

2013

## Revue de thèse : L'intégration des médias sociaux dans les stratégies d'e-GRH : le cas du recrutement (par Aurélie Girard)

Alain Cucchi

University of La Réunion, France, [alain.cucchi@univ-reunion.fr](mailto:alain.cucchi@univ-reunion.fr)

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/sim>

---

### Recommended Citation

Cucchi, Alain (2013) "Revue de thèse : L'intégration des médias sociaux dans les stratégies d'e-GRH : le cas du recrutement (par Aurélie Girard)," *Systèmes d'Information et Management*: Vol. 18 : Iss. 2 , Article 7.

Available at: <http://aisel.aisnet.org/sim/vol18/iss2/7>

This material is brought to you by the Journals at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Systèmes d'Information et Management by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact [elibrary@aisnet.org](mailto:elibrary@aisnet.org).

**Par Aurélie Girard**

**« *L'intégration des médias sociaux dans les stratégies d'e-GRH : le cas du recrutement* »**

Thèse soutenue le 29 novembre 2012 à l'Université de Montpellier 2, Sciences et Techniques du Languedoc, sous la direction de Monsieur le Professeur Bernard Fallery et de Madame la Maître de Conférence Habilitée à Diriger les Recherches Florence Rodhain.

La thèse de Mademoiselle Aurélie Girard est de type académique. Elle comporte un volume de 329 pages dont 23 pages d'annexes (contenant un schéma de synthèse du cadre d'analyse de l'e-GRH et des annexes méthodologiques relatives à la méthode Delphi (guide d'entretien, codage NVivo...)) et 25 pages de bibliographie (contenant environ 330 références).

Dans son introduction générale, l'auteur illustre l'importance de l'usage des réseaux sociaux numériques (Viadeo, Facebook, LinkedIn...) dans les pratiques de recrutement. La recherche proposée traite de la problématique suivante :

*« Comment les organisations intègrent-elles les médias sociaux dans leur stratégie de recrutement et dans quelle mesure la gestion de la relation candidat évolue-t-elle ? »*

La thèse se structure alors selon deux parties principales. La première partie effectue une revue de littérature qui concerne trois univers de recherche : les médias sociaux, l'e-GRH et l'e-Recrutement en particulier et celui de l'avantage concurrentiel par les TI. Dans un premier chapitre l'auteur précise le contexte de sa recherche et développe notamment les notions d'e GRH et d'e Recrutement. Une étude pré-exploratoire menée auprès de onze responsables du recrutement montre l'intérêt porté aux médias sociaux, tant en termes d'image que de développement des relations avec les candidats.

Dans le deuxième chapitre, l'auteur mobilise la théorie du capital social pour mieux rendre compte du caractère relationnel du lien entretenu via les médias sociaux. La question sous-jacente à cette revue de littérature est celle du passage de pratiques de recrutement à caractère transactionnel vers de nouvelles à caractère relationnel. Après avoir présenté différentes visions de la notion de capital social, l'auteur opte pour une perspective privée centrée sur la structure du réseau, la force des liens et les attributs des contacts. Il développe le concept de capital relationnel entendu comme l'ensemble des ressources accessibles et mobilisées par l'entreprise ou mises à disposition par ses collaborateurs au travers des relations entretenues avec l'extérieur. Les médias sociaux constituent un moyen de supporter ces relations en ligne. Cela permet de maintenir et de développer ce capital relationnel par la construction de nouveaux liens et la multiplication des échanges.

Dans le troisième chapitre, l'auteur s'intéresse à la question de l'intégration des médias sociaux dans les stratégies de recrutement. Il s'appuie notamment sur la théorie improvisationnelle de C. Ciborra qui permet de mieux faire sens des pra-

tiques organisationnelles. Dans cette approche, les pratiques de bricolage et d'improvisation représentent une façon de découvrir et d'interagir avec la technologie, à distance des objectifs initialement prévus. Ces pratiques, enracinées dans le contexte organisationnel peuvent révéler des modes de fonctionnement originaux, difficilement imitables, à l'origine d'un avantage concurrentiel durable. L'auteur propose de valoriser ces pratiques afin de mieux intégrer les médias sociaux dans les pratiques de recrutement.

Dans la deuxième partie, l'auteur propose de tester un ensemble de propositions relatives aux médias sociaux et à leur usage : complémentarité et non substituabilité des médias sociaux par rapport autres moyens de recrutement ; développement d'une approche relationnelle du recrutement grâce aux média sociaux ; mobilisation des médias sociaux pour s'adapter aux comportements des candidats ; valorisation des pratiques de bricolage et d'improvisation pour intégrer ces outils dans les stratégies de recrutement ; modification du rôle des professionnels des ressources humaines. Dans ce but, le chapitre 4 présente le positionnement et la méthodologie de recherche utilisée. L'auteur justifie son positionnement interprétativiste et sa démarche abductive pour mieux interpréter la réalité sociale qu'expérimentent les sujets. La méthodologie dominante est de nature qualitative, s'appuyant sur 4 études de cas d'une part et la mise en œuvre d'une étude Delphi auprès de 34 experts d'autre part.

Le chapitre 5 expose les résultats des études de cas réalisées. L'auteur montre que plusieurs usages apparaissent avec des différences selon la nature de l'entreprise et de l'approche retenue : utilisation des réseaux sociaux numériques pour une gestion de type CVthèque, utilisation

avancée pour bénéficier de la puissance du réseau et de ses relations, valorisation de la marque en interne et en externe, développement d'espaces d'échange et de dialogue. L'auteur insiste sur les changements de relations avec les candidats, qui sont désormais en attente d'une relation privilégiée et d'échanges personnalisés, et sur l'importance de la visibilité en ligne des compétences. De façon globale, les cas étudiés révèlent des points de convergence et de divergence dans les pratiques d'usage des médias sociaux dans le cadre du recrutement.

Une étude Delphi est alors menée pour conforter certains résultats et ajouter une part de prospective au travail mené. C'est l'objet du chapitre 6. En mobilisant 34 experts, cette démarche tente de dégager des éléments de consensus et de controverse. Si les médias sociaux n'apparaissent pas systématiquement comme des outils incontournables, ils sont globalement appréciés pour leur caractère plus dynamique qui permet une approche relationnelle. Ils permettent notamment de répondre aux attentes légitimes d'échange des candidats. Du point de vue des candidats, il apparaît comme important de gérer son identité numérique. Du point de vue du recrutement, ces médias sociaux pourraient faire apparaître des possibilités d'évolution tant en interne, avec l'opportunité aux professionnels RH de jouer un rôle plus stratégique (développement des stratégies de marque employeur, développement de compétences en interne, implication des employés dans le processus de recrutement), qu'en externe avec l'émergence de nouveaux types de cabinets de recrutement.

Le chapitre 7 reprend les propositions à l'origine de la recherche. L'ensemble des propositions précédemment évoquées sont globalement validées, avec quelques

limitations pour l'approche relationnelle par les médias sociaux (le simple usage des médias sociaux n'est pas synonyme d'approche relationnelle) et pour la modification de la place et du rôle des professionnels des ressources humaines.

Pour conclure cette thèse, une synthèse des résultats obtenus met en perspective les principales contributions théoriques et managériales. Des pistes de recherche futures sont proposées et les limites de la recherche sont également identifiées au cours de cette conclusion générale.

Le travail de recherche de Melle Girard a été particulièrement apprécié par le jury du prix AIM-FNEGE qui l'a désigné comme lauréate. Associant des approches originales, ce travail s'intéresse à l'intégration des médias sociaux dans les pratiques de recrutement. Les résultats concernent les managers, les professionnels RH et les candidats. De plus, sur la forme, les idées et concepts sont clairement exposés, associant des schémas, des synthèses et des conclusions partielles. Cela facilite leur intégration dans nos propres réflexions !

*par Alain CUCCHI*

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.