

Intégration des Réseaux Sociaux Numériques professionnels dans la stratégie d'accès aux candidatures par les consultants en cabinet de recrutement.

Résumé : Plus de 6 millions d'utilisateurs en France pour Viadeo et LinkedIn. Ces Réseaux Sociaux Numériques (RSN) professionnels font désormais partie du quotidien des recruteurs et des consultants en recrutement, qui voient en eux une base de données, un carnet d'adresses à jour et mobilisable pour identifier des compétences. Dans une première partie, il est présenté la revue de littérature propre aux RSN et au recrutement sur ces nouveaux outils, l'objet est récent et commence à se stabiliser. Ce travail de recherche fait suite à une première phase exploratoire. Cette première phase est présentée en deuxième partie, il s'agit de l'exploration des nouvelles pratiques des consultants en recrutement sur les RSN professionnels. Le sujet étant nouveau, cette première séquence était absolument nécessaire pour construire cette recherche. Grâce à première étape, il a été possible de réduire considérablement la focale d'analyse pour la deuxième phase qualitative et de choisir une méthodologie. C'est l'étude de cas qui a été retenue. Ce travail détaille la deuxième étape de cette recherche. Il s'intéresse uniquement aux consultants en recrutement, aux réseaux Viadeo et LinkedIn et à la recherche de candidats et non à l'ensemble du processus de recrutement. La méthodologie mise en œuvre pour la seconde phase est présentée dans la troisième partie, tandis que les résultats sont développés dans la dernière partie. Ainsi ce travail cherche à identifier les stratégies d'intégration des RSN professionnels des consultants en recrutement dans le processus de recrutement pour trouver des candidats . En effet les consultants n'utilisent pas tous ces réseaux de la même manière, et surtout le recours au RSN professionnels ne se fait pas au même moment selon les postes, selon les consultants. Pourquoi ces différences ? Ce travail cherche à identifier les éléments déclencheurs de l'apparition de Viadeo et LinkedIn dans le processus de recherche de candidats. Quand et Pourquoi les consultants mobilisent ces nouveaux outils ? Il apparaît que le profil recherché joue un rôle fondamental dans le recours ou non à ces réseaux, mais que ce n'est pas le seul élément explicatif, le profil du consultant lui-même ou la localisation du poste à pourvoir sont également des éléments à prendre en considération.

Mots-clé : recrutement, consultant, web 2.0, réseaux sociaux, e-recrutement

Intégration des Réseaux Sociaux Numériques professionnels dans la stratégie d'accès aux candidatures par les consultants en cabinet de recrutement.

Introduction

2015, les réseaux sociaux n'en finissent pas de faire parler d'eux. Les chiffres franchissent de nouveaux records, et Facebook n'affiche pas moins d'un milliard et 350 millions d'utilisateurs. Parmi ces utilisateurs, la moitié est active chaque jour. Ainsi ces réseaux sont de plus en plus investis par les entreprises, les marques mais aussi les recruteurs. Les réseaux sociaux numériques professionnels notamment, Viadeo et désormais LinkedIn en tête, continuent leur croissance et affichent désormais tous deux plus de 6 millions d'utilisateurs en France. Ces réseaux sociaux en ligne ont une incidence sur l'ensemble de la fonction Ressources Humaines mais c'est le recrutement qui est particulièrement touché par la vague du Web « social » [Girard et al., 2011]. De nouveaux outils apparaissent, et sont progressivement intégrés au processus de recrutement, on voit donc de nouvelles pratiques, de nouveaux usages se dessiner.

L'objet RSN est récent et sa définition commence en 2014 à se stabiliser. Il reste difficile de délimiter l'objet tant ces réseaux évoluent rapidement, les fonctionnalités proposées évoluent sans cesse et modifient le rapport des individus au réseau. Les outils proposés par Viadeo et LinkedIn aux recruteurs évoluent chaque année. Ils proposent de nouveaux filtres de recherche, de nouvelles possibilités. Si les recherches portant sur l'utilisation des RSN par les recruteurs sont encore rares, certains travaux s'attachent toutefois à étudier les utilisations possibles des outils du Web 2.0 dans le cadre du recrutement [Dubois et Pelletier 2011], mais la plupart de ces études portent sur l'entreprise. La situation d'un cabinet de recrutement est différente : le recrutement s'effectue pour des clients, la pratique des RSN et les enjeux sous-jacents ne sont pas identiques.

Cette recherche n'a pas vocation à développer l'intérêt et les influences de l'ensemble du Web 2.0 sur le recrutement, notre champ d'analyse est centré sur l'objet RSN professionnels. Ainsi il s'agit d'étudier Viadeo et LinkedIn. Cette communication a pour objectif d'identifier les stratégies d'intégration des réseaux sociaux numériques professionnels dans le processus de recrutement, par les consultants en recrutement.

Ce papier présente un travail progressif d'une recherche en deux séquences. C'est ici la deuxième séquence qui sera développée. Après avoir définis les nouveaux objets Web 2.0 et RSN, nous développerons le cadre théorique lié au recrutement sur les RSN (partie 1). Les résultats de la première phase sont rapidement présentés (partie 2) car ils permettent de formuler des objectifs et de présenter la méthodologie pour la seconde phase (partie 3). Ce sont les résultats de cette seconde étape qui seront développés dans cette communication (partie 4).

1. Web 2.0, réseaux et recrutement

1.1. Vers une définition du Web 2.0 et des réseaux sociaux numériques ?

Le Web 2.0, un concept apparu en 2005 et développé par Tim O'Reilly, a fait couler beaucoup d'encre et est à l'origine d'un nouveau paradigme de la communication (Quoniam et Lucien, 2009). Le Web 1 proposait un modèle de communication unidirectionnel : l'information était principalement descendante et contrôlée par les entreprises, journaux et institutions. L'internaute était passif. Ces derniers peuvent désormais échanger et publier de l'information. Si sa définition n'est pas encore totalement arrêtée, les auteurs s'accordent sur le fait que le Web 2.0 est caractérisé par l'interaction entre les internautes. Le Web 2.0 apporte une mutualisation des données, des effets de réseau, une ergonomie des interfaces et une mise en place d'affaires (O'Reilly, 2005). Trois dimensions du Web 2.0 caractérisent ce passage de l'interactivité à l'interaction (Quoniam et Lucien, 2009) :

- son caractère collaboratif
- son caractère sémantique grâce aux tags ou métadonnées qui permettent de marquer l'information
- sa dimension communautaire qui implique la constitution d'un réseau d'utilisateurs.

Pour Girard et Fallery (2009) le Web 2.0 est apparu grâce à ces deux dimensions :

- une dimension technologique: les logiciels sont délivrés en tant que services plutôt qu'en tant que produits. Les applications deviennent accessibles avec différents types d'appareils par exemple les téléphones portables.
- une dimension sociale/relationnelle reposant sur le principe de participation. Les utilisateurs ajoutent de la valeur en s'impliquant directement : ils émettent des opinions et partagent leurs expériences.

Les RSN font partie de ce Web 2.0 et de nombreux termes sont utilisés pour les désigner, du média social au site communautaire (Mercier, 2008). La définition reste floue et le terme « social network sites » est selon Beer (2008), un « umbrella term ». Les nombreux termes aujourd'hui utilisés par les chercheurs ne rendent pas aisés la définition de l'objet.

Pour contribuer à définir les RSN, Stenger et Coutant (2010) proposent de l'opposer à la notion de « computation sociale », conceptualisée par Pierre Levy¹ : « la computation sociale construit et partage de manière collaborative des mémoires numériques collectives à l'échelle mondiale, qu'il s'agisse de photo (Flickr), de vidéo (Youtube ou Dailymotion), de musique (Bittorent), de pointeurs Web (Delicious) ou bien de connaissances encyclopédiques (Wikipedia, Freebase). » Stenger et Coutant (2010) proposent également une version francisée et complétée de la définition donnée par Boyd et Ellison (2007). Les RSN :

- permettent aux individus de construire un profil public ou semi-public au sein d'un système,
- de gérer une liste d'utilisateurs avec lesquels ils partagent un lien,
- de voir et naviguer sur leur liste de liens et sur ceux établis par les autres au sein du système,
- fondent leur attractivité essentiellement sur les trois premiers points et non sur une activité particulière.

Une définition qui reprend en partie ce qui était proposée en 2006 par Fondev et Lhermitte. Le RSN serait un : « un réseau social formalisé par l'intermédiaire d'un dispositif fondé sur les technologies de l'information et de la communication et spécifiquement dédié à la constitution ou à la reconstitution de connexions sociales, à leur gestion et/ou à leur mobilisation à des fins personnelles ou professionnelles. Sont donc écartés de cette définition les services intégrant ces fonctions de manière secondaire. »

D'autres auteurs proposent des définitions alternatives, c'est notamment le cas de Kim et al. (2010), les sites de réseaux sociaux sont des lieux où il est possible de former des communautés en ligne. Ces communautés pouvant regrouper des amis ou bien être basées sur des groupes d'intérêts. La participation à ces dernières implique le partage de données et d'informations. Ils proposent de reprendre l'utilisation de base de ces sites internet pour en faire une définition : les RSN sont des sites qui permettent de rester connecté avec les autres

¹ <http://entretiens-du-futur.blogspot.com/archive/2008/10/02/la-mutation-inachevee-de-la-sphere-publique.html>

utilisateurs.

Thelwall (2009) catégorise les RSN, selon leur objectif :

- les réseaux de socialisation: ils permettent la communication sociale entre leurs membres.
- les réseaux sociaux de réseautage : ils permettent de créer un lien avec un contact qui était auparavant inconnu.
- les réseaux sociaux de navigation: ils permettent aux utilisateurs de trouver des informations ou des ressources.

Le terme communauté revient souvent à la lecture des articles concernant le Web 2.0. Le concept de communauté en ligne a été défini par Lazar et Preece en 2002. Il s'agit d' « un groupe d'utilisateurs qui communiquent par un système de communication médiatisée par ordinateur et qui a des intérêts communs, des buts partagés et des ressources partagées ». Le concept de communauté virtuelle implique un réseau dense, les relations sont intenses et les liens forts (Preece et Maloney-Krishmar, 2003). Ces liens n'existent pas sur certains RSN, et notamment les RSN de réseautage. L'utilisation du terme « communauté » doit donc se faire avec précaution et ne pas être confondu avec les RSN.

Il sera retenu, pour la suite de cette recherche, la définition proposée par Stenger et Coutant (2010), arrêté à sa dimension « réseautage » introduite par Thelwall (2009) et qui caractérise les RSN dits professionnels. Les RSN Facebook et Twitter proposent aux entreprises une communication « corporate » : le message émane directement de l'entreprise, de son service RH ou marketing et non d'un individu identifié, ambassadeur de l'entreprise ou de la marque. Si ces outils sont « sociaux » puisqu'ils permettent le dialogue avec les clients et internautes, ils ne peuvent être utilisés de manière individuelle et autonome par les consultants pour recruter.

1.2. Recrutement et réseau de relations

Les sciences sociales ont traité le terme réseau de la même façon que le terme structure. (Degenne, 1993). Les réseaux permettent de favoriser les opportunités. Ainsi les réseaux « classiques » intéressaient déjà fortement les travaux sur le recrutement. C'est par exemple le cas de ceux de Granovetter (1973 ; 2000) qui étudie la force des liens faibles, notamment dans le cadre d'une recherche d'emploi. Ces travaux permettent de caractériser les liens. Les

réseaux à liens faibles sont des réseaux dans lesquels les individus ont peu d'interactions dans le temps. La confiance et l'intensité émotionnelle sont peu élevées et peu de services sont échangés. Les RSN professionnels seraient donc des réseaux de liens faibles et permettrait de générer des opportunités.

La création de nouveaux liens faibles nécessite une activation de « liens potentiels » entre différents groupes ou communautés (Dibiaggio et Ferrary, 2003). Pour Burt (1992), la constitution d'un réseau est souvent intentionnelle et permet de « recevoir des opportunités » naturellement. Pour Lin (1995), l'action au capital social est obtenue par des actions intentionnelles. Seulement les RSN professionnels, les recruteurs peuvent identifier et contacter directement des candidats potentiels.

En 2009, Bessy et Marchal montrent que le réseau est largement utilisé par la fonction recrutement, et ce dès la prospection des candidats. L'étude montre également que les postes sont plus souvent pourvus grâce au réseau qu'à la simple utilisation des candidatures spontanées. Mais les RSN changent-ils la donne ?

Les travaux sur le recrutement sont nombreux mais s'intéressent le plus souvent à l'individu en recherche d'emploi, candidat, et portent sur la possibilité de mobiliser son réseau social pour trouver un emploi (Rees, 1966 ; Montgomery, 1991). Coté candidat, mobiliser son réseau permettrait de retrouver plus rapidement un emploi. Coté recruteur, le coût serait moins élevé et l'opération efficace (Fontaine 2006).

Fontaine et Lhermitte (2006) précisent que les chercheurs distinguent habituellement les méthodes formelles comme les annonces ou le recours à une agence, et les méthodes informelles comme le réseau de relation. Les RSN fonctionnent de façon particulière : à la fois réseau de mise en relation et canal de diffusion d'annonce, il devient impossible d'apposer une grille de lecture classique sur ce nouvel outil.

1.3. Recrutement, internet, puis recrutement et Web 2.0

Certaines recherches s'attachent à étudier les incidences de l'internet et de la technologie sur le recrutement. Les raisons d'utilisation des sites carrières par les entreprises sont étudiées par Parry et Wilson (2009), tandis que l'utilisation d'internet dans la recherche d'emploi est développée par Thompson et al. (2008). Ces mutations du recrutement correspondent à la numérisation de l'activité. Aussi, les annonces presse sont progressivement remplacées par

des sites emploi ou jobboards, et les mails sont venus prendre la place du courrier postal. Le processus de recrutement s'en retrouve considérablement accéléré. Girard et Fallery (2009) listent trois aspects classiques de l'e-recrutement, correspondant à la numérisation de l'activité :

- les sites entreprises: ces sites ont pour objectif d'améliorer la connaissance de l'entreprise, de promouvoir une image attractive et de générer des candidatures.
- les jobboards: ces sites offrent la possibilité de diffuser des offres d'emploi à grande échelle et d'accéder à des bases de données de CV : « les CVthèques ». En exemple nous pouvons citer Monster ou encore Regionsjob.
- les logiciels de gestion des candidatures : il en existe de plusieurs types, du simple gestionnaire de courriel à des solutions plus puissantes proposant la gestion de carrière.

Quelques recherches s'attachent à comprendre les comportements émergents des candidats et des recruteurs qui disposent désormais de nouveaux outils apparus avec ce nouveau Web. Kluemper et Rosen (2009) s'intéressent par exemple à la possibilité d'évaluer la personnalité et la performance d'un candidat à partir de son profil Facebook ou LinkedIn. Ces nouveaux outils permettent également de prendre contact avec des candidats dits passifs ou potentiels, à haut potentiel, mais non actifs sur les outils traditionnels (DeKay, 2009). Des RSN aux plateformes d'échange vidéo, les chercheurs explorent ce nouveau champs et il apparaît une dimension essentielle à la caractérisation des comportements sur ces plateformes : le relationnel.

Ainsi, on passe progressivement du e-recrutement transactionnel au e-recrutement relationnel (Girard et Fallery, 2009) : les grands jobboards sont progressivement remplacés par de nouveaux services tels que les RSN ; les offres d'emploi basiques deviennent multimédias ; le recrutement au coup par coup disparaît au profit d'une relation candidat-recruteur, avec des objectifs plus stratégiques.

En 2011, Girard, Fallery et Rodhain précisent que les médias sociaux, dans le cadre du recrutement, peuvent être catégorisés ainsi :

- les médias sociaux utilisés dans une perspective de marque et de réputation employeur,
- les médias sociaux visant à détecter un candidat, à travers les réseaux sociaux

professionnels, qui constitue une seconde étape dans l'appropriation des RSN par les recruteurs.

Dubois et Pelletier (2011), donnent des conseils aux recruteurs pour tirer profit de ces outils relationnels, en opérant la même distinction que Girard, Fallery et Rodhain :

- solliciter les candidats de manière directe sur les réseaux sociaux professionnels, en présentant les atouts de l'organisation,
- se constituer une base de fans, apporter du contenu à valeur ajoutée et déclencher des candidatures grâce aux réseaux sociaux tels que Facebook ou Twitter.

Les concepts d'image employeur sur les RSN est également développé dans des travaux récents (Yao, 2013) tandis que le recrutement continue avec le développement des technologies de l'information et de la communication, à connaître de nouvelle évolution via des outils toujours plus innovants comme les « serious games » (Galois-Faurie et Lacroux, 2014).

Ainsi, certains travaux analysent l'utilisation possible des médias sociaux par les entreprises et les recruteurs. Toutefois, les cabinets de recrutement ont des besoins spécifiques, et les RSN professionnels ou de réseautage fonctionnent bien différemment de Facebook ou Twitter.

2. Un travail faisant suite à une première séquence de recherche

2.1. Objectifs et méthodologie de la première séquence exploratoire

Ce papier développe la seconde phase d'une recherche structurée en deux temps. Ainsi une première étape portait sur les pratiques des recruteurs et des consultants en recrutement sur les RSN. Ce travail avait été réalisé en 2012. Les deux étapes de cette recherche étant liées, il apparaît tout à fait indispensable de présenter succinctement les résultats de la première étape, qui ont façonné la seconde présentée dans ce papier.

Cette première phase permettait de comprendre les différences de pratiques entre les recruteurs en entreprise et les consultants en cabinet, ainsi que d'explorer les pratiques des consultants en cabinet de recrutement. Il s'agit d'une exploration, elle est nécessitée par la rareté des travaux sur ce sujet et l'étude d'un phénomène nouveau.

Une première vague de données a été récoltée au sein d'un cabinet de recrutement, spécialisé

dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, et leader sur son marché. Au sein de ce cabinet, deux populations distinctes ont été entendues :

- 5 consultants en recrutement spécialisé.
- 5 consultants en recrutement en volume

Les données ont été récupérées à l'aide d'entretiens semi-directifs d'environ une heure, l'entrevue permettant de faire émerger des comportements nouveaux [Wacheux, 1996]. L'objectif de ces entretiens était d'explorer les utilisations faites par les consultants des RSN pour identifier précisément les séquences du processus de recrutement touchés par les RSN en cabinet de recrutement. Quatre entretiens collectifs ainsi que le contenu de deux réunions de travail, pour lesquels étaient présents les consultants, ont été intégrés à l'analyse pour croiser les données. Ces échanges portaient spécifiquement sur les pratiques développées. L'ensemble des entretiens a fait l'objet d'une retranscription et d'une analyse thématique.

2.2. Résultats et cette première séquence exploratoire

En premier lieu, une distinction nette apparaît entre les recruteurs en entreprises et les consultants en recrutement. En effet les RSN utilisés, les besoins et les attentes sont différents : l'entreprise se focalise davantage sur l'image employeur alors que les consultants souhaitent identifier des candidats. Les consultants en cabinet sont donc davantage dans une logique de « chasse ». Les résultats de cette première phase exploratoire indiquent que seuls les réseaux sociaux numériques professionnels sont utilisés. Ainsi, des réseaux comme Facebook ou Twitter, davantage utilisés pour diffuser des contenus de manière virale sont mis de côté par les cabinets de recrutement, qui travaillent directement en contactant des candidats potentiels. Dans le même temps, Viadeo semble nettement plus populaire auprès des recruteurs. Toutefois cette première phase a été effectuée en 2012 et nous verrons par la suite qu'il ne s'agit pas de la popularité d'un réseau en particulier, mais plutôt d'un type de réseaux, ceux réservés aux professionnels. Ainsi LinkedIn reste dans notre champ d'analyse.

Pour les consultants dédiés à l'activité « recrutement en volume », l'utilisation des RSN professionnels reste anecdotique. En cause, le besoin de recruter en masse des postes similaires. Ces réseaux sont identifiés par ces consultants comme étant un outil qualitatif, efficace pour repérer et contacter des profils lors d'un recrutement précis, mais clairement chronophage et inadapté pour les populations à faible niveau de qualifications visées par les

consultants en volume. Ainsi, on observe un fossé très net entre les deux populations de consultants dans l'utilisation de ce nouvel outil.

Le RSN Viadeo est ainsi quasi-exclusivement réservé à l'identification de compétences et à la mise en relation. Pourtant les consultants spécialisés ont tous la volonté de développer leur réseau social professionnel, de profiter de sa gestion numérisée et de s'inscrire dans une logique stratégique de long terme, mais la réalité terrain est différente. Les réseaux sont utilisés au coup par coup, faute de temps et de formation adéquate. Le lien faible créé lors d'un entretien ou d'une prise de contact n'est donc pas entretenu.

Finalement, les RSN ne viennent modifier que légèrement le processus de recrutement classique. La diffusion des annonces ne connaît pas ici de changement. Les nouveaux outils de diffusion sur les RSN professionnels et personnels n'ont pas de valeur ajoutée comparativement aux moyens classiques de diffusion telle que le Jobboard. Une nouvelle étape d'identification de compétences apparaît en amont de la réception et du tri de CV. Les consultants semblent utiliser les RSN professionnels dès le démarrage d'une campagne de recrutement parfois, lorsqu'ils sont à court de CV dans d'autres cas. L'outil n'intervient donc pas toujours au même moment.

Si le début du processus de recrutement, est perturbé par les RSN, d'autres étapes du processus de recrutement semblent figées et n'ont pas été touchées par ces nouveaux outils. Aussi, dès lors qu'une réponse ou une candidature parvient au recruteur, peu importe le canal de mise en relation, le candidat entre dans un processus de recrutement classique, identique en tout point pour le candidat identifié sur Viadeo ou bien le répondant à une annonce. Aussi, les RSN professionnels ne changent pas le recrutement dans son ensemble, mais en modifie certaines séquences : au début du processus avec l'identification de profils et la mise en relation, puis lors de la lecture des compétences et de l'évaluation du CV.

3. objectifs, Terrain et collecte des données de la seconde séquence

3.1. Réduction de la focale d'analyse et objectifs du travail suite aux résultats de la première séquence

La première phase exploratoire a ainsi permis de réduire considérablement la focale d'analyse. Pour la seconde phase, présentée dans ce papier, le champ a été réduit à l'étude :

- du comportement des consultants spécialisés en recrutement, mettant de côté les consultants en volume qui n'intègre pas la logique de chasse de compétences dans leur approche métier,
- des seuls réseaux sociaux numériques professionnels Viadeo et LinkedIn. Les réseaux sociaux de socialisation tels que Facebook et Twitter sont davantage plébiscités par les recruteurs en entreprise et ne trouvent que peu d'intérêt aux yeux des consultants en recrutement,
- de la séquence du processus de recrutement portant sur l'identification de candidat potentiel.

Il s'agit ici de présenter les résultats de la recherche de cette seconde étape. Cette étape porte sur les stratégies des consultants en recrutement pour identifier des candidats potentiels sur les réseaux sociaux numériques professionnels. En effet, face à ces bouleversements en cabinet de recrutement et à la possibilité pour les consultants d'utiliser de nombreux outils innovants, il apparaît dans la première étape que les consultants ont tous développé des stratégies différentes sur les RSN professionnels, à l'intuition, et chacun les utilisent différemment sans que le chef d'entreprise ne sache véritablement ni de quelle manière précise ces outils sont intégrés, ni quelles sont les méthodes développées et les circonstances dans lesquels les consultants ils utilisent ces outils. Enfin d'une manière générale, les discours du chef d'entreprise et des consultants contenaient un élément redondant : la difficulté à trouver des candidats sur les outils anciennement utilisés et bien intégrés au processus classique de recrutement. Les RSN peuvent ainsi apparaître comme une solution à un véritable problème de terrain : l'identification des candidats lorsqu'il y a la pénurie de compétences.

Les sites emploi aussi appelés « jobboards » ont-ils alors toujours leur place pour trouver des candidats ? Ce travail (seconde phase) cherche à identifier quand, comment et pour quels types de poste les réseaux sociaux numériques professionnels sont-ils utilisés par les consultants en recrutement ? Comment ces derniers intègrent-ils ces outils à leur stratégie d'identification de candidats ? Il s'agit donc d'identifier les variables qui expliqueront le recours à ces outils lors d'une campagne de recrutement. La situation pour chaque campagne étant différente, le travail consiste à identifier les éléments déclencheurs de l'utilisation des réseaux sociaux numériques professionnels.

Ainsi, nous cherchons des éléments explicatifs et nous positionnons donc dans une démarche de type « grounded theory » (Glaser et Strauss, 1967), afin de construire à partir du terrain plutôt que de partir d'un corps d'hypothèses prédéterminées.

3.2. Méthodologie mise en œuvre pour la seconde séquence

La démarche est ici qualitative, la méthode retenue pour accéder au terrain est l'étude de cas tandis que l'unité d'analyse est ici un poste à pourvoir. Le travail a été mené au sein du même cabinet de recrutement qui avait permis la première étude exploratoire. Ici, il s'agit de suivre des consultants en recrutement spécialisé sur l'intégralité d'identification de candidats, et sur plusieurs postes. Ainsi, pour chaque cas – correspondant à une campagne de recrutement – le recruteur responsable du poste a été rencontré au minimum deux fois.

Quatre consultants spécialisés ont permis de récupérer les données, afin de varier les profils des recruteurs, en plus des postes à recruter. Certains consultants présentent 20 ans d'écart, permettant de limiter un effet « générationnel » qui aurait pu apparaître pour l'utilisation des RSN professionnels. Informatique, financier ou même hospitalier, si le cabinet est orienté sur les métiers des technologies de l'information et de la communication, plusieurs secteurs d'activité et fonctions de l'entreprise sont ici représentés pour une plus grande validité des résultats, pour des profils cadre et non cadre, en île de France et en région. Les postes sont les suivants : Directeur des Ressources Humaines, Directeur des Systèmes d'information, analyste développeur, ingénieur de production, ingénieur étude et développement, directeur de concession, responsable de pôle hôtelier. Ingénieur de tests etc. Au total, 14 postes ont été étudiés. Les consultants ont été sollicités de façon homogène (3 cas minimum pour un consultant).

Pour chaque poste à pourvoir, deux entretiens semi-directifs ont été organisés avec le consultant : le premier pour parler du poste et de la stratégie à mettre en place avant le lancement de la campagne ou les premiers jours qui suivirent. Ces entretiens durent entre 35 minutes et une heure. Le second entretien permet de faire un bilan et voir si des adaptations et ajustements ont été nécessaires pour trouver le bon candidat. Ces seconds entretiens sont plus courts et durent au maximum 30 minutes. Les entretiens relatifs aux nouvelles campagnes ont systématiquement été menés seuls, alors que pour les entretiens de bilan, il a parfois été utile de traiter un cas, puis un second à suivre dans un entretien global d'une heure, pour des questions de praticité et d'emploi du temps.

2 guides d'entretien différents ont donc été élaborés. Lors de la première rencontre, le consultant devait présenter le poste, les difficultés qui selon lui allaient apparaître, les spécificités de cette campagne et la stratégie qu'il allait mettre en œuvre pour trouver des candidats. De manière plus détaillée, ils devaient également expliciter leur méthode pour rentrer en contact avec les candidats, leur façon d'arbitrer les réseaux sources etc. Ces entretiens ont été enregistrés, retranscrits et ont fait l'objet d'une analyse thématique. Pendant ces entretiens, en plus de l'enregistrement, de nombreuses notes d'entretien ont permis d'identifier très rapidement les variables explicatives du recours aux réseaux sociaux numériques professionnels lors d'une campagne.

L'immersion du chercheur au sein de la structure a également permis, au-delà des entretiens semi-directifs, de récupérer de données lors de discussions informelles sur l'avancée des postes, mais aussi grâce à deux journées d'observation non participante qui ont permis de mieux cerner encore les pratiques des recruteurs. Une fois encore, les entretiens ont été intégralement retranscrits et ont fait l'objet d'une analyse thématique.

4. Résultats de cette seconde séquence : éléments déclencheurs de l'utilisation des RSN professionnels

Cette quatrième partie présente les résultats de ces études de cas. Le suivi des campagnes de recrutement a permis de mieux comprendre l'intégration des réseaux sociaux numériques dans les stratégies des recruteurs. En outre, tous les recruteurs n'utilisent pas l'outil de la même manière, même lorsqu'ils doivent recruter un poste identique, une nouvelle dimension est apparue durant les études de cas, nous détaillerons également celle-ci.

4.1. Différentes pratiques des RSN professionnels pour recruter

4.1.1. Le nouveau métier de consultant : chasseur de compétences et séducteur

Les pratiques des consultants évoluent. Le discours des plus anciens consultants témoigne des profondes mutations qu'a connues le métier de consultant en recrutement, passant des candidatures papier aux sites emploi, et d'un rôle d'évaluateur de compétences à celui de chasseur de compétences sur Viadeo et LinkedIn. Le consultant doit désormais intégrer de nouveaux outils à son processus de recherche, avec une étape supplémentaire : celle de l'identification puis de l'approche d'un candidat potentiel.

Tous les membres de RSN professionnels ne sont tous en recherche d'emploi : ils ne sont que des candidats potentiels. Certains membres ne souhaitent par ailleurs pas être contactés par un recruteur. Ainsi, un grand nombre de tentatives d'approche sur Viadeo et sur LinkedIn resteront sans réponse. Lors de la prise de contact, les consultants spécialisés doivent être particulièrement habiles pour susciter l'intérêt sans donner l'impression de « spammer », de déranger. Ils dérangent directement le membre du RSN professionnel sur un espace qui lui est personnel. Certains candidats, dont les compétences sont rares sur le marché, sont courtisés par de nombreux consultants et trop souvent sollicités pour prendre la peine de lire tous les messages qui leur sont adressés. C'est alors un volet commercial et de séduction qui apparaît à travers cette prise de contact inversée.

4.1.2. Des pratiques différentes pour contacter les candidats

Si le recours au RSN professionnel ne se fait pas toujours au même stade du processus de recherche selon la campagne de recrutement, chaque recruteur utilise aussi les fonctionnalités proposées par Viadeo et LinkedIn différemment. Ainsi, si certains vont contacter des candidats en masse avec un message générique et en attendant des retours, d'autres vont cibler davantage les candidats et personnaliser leur approche. En termes de temps passé, ces deux techniques font jeu égal. L'intégration des RSN professionnels dans la stratégie d'accès aux candidatures est donc également différente dans la forme, les pratiques diffèrent une fois que le réseau intervient dans le processus.

4.2. Une dimension supplémentaire apparue au cours de l'étude : le rapport du recruteur au réseau

Lors des études de cas, il est apparu que pour un même poste, notamment le poste de DRH et de DSI, deux consultants avaient recours différemment aux RSN professionnels. Dans le premier cas, il utilisait Viadeo lorsqu'il s'est aperçu que la première vague de CV reçus en réponse à une annonce ne suffirait pas. Dans le deuxième cas, le consultant a utilisé à la fois Viadeo et LinkedIn, et cela dès le début de la campagne, sans toutefois délaisser les canaux classiques de diffusion d'annonces. Les outils « classiques » et les RSN professionnels étaient donc utilisés de façon parallèle, sans que l'accent ne soit mis davantage sur l'un que sur l'autre. Dans le premier cas il s'agit d'une solution de secours, dans le second d'un canal jugé aussi sérieux que les sites emploi.

Mais pourquoi les consultants mobilisent-ils le réseau à différente étape du processus de recherche de candidat pour le même poste ? D'autres entretiens ont alors été organisés. Ces derniers portaient sur le profil du recruteur et son rapport au réseau, sa façon d'utiliser le réseau au quotidien, mais aussi de façon personnel, hors contexte professionnelle lié au recrutement. La guide d'entretien créé pendant les études de cas et destiné à explorer cette nouvelle dimension permettait notamment de recueillir des informations quant aux expériences passées du recruteur, son âge etc. Ce ne sont pas les consultants les plus jeunes qui utilisent le plus les RSN professionnels pour rechercher des candidats. Ce que nous qualifierons ici « d'état d'esprit » réseau a été relevé pendant ces nouveaux entretiens semi-directifs (4 entretiens effectués). Ainsi certains utilisent le réseau chaque jour, alors que d'autres le considèrent simplement comme un outil à mobiliser exclusivement en cas de besoin.

Certains consultants font donc du réseau social un outil totalement intégré à leur stratégie dès le départ. Ainsi, c'est chaque matin qu'il consulte leurs messages et visites sur Viadeo et LinkedIn. Dans le cas de ces consultants, le recours aux RSN professionnels se fait plus tôt dans la campagne de recrutement. En effet même si les réponses à annonce sont importantes et que le poste ne présente pas de difficulté particulière, les RSN professionnels sont systématiquement intégré dans la démarche de recherche de candidat. Toutefois, cette intégration est modérée selon le nombre de candidatures reçues par voie classique. Cette dimension est donc modératrice de l'usage des RSN professionnels pour les consultants. Selon le niveau de pratique des consultants, l'intégration des RSN professionnels aux outils pour recueillir des candidatures se fera donc dans une première phase de recherche de candidats, ou dans une seconde pour les consultants les moins initiés à ces outils.

4.3. Vers un modèle intégrateur des RSN pro dans les stratégies des consultants

4.1 Le profil à recruter : un élément central

Les résultats montrent que le type de profil à recruter conditionne l'utilisation des RSN professionnels dès le début du processus de recrutement. Il va directement déterminer la stratégie mise en place par le consultant pour accéder aux candidats. Si l'utilisation de Viadeo ou LinkedIn est systématique dans une campagne de recrutement, ces outils sont mobilisés plus tôt dès le démarrage du processus de recherche, lorsqu'il s'agit d'un profil à haut niveau de compétences. Ainsi les consultants utilisent plus volontiers Viadeo et LinkedIn dès le

lancement de la campagne de recrutement pour les postes de DRH ou et de DSI par exemple.

Mais le seul niveau de compétences n'explique par le recours rapide ou non aux RSN professionnels lors d'une recherche de candidats. En effet dans les cas où une compétence spécifique est requise, une compétence rare, alors ces réseaux permettent d'éviter d'attendre les retombées d'une annonce pour cibler immédiatement les candidats potentiels. C'est le cas pour certaines compétences telles que la gestion électronique de documents dans les études de cas que nous avons menées.

Une compétence ou un profil rare peut signifier une pénurie de compétences sur le marché. Dans d'autres cas la pénurie de compétences est différente, les profils sont nombreux mais tous en poste et très recherchés. Ici également, le recours au réseau social professionnel se fera rapidement, dans le même temps que la diffusion d'une annonce et la mise en place d'un processus plus classique de recherche de candidats.

Pour certaines campagnes, le recruteur a peu de temps devant lui, Viadeo et LinkedIn peuvent lui faire gagner un temps précieux. Pour un poste plus moyen, et sans pénurie de compétences par exemple, le consultant n'utilisera pas le RSN professionnel s'il peut se permettre d'attendre des retombées d'annonce tandis qu'il sera proactif dans sa recherche dans le cas inverse. Ce seul élément explique également le recours à Viadeo et LinkedIn pour certains postes pour lesquels les consultants affirmaient ne pas nécessairement avoir besoin des RSN professionnels.

Les RSN professionnels seront davantage mobilisés pour recruter pour certains métiers, notamment les profils informatiques et liés aux nouvelles technologies. Dans le cas du responsable hôtellerie, bien que le poste nécessite une haute qualification et soit rare sur le marché, le consultant n'a pas jugé opportun d'utiliser ces outils pour trouver des candidats, il ne l'a fait qu'en dernier recours. Enfin l'âge du candidat potentiel entre en ligne de compte pour certains consultants qui estiment que les profils juniors sont trop peu présents sur ces deux réseaux pour les investir et y passer du temps dans le cas de recrutement de jeunes candidats.

4.2. Le volume de candidatures ou « la matière »

Le terme « matière » est souvent revenu pendant les entretiens. Il désigne la quantité de CV reçue par voie classique, par retour à annonce. Dans les cas où l'intégration des RSN

professionnels ne se fait pas en début de processus, la quantité de matière joue un rôle important. Lorsque de nombreux CV sont reçus, le consultant ne juge pas nécessaire de passer du temps sur les RSN professionnels. Dans le cas contraire, il utilisera Viadeo et LinkedIn après une première période d'attente puis d'analyse de candidatures classiques.

La qualité de la matière joue également un rôle important. Si les CV reçus sont nombreux mais ne correspondent pas au profil recherché, les RSN professionnels sont alors intégrés au processus. Une trop faible qualité de la matière de travail est donc un élément déclencheur du recours à Viadeo et LinkedIn. Il faut toutefois préciser que c'est dans un premier temps la quantité de matière qui prime, car le recours aux réseaux est direct lorsque les candidatures sont trop peu nombreuses, alors qu'il est d'abord nécessaire pour le consultant de passer du temps à examiner les CV dans le cas de la qualité.

4.3. D'autres éléments explicatifs : géographie et carnet d'adresses

D'autres variables apparaissent et conditionnent le recours aux RSN professionnels dans le processus. Si les consultants recherchent plus facilement sur ces réseaux pour des postes localisés en Ile de France, c'est moins le cas pour les postes en région. En effet les postes à pourvoir à haut niveau de compétences en région demandent parfois des mobilités professionnelles, et le candidat retenu peut venir d'une autre région. La recherche serait donc fastidieuse, et la proposition de mobilité géographique peut séduire lors d'une prise de contact, sauf cas exceptionnel. En dernier recours, des recherches en Ile de France pour proposer des postes en région sont toutefois effectuées.

Enfin certains consultants disposent d'un important carnet de contacts sur ces réseaux. Pour des postes dont ils connaissent des contacts pouvant les aider, les consultants « état d'esprit réseau » n'hésitent pas à solliciter leurs contacts pour diffuser l'offre et obtenir des candidatures. Le recours à Viadeo et à LinkedIn est dans ce cas rapide et intervient dès le démarrage de la recherche de candidats, toutefois il est nécessaire que le consultant utilise le réseau au quotidien et qu'il connaisse dans son propre réseau des contacts pouvant l'aider. Deux conditions sont alors requises pour activer le carnet d'adresses et intégrer les RSN professionnels au processus de recrutement.

Conclusion

Ce travail de recherche permet donc de mieux comprendre l'intégration des RSN

professionnels par les recruteurs dans leur stratégie d'identification de candidats. L'étude des RSN professionnels et du recrutement vient également interroger la littérature classique des réseaux sociaux. En effet si les recruteurs mobilisaient leur réseau dans certains cas de figures, les fonctionnalités offertes par les RSN professionnels permettent d'utiliser les réseaux d'une tout autre façon. Ils permettent par exemple de contacter sur le réseau sans préexistence d'un lien faible, comme dans le cadre d'une recherche d'emploi sur un réseau « non numérique » (Granovetter, 1973, 2000). Ainsi les opportunités peuvent être générées par les recruteurs mais aussi par les candidats eux-mêmes. La nature des liens créés, impliquant ici une intensité émotionnelle faible et peu d'échanges, pourrait être qualifiée de faible. Ainsi les recruteurs développeraient rapidement leur réseau de liens pour contacter des candidats potentiels et identifier des ressources. L'ensemble des candidats et des recruteurs auraient accès au même réseau et le réseau « numérique » de liens faibles ne constituerait pas dans ce cas un avantage particulier pour identifier et prendre contact.

Pour l'heure, Viadeo et LinkedIn ne remplacent pas les traditionnels sites emploi, il s'agit d'un complément. Le recours à ces nouveaux outils n'est pas systématique, et il se fera dans certains cas précis. Ce travail de recherche a permis d'identifier un certain nombre d'éléments qui déclenche une utilisation de Viadeo et de LinkedIn. Ils sont utilisés lors d'un recrutement complexe : dans le cas où le candidat requiert une compétence rare sur le marché. Dans le cas de profil à haut niveau de compétences, ou pour certains type de métier notamment liés aux nouvelles technologies, le recours sera alors systématique et ce dès le début du processus de recrutement.

Toutefois il apparaît également que pour le même poste, des consultants peuvent adopter des comportements différents vis-à-vis de Viadeo et de LinkedIn. Certains vont chercher, de façon volontaire, à intégrer les outils le plus tôt possible dans le processus de recherche, tandis que d'autres ne les utiliseront qu'en dernier recours, si la quantité de matière n'est pas satisfaisante, ou bien plus dans le processus de recherche, lorsque la quantité est suffisante mais que la qualité des candidatures est insuffisante.

Ce travail présente également des limites. Si plusieurs consultants ayant différents profils nous ont permis de mener ces études de cas sur des campagnes de recrutement, il est désormais nécessaire de vérifier si les éléments déclencheurs identifiés pour intégrer les RSN professionnels au processus de recherche sont les mêmes dans d'autres cabinets de recrutement. Cette recherche ouvre également des perspectives concernant l'utilisation

globale des RSN professionnels dans le cadre des recrutements, et notamment la mobilisation du carnet d'adresses, qui permet la mise en place de cooptation via ces nouveaux outils.

Références bibliographiques

Beer D. (2008), « Social network(ing) sites...revisiting the story so far: A response to Danah Boyd & Nicole Ellison », *Journal of Computer-Mediated Communication*. 13, 516-529.

Bessy C. et Marchal E. (2009), « Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements. Enquête auprès des entreprises », *Revue Française de Socio-économie*. 3, 121-146.

Benraïss-Noailles L. et Viot C. (2012), « Les médias sociaux dans les stratégies de recrutement » Quelle compatibilité avec la vie privée ?, *Revue française de gestion*, 5(224), 125-138.

Boyd D. et Ellison N. (2007), « Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship », *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13.

Burt R. S. (1992), *Structural Holes : the Social Structure of Competition*, Cambridge MA, Harvard University Press.

Degenne A. (1993), « L'analyse des réseaux sociaux, bref panorama », *Flux*, 9 (13) ,48-51.

Dekay S. (2009), « Are Business-Oriented Social Networking Web Sites Useful Resources for Locating Passive Jobseekers? Results of a Recent Study », *Business Communication Quarterly*. 72, 101-105

Dibiaggio L., Ferrary M. (2003), « Communautés de pratique et réseaux sociaux dans la dynamique de fonctionnement des clusters de hautes technologies », *Revue d'économie industrielle*, 103, 111-130.

Dubois D. et Pelletier E. (2011), « Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel », *Gestion*, 36,(3), 5-15.

Fondeur Y. et Lhermitte F. (2006), « Réseaux sociaux numériques et marché du travail », *La Revue de l'IRES*, 52, 101-131.

Galois-Faurie I. et Lacroux Alain (2014), « « Serious games » et recrutement : quels enjeux de recherche en gestion des ressources humaines ? », *@GRH*, 2(10) , 11-35.

Girard A., Fallery B. et Rodhain F. (2011), « L'apparition des médias sociaux dans l'e- GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement », *16 ème Congrès de l'AIM*. mai 2011, St Denis de La Réunion.

Girard A. et Fallery B. (2009), « Du Web Transmission ... au Web Interaction : le cas du e-Recrutement », *Conférence Frontières Numériques ICI-AIM*, Décembre 2009, Brest.

Glaser B. et Strauss A. (1967) « *The Discovery Of Grounded Theory ; Stratégies for Qualitative Research* », Chicago.

- Granovetter M. (2000) *Le marché autrement : les réseaux dans l'économie*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Granovetter M. (1973), « The strength of weak ties. », *American Journal of Sociology*, 6(78), 1360-1380.
- Kim, W., Jeong O.-R et Sang-Won L. (2010), « On social Web sites », *Information Systems*, 35, 215-236.
- Kluemper D.H. et Rosen P.A. (2009), « Future employment selection methods: evaluating social networking web sites », *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 567-580.
- Lazar J. et Preece J. (2002), « Online Communities: Usability, Sociability and Users' Requirements » in Van Oostendorp H., *Cognition in the Digital World.*, Lawrence Erlbaum Associates, 127-151.
- Lin N. (1995), « Les ressources sociales : une théorie du capital social », *Revue française de sociologie*, 4(36), 685-704.
- Mercier P.-A. (2008), Liens faibles sur courants faibles, *Informations sociales*, 147, 20-31.
- Montgomery J.D. (1991), « Social Networks and Labor Market Outcomes : Toward an Economic Analysis », *American Economic Review*, 81(5), 1408-1418.
- Oreilly T. (2005), « What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software », *Communications & Strategies*, 1, 1-16.
- Parry E. et Wilson W. (2009), « Factors influencing the adoption of online recruitment ». *Personnel Review*, 38(6), 655-673.
- Preece J. et Maloney-Krichmar D. (2003), « Online communities : focusing on sociability and usability » in Jacko J., Sears A. (eds), *Handbook of Human-Computer Interaction*, Lawrence Erlbaum Associates, 596-620.
- Quoniam L. et Lucien A. (2009) « L'intelligence économique 2.0 ? », *Intelligence économique*. 4 ,11-37.
- Rees A. (1966), « Information Networks in Labor Markets », *American Economic Review*, 56, 559-566.
- Stenger T. et Coutant A. (2010), « Les réseaux sociaux numériques : des discours de promotion à la définition d'un objet et d'une méthodologie de recherche », *Hermès - Journal of Language and Communication Studies*, 44, 209-228.
- Thelwall M. (2009), « Social Network Sites: Users and Uses », *Advances In Computers*, 76, 19-73.
- Thompson L. F., Braddy P. W et Wuensch K. L. (2008), « E-Recruitment and the Benefits of Organizational Web Appeal », *Computers in Human Behavior*, 24(5), 2384-2398.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*. Economica
- Yao. N. (2013), « Communication de recrutement et/ou marque employeur ? », *Communication & management*, 10, 73-85.