

L'impact des réseaux sociaux sur la création de la valeur des entreprises en termes de E-Recrutement : Etude Exploratoire

Hiba LAMIRI ¹, Bouchra BELMOUFEQ²

¹Laboratoire Interdisciplinaire Ingénierie des affaires Soft Skills Management et Droit,
Faculté d'Economie et de Gestion, Ain Sebaa, Université Hassan II, Casablanca
Hibalamiri91@gmail.com

² Laboratoire Interdisciplinaire Ingénierie des affaires Soft Skills Management et Droit,
Professeur Universitaire et Vice doyen- Communication, Partenariat et insertion
professionnelle de la Faculté d'Economie et de Gestion, Ain Sebaa, Université Hassan II,
Casablanca
belmouffeq@yahoo.fr

RESUME :

Les organisations font face à des transformations liées au développement des outils numériques, si bien que certains se sont demandé ce que le numérique faisait au travail, alors que d'autres se sont penchés sur son incidence sur les métiers et les professions, comme celui de communicateur. Le champ des ressources humaines, et en particulier le domaine du recrutement, voit également depuis une vingtaine d'années grandir la place de ces outils. Comme l'a montré plusieurs chercheurs, les problématiques liées au recrutement recouvrent en effet de plus en plus celles touchant au numérique : « en l'espace d'une dizaine d'années, sont successivement apparus les sites d'offres d'emplois et de CVthèques, les réseaux sociaux professionnels, les plateformes conversationnelles, les outils de microblogging et de géolocalisation. Tous ces dispositifs se combinent aujourd'hui pour appareiller les démarches de recrutement, qu'elles soient menées par les candidats, les entreprises ou les chasseurs de têtes ». Notre travail de recherche consiste à montrer l'impact du recrutement via les réseaux sociaux sur les valeurs de l'entreprise.

Mots clés : Réseaux Sociaux, Création de la valeur, E-Recrutement

ABSTRACT :

Organizations are facing transformations linked to the development of digital tools, so much so that some have wondered what digital technology is doing to work, while others have

looked at its impact on trades and professions, such as that of communicator. The field of human resources, and in particular the field of recruitment, has also seen the place of these tools grow over the last twenty years. As several researchers have shown, recruitment issues increasingly overlap with digital issues: "in the space of a decade, job boards and CV libraries, professional social networks, conversational platforms, microblogging and geolocation tools have successively appeared. All these devices combine today to equip recruitment processes, whether they are carried out by candidates, companies or headhunters. Our research work consists in showing the impact of recruitment via social networks on the company's values.

Keywords: Social networks, Value creation, E-Recruitment

I- INTRODUCTION

Bien souvent, les outils numériques sont portés par des discours de promotion promettant de renouveler la pratique des recruteurs : en favorisant la mise en contact avec un plus grand nombre de prospects (plateformes de recrutement, *job boards*, etc.) selon des modes de relation renouvelés (entretiens différés, à distance, etc.) ; en donnant accès à de vastes ensembles de données (big data) analysables par les algorithmes ; en permettant d'archiver ces données et de les manipuler de manière personnalisée (construction de viviers de candidats) ; et en multipliant les canaux de diffusion des annonces (sites de réseautage, d'emploi, etc.). Mais ces discours ne sauraient caractériser l'usage que font les recruteurs des outils de gestion : l'appropriation des dispositifs est déterminante.

C'est justement la question de l'appropriation, ou plus exactement de la relation réciproque entre les acteurs du recrutement et leurs outils numériques, qui est au cœur de notre enquête exploratoire. Quels outils utilisent-ils ? Quels sont les usages concrets opérés ? Que changent les outils à l'activité des recruteurs ? Comment transforment-ils la communication entre recruteurs et candidats ? Quelles inventivités sont à l'œuvre par-delà les injonctions d'usage et l'affirmation de « bonnes pratiques » ? Autrement dit, nous analysons ce que les professionnels font des outils et ce que ces outils leur font en retour, en étant attentifs aux usages, à la production et à l'interprétation des « signes-traces » (Galinon-Mélénec, Monseigne 2011) opérée à travers eux, ainsi qu'aux contextes de travail dans lesquels les activités se déploient.

Pour ce faire, nous focalisons notre approche moins sur le processus de recrutement dans sa globalité que sur les étapes du « *sourcing* » et de la diffusion d'annonces. Nous ne traiterons donc pas de la part amont de l'activité (identification du besoin de recrutement en lien avec des opérationnels), ni de la part aval (entretiens d'embauche, opérations de jugement et décisions, négociation contractuelle et signature). Des entretiens semi-directifs ont été menés avec des acteurs particulièrement engagés dans les nouveautés du domaine, contactés grâce à notre activité d'enseignants-chercheurs responsables de formations. Il ne s'est donc pas agi de constituer un échantillon représentatif, mais de mener des entretiens approfondis sur le travail réel, les pratiques et les enjeux professionnels auprès de quatre acteurs RH (deux cabinets spécialisés et deux cabinets généralistes) ainsi que d'un administrateur d'une plateforme en

lien avec les recruteurs enquêtés.

Notre article commence par un état de l'art puis introduire les concepts du e-recrutement. Notre démarche de recherche sera présentée pour positionner notre champ d'étude américaine.

II- DEVELOPPEMENT

2.1 Revue de littérature

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

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

2.1.1 Origine de la notion de réseau social

Selon Larousse, le terme « réseau », nom masculin, est défini par :

- 1. Ensemble formé de lignes ou d'éléments qui communiquent ou s'entrecroisent : Un réseau de tranchées.*
 - 2. Ensemble de routes, de voies navigables, de lignes aériennes ou de chemin de fer, qui relie différentes régions entre elles, qui appartiennent à une même compagnie.*
 - 3. Ensemble organisé dont les éléments, dépendant d'un centre, sont répartis en divers points : Le réseau des agences d'une banque. Réseau de distribution commerciale.*
 - 4. Ensemble de circuits, de canalisations et des appareils qui les relient, permettant la circulation et la distribution de l'électricité, de l'eau, du gaz, du téléphone, etc.*
 - 5. Organisation clandestine dont les membres travaillent en liaison les uns avec les autres : Un réseau d'espionnage. Un réseau de résistance.*
- Et autres ...*

Il est apparu dès le 17^{ème} siècle. En effet, nous le rencontrons dans plusieurs registres métaphoriques entre le 17^{ème} et le 19^{ème} siècle à savoir :

- Le registre textile pour désigner « l'entrecroisement des fibres »,
- Le registre médical pour désigner l'appareil sanguin et le système nerveux,
- Le registre de la circulation pour désigner l'ensemble des chemins, des routes, puis des voies ferrées,
- Et le registre topographique avec son application aux méthodes de triangulation de l'espace.

La notion de « réseau » est devenue progressivement abstraite pour finalement désigner un certain nombre de propriétés générales dont la topologie, l'entrelacement et la circulation comme les voies de circulation virtuelles avec le développement d'Internet et des télécommunications. A partir du milieu du 19^{ème} siècle, la notion de réseau est utilisée pour désigner « des ensembles d'individus et les relations qu'ils entretiennent les uns avec les autres » (Mercklé, 2003). L'anthropologue britannique Barnes (1954) est le premier à introduire formellement le concept de « réseau social » dans le champ des sciences sociales.

L'analyse de réseaux est un champ de recherche en plein essor qui prend appui sur un ensemble d'études et de méthodes développées depuis plus de 40 ans. Elle est actuellement de plus en plus présente dans de nombreuses disciplines des sciences humaines et sociales : la sociologie, mais aussi l'économie, la gestion, la science politique, la géographie, la psychologie, l'anthropologie... En sociologie, l'analyse des réseaux sociaux est venue enrichir l'étude des relations sociales. Elle représente un changement de regard sur le social vis-à-vis des analyses plus classiques en termes de classes ou de catégories sociales qui agrègent des individus partageant les mêmes attributs sociaux. Il s'agit de la naissance de l'approche dite structurale des réseaux sociaux (Social Network Analysis - SNA).

Mercklé (2003) a beaucoup de travaux sur les réseaux sociaux, cite Hobbes dans sa conception de l'amitié qui déclarait « avoir des amis c'est avoir du pouvoir », Machiavel avec les prémices de la théorie des coalitions ou encore Heider avec la théorie de l'équilibre. Cependant, Simmel est désigné comme « le précurseur légitime » de l'analyse des réseaux sociaux, en considérant les relations et les interactions entre les individus, et non les individus eux-mêmes et leurs attributs, comme les objets élémentaires de la sociologie. Tandis que pour Wasserman et Faust (1994), comme pour de nombreux auteurs anglo-saxons, l'histoire de l'analyse des réseaux sociaux débute plus tard dans les années trente du siècle dernier, avec

Moreno inventeur de la sociométrie et du test sociométrique qu'il définit comme « un instrument qui étudie les structures sociales à la lumière des attractions et des répulsions qui se sont manifestées au sein d'un groupe » (Mercklé, 2003).

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

2.2 Terminologie et définitions relatives à de nombreuses plateformes

L'éclatement de la bulle Internet et le développement des technologies de communication, ont donné naissance à de nombreux sites web mettant en avant la puissance du réseau social via les possibilités accrues d'échanges et de contact interpersonnels. Nous présentons plusieurs termes en allant du plus général au plus spécifique sachant qu'ils restent encore utilisés comme qualificatif de ces sites web.

2.2.1 La notion de Web 2.0

Le Web 1.0, dit de première génération, s'inscrivait dans une logique « auteur à lecteurs » tandis que le Web 2.0, dit de deuxième génération, tend à réduire les hiérarchies et permettre aux internautes de devenir de véritables acteurs et de se situer au centre des échanges. Le terme "Web 2.0" a été inventé par Dale Dougherty, membre de la société O'Reilly, mais c'est Tim O'Reilly, qui a rendu cette expression populaire (O'Reilly, 2005). La notion de Web 2.0 a été pour la première fois évoquée lors d'une conférence « brainstorming » entre la société O'Reilly et Media Live International en 2004 (voir figure 1).

Figure 1 : Du Web 1.0 au Web 2.0.



Source : O'Reilly (2005)

Ce terme dépasse toutes les frontières pour devenir un centre de gravité autour duquel circule un ensemble de pratiques et de principes. Il ne correspond que très peu à une révolution technologique mais davantage à une évolution pouvons le définir suivant deux principales dimensions :

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

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

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

2.2.2 La notion de médias sociaux

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

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

2.2.3 Les termes " réseaux sociaux numériques" et "réseaux socionumériques"

Fuyant des définitions générales, des définitions plus restrictives sont apparues. A savoir, Boyd et Ellison (2007) préfèrent parler de sites de réseaux sociaux ou également appelés réseaux sociaux numériques (social network sites). En 2007, les deux auteurs les décrivent de la manière suivante :

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

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

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

« Un site de réseau social est une plateforme de communication en réseau dans laquelle les participants 1) disposent de profils associés à une identification unique qui sont créés par une combinaison de contenus fournis par l'utilisateur, de contenus fournis par des « amis » et des données système ; 2) peuvent exposer publiquement des relations susceptibles d'être

visualisées et consultées par d'autres ; 3) peuvent accéder à des flux de contenus incluant des contenus générés par l'utilisateur – notamment des combinaisons de textes, photos, vidéos, mises à jour de lieux et/ou liens – fournis par leurs contacts sur le site. » (Ellison, 2011, p. 22).

Boyd (2007, 2010) conçoit les RSN comme des « sphères publiques à infrastructure médiatique ». Elle considère celles-ci comme proches par de nombreux aspects des sphères publiques non-médiatisées, comme les cafés ou les galeries commerçantes, mais elles possèdent quatre caractéristiques distinctives:

- la persistance des messages ;
- la consultabilité : l'investigation numérique est possible ;
- la reproductibilité : les informations numériques sont copiables;
- et l'extensibilité : la visibilité potentielle est importante.

Thelwall (2009) a défini trois catégories des RSN selon leurs objectifs qu'il nomme respectivement : la socialisation, le réseautage et la navigation :

Les réseaux sociaux de socialisation, tels que Facebook, sont conçus pour les loisirs de la communication sociale entre les membres (aspect récréatif). Les connexions sont souvent utilisées pour trouver et afficher des listes d'amis existants d'ores et déjà « hors ligne » (Ellison et al., 2007; Lampe et al., 2006).

Les réseaux sociaux de réseautage (« networking »), comme LinkedIn ou Viadeo, sont davantage utilisés pour trouver de nouveaux contacts. Les connexions comportent une proportion importante de connaissances et de personnes auparavant inconnues.

Les réseaux sociaux de navigation, comme YouTube, sont un média où les utilisateurs arrivent à trouver un type particulier d'information ou de ressources. Les connexions sont utilisées pour déployer des listes de contacts, listes permettant l'accès à l'information et aux ressources associées à ceux-ci.

Rappelons que certains sites peuvent recouvrir plusieurs objectifs. Thelwall (2009) différencie également les sites pour lesquels les fonctionnalités de réseaux sociaux sont principales comme Facebook et LinkedIn, ou secondaires tel le cas pour YouTube.

D'autres chercheurs ont souhaité limiter davantage le champ d'étude. Ainsi Stenger et Coutant (2010, 2011) complètent la définition donnée par Boyd et Ellison (2007) en ajoutant une quatrième dimension. Selon les auteurs, les « réseaux socionumériques » doivent fonder

leur attractivité essentiellement sur « l'opportunité de retrouver ses « amis » et d'interagir avec eux par le biais de profils, de listes de contacts et d'applications à travers une grande variété d'activités » (2011, p 13) et non sur une activité particulière. L'accent est ainsi mis sur les activités de sociabilité et non sur celles guidées par un intérêt particulier. L'expression « socionumériques » est ici employée pour rappeler que les aspects sociaux et numériques sont deux dimensions intrinsèquement constitutives du phénomène observé.

Fondeur et Lhermitte (2006) proposent également de définir les réseaux sociaux numériques de façon plus stricte, bien que plus large que la précédente, comme des réseaux « spécifiquement dédiés à la constitution ou à la reconstitution de connexions sociales, à leur gestion et/ou à leur mobilisation à des fins personnelles ou professionnelles ». Ces auteurs excluent les sites pour lesquels les fonctionnalités de réseaux sociaux sont secondaires (YouTube par exemple).

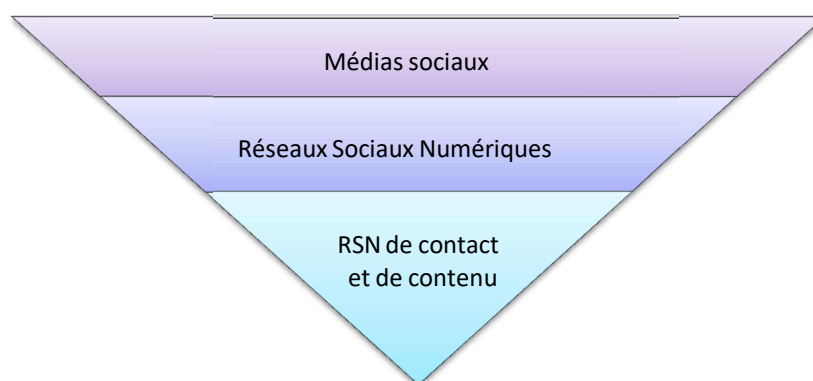
2.3 Classification des plateformes

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

Les RSN de contact pour lesquels les fonctionnalités de mise en relation sont principales ;

Les RSN de contenus basés sur une activité particulière pour lesquels les fonctionnalités de réseaux sont secondaires.

Figure 2. Différents termes relevés dans la littérature



Source : les auteurs

Le tableau suivant permet de regrouper l'ensemble des médias sociaux dans une même classification et de synthétiser les différentes définitions afin de mieux comprendre les typologies proposées (voir tableau 1).

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

Outils de discussion	<ul style="list-style-type: none"> - Forums: PhpBB - Chat (texte, audio, vidéo): Messenger, Skype
Outils de publication	<ul style="list-style-type: none"> - Wikis : Wikipedia - Blogs : Typepad, Blogger
RSN decontact	<ul style="list-style-type: none"> - RSN généralistes : Facebook, Myspace, <i>Twitter</i> - RSN professionnels : LinkedIn, Viadeo, Xing
RSN de contenu	<ul style="list-style-type: none"> - Micro-publication : <i>Twitter</i> - Partage de vidéos : YouTube, Daily Motion - Partage de photos : FlickrR - Partage de diapositives : Slideshare - Partage de liens, veille : Delicious - Partage de musique : Deezer

Source : Les auteurs

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

2.4 Un nouveau modèle d'échange des organisations

En 2007, plus de 75% des cadres ayant répondu à l'enquête mondiale du cabinet McKinsey en 2007 projetaient de maintenir ou d'accroître leur investissement dans la technologie Web 2.0. En 2010, près de deux tiers des participants utilisent effectivement des technologies 2.0 ou médias sociaux dans le cadre de leur travail tels que les blogs, les wikis, et les réseaux sociaux numériques. Deux types d'usages majeurs sont mis en évidence : d'une part, la collaboration interne et d'autre part les échanges externes auprès des clients, ou des autres partenaires et fournisseurs.

Les technologies 2.0 offrent un potentiel important de changer la façon dont les gens

travaillent, collaborent et expriment leurs opinions. Selon plusieurs sociologues, le Web pourrait permettre d'encourager la collaboration entre les employés, les partenaires, les consommateurs ; de leur offrir des formes d'expression plus authentique ; d'aider les organisations, les employés ainsi que les employés potentiels à apprendre les uns des autres ; de partager leurs connaissances et leurs expériences afin de créer un apprentissage organisationnel.

Il s'agit d'une rupture avec les technologies précédentes telles que les progiciels de gestion intégrés. Ces technologies sont moins complexes techniquement et à coût très faible. Elles sont par contre plus interactives et exigent un haut niveau de participation. Adopter une stratégie et un management différents sont devenus nécessaires. Basé sur une étude de 50 « early adopters » pendant deux ans, le cabinet McKinsey, définit six facteurs critiques :

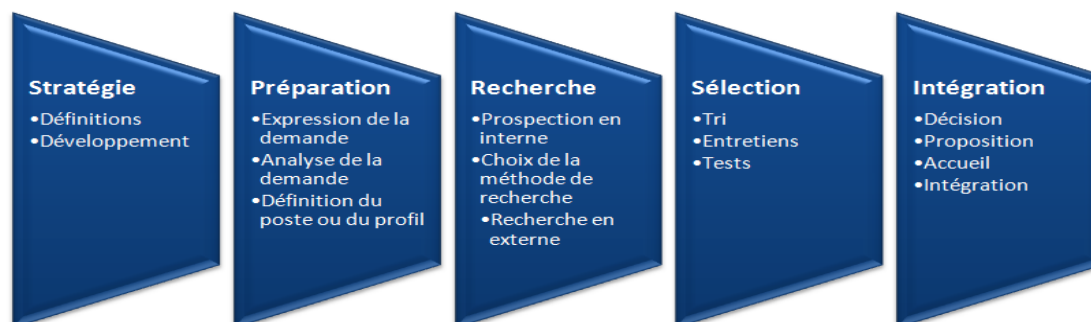
1. La transformation en une culture ascendante, consultative (bottom-up) nécessite un soutien de haut niveau ;
2. Les meilleurs usages viennent des utilisateurs mais requièrent ensuite de l'aide pour s'étendre ;
3. Les outils Web 2.0 ont plus de chances de fonctionner s'ils sont intégrés dans le travail quotidien;
4. Il faut faire appel aux égos, au besoin de reconnaissance des employés plutôt qu'à leur portefeuille;
5. Les bonnes solutions viennent des bons participants (cibler les utilisateurs influents) ;
6. Il faut trouver un équilibre entre liberté et contrôle (collaborer avec le service juridique, les RH et la sécurité informatique).

2.5 Développement de l'E-Recrutement

Avant même l'arrivée des médias sociaux, la fonction RH a connu différentes évolutions. Nous rappelons premièrement la notion d'e-GRH constitue un champ d'étude à part entière. Nous aborderons ensuite les changements liés au développement d'Internet dans le cadre du recrutement. Peretti propose une approche du processus de recrutement en 5 principales étapes résumant les activités associées au recrutement dans une entreprise en général.

L'approche de Peretti (Peretti, 2011) peut être exposée comme ceci (voir figure 3):

Figure 3. Processus de recrutement.



Source : Peretti 2011

2.5.1 Evolution de la fonction RH

La fonction RH doit s'adapter et évoluer face à un environnement de plus en plus changeant et concurrentiel. Celle-ci doit faire face à quatre pressions assez contradictoires (D.P. Lepak and Snell, 1998). Elle doit être à la fois plus stratégique, plus flexible, plus efficace en termes de coûts et offrir un service de qualité. Le rôle de la fonction RH a ainsi évolué d'un rôle d'administration du personnel vers un rôle de gestion des ressources humaines à partir des années 1980 (Dietrich and Pigeyre, 2011). L'informatisation de la fonction RH (une des premières fonctions à s'informatiser) a accompagné cette évolution. Différentes définitions sont ainsi utilisées par les chercheurs pour qualifier l'utilisation de la technologie dans le cadre de la GRH.

2.5.2 Exploitation de l'Internet dans le processus de recrutement

A l'image de la fonction RH, la fonction recrutement évolue avec la technologie. Le processus de recrutement peut être divisé en quatre grandes étapes selon le schéma suivant Peretti (2004, 2011) (voir tableau 2). Toutes les étapes ne sont pas indispensables dans toutes les situations et le processus varie en fonction des besoins de recrutement.

Tableau 2 : Les principales étapes du processus de recrutement.

Préparation du recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Expression et analyse de la demande - Définition du poste et du profil
Recherche des candidats	<ul style="list-style-type: none"> - Prospection interne - Recherche des candidatures externes
Sélection des candidats	<ul style="list-style-type: none"> - Premier tri - Questionnaires, entretiens et tests éventuels
Accueil et intégration	<ul style="list-style-type: none"> - Décision, proposition - Accueil et intégration

Source : Peretti (2004, 2011)

Au début, les entreprises utilisaient des méthodes dites « non techniques », telles que la publication d'annonces dans divers journaux, la participation et/ou l'organisation de forums et salons de recrutement, le «bouche à oreille»... Avec l'arrivée d'Internet et des nouvelles technologies, les méthodes de recrutement ont évolué et commencent à se diversifier.

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

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

2.5.3 Enrichir les bases de données de CV?

Ce sont trois moyens pour étendre les bases de données : les sites d'emploi, les sites de carrières et les logiciels de gestion de candidatures.

- **Les sites d'emploi**

Les sites d'emploi se sont multipliés en France depuis la fin des années 1990 et au Maroc à partir des années 2000. Ces sites offrent aux entreprises la possibilité de diffuser leurs offres d'emploi à grande échelle et à moindre coût. Les sites d'emploi apportent une plus grande visibilité grâce à leur service d'alerte email (ou « push mail »). Les offres d'emploi sont ainsi « poussées », c'est à dire envoyées par mail aux candidats suivant des critères définis au préalable par leur soin. Ces derniers peuvent également déposer leur CV sur le site à

l'intention de recruteurs éventuels. Les entreprises moyennant un abonnement payant ou non, peuvent alors accéder à d'importantes bases de données de CV appelées CVthèques et effectuer des recherches par mots clés, suivant le secteur d'activité, la région concernée...

A l'origine, les sites d'emploi caractérisaient les acteurs présents uniquement sur Internet (« pure players »). Le modèle a ensuite évolué, et donné lieu à différents types de sites d'emploi (Fondeur et Tuchsirer, 2005) (voir tableau 3).

Tableau 3 : Différents modèles de sites d'emploi.

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

Source : Fondeur et Tuchsirer (2005)

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

- **Les sites de carrières**

Les entreprises et les cabinets de recrutement peuvent également diffuser leurs offres d'emploi directement sur leurs propres sites web. Les sites de recrutement entreprise, ou sites

de carrières, ont plusieurs objectifs : améliorer la connaissance de l'entreprise, promouvoir une image attractive en accord avec les valeurs et la stratégie de l'entreprise, et bien entendu générer des candidatures qu'il s'agisse de réponses à une offre, de demandes de stages ou de candidatures spontanées.

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

- **Les logiciels de gestion des candidatures**

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

Les gestionnaires d'e-mails permettent de gérer le flux de candidatures arrivant par e-mail.

Les gestionnaires de candidatures sont des solutions plus puissantes proposant de nombreuses fonctionnalités telles que la gestion du site carrière, la diffusion des offres, la création d'une base de données et le suivi des candidatures.

Les gestionnaires de talents (aussi appelés gestionnaires du capital humain) sont des solutions plus complètes avec une approche globale du recrutement permettant par exemple la gestion des carrières et de la performance.

L'introduction d'un progiciel de recrutement est souvent lié à la volonté de standardiser les façons de recruter (Fondeur et al., 2011). Les progiciels de recrutement sont dans la majorité des cas distribués en mode SaaS – software as a service – les recruteurs louent un droit

d'usage de l'application et y accèdent via Internet. Il s'agit une norme d'équipement pour les très grandes entreprises (Fondeur et al., 2011). Toutefois, leur usage n'est pas systématique, et des recrutements demeurent réalisés « en dehors » de l'outil, par exemple lorsque le candidat a été identifié très en amont du processus de recrutement ou en raison de la mobilisation de relations personnelles ou professionnelles (Fondeur et al., 2011) (voir tableau 4).

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

	Dates importantes	Membres	Commentaires
Viadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Juin 2004 : lancement de Viaduc - Fév.2007 : Viaduc devient Viadeo 	Monde : + 40 M Europe : + 9 M France : + 5 M (octobre 2011) <i>* oct. 2008 : 2 M (Fr)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Au départ, la plateforme n'est pas orientée vers le recrutement mais vers le développement d'un réseau d'affaires. - Lancement de l'espace emploi en 2006. - Partenariat avec l'APEC depuis janvier 2010.
Linkedin	<ul style="list-style-type: none"> - Mai 2003 : lancement - Nov. 2008 : version française 	Monde : + 150 M Europe : + 30 M France : + 3 M (novembre 2011) <i>*nov. 2008 : 0,6 M (Fr)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Positionnement historique plus international et CSP +. -Partenariat avec l'APEC en 2008 : échec.
Facebook	<ul style="list-style-type: none"> - Fév. 2004 : limité aux étudiants d'Harvard - Sept. 2006 : ouverture au public - Mars 2008 : version française 	Monde : + 845 M France : + 24 M (janvier 2012) <i>* déc. 2008 : 6 M (Fr)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Usage de départ à vocation personnelle - Possibilité de créer des pages publiques (dont les pages entreprises) depuis novembre 2007.
Twitter	<ul style="list-style-type: none"> - Juillet 2006 : lancement - Nov. 2009 : version française 	Monde : + 380 M France : + 5 M (janvier 2012) <i>*déc. 2006 : 0.1M (Fr)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Usage de départ à vocation personnelle - Evolution du slogan de « <i>What are you doing?</i> » à « <i>What's happening?</i> » en novembre 2009 pour tenir compte des usages.

Source : Fondeur et al., 2011

2.5.4 Les avantages et les limites de l'e-recrutement

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

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

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

Les auteurs soulignent toutefois l'importance de développer les compétences des professionnels RH afin de véritablement tirer parti de cette technologie. Internet a ainsi apporté différents bénéfices aux recruteurs en termes de diffusion des offres d'emploi (rapide, à grande échelle et à moindre coût), d'accès aux CV et de gestion des candidatures.

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

Afin de réduire ce bruit, les sites emploi, en particulier ceux généralistes, proposent de leur côté des outils permettant d'effectuer des tris de candidatures à partir des critères formels calculant le taux d'adéquation des candidats à l'annonce. L'objectif est de réduire, coté

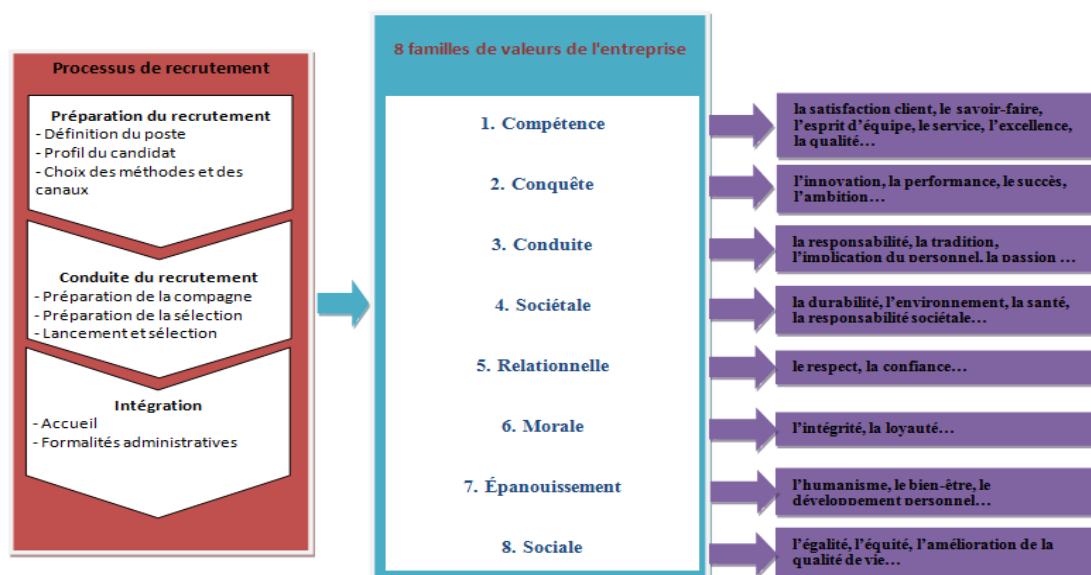
recruteur, le bruit à postériori. Mais comme le souligne Fondeur (2006) « reste également à savoir si ces dispositifs sont suffisamment efficaces pour éliminer le bruit sans affecter le signal, c'est-à-dire les candidatures pertinentes ».

Une autre solution de réduction du bruit est proposée notamment par Dineen et al. (2007) visant à améliorer l'auto-sélection des candidats. Suite à leurs expérimentations, ils observent que les offres contenant des informations personnalisées et ayant une bonne esthétique tendent à réduire le nombre de candidatures non qualifiées. Ils s'inscrivent ainsi dans le courant des Realistic Job Preview (RJP) qui prône l'importance de délivrer des informations concrètes afin d'améliorer la perception du candidat qui pourra évaluer de manière plus juste son adéquation au poste. Tout d'abord, nous présenterons un modèle qui résume la relation entre la stratégie de l'entreprise, son processus de recrutement et la création de valeurs. Après, nous exposerons notre démarche concernant l'étude pré-exploratoire auprès de responsables de recrutement.

2.5.5 Modèles

Plusieurs types de médias sociaux peuvent être mobilisés dans le cadre du recrutement. Thierry Wellhoff, Simon Sinek et Jean-François Claude ont défini huit familles de valeurs de l'entreprise (voir figure 4). Suite à une synthèse croisée de plusieurs auteurs, nous présentons quelques valeurs appartenant à chaque famille. Le processus de recrutement agit sur la majorité de ces valeurs.

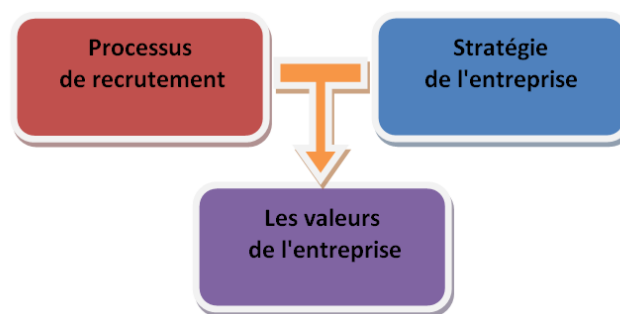
Figure 4 : Modèle conceptuel des interactions Processus/Valeurs.



Soucre : Thierry Wellhoff, Simon Sinek et Jean-François Claude et adapté par nos soins

Sachant que l'entreprise est un ensemble d'organes répartis selon leurs fonctions, nous supposons que les valeurs de l'entreprise seront impactées par le processus de recrutement adopté (voir figure 5). Notre étude a pour objectif de montrer l'apport de l'e-recrutement à ce mécanisme.

Figure 5 : Modèle des trois organes



Sources : Les auteurs

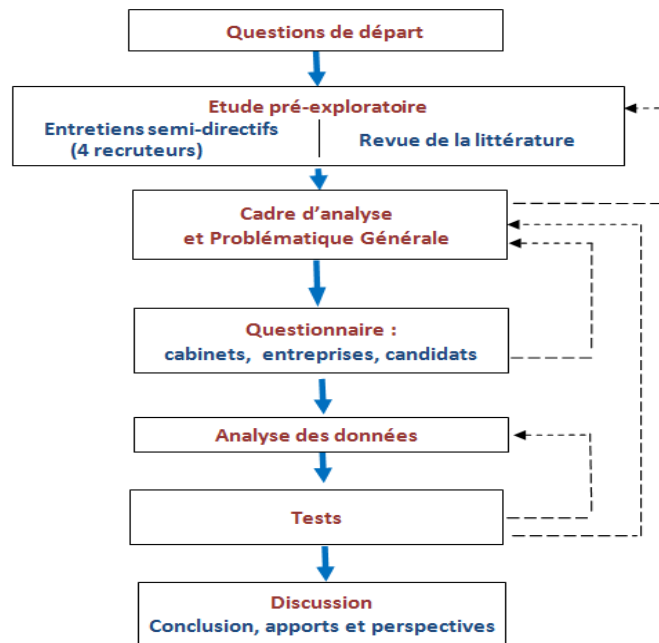
2.5.6 Démarche adoptée

Notre recherche adopte une posture interprétativiste. Notre objectif n'est pas de découvrir la réalité et les lois la régissant mais de développer une compréhension de la réalité sociale qu'expérimentent les sujets étudiés. Il s'agit de comprendre la « construction des valeurs apportées par le e-recrutement en exploitant les RS » au travers des jeux d'interactions entre les différents acteurs, et ce dans un contexte toujours considéré comme particulier.

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

Le positionnement épistémologique et le mode de raisonnement ne permettent pas de mettre en avant une méthode d'analyse plutôt qu'une autre mais donnent un guide général permettant de définir l'objectif de la recherche. Nous avons opté pour une approche à dominante qualitative, les phénomènes étudiés étant complexes, émergents et dynamiques. (voir figure 6)

Figure 6 : Notre Design de la recherche



(1) **Question de départ** : l'origine de la recherche part d'un constat : de nouveaux sites Internet apparaissent et commencent à être mobilisés dans le cadre du recrutement ainsi que l'implication des réseaux sociaux dans ce processus.

(2) **Etude pré-exploratoire** : Après une brève revue de littérature, nous allons réaliser une étude pré-exploratoire auprès de responsables du recrutement dans de cabinets de recrutement et un **petit échantillon** de sociétés afin de déterminer si les médias sociaux étaient réellement utilisés par les recruteurs et dans quels buts. **Quatre** entretiens semi-directifs téléphoniques ou en face à face seront ainsi réalisés. Il s'agit d'un échantillon certes réduit mais qui nous permettra d'avoir une première approche du phénomène étudié. Au travers cette étude nous aurons à mettre en évidence le réel intérêt porté par les recruteurs pour les médias sociaux, soulever plusieurs questions et mieux définir notre cadre d'analyse initial.

(3) **Etudes de cas** : Il est apparu nécessaire dans un deuxième temps de réaliser des études de cas auprès de cabinets de recrutement et d'entreprises évoluant dans des secteurs différents afin d'avoir une approche plus concrète du phénomène. La méthode de l'étude de cas permet de « *décrire un phénomène dans toute sa complexité, selon une approche dite compréhensive, en prenant en compte un grand nombre de facteurs* ». L'étude de cas est

désormais reconnue comme stratégie de recherche à part entière.

(4) Analyse des données : Notre démarche de recherche empirique va se baser sur un questionnaire. L'analyse des données va donner lieu à de nombreux allers-retours entre observations empiriques et lectures académiques et nous amènera à reconsidérer notre problématique ainsi que notre cadre théorique.

(5) Tests : Suite aux études de cas, il est apparu certaines différences de points de vue entre les divers acteurs interrogés. Dans un deuxième temps, nous aurons donc à clarifier les points d'accord et de désaccords au sujet des réseaux sociaux et du recrutement.

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

3 Résultats

La première étape de nos travaux nous a permis de maîtriser le sujet objet de notre étude et tracer notre production vers la réalisation d'une enquête. Les éléments du questionnaire ont principalement trois objectifs :

- Estimer : on cherche à collecter des données, obtenir des chiffres descriptifs qui renseignent mais n'expliquent pas pourquoi.
- Décrire : on cherche à obtenir des informations pour comprendre les facteurs, les causes, les déterminants de faits observés. On cherche à produire des chiffres explicatifs qui associent les faits aux facteurs qui les déterminent.
- Vérifier : le questionnaire a pour but de confirmer ou infirmer une hypothèse. Par conséquent, il doit être construit en fonction de l'objet d'étude, de ce que l'on cherche à étudier. Les hypothèses orientent donc l'élaboration du questionnaire.

Définition de l'objectif de l'enquête

Avant de se lancer dans la construction du questionnaire, il faut rappeler notre objectif est de mesurer l'impact du e-recrutement sur les valeurs de l'entreprise en tenant compte des hypothèses posées précédemment.

Structure de l'enquête

Il existe plusieurs modes de construction d'une étude. On distingue deux structures très utilisées à savoir la structure en entonnoir et celle en sablier. Nous allons opter pour la

structure en entonnoir.

A titre de rappel, une structure en entonnoir consiste à poser des questions généralistes au début de l'enquête puis de demander progressivement aux personnes interrogées de renseigner des informations plus précises. Cette méthode a pour avantage de ne pas rentrer trop vite dans le vif du sujet et de détendre les répondants. Les réponses seront ainsi plus sincères et refléteront au mieux la réalité.

Élaboration du questionnaire

Lors de l'élaboration de notre enquête, il est recommandé de proposer un texte de présentation pour introduire le sujet et la durée de participation. Nous allons préciser que la participation est anonyme. Le texte d'introduction permettra d'améliorer l'attraction de notre étude et de diminuer ainsi le taux d'abandon.

Les questions seront les plus claires possibles dans leurs rédactions pour ne pas orienter les réponses des répondants et augmenter la fiabilité des mesures. Notre objectif est de collecter des données les plus proches de la réalité afin d'avoir des résultats pertinents.

Modalités d'administration

Nous allons opter pour deux modes d'administration du questionnaire à savoir :

- Face à face : l'enquêteur lui-même qui pose les questions aux enquêtés et note les réponses en face à face ou par téléphone. Ce mode d'administration présente certains biais. Dans ce cas la personnalité de l'enquêteur entre en jeu et peut influencer les réponses des enquêtés.
- Formulaire en ligne ou par auto-administration : l'enquêté répond lui-même aux questions qui lui ont été transmises par voie de courriel. Ce mode permet d'atteindre une grande population avec minimum d'effort et de temps.

Test du questionnaire

Il est fortement recommandé de tester son enquête auprès d'un petit groupe constitué des représentants des entreprises choisies initialement. Nous pourrions ainsi améliorer la structure de notre enquête, l'ordonnancement et la clarté des questions posées avant de diffuser les résultats. Une fois l'étude diffusée, il est souvent compliqué d'en proposer une nouvelle version.

Administration du questionnaire

L'administration du questionnaire sera une réussite en suivant les modalités décrites plus haut, et en suivant les conseils de réflexion préalable à son élaboration.

Saisie des réponses

Elaborer un questionnaire via une solution en ligne permet d'informatiser le dépouillement. Le risque d'erreur lors de la saisie des réponses est ainsi supprimé. De plus, les données s'actualisent en temps réel. Il n'est donc plus nécessaire d'allouer une ressource spécifique pour saisir les résultats.

Analyse des résultats

GoogleForm met à la disposition de ses utilisateurs une interface de traitement et de partage des résultats. Il est également possible d'exporter nos données au format Excel qui pourra être traité par des outils spécialisés comme SPSS et Sphynx. Nous pouvons appliquer des filtres et des tris croisés pour obtenir uniquement les informations dont nous aurons besoin. De plus, les résultats peuvent être partagés par lien web, au format Excel et PDF.

III- Synthèse

La fonction RH n'a cessé d'évoluer durant ces dernières années pour jouer un rôle plus stratégique en s'appuyant sur les nouvelles technologies de l'information. Nous parlons désormais d'e-GRH comme façon d'implémenter les stratégies RH via l'utilisation des TI. Nous distinguons trois types d'e-GRH : transactionnelle, relationnelle et transformationnelle. L'e-GRH implique un changement dans la manière de travailler des individus et exige un management adapté.

Faisant partie de la fonction RH, le processus de recrutement a connu aussi plusieurs changements avec le développement de l'Internet et de la mobilité. Les organisations ont pu enrichir leurs Bases De Données de CV (CV thèques) à l'aide des sites d'emploi, des sites de carrières et des logiciels de gestion de candidatures.

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

Bibliographie

Alvarez Lopes, Martha Béatrice, 2020. Recrutement 4.0 ?, Comment intégrer et exploiter efficacement l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement? Repéré à <https://doc.rero.ch/record/329987/files/ALVAREZ-MARTHA-RENDU-SEP20.pdf>

Aurélié Girard, Ewan Oiry. (2020). Utiliser les médias sociaux pour recruter. Des effets contrastés sur le métier des cabinets de recrutement, Agrh 2020, 31ème congrès, 3-6.

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

Barnes, J.A. (1954). Class and Committees in a Norwegian Island Parish. *Human Relations*, Sage Publications, volume 7 (1), 39–58.

Bartram,D. (2000). Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to find Princes, *International Journal of Selection and Assessment*, Volume 8(4), 261–274.

BAUDOIN, Emmanuel, DIARD, Caroline, BENABID, Myriam et CHERIF, Karim .(2019) Transformation digitale de la fonction RH [en ligne]. Dunod. [Consulté le 14 juin 2022]. ISBN 978-2-10-076759-5.

Beauvallet, G., Le Garff, M.-C., Negri, A.-L. and Cara, F. (2006). L'usage d'Internet par les demandeurs d'emploi, *La Revue de l'IRES*, Volume 52(3), 41–69.

Beer, D. (2008). Social network(ing) sites...revisiting the story so far: A response to Danah Boyd & Nicole Ellison, *Journal of Computer-Mediated Communication*, Volume 13 (2), 56-529.

Bessy, C. and Marchal, E. (2006). La mobilisation d'Internet pour recruter : aux limites de la sélection à distance, *Revue de l'IRES*, Volume 52(3), 11–39.

Boyd, D.M. (2007). Social Network Sites: Public, Private, or What?, *Knowledge Tree*, Volume 13(May).

Boyd, D.M. (2010). Social Network Sites as Networked Publics: Affordances, Dynamics, and Implications, in Papacharissi, Z. (Ed.), *Networked Self: Identity, Community, and Culture on Social Network Sites*, 39–58.

Cardon, D. (2008). Le design de la visibilité. Un essai de cartographie du web 2.0, *Réseaux*, Volume 6(152), 93–137.

Cavazza, F. (2009). Une nouvelle version du panorama des médias sociaux, FredCavazza.net. Retrieved October 31, 2011, <http://www.fredcavazza.net/2009/04/06/une-nouvelle-version-du-panorama-des-medias-sociaux>.

Claude J-F., Wellhoff T. (2011). L'entreprise en 80 valeurs, Dictionnaire des valeurs d'entreprise. Paris, France : Editions Liaisons .

Cober, R.T., Brown, D.J. and Levy, P.E. (2004). Form, content, and function: An evaluative methodology for corporate employment web sites, *Human Resource Management*, Vol. 43(2-3), 201–218.

Corbillé Sophie, Foli Olivia, Tassel Julien.(2018). Ce que les recruteurs font des outils numériques : pratiques, enjeux et paradoxes », *Communication & Organisation*, Volume 1 (53), 19-38. DOI :

10.4000/communicationorganisation.5955. URL : <https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2018-1-page-19.htm>

Delacuisine, Océane. (2020). La synergologie a-t-elle sa place au sein du processus de recrutement des Ressources Humaines ? [en ligne]. Haute école de gestion de Genève. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://doc.rero.ch/record/329993?ln=fr>

Dietrich, A. and Pigeyre, F. (2011). *La gestion des ressources humaines*, Paris, La Découverte « Repères », 2nded., p128.

Dineen, B.R., Ling, J., Ash, S.R. and DelVecchio, D. (2007). Aesthetic properties and message customization : Navigating the dark side of web recruitment, *Journal of applied psychology*, American Psychological Association, Volume 92(2), 356–372.

Ellison, N.B. (2011). Réseaux sociaux, numérique et capital social (entretien), in Stenger, T. and Coutant, A. (Eds.), *Ces réseaux numériques dits sociaux*, Hermes 59, 21–24.

Ellison, N.B., Steinfield, C. and Lampe, C. (2007). The Benefits of Facebook 'Friends': Social Capital and College Students' Use of Online Social Network Sites, *Journal of Computer-Mediated Communication*, Volume 12(4), 1143–1168.

Feldman, D.C. and Klaas, B.S. (2002). Internet job hunting: A field study of applicant experiences with on-line recruiting, *Human Resource Management*, Volume 41(2), 175–192.

FocusRH. (2004). *Guide des Systèmes de Gestion de Candidatures*.

Fondeur, Y. (2006). Internet , recrutement et recherche d'emploi : une introduction, *Revue de l'IRES*, Volume 52(3), 3–10.

GALINON MELENEC Béatrice, MONSEIGNE Annick. (2011). La sémiotique des 'signes-traces' appliquée au recrutement : Le cas de la recherche du 'bon candidat' via les traces numériques", *Communication & organisation*, n°39 (juin), 111-124.

Haythornthwaite, C. (2005). Social networks and Internet connectivity effects, *Information Communication Society*, Routledge, Volume 8(2), 125–147.

HMICHE, Hicham. (2019). E-recrutement : un vent de renouveau pour les RH. [Consulté le 14 juin 2022]. Consulté à l'adresse: <https://www.manatime.com/blog/e-recrutement>

Van Hove, G. and Lievens, F. (2007). Investigating Web-Based Recruitment Sources: Employee testimonials vs word-of-mouth, *International Journal of Selection and Assessment*, Volume 15(4), 372–382.

Jattuso, M.L. and Sinar, E.F. (2003). Source Effects in Internet-based Screening Procedures, *International Journal of Selection and Assessment*, Volume 11(2-3), 137–140.

Kaplan, A.M. and Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, *Business Horizons*, Volume 53(1), 59–68.

Lampe, C., Ellison, N.B. and Steinfield, C. (2006). A face(book) in the crowd: social Searching vs. social browsing, *Proceedings of the 2006 20th anniversary conference on Computer supported cooperative work*, 167–170.

Lepak, D.P. and Snell, S.A. (1998). Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century, *Human Resource Management Review*, Vol. 8(3), 215–234.

Lévi-Strauss, C.L. (1958). *Anthropologie structurale*, Paris, Plon, Volume 10, p. 323.

Mercier, P.-A. (2008). Liens faibles sur courants faibles : Réseaux sociaux et technologies

de communication,” *Informations sociales*, No.47, 20–31.

Mercklé, P. (2003), Les réseaux sociaux: les origines de l’analyse des réseaux sociaux, *CNED, ENS-LSH*, 1–20.

Mercklé, P. (2011). *Sociologie des réseaux sociaux*, La Découverte, Paris, p. 125.

O’Reilly, T. (2005). What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software, *O’Reilly Media Inc.* Consulté le 14 juin 2022, <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>

Parry, E. and Tyson, S. (2009). What is the Potential of E-Recruitment to Transform the Recruitment Process and the Role of the Resourcing Team?, in Bondarouk, T., Ruel, H., Guiderdoni-Jourdain, K. and Oiry, E. (Eds.), *Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges*, IGI Global, New York, pp. 202–217.

Peretti, J.M. (2004). *Ressources Humaines*, Paris, Vuibert.

Peretti, J.M. (2011). *Gestion des ressources humaines*, Vuibert, p. 246.

Rebillard, F. (2007). *Le web 2.0 en perspective*, Editions L’Harmattan, p. 162.

Rebillard, F. (2011). Du Web 2.0 au Web² : fortunes et infortunes des discours d’accompagnement des réseaux socionumériques,” in Stenger, T. and Coutant, A. (Eds.), *Ces réseaux numériques dits sociaux*, Hermes 59, pp. 25–30.

Rynes, S. and Cable, D. (2003). Recruitment research in the twenty-first century,” in Borman, W.C., Ilgen, D.R. and Klimoski, R.J. (Eds.), *Handbook of Psychology, volume 12*, Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, 55–76.

Simon Sinek (2009). *Start with why : how great leaders inspire everyone to take action*, New York : Portfolio, 2009, ISBN 978-1-59184-280-4

Simon Sinek, « Why good leaders make you feel safe », publié sur ted.com (consulté le 14 juin 2022)

Stenger, T. and Coutant, A. (2010). Les réseaux sociaux numériques : des discours de promotion à la définition d’un objet et d’une méthodologie de recherche,” *Hermès - Journal of Language and Communication Studies*, volume 44, 209–228.

Stenger, T. and Coutant, A. (2011), *Ces réseaux numériques dits sociaux*, Hermes 59, CNRS.

STUDYRAMA. (2018). Ressources Humaines : quels rôles en entreprise? Studyrama.com. <https://www.studyrama.com/formations/specialites/ressourceshumaines/une-fonction-sous-le-signe-de-la-multiplicite-7610> (Consulté le 14 juin 2022)

Thelwall, M. (2009). Chapter 2 Social Network Sites: Users and Uses,” in Zelkowitz, M.V. (Ed.), *Social Networking and The Web*, Elsevier, Volume 76, 19–73.

Wasserman, S. and Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Social Networks, Cambridge University Press, Volume 8, 825.