How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda. *Harvard Business Review*, 87(7-8 (August)), 71–77.
- Holzer, H. J. (1988). Search Method Use by Unemployed Youth. *Journal of Labor Economics*, 6(1).
- IFOP. (2013), *Observatoire des réseaux sociaux*, Vague 8, pp. 1-31
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
- Keljob. (2008). *Les réseaux sociaux au cœur de la recherche d'emploi*.
- Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538–555.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1998). Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*, 8(3), 215–234.
- Lievens, F., Dam, K. Van, & Anderson, N. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel Review*, 31(5), 580–601.
- Lin, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge University Press.
- Lin, N., Cook, K. S., & Burt, R. S. (2001). *Social Capital: Theory and Research*. New York, Adline de Gruyter.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding: A New Performance Discourse for HR? *European Management Journal*, 23(1), 76–88.
- Martin, G., Reddington, M., & Kneafsey, M. . (2009). *Web 2.0 and Human Resource Management “ Groundswell ” or hype ?* CIPD report.
- Mercklé, P. (2011). *Sociologie des réseaux sociaux*. La Découverte, Paris.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242.
- Pahl, R. (2007). Toutes les communautés sont-elles imaginées? *Ethnologie Française, Tome XXXVII*, 223–232.
- Parry, E., & Tyson, S. (2009). What is the Potential of E-Recruitment to Transform the Recruitment Process and the Role of the Resourcing Team? In T. Bondarouk, H. Ruel, K. Guiderdoni-Jourdain, & E. Oiry (Eds.), *Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges* (pp. 202–217). IGI Global, New York.
- Pralong, J. (2010). L'image du travail selon la génération Y. Une comparaison intergénérationnelle conduite sur 400 sujets grâce à la technique des cartes cognitives. *Revue Internationale de Psychosociologie*, XVII(2), 109–134.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone. The collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster.
- Rees, A. (1966). Information Networks in Labor Markets. *American Economic Review*, 56(1/2), 559–566.
- Regionsjob (2015), *Méthodes de recrutement : la grande enquête*, pp 1-19.
- Roberts, S. J., & Roach, T. (2009). Social Networking Web Sites and Human Resource Personnel: Suggestions for Job Searches. *Business Communication Quarterly*, 72(1), 110–114.

- Ruël, H. J. M., Bondarouk, T. V., & Looise, J. . (2004). E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. *Management Revue*, *15*(3), 364–380.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. (L. Bickman & D. J. Rog, Eds.) (Vol. 5). Sage Publications.