

Du Web Transmission ... au Web Interaction : le cas du e-Recrutement.

Aurélie GIRARD

Doctorante, Allocataire-Monitrice
CREGOR, Université Montpellier 2
aurelie.girard34@orange.fr

Bernard FALLERY

Professeur des Universités
CREGOR, Université Montpellier 2
bernard.fallery@univ-montp2.fr

Résumé : Le développement rapide sur Internet de nouveaux médias sociaux et interactifs ouvre de nouvelles perspectives aux entreprises, en particulier en gestion des ressources humaines. L'objectif de cette communication est double. Préciser dans une première partie, au travers des termes utilisés dans la littérature, les caractéristiques de ce que nous appelons ici le Web Interaction. Confirmer dans une deuxième partie que ces nouvelles pratiques dessinent déjà une réelle évolution de la relation candidat-employeur, au travers d'une étude exploratoire menée auprès de responsables du recrutement dans le secteur informatique.

Mots clés : Internet, Réseaux Sociaux Numériques, Web Interaction, Recrutement

Du Web Transmission ... au Web Interaction : le cas du e-Recrutement.

Introduction

Le développement rapide sur Internet de nouveaux médias sociaux et interactifs ouvre de nouvelles perspectives aux entreprises, en particulier en gestion des ressources humaines (Martin et al., 2008). Selon une étude anglaise (Harvey Nash et DWP, 2009), 30 % des employeurs (sur 208 structures interrogées) utilisent désormais des sites comme *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*... pour entrer en relation avec des candidats potentiels. Et 15 % d'entre eux indiquent qu'ils auraient manqué de nouveaux recrutements s'ils ne s'étaient pas impliqués dans ces nouveaux réseaux sociaux numériques RSN. En France, selon une étude Novamétrie auprès de 27 DRH (septembre 2009), 20% des entreprises ont déjà ébauché une stratégie RSN et 50% ont engagé une réflexion.

Ces quelques chiffres justifieraient déjà en eux-mêmes une recherche « académique » pour analyser ces nouvelles pratiques. Mais au-delà d'un phénomène conjoncturel ou marginal de nombreux auteurs montrent que le développement du « Web Interaction » est associé à une véritable redéfinition conceptuelle des relations, qu'elles soient privées, commerciales ou professionnelles : mise en scène de l'identité et problèmes de sécurité (McCarthy, 2007; Cardon, 2008; Becky, 2008; Noisette, 2009), possibilités commerciales offertes en termes de stratégies marketing (Li et Bernhoff, 2008), impacts professionnels sur la collaboration et la gestion de connaissances (Martin et al., 2008) ...

On sait que le e-Commerce (qui ne représente pourtant qu'une faible part de la vente de détail) a déjà modifié profondément les relations commerciales. Notre hypothèse est que, de la même manière, l'e-Recrutement via le Web Interaction est en train de redéfinir une nouvelle vision de la relation candidat-employeur, même s'il ne représente et ne représentera probablement qu'une part minoritaire des recrutements.

L'objectif de ce travail est donc double : préciser tout d'abord dans une première partie, au travers des termes utilisés dans la littérature, les caractéristiques de ce que nous appelons ici le Web Interaction et confirmer ensuite dans une deuxième partie que ces nouvelles pratiques dessinent déjà une réelle évolution de la relation candidat-employeur, au travers d'une étude exploratoire menée auprès d'entreprises du secteur informatique.

1. Du Web Transmission ... au Web Interaction.

Depuis maintenant quelques années, l'expression réseau social est répandue à propos d'Internet. Lorsque les utilisateurs parlent de réseaux « sociaux », ils font référence aux sites baptisés « Web 2.0 » ou « Réseaux Sociaux Numériques » (RSN), dont les plus connus sont *Facebook*, *MySpace*, *LinkedIn*, *YouTube*...

« Réseau technique et réseau social ont fini par se confondre dans le langage » (Mercier, 2008). De nombreux termes sont alors aujourd'hui utilisés par les médias comme par les chercheurs : Réseaux Sociaux Numériques, réseautage social, médias sociaux, sites de réseaux sociaux, Web Social, Web communautaire, Web 2.0, Web Interaction... Le terme 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. Tim O'Reilly a rendu cette

expression populaire (O'Reilly, 2005), trop populaire sans doute et souvent décriée pour ces relents purement marketing. C'est pourquoi nous préférons utiliser ici le terme de « Web Interaction », en opposition au Web de type Transmission.

Malgré les possibilités techniques de départ d'Internet, où tous les postes en réseau peuvent être à la fois serveur et client, où les liens hypertextes ont transformé le mode de lecture, il faut reconnaître que le succès du Web s'est d'abord construit sur un mode assez traditionnel « émetteur-récepteur » ou « client-serveur », soit dans une logique de diffusion de contenu suivant la ligne éditoriale d'un webmaster agréementée de quelques forums, soit dans une logique d'applications transactionnelles sur des bases de données.

Le Web Interaction ne correspond en fait que très peu avec une révolution technologique. Ce terme n'a pas de frontière clairement définie, mais plutôt un centre de gravité autour duquel circule un ensemble de pratiques et de principes. Nous pouvons le définir suivant deux principales dimensions :

- une **évolution technologique** où on parle de « services Web » : Les applications sont accessibles en tant que services interopérables et non en tant que produits. Les modèles de programmation sont légers, les barrières pour la réutilisation des données et des applications sont très faibles. 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. Ce type de technologie permet d'offrir de nouvelles interfaces utilisateurs, « riches », plus intuitives et interactives
- une **dimension sociale/relationnelle**. Le Web Interaction repose 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. Les pratiques de navigations évoluent, on assiste ainsi à l'émergence de communautés dont les membres créent, partagent, débattent, collaborent autour d'un même centre d'intérêt. Les plates-formes relationnelles constituent des espaces de grande exposition pour les personnes qui s'y engagent (Cardon, 2008) et qui développent ainsi leur identité numérique.

Boyd et Ellison (2007) préfèrent parler de **social network sites** et les décrivent de la manière suivante : « *We define social network sites as web-based services that allow individuals to (1) construct a public or semi-public profile within a bounded system, (2) articulate a list of other users with whom they share a connection, and (3) view and traverse their list of connections and those made by others within the system.* » (Boyd et Ellison, 2007, p.2).

De part l'influence de Danah Boyd, désormais incontournable dans ce domaine, le terme de sites de réseaux sociaux tend à se généraliser. Cependant, il peut porter à confusion.

D'une part, certains sites du Web Interaction ne rentrent pas dans cette définition. Comme le remarque à juste titre Thelwall (2009) « *Wikipedia is a prominent example of a successful Web 2.0 site that does not (currently in 2008) incorporate the core social network features* ». En effet, *Wikipedia* ne permet pas, pour le moment, l'articulation et l'affichage d'une liste d'« amis ». Mais, en tant que RSN, il permet l'implication d'utilisateurs dans un groupe, une communauté de goûts ou d'intérêt.

D'autre part, il faut faire la différence entre « social network sites » et « social networking sites » (sites de réseautage social en français). En effet, selon Boyd et Ellison

(2007) le terme de « networking » suppose l'initiation de nouvelles relations, souvent entre des étrangers, or cela n'est pas nécessairement le cas. Les réseaux sociaux numériques permettent aux utilisateurs d'articuler et de rendre visibles leur réseau social : nouvelles relations ou maintien de « liens latents » (Haythornthwaite, 2005), c'est à dire de liens qui existaient déjà hors ligne.

Beer (2008), quant à lui est plus critique vis à vis des termes « Web 2.0 » et « Social network sites », qu'il désigne d'ailleurs d'« umbrella terms ». Il les considère comme beaucoup trop larges, car ils regroupent un vaste nombre d'applications souvent bien différentes. Selon cet auteur, ils permettent de caractériser une certaine tendance, une évolution, mais il est important de catégoriser les différents médias et outils associés.

Thelwall (2009) catégorise les RSN selon leurs trois objectifs qu'il nomme respectivement : socialisation, réseautage et navigation (sociale).

- Les réseaux sociaux de **socialisation** 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 ». *MySpace*, *Facebook*, et *Cyworld* en font partie.
- Les réseaux sociaux de **réseautage** sont davantage utilisés pour trouver de nouveaux contacts. Les connexions comportent une proportion importante de connaissances et de personnes auparavant inconnues. *LinkedIn*, site de réseautage professionnel, est un exemple représentatif.
- Les réseaux sociaux de **navigation** sont un moyen d'aider les utilisateurs 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. Par exemple les membres de *Digg* ou *Del.icio.us*, sites de partage de liens Internet (social bookmarking), peuvent soit lire les propositions mises en avant en page d'accueil, soit utiliser la navigation sociale en lisant les informations postées ou recommandées par leurs amis.

Bien sûr certains sites peuvent recouvrir plusieurs objectifs. Thelwall (2009) différencie également les sites pour lesquels les fonctionnalités de réseaux sociaux sont principales (de type *Facebook* et *LinkedIn*) ou secondaires (*Youtube*, *Flickr*, *Deezer*).

D'autres catégorisations existent. On retiendra celle de Cavazza (2008), bien que plus large que la précédente, offrant un panorama assez complet des « médias sociaux » existants actuellement. Il regroupe différents outils et services par catégories :

- Les **outils de publication**, avec les plateformes de blog (*Skyblog*), les plateformes de wiki (*Wikipedia*) et les portails de journalisme citoyen (*Digg*)
- Les **outils de partage** de vidéos (*YouTube*) de photos (*Flickr*), de liens (*Del.icio.us*), de musique (*Deezer*), de diaporama (*Slideshare*), de revues de produits (*Crowdstorm*) ou encore de suggestions d'évolution (*Feedback 2.0*)
- Les **outils de discussion** comme les forums (*PHPbb*), les forums vidéo (*Seismic*), les systèmes de messagerie instantanée (*Windows Live Messenger*) et les systèmes de VoIP (*Skype*).
- Les **réseaux sociaux** généralistes (*Facebook*, *MySpace*, *Orkut*), de niche (*LinkedIn*) ou encore les plateformes de création de réseaux sociaux (*Ning*).
- Les **outils de micro publication** (*Twitter*) et leurs dérivés (*twitxr*), ainsi que les services de *lifestream* (*FriendFeed*).

- Les **plateformes de livecast Web TV** (Justin.tv) et leurs équivalents mobiles (*Flixwagon*).
- Les **univers virtuels** (*Second Life*), chats en 3D (*Habbo*) et univers pour plus petits (*Club Penguin*).
- Les **plates-formes de jeux massivement multi ,joueurs** (*Gaia Online*), les MMORPG (*World of Warcraft*) ainsi que les portails de jeux occasionnels (*Kongregate*).

Ainsi, le Web Interaction est un état d'esprit, il regroupe un grand nombre d'applications différentes mais toutes centrées sur les utilisateurs et le partage d'information. On peut finalement dire que les « médias sociaux » incluent les « réseaux sociaux numériques », lesquels incluent les « sites de réseaux sociaux ». Le tableau 1 synthétise les différentes définitions et applications.

Médias Sociaux		
Forums de discussion, messageries instantanées, systèmes VoIP	Outils de discussion	PhpBB, MSN messenger, Skype
Réseaux Sociaux Numériques		
Wikis RSS	Outils de publication Syndication des flux	Wikipedia
Sites de Réseaux sociaux		
RS socialisation	Réseaux sociaux généralistes, Univers virtuels et plateformes de jeux massivement multi-joueurs	Facebook, Myspace, Okurt, Cyworld Secondlife, Habbo, Gaia Online, World of Warcraft
RS réseautage	Réseaux sociaux professionnels	LinkedIn, Viadeo, Xing, Ziki
RS navigation	Outils de publication (hors Wikipedia) et micropublication, Outils de partage, Certains outils de discussion Livecast avec fonctionnalités RS	Digg, Skyblog, Windows Live Space, Twitter YouTube, Flickr, Del.icio.us, Deezer, Slideshare, Crowdstorm, Feedback 2.0 Seesmic (vidéo) Justin TV, Flixwagon

Tableau 1. Une proposition de classement des applications du Web Interaction

2. Le cas du e-Recrutement

L'objectif de l'étude empirique que nous avons menée est de confirmer que ces nouvelles pratiques du Web Interaction dessinent déjà une réelle évolution de la relation candidat-employeur. Dans le cas présent nous avons choisi des Sociétés de Services en Ingénierie Informatique (SSII). Elles recherchent actuellement de nombreux candidats et utilisent largement Internet.

Une première phase documentaire a été réalisée au préalable afin de définir quels outils Internet pouvaient être utilisés dans le cadre du recrutement. Nous pouvons ainsi distinguer deux grandes catégories d'outils Internet utilisés pour recruter.

La première catégorie, relevant du **Web Transmission** comprend ainsi :

- Les jobboards permettant de diffuser des offres d'emploi à grande échelle et d'accéder à d'importantes bases de données de CV appelées « CVthèques ». Il est possible de distinguer les jobboards généralistes type *Monster* de ceux spécialisés tel que *Lesjeudis* dans le domaine de l'informatique qui disposent de dispositifs de recherche plus adaptés et génèrent des CV plus précis (Fondeur, 2006).
- Les sites entreprises, spécialement dédiés au recrutement (appelés aussi sites corporate) ayant pour objectifs d'améliorer la connaissance l'entreprise, promouvoir une image attractive, et bien entendu générer des candidatures. De récentes études se sont intéressées au potentiel d'attraction de ces sites (Williamson et al., 2003 ; Cober et al., 2004 ; Maurer & Liu, 2007).
- Les logiciels de gestion des candidatures indispensables pour traiter le flux de CV provenant des sites emplois et des sites entreprises. D'après les études de cas menées par Parry et Tyson (2008), l'utilisation combinée d'un site de recrutement en ligne et d'un logiciel de gestion des candidatures apporte plusieurs bénéfices pour l'entreprise en termes de coût, d'efficacité, de fiabilité et de service.

La seconde catégorie est composée des nouveaux outils issus du **Web Interaction**, tels que

- les blogs et micro-blogs qui se multiplient côté candidats, cabinets de recrutement et même au niveau des entreprises (Joos, 2008)
- Les sites de réseaux sociaux généralistes comme *Facebook* ou professionnels tels que *Linkedin* ou *Viadeo*,
- Les univers virtuels à l'image de *Second Life* où le premier forum de recrutement, baptisé Neo-JobMeeting, a été organisé en 2007. Alstom, Areva, Capgemini, L'Oréal et Unilog se sont associés à l'événement qui a enregistré plus de 1 500 inscriptions de candidats.
- Les flux RSS facilitant le suivi en temps réels des offres d'emplois,
- Les plates-formes vidéo, telles que *Youtube* ou *Youjob*, qui permettent aux entreprises de mettre en avant leurs offres d'emploi et aux candidats de présenter leur CV,
- Les sites d'e-cooptation basés sur un réseau de personnes motivées (financièrement parlant) pour trouver des candidats potentiels dans leur entourage, par exemple *Jobmeeters*. Ces plates-formes font preuve d'une plus grande confidentialité.
- Les sites de gestion de l'identité numérique, à l'image de *Ziki*, permettant de créer une page personnelle publique regroupant l'ensemble des informations et publications personnelles (blogs, photos...). Il est possible alors de gérer son identité numérique, de la promouvoir sur le Web via un lien commercial sur *Google* par exemple.

Ces différents outils sont souvent utilisés de manière conjointe. Sun Microsystems utilise par exemple des blogs, des groupes *Facebook*, créent des îles sur *Second Life* et diffuse des vidéos sur *YouTube* (Barker, 2008).

L'étude exploratoire a alors été menée de Mai à Juin 2008. Elle est basée sur des entretiens semi-directifs, effectués en face à face ou par téléphone.

Ce mode de collecte de l'information se justifie par le caractère exploratoire de cette recherche et par le type de données collectées : pratiques de recrutement mises en place, pratiques envisagées, raisons invoquées, opinions, etc. Il s'agit d'un échantillonnage de convenance. Cet échantillon peut paraître réduit mais, compte tenu de la taille des entreprises interrogées et de leur dynamisme en termes de recrutement, celui-ci nous permet d'avoir une vision assez large du phénomène étudié.

Nombre d'individus et d'entreprises	11 recruteurs, 10 entreprises contactées.
Taille de l'entreprise d'appartenance	1 entreprise de moins de 100 employés, 3 entre 2500 et 4999, 4 entre 5000 et 10 000, 2 plus de 10 000.
Localisation et taille de l'agence	5 personnes contactées directement au siège, 6 dans des agences régionales (1 de moins de 100 employés, 5 entre 100 et 500).
Nombre de recrutements prévus (2008)	1 entreprise n'a pas d'objectif fixé (PME), 2 entre 500 et 1000, 7 entre 1500 et 2500.

Tableau 2. Caractéristiques de l'échantillon

Après retranscription, une analyse de contenu a été réalisée, avec d'abord un codage des thèmes évoqués et la définition de grilles de lectures. Une deuxième phase de décodage a ensuite consisté à comparer les déclarations des différentes entreprises et faire émerger cinq principaux résultats. La validité pragmatique de ces résultats a été évaluée par un retour aux entreprises et une analyse de leurs commentaires.

2.1 Le profil de compétence devient plus important que les profils de postes.

5 entreprises déclarent raisonner uniquement en termes de profil de compétence et non plus en termes de profil de poste. Les 5 autres adoptent les deux types de recrutement, mais raisonnent davantage en termes de compétences. Chaque entreprise a indiqué que cette pratique leur permet d'anticiper les besoins à venir et rester en phase avec le marché. Les stages constituent un véritable point d'entrée dans l'organisation. Le CDI est le contrat le plus répandu.

2.2 Le Web Transmission est incontournable pour les transactions de recrutement mais devient insuffisant

Les jobboards, les sites d'entreprises et les logiciels de gestion des candidatures sont utilisés par toutes les entreprises contactées (voir tableau 2). La majorité des recruteurs interrogés pensent que ces outils leur donnent la possibilité de diffuser leurs offres d'emploi facilement, à grande échelle et à moindre coût tout en permettant une meilleure gestion des candidatures.

Toutefois, compte tenu du contexte fortement concurrentiel dans lequel évoluent les SSII actuellement, le Web Transmission « classique » devient insuffisant pour recruter.

« Le Web classique reste quand même un support incontournable [...] mais ce n'est plus du tout suffisant. »

« Nous sommes face à une pénurie d'ingénieurs informatiques. [...] Les sociétés de services ont à peu près les mêmes demandes et ont tendance à se jeter sur les profils disponibles sur les jobboards classiques, ce qui fait monter les enchères au niveau des salaires, des prétentions, des exigences des candidats en général. »

SSII	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Moyens										
Jobboards	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Site entreprise	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Logiciels	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Stages	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cooptation	X	X		X	X	X		X	X	
Cabinets de conseil	X	X		X			X	X		X
Evènements	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Tableau 3. Outils « classiques » utilisés par les SSII pour recruter.

2.3 Le Web Interaction est utilisé pour développer la marque employeur et la réputation.

Les SSII utilisent le Web Interaction en complément de l'évènementiel (concours sportif, campus tour, speed-recruiting). Il est considéré par les recruteurs interrogés comme un moyen de communication et de différenciation

Second Life est l'exemple le plus représentatif. ~~Second Life~~ Parmi les 10 entreprises contactées, 3 ont déjà réalisé une session de recrutement sur *Second Life* en 2007. Peu de candidats ont été recrutés (environ 1 à 3 recrutements) mais cette opération a permis de valoriser leur société en dégageant une image innovante et jeune.

Toutefois, aucune deuxième session n'est envisagée pour le moment. Par ailleurs, les autres entreprises n'ont pas l'intention d'investir actuellement dans *Second Life* : ayant manqué l'effet nouveauté, cette pratique ne serait plus considérée comme intéressante en termes de communication ~~et de recrutement~~.

Web Interaction	X	X	X	X	X	X	X		X	
SecondLife	X			X					X	
Viadeo	X	X		X	X	X	X		X	
Facebook									X	
Video	X	X	X			X			X	
Blogs						X				

Tableau 4. Outils du Web Interaction utilisés par les SSII pour recruter

2.4 Le Web Interaction permet de gérer de nouvelles relations avec les candidats

Le Web Interaction offre aux SSII la possibilité d'accroître leur capital social en nouant de nouvelles relations avec des candidats potentiels.

Les personnes inscrites sur les réseaux sociaux ne sont pas forcément en recherche active, mais restent généralement en veille par rapport aux opportunités du marché. Ce sont des candidats potentiels, dits « proactifs », intéressants pour les SSII en recherche constante de profils de compétence.

« Ces technologies là [Web Interaction] nous permettent d'aller vers les candidats, autrement, aujourd'hui on recrute autrement. »

Des pratiques innovantes voient le jour et les entreprises comptent les développer. 7 entreprises sur 10 utilisent le réseau social professionnel *Viadeo* depuis 2008. *Facebook* est utilisé pour l'instant par 1 entreprise sur 10 au travers d'une application permettant de communiquer ses offres d'emplois. Une autre entreprise développe sa propre application. Cinq entreprises ont participé à des sessions de recrutement par visioconférence via des sites comme *Youjob* ou *Waliitech* et/ou ont utilisé la vidéo pour faire une interview et présenter leur société (notamment sur *Enlignepourlemploi*). Une entreprise a créé des blogs sur différents aspects de son activité afin de démontrer son expertise, créer des communautés, se faire connaître et reconnaître. Il n'y avait pas de référence à *Twitter* au moment de l'étude.

L'utilisation du Web Interaction pour rechercher des informations par Internet sur une candidature déjà réceptionnée (certains parlent de « googling » en référence à *Google*) partage les avis. Trois recruteurs pensent que cela permettrait de voir le candidat sous un autre angle, les autres sont plus critiques. Les raisons invoquées par ces personnes sont le manque de temps, le manque d'efficacité perçue et le manque de déontologie. Les informations sont souvent disséminées sur Internet. Certains sites comme *Facebook* mélangent vie privée et vie professionnelle et certaines informations ou photographies peuvent perturber le processus de recrutement (Coutu, 2007). Une meilleure gestion de la part des candidats de leur réputation sur le web, ainsi que l'utilisation d'outils de gestion de la vie privée permettant de limiter l'accès à certaines informations, pourraient à terme faciliter cette pratique. La CNIL rappelle ainsi aux internautes qu'« une grande vigilance s'impose concernant la nature des données mises en ligne et le choix des personnes qui pourront y accéder » (CNIL, 2008).

2.5 Deux évolutions sont possibles: la décentralisation des responsabilités de recrutement ou le développement de l'externalisation.

Sur les 9 entreprises ayant plusieurs agences ou bureaux en province, 8 indiquent avoir une gestion des recrutements décentralisée. Chaque agence effectue ses propres recherches, ses propres entretiens et a accès au logiciel et aux bases de données de CV les concernant. Les logiciels permettent ainsi un meilleur partage de l'information et favorisent la décentralisation des responsabilités de recrutement en province.

Par ailleurs, l'apparition des réseaux sociaux numériques peut favoriser une décentralisation des responsabilités de recrutement vers les collaborateurs. 9 entreprises sur 10 ont d'ores et déjà mis en place une réelle politique de cooptation, les employés recommandant des candidats embauchés par la suite sont gratifiés par une prime. Cette pratique tend à se développer avec la mobilisation des réseaux sociaux numériques. 2 entreprises incitent déjà leurs collaborateurs à aller sur ces réseaux et développer leur capital social.

Cette tendance à la décentralisation des responsabilités rejoint l'étude de Ruël (2004) sur les conséquences de l'e-GRH sur la fonction RH.

A l'inverse, les pratiques Interaction pourraient être externalisées vers des cabinets de recrutement spécialisés en la matière. Les SSII déclarent en effet manquer de temps et de moyens pour tirer profit des RSN et ont déjà recours à des cabinets de recrutement pour rechercher des profils hautement qualifiés. Cette possibilité va l'encontre des conditions d'externalisation définies par Lepak et Snell (1998), selon qui seules les activités RH basiques et à faible valeur ajoutée doivent être externalisées. Toutefois, les cabinets de recrutement pourraient apporter leur expertise, offrir une certaine confidentialité et crédibilité.

Les évolutions observées dans la littérature et au travers de l'étude exploratoire peuvent donc être présentés dans le tableau ci-dessous : les outils classiques du Web Transmission sont utilisés massivement et dans une optique de transaction ponctuelle, les nouveaux outils du Web Interaction sont en développement dans une optique plus globale et relationnelle du recrutement. Evidemment, l'e-recrutement transactionnel et e-recrutement relationnel ne sont pas opposés, ils sont même complémentaires.

e-Recrutement transactionnel	e-Recrutement relationnel.
Grands <i>Jobboards</i>	Développement de nouveaux services, de réseaux sociaux numériques
Inscription à des CVthèques	Accès quasi-gratuit à des CV et profils (ex. blogs)
Alertes e-mail (" <i>push mail</i> ")	Flux RSS, information en temps réel
Offres d'emploi basiques (courrier texte)	Offres multimédias (audio, vidéo, animation)
Recruteurs passifs (tri de CV) ou actifs (publications d'offres)	Recruteurs « proactifs » (réseaux sociaux, blogs...)
Candidats actifs (dépôt de CV, réponse à une offre publiée)	Candidats « proactifs », à l'écoute du marché.
Forums pour l'emploi	Forums virtuels, évènements en ligne
Communication classique (publication d'offres)	Développement de la réputation et de la marque employeur
Centralisation de l'activité de recrutement	Décentralisation des responsabilités de recrutement (cooptation via les réseaux sociaux numériques) et/ou Externalisation auprès de cabinets spécialisés ?
Du recrutement transactionnel ... (au coup par coup, à court terme, avec des objectifs en termes de poste)	... au recrutement relationnel. (gestion de la relation candidat, à plus long terme, avec des objectifs plus stratégiques)

Tableau 5. e-Recrutement transactionnel *versus* e-Recrutement relationnel

Conclusion

De nouvelles pratiques émergent, ainsi que de nouvelles problématiques. Internet est essentiel pour recruter : les recruteurs interrogés ne peuvent pas imaginer de travailler sans. Le Web Transmission a introduit des outils donnant accès à d'importantes bases de données de compétences. Le Web Interaction révèle aujourd'hui le passage de pratiques de recrutement basées sur des transactions à des approches basées sur des relations.

Les recruteurs peuvent alors développer de nouvelles relations et entrer en contact avec de nombreux candidats « proactifs », « ouverts », « à l'écoute », qui pourront devenir plus tard

des candidats potentiels. Ces recruteurs peuvent également développer leur réputation et la marque de leur employeur, jouant ainsi un rôle plus stratégique au sein de l'organisation.

Il est important de souligner qu'il s'agit d'un terrain d'étude spécifique, fortement marqué par la technologie, et que ces résultats ne peuvent pas être généralisés. Toutefois, nous avons pu observer un réel intérêt pour les RSN. De nouveaux usages apparaissent ainsi que de nouvelles problématiques. D'autres secteurs d'activité mériteraient d'être étudiés afin de voir les différences possibles dans les pratiques de recrutement. Des études de cas au sein d'entreprises et de cabinets de recrutement seraient une source d'information complémentaire. Il serait également intéressant d'adopter une double approche, en se plaçant aussi du point de vue des candidats, afin de voir quels changements apporte le Web Interaction dans leur évolution professionnelle.

REFERENCES

Barker, P. (2008). « How social media is transforming employee communications at Sun Microsystems ». *Global Business and Organizational Excellence*, 27(4), 6 – 14.

Becky, A. (2008). « CNIL : Facebook menace-t-il les données privées ? ». *NetEco.com*. Retrieved June, 2009 from <http://www.neteco.com/91870-cnil-facebook-menace-donnees-privées.html>

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(2), 516-529.

Boyd, D and Ellison, N. (2007). « Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship ». *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13 (1)

Cardon D. (2008). « Le design de la visibilité. Un essai de cartographie du web 2.0 ». *Réseaux*, 152, 93-137.

Cavazza, F. (2008). « Panorama des médias sociaux ». *FredCavazza.net*. Retrieved June, 2009, from <http://www.fredcavazza.net/2008/05/19/panorama-des-medias-sociaux/>

CNIL (2008). « Facebook et vie privée, face à face ». *Cnil.fr*. Retrieved June, 2009 from <http://www.cnil.fr/index.php?id=2383>

Cober, R.T., Brown, D.J. and Levy, P.E. (2004), « Form, content and function: an evaluative methodology for corporate employment websites », *Human Resource Management (USA)*, 43, 201- 218.

Coutu, D. (2007), « We Googled You », *Harvard Business Review*, 85(6), 37-47

Fondeur, Y. (2006), « Internet, recrutement et recherche d'emploi : une introduction », *La Revue de l'IREs*, 3, 3-10.

Harvey Nash and DWP (2009), « Online Social Networks Boost Opportunities for Young Job Seekers ». *Harveynash PLC*. Retrieved June, 2009 from http://media.harveynash.com/uk/mediacentre/press_releases_group/online_social_networks_boost_o.htm

- Haythornthwaite, C. (2005). « Social networks and Internet connectivity effects ». *Information, Communication, & Society*, 8 (2), 125-147.
- Joos, J. G. (2008). « Social Media: New Frontiers in Hiring and Recruiting ». *Employment Relations Today* 35(1) p.51-59.
- Lepak, D., and Snell, S. (1998), « Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century », *Human Resource Management Review*, 8, 215-234.
- Li, C. and Bernhoff, J. (2008). *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*. Harvard Business Press.
- Martin G., Reddington M., Kneafsey M. B. and Sloman M. (2008), « Web 2.0 and HRM: A Discussion Document ». *CIPD*. Retrieved June, 2008, from http://www.cipd.co.uk/subjects/hrpract/general/_web20hr.htm
- Maurer, S. D., and Liu, Y. (2007), « Developing effective e-recruiting websites: Insights for managers from marketers », *Business Horizons*, 50, 305-314.
- McCarthy, C. (2007). « Facebook renonce à imposer son programme publicitaire Beacon ». *CNET News.com*. Retrieved June, 2009 from <http://www.zdnet.fr/actualites/internet/0,39020774,39376264,00.htm>
- Mercier, P-A. (2008) « Liens faibles sur courants faibles : Réseaux sociaux et technologies de communication ». *Informations sociales* n° 147, p 20-31.
- Noisette, T. (2009). « Conditions d'utilisation : Facebook recule sous les critiques ». *ZDNet France*. Retrieved June, 2009 from <http://www.zdnet.fr/actualites/internet/0,39020774,39387234,00.htm?xtor=EPR-100>
- O'Reilly, T. (2005), « What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software ». *O'reillynet.com*. Retrieved June, 2009, from <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>
- Parry, E, and Tyson, S. (2008). « Can technology transform HR processes? The case of UK recruitment », *The Second European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management*, Carry le Rouet, May 29-30, 2008.
- Ruel, H., Looise, J., and Bondarouk, T. (2004), « E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM », *Management Revue*, 15, 364-380.
- Thelwall, M. (2009). « Social network sites: Users and uses ». In: M. Zelkowitz (Ed.), *Advances in Computers* 76. Amsterdam: Elsevier (pp. 19-73).
- Williamson, I. O., Lepak D. P., & King, J. (2003), « The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organisational attractiveness », *Journal of Vocational Behavior*, 63, 242-263.

ANNEXES

Annexe 1. Guide d'entretien

Thème 1 : Description de l'activité de recrutement

- Pouvez-vous me décrire votre activité de recrutement ?
- Quel type de recrutement effectuez-vous (profils recherchés, contrats) ?
- Depuis quand êtes vous à ce poste ?

Thème 2 : Moyens utilisés dont les technologies

- Quels sont les moyens que vous utilisez pour recruter ?
- Avez-vous recours à des logiciels ? Qui est ce qui y a accès ?
- Quels sites internet utilisez-vous ?
- Quelles sont les raisons qui vous poussent à utiliser tel moyen ?

Thème 3 : Evolution du processus de recrutement avec l'introduction d'Internet

- Votre processus de recrutement a t-il évolué avec l'introduction d'Internet ?
- Au niveau de la recherche ? Au niveau de la sélection ?

Thème 4: Problèmes et difficultés rencontrées

- Quels types de problèmes rencontrez-vous dans votre activité ?
- Rencontrez-vous des difficultés à propos d'une pratique de recrutement en particulier ?
- Quelles en sont les conséquences ?
- Quelles solutions envisagez-vous ?

Thème 5 : Pratiques envisagées à MT, LT

- Quelles sont les pratiques que vous envisagez à moyen terme ? A long terme ?
- Quelles pratiques comptez-vous développer ?
- Quelles pratiques comptez-vous abandonner ?

Pour terminer cet entretien, j'ai 3 phrases à vous présenter et pour lesquelles j'aimerais vous demander votre degré d'accord.

	1 (d'accord)	2 (neutre)	3 (pas d'accord)
<i>1- Pour rechercher des candidats, certains disent que les RSN sont plus intéressants que les sites classiques.</i>	○	○	○
<i>2- La présence sur des RSN permet de construire une autre image de l'entreprise auprès des candidats.</i>	○	○	○
<i>3- Pour compléter une candidature, certains disent qu'il est intéressant de regarder les informations diffusées par le biais des RSN.</i>	○	○	○

Annexe 2. Exemple de Grille de lecture

Entreprise :	
Sexe :	Femme
Poste :	Responsable du recrutement
Ancienneté :	Plus de 3 ans

Taille de l'entreprise :	2000
Taille de l'agence :	Siège
Nombre de recrutement prévus :	500

Type de recrutement :	Profils informatiques, développeurs, chefs de projet, consultants, profils décisionnels Pour la web agency : web designers, ergonomes, directeurs artistiques
Type de contrats :	Que des CDI, du junior avec 6 mois d'expérience jusqu'à des profils assez expérimentés.
Logique de recrutement:	Plutôt sur compétences, plan de recrutement défini en début d'année
Organisation :	11 agences en France. Chacune a accès au logiciel et aux candidatures vraiment dédiées.
Moyens utilisés (par ordre d'apparition):	<p>1- Jobboards : Monster, Apec, Regionsjob, Lesjeudis, Cadremploi: annonce et CVthèque.</p> <p>2- Salons de recrutement : salons Apec, LesJeudis...</p> <p>3- Cooptation : beaucoup utilisée, système de primes.</p> <p>4- Stages : salons, travaillent aussi avec placeojeunes.com qui envoie les annonces aux écoles.</p> <p>5- Site Internet dédié : offre d'emplois, informations, complètement web 2.0.</p> <p>6- Logiciel développé en interne : permet de poster les offres sur tous les jobboards, de réceptionner, trier les CV... De faire tout le processus jusqu'à la décision finale.</p> <p>7 – Blogs et plateforme Netvibes : Nombreux retours. « On se doit d'avoir des blogs d'experts sur les sujets que l'on traite ». Ils ont déjà recruté des personnes via les blogs, surtout sur la partie agency. Recrutent aussi parce que les gens les connaissent par ce biais là.</p> <p>8 - Viadeo : demande aux collaborateurs de l'utiliser, marche beaucoup mieux quand ça vient d'eux. « Cela s'assimile complètement à de la cooptation ».</p> <p>9- Waliitech : une session de recrutement va être organisée.</p>
Evolution du recrutement avec Internet :	Oui et non. « Le processus reste le même [...] par contre l'approche des candidats en amont a changé Internet permet d'avoir accès à plus de candidats, les RSN de personnaliser la relation.
Pratiques envisagées :	Facebook : ils sont en train de développer une API. Second life : Non, un peu dépassé, « à priori ça a marché, mais ça n'a plus du tout le vent en poupe ». En ce moment c'est Youjob (vidéo) et Waliitech (entretien webcam).
Raisons :	Pour se différencier des autres, innover. Le but est double : communiquer et recruter. « Si l'on ne va pas chercher les candidats, les candidats ne viennent pas à nous ». Les RSN permettent d'aller vers les candidats autrement, « aujourd'hui on recrute autrement » Ils commencent à le tester, « je ne peux pas vous dire exactement le retour que l'on va avoir ». « Ce qui est vraiment virtuel on va le tester dans les mois à venir ».
1) RSN, plus intéressants	1 « Le web classique reste quand même un support incontournable [...] mais ce n'est plus du tout suffisant ». « On a besoin d'aller vers d'autres supports, là où vont les internautes »
2) RSN, une autre image	2 Pour montrer que la société suit le mouvement, évolue avec le web.
3) RSN, en complément du CV	2 Cela dépend des profils. « Pour l'agence web, oui, pour voir les réalisations de la personne... ». « Ce n'est pas à généraliser pour tous les profils [...] on n'a pas le temps en plus ».