



**Le recrutement des employés-cadres par les médias sociaux
et son effet sur l'efficacité du recrutement international
des talents : le cas de la multinationale Camso**

Catherine Roy

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire de maîtrise

Présenté à

M. Victor Haines, Président du jury,
Mme Tania Saba, Membre du jury,
Mme Pamela Lirio, Directrice de recherche.

7 juin 2017

Résumé

Cette recherche a pour objectif de mieux comprendre la mouvance numérique et contribuer à l'enrichissement des connaissances en ce qui a trait au recrutement par les médias sociaux. Cette étude de cas exploratoire a pour but d'expliquer comment l'utilisation des médias sociaux pour le recrutement des employés-cadres modifie certains indicateurs de performance du recrutement des talents à l'échelle mondiale. Dans ce mémoire, j'examine les délais de recrutement, les coûts de recrutement, ainsi que l'impact des différences culturelles sur l'utilisation de ces nouvelles méthodes. Le cas étudié est celui de l'organisation manufacturière Camso, qui a conduit un projet pilote d'utilisation des médias sociaux pour combler treize (13) postes dans deux (2) sites : à Magog, Québec, au Canada, et à Ekala, Ja-Ela, au Sri Lanka. Les entrevues avec les recruteurs et les candidats embauchés ont été tenues sous la forme d'entrevues individuelles et de groupes de discussion. Cette méthode a permis d'identifier les effets de ces méthodes de recrutement et d'en comprendre les limites.

Les principaux résultats de ma recherche suggèrent que cette méthode peut être efficace dans l'approvisionnement des talents, à la fois au niveau de la réduction du coût que du délai moyen du processus de recrutement. Quant à la distance culturelle entre les deux pays, elle ne s'est pas manifestée au niveau d'une divergence du coût ou de l'efficacité, mais plutôt au niveau de la présence de certaines catégories de candidats sur les médias sociaux, ainsi que sur la quantité d'information que les candidats rendent disponible sur leurs profils de médias sociaux. Enfin, les recommandations quant à l'utilisation dans la pratique et les contributions à la littérature portant sur le sujet, sont présentées.

Mots clés : médias sociaux, recrutement international, employés-cadres, efficacité du recrutement, technologies de l'information, distance culturelle, Canada, Sri Lanka

Abstract

The purpose of this research is to bridge the existing gap between theory and practice in regards to recruiting through social media. This exploratory case study aims to explain how the use of social media for recruiting executive level IT employees can influence performance indicators associated with global talent management. In this master degree thesis, I examine recruitment delays and costs, as well as the impact of cultural differences in using this new recruitment method. The case studied is the multinational manufacturer Camso, which conducted a pilot project in 2015 using social media to hire for thirteen (13) positions in two (2) locations: Magog, Quebec, in Canada, and Ekala, Ja-Ela, in Sri Lanka. Interviews with recruiters and hired candidates involved in the pilot project were conducted through individual interviews and focus groups. This method allowed me to contrast the outcomes of this recruitment method and to understand the associated limits.

The main findings of my study suggest this recruitment method can be effective in procuring talent, both in terms of reducing the costs and the time associated with the recruitment process. Differences among cultural dimensions for the two countries did not manifest in divergent recruitment costs and efficiencies, but rather in the presence of certain categories of candidates on social media and the amount of public information available on their social media profiles. Recommendations for use in practice as well as contributions to the theory on social media use for international human resource management are presented.

Keywords : social media, international recruitment, staff employees, recruitment efficiency, information technology, cultural distance, Canada, Sri Lanka

TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	2
Abstract.....	3
Introduction.....	8
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE	12
1.1. Le recrutement numérique	13
1.1.1. Les années 1990 : l’affichage en ligne.....	14
1.1.2. La cueillette des candidats actifs et passifs.....	16
1.2. Le recrutement par les médias sociaux	18
1.2.2. Les médias sociaux utilisés en recrutement	21
1.2.3. L’utilisation des employés-ambassadeurs.....	26
1.2.4. Un outil parmi d’autres	27
1.3. Le recrutement et son efficacité.....	29
1.3.1. Les cadres d’analyse	29
1.4. La perspective interculturelle.....	33
1.4.1. Les dimensions culturelles.....	34
1.4.2. Les dimensions culturelles et le recrutement	41
1.4.3 Les cultures et les médias sociaux	42
CHAPITRE 2 : QUESTIONS DE RECHERCHE, PROPOSITIONS ET MÉTHOLOGIE.....	44
2.1. Les questions et les propositions de recherche	44
2.2. La méthodologie	46
2.2.1. L’approche théorique	47
2.2.2. Le modèle conceptuel	47
2.2.3. Le cas choisi.....	49
2.2.4. La collecte des données.....	53
2.2.6. Considérations d’ordre éthique	59
CHAPITRE 3 : RÉSULTATS	60
3.1. Question 1 : Comment l’utilisation des médias sociaux pour le recrutement des employés-cadres se positionne-t-elle par rapport au recrutement à l’échelle mondiale ?.....	61
3.1.1. Proposition 1 : Le recrutement par les médias sociaux permet de diminuer les coûts de recrutement.	61
3.1.2. Proposition 2 : Le recrutement par les médias sociaux permet de diminuer les délais de recrutement.	64

3.1.3. Proposition 3 : La participation des employés-ambassadeurs permet d'augmenter l'efficacité du recrutement par les médias sociaux.....	67
3.2. Question 2 : Comment les différences culturelles entre le Canada et le Sri Lanka influencent-elles le recrutement par les médias sociaux et son utilisation ?	70
3.2.1. Proposition 4 : Les résultats de l'utilisation des médias sociaux pour le recrutement sont semblables au Canada et au Sri Lanka.....	70
3.2.2. Proposition 5 : La distance culturelle entre le Canada et le Sri Lanka nécessite une adaptation de la pratique du recrutement par les médias sociaux.....	75
CHAPITRE 4 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	81
4.1. Le recrutement par les médias sociaux et l'efficacité du recrutement	81
4.1.1. Une diminution multifactorielle des coûts de recrutement	82
4.1.2. Une réduction du délai de recrutement	83
4.1.3. Une participation utile des employés-ambassadeurs.....	84
4.2. La perspective interculturelle.....	85
4.2.1. Des résultats semblables pour le coût de recrutement.....	86
4.2.2. Quelques différenciations culturelles pour le délai de recrutement	87
4.2.3. Des résultats prometteurs pour la participation des employés-ambassadeurs.....	88
4.2.4. Une utilisation des médias sociaux semblable, mais nuancée	89
4.2.5. Un transfert de la pratique qui dépend plus de la méthode que de l'adaptation.....	91
4.3 Les limites de la recherche.....	92
4.4 Les implications pour la théorie.....	93
4.5 Les implications pour la pratique du recrutement à l'international	94
4.6. Recommandations pour les recherches futures	96
CONCLUSION.....	98
BIBLIOGRAPHIE.....	101
ANNEXE 1	106
Figure 1 : Cadran des cultures GLOBE	106
Figure 2 : Classement des pays pour la dimension Distance hiérarchique	107
Figure 3: Classement des pays pour la dimension Individualisme vs Collectivisme.....	107
Figure 4: Classement des pays pour la dimension Tolérance au changement	108
Tableau 1 : Power Distance Index	109
Tableau 2: Individualism Index	110
Tableau 3: Uncertainty Avoidance Index	112
Tableau 4: GLOBE Phase 2 Aggregated Societal Level Data for Society Culture Scales	113

ANNEXE 2	114
Figure 5: Présentation corporative de Camso - 2016	114
Figure 6 : Camso Pull Strategy Pilot Project Overview.....	120
Figure 7: Chaîne de courriels pour l’approbation de Camso	125
Figure 8: Grilles d’entrevues	127
Figure 9 : Catégories d’analyse des entretiens avec les participants (français/anglais).....	129

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX*

**Les tableaux et les figures suivants sont intégrés directement dans le texte*

Figure 9 : Représentation des dimensions culturelles.....	40
Figure 10: Modèle théorique.....	48
Figure 11 : Méthodes de recrutement qui ont porté fruit pour le projet pilote	76
Tableau 7 : Indicateurs de l'efficacité du recrutement.....	53
Tableau 8 : Participants et types d'entretiens	56
Tableau 9 : Coût de recrutement.....	62, 71
Tableau 10 : Délai de recrutement	65, 73

Introduction

En juin 2016, les médias annonçaient l'acquisition de LinkedIn par la compagnie Microsoft pour la somme de 26 milliards de dollars américains. Aux dires de l'acquéreur, le média social LinkedIn est le plus grand réseau professionnel existant et les possibilités de développement sont considérables, notamment parce que le site LinkedIn maintient une croissance de 19% de son nombre d'utilisateurs, année après année. Après une présence d'un peu plus d'une décennie sur le Web, il devient indéniable que ce média social professionnel, qui compte maintenant près de 433 millions de membres, a considérablement changé la façon avec laquelle les organisations recrutent, embauchent et commercialisent leur marque. (Microsoft News Center, 2016)

Les organisations sont de plus en plus conscientes de cette réalité dictée par le développement des technologies de l'information. Ces transformations surviennent alors que la gestion des ressources humaines se doit, plus que jamais, d'être stratégique pour justifier sa pertinence et sa raison d'être au sein des organisations (Haines et coll., 2010). En effet, les chercheurs du domaine des ressources humaines et des relations industrielles discutent de gestion stratégique des ressources humaines depuis près de trois décennies et la gestion des talents est à plusieurs égards, la pierre angulaire de cette vision stratégique (Saba et Dolan, 2013). L'un des processus clés de la gestion des talents est sans contredit le recrutement et il s'agit d'une réalité encore plus présente depuis le début du 21^e siècle, au point où certains chercheurs évoquent une guerre des talents (Michaels et coll., 2001).

En ce sens, les faits sont indéniables. Depuis quelques années, la croissance de la demande en main-d'œuvre combinée à une offre plus restreinte ne fait qu'augmenter la compétition entre les organisations pour recruter les meilleurs candidats disponibles (Collins et Han, 2004). D'ailleurs, Bondarouk, Dresselhaus et Ruel (2013) affirment que "despite the fact that global economic growth slowed down during the period 2007-2012, organizations are struggling to attract and retain talented people" (Bondarouk et coll. (2013) p.218). Comme l'expliquent Taylor et Collins (2000), les ralentissements économiques n'avantagent pas les employeurs. Le départ à la retraite des travailleurs de la génération "baby-boomer" a un impact direct sur la force de travail disponible. Ainsi, les organisations sont de plus en plus confrontées au besoin d'améliorer et d'optimiser leurs pratiques de gestion des talents et, dans le marché actuel, l'efficacité des pratiques de recrutement est la base sur laquelle repose le succès et la survie de l'organisation.

Audet et coll. (2004) abondent dans le même sens lorsqu'ils exposent les deux défis de taille auxquels les organisations doivent faire face. Ils identifient plusieurs facteurs, comme le vieillissement de la population, qui s'accompagne évidemment du départ à la retraite des baby-boomers. Le second défi est lié au fait que la taille du réservoir de relève est de plus en plus réduite et que les organisations peinent à trouver des candidats qualifiés pour des postes de cadre d'entreprise qui demandent généralement une formation universitaire et plusieurs années d'expérience spécifique. De plus, cette rareté fait en sorte que certains candidats potentiels ont des attentes élevées envers le salaire et les conditions de travail offerts.

Cela dit, depuis la fin des années 1990, les développements des technologies de l'information ont permis l'évolution des pratiques de recrutement. D'une part, au niveau de l'affichage des postes à pourvoir, il y a eu une évolution entre la publication dans les journaux et l'affichage sur les sites Web de babillard d'emploi. D'autre part, les recruteurs ont commencé à pouvoir recevoir les candidatures par courriel, et ce, de façon quasi instantanée (Greengard, 1995).

Puis, à partir de la première décennie des années 2000, les médias sociaux et le sourcing commencent à connaître un essor important, notamment par la popularité de Facebook, LinkedIn et Twitter, pour ne nommer que ceux-là (Kluemper, 2013). Aujourd'hui, confrontées à une certaine rareté de la main-d'œuvre qualifiée, les multinationales ont intérêt à favoriser une approche de recrutement qui implique une certaine présence sur les médias sociaux (Lirio, 2017) et parfois même l'utilisation d'employés-ambassadeurs (Doherty, 2010; Dineen et Allen, 2014; Cervellon et Lirio, 2017).

Les conclusions des recherches sur le recrutement numérique et de l'efficacité du recrutement permettent de croire que l'utilisation du Web pour le recrutement a plusieurs avantages pour les organisations Greengard,1995; Joos, 2008; Doherty, 2010; La Pinta et Berthelot, 2015. Toutefois, les aspects spécifiques liés aux avantages réels du recrutement par les médias sociaux et à la transférabilité de cette pratique dans les filiales d'une organisation multinationale commencent à peine à être étudiés (Davison et coll., 2016; Dussart, 2016; Landers et Schmitd, 2016). Certains chercheurs ont exploré les différences intergénérationnelles et interculturelles des valeurs en milieu de travail (Saba 2009, Wils et coll.) 2011. Mais l'angle de l'adoption et de l'utilisation des nouvelles pratiques au sein d'une multinationale a rarement été abordé par les recherches dans le domaine des ressources humaines et des relations industrielles.

Ce mémoire a pour objectif de mieux comprendre la mouvance numérique et contribuer à l'enrichissement des connaissances en ce qui a trait au recrutement par les médias sociaux. Par l'étude d'un projet pilote mené dans deux filiales d'une multinationale canadienne, il a été possible de considérer les résultats liés à cette méthode de recrutement, d'en établir les limites et d'émettre des recommandations quant à son utilisation. En définitive, cette recherche permet d'explorer une nouvelle dimension du recrutement et de formuler des indications quant aux meilleures pratiques en ce qui concerne l'utilisation des médias sociaux pour le recrutement des employés-cadres par les multinationales.

Le recrutement

Afin de délimiter ce que l'on entend par « recrutement », les chercheurs se réfèrent habituellement à la définition de Barber (1998), qui lie le recrutement à « *those practices and activities carried out by the organization with the primary purpose of identifying and attracting potential employees* ». Ainsi, le recrutement regroupe les pratiques et activités menées par une organisation dont le principal but est de générer des candidatures, maintenir l'intérêt du candidat envers l'organisation et influencer le choix de ce dernier.

Dans le même ordre d'idées, Windolf (1986) associe trois étapes au recrutement. La première consiste à définir les attributs du candidat idéal pour le poste à pourvoir. La seconde étape concerne le choix des canaux de recrutement, au sens où l'organisation peut publier l'offre d'emploi de façon publique, c'est-à-dire à l'attention du marché externe, ou recourir au marché interne, c'est-à-dire aux employés actuels et aux connaissances de ceux-ci. Enfin, le processus de recrutement se termine par le passage des candidats à travers plusieurs filtres, comme le formulaire d'emploi, divers tests et entrevues. Les publications plus récentes incluent cette dernière étape dans le processus de sélection (Audet et coll. 2004, Bondarouk et coll. 2013).

Dans le cadre de cette recherche, il est pertinent de considérer la définition d'Audet et coll. 2004, qui affirme que :

Le recrutement désigne toutes les activités par lesquelles les employeurs indiquent qu'un poste est vacant dans l'organisation et incitent les personnes susceptibles de posséder la qualification requise à présenter leur candidature. Le principal objectif du recrutement est de générer les candidatures les plus qualifiées pour un poste ou des postes donnés en nombre suffisant, c'est-à-dire de trouver la main-d'œuvre dont l'organisation a besoin, et ce, souvent dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre (Audet et coll. 2004 : p.196).

Pour cette recherche, ce sont les éléments des définitions de Barber (1998), Windolf (1986) et Audet et coll. (2004) qui permet d'établir les paramètres de ce que l'on entend par le recrutement dans le cadre de cette recherche. Le recrutement est donc envisagé comme étant les activités poursuivies par une organisation dont le but est d'attirer et d'identifier les candidats qualifiés pour combler le type de postes offerts.

Enfin, la grande popularité des médias sociaux a fait naître le terme « sourcing » qui est aussi de plus en plus utilisé dans la pratique. Ce terme marque en quelque sorte l'évolution du rôle du recruteur, au sens où il doit désormais faire du dépistage proactif (Dubois et Pelletier, 2011). Cette nouvelle réalité du recrutement a aussi créé une nouvelle profession, celle de sourceur. Ces tâches consistent principalement à « *chercher, trier, analyser des profils pour des postes précis en un minimum de temps à partir de tous les systèmes à sa disposition* » (Brouat, 2011). Dans certains cas, les responsabilités d'un sourceur comprennent également la création de viviers de candidats, ainsi que la sollicitation des candidats passifs (Brouat, 2011).

CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Plusieurs chercheurs de domaines diversifiés comme les relations industrielles, la gestion des ressources humaines, l'économie, la psychologie et d'autres sciences sociales ont traité du recrutement, de ses stratégies et des résultats qui y sont liés, et ce sous différents angles (Barber 1998, Taylor et coll., 2000, Michaels et coll., 2001, Trank et coll., 2002; Chapman et coll., 2005; Nicholson, 2011). Pour la présente recherche, il est pertinent de répertorier les résultats des recherches en ce qui a trait au recrutement numérique, à l'utilisation des médias sociaux, aux indicateurs de performances mesurées et aux différences culturelles en lien avec le recrutement. Bien entendu, le recrutement par les médias sociaux est une pratique relativement récente et c'est d'ailleurs l'un des constats récurrents de la part des chercheurs (Zottoli et Wanous, 2000; Girard et coll., 2013; Dineen et Allen, 2014; Lander et Shmidt, 2016). Cela dit, c'est essentiellement à partir des conclusions obtenues auparavant par ces chercheurs qu'il sera possible de formuler des questions de recherche quant aux résultats de l'utilisation des médias sociaux pour le recrutement des employés-cadres par l'organisation Camso.

La première partie de cette revue de littérature traite de comment l'évolution du Web a directement influencé l'évolution des méthodes de recrutement. En effet, au milieu des années 1990, l'utilisation d'Internet pour publier des offres d'emploi sur des babillards électroniques commence à se répandre parmi les organisations nord-américaines (Greengard, 1995; La Pinta et Berthelot, 2015). La deuxième partie est en quelque sorte la suite logique de la première, au sens où elle traite du fait que près de deux décennies plus tard, le développement des médias sociaux a contribué à permettre l'utilisation de nouvelles méthodes de recrutement (Joos, 2008; Dubois et Pelletier, 2011; Kluemper, 2013). Ces deux premières parties permettent donc de mieux définir le contexte dans lequel l'évolution du Web a transformé le recrutement, tout en explorant quelles ont été les conclusions des chercheurs qui se sont intéressés à ce sujet.

Dans un troisième temps, les écrits qui concernent l'efficacité du recrutement sont exposés dans la partie suivante de la revue de littérature. Cette partie est pertinente à la recherche actuelle au sens où elle explique les cadres d'analyse qui permettent d'analyser les enjeux et les impacts du recrutement (William et Camble, 2003; Orlinzy, 2007), ainsi que les indicateurs de performance

qui sont habituellement utilisés pour mesurer l'efficacité du processus de recrutement (Zottoli et Wanous, 2000; Audet et coll., 2004).

La quatrième partie de la revue de littérature traite de la perspective interculturelle, tel qu'elle est vécue au sein des organisations multinationales. Les recherches dans ce domaine ont permis de développer certaines notions liées aux valeurs et aux dimensions culturelles (Hofstede, 1981; Hofstede et coll, 1991; House et coll.,2004; Solomon et Schell, 2009; Javidan et Bowen, 2013). Certaines de ces dimensions sont étudiées sous l'angle des cultures canadiennes et sri lankaises ou des familles culturelles, afin de correspondre à la réalité du cas étudié. Enfin, la cinquième partie comprend les recommandations des chercheurs qui se sont précédemment intéressés aux sujets abordés dans les sections précédentes de la revue de littérature.

1.1. Le recrutement numérique

Avant l'utilisation d'Internet à des fins de recrutement, les organisations tentaient de s'adresser au plus grand nombre de candidats possible. Sans avoir la possibilité de fournir une grande quantité d'informations sur le poste à combler ou sur l'organisation elle-même. Les sources de communication avec les candidats potentiels étaient surtout composées d'annonces dans les journaux.

Le papier est demeuré jusqu'à très récemment l'élément central de la communication-emploi. Du côté des entreprises, la presse était le média quasi exclusif pour faire connaître ses besoins de candidats. La plupart des grands supports de presse, généralistes ou spécialisés, proposaient aux entreprises des rubriques dédiées ou des suppléments d'emploi. (La Pinta et Berthelot. 2015 : p.124)

Tel que soulevé par La Pinta et Berthelot (2015), les méthodes traditionnelles de recrutement, comme les programmes de référencement par exemple, permettaient de fournir une grande quantité d'informations, mais seulement à un nombre limité de candidats. Ainsi, l'utilisation des méthodes de recrutement numériques permet aux recruteurs et aux organisations de communiquer une quantité pratiquement infinie d'information, et ce, à un très large auditoire.

Enfin, depuis les dernières années, certains recruteurs adoptent les méthodes du sourcing. En fait, le sourcing concerne toutes les activités de recherche, d'identification et d'engagement des

candidats. Donc, le sourcing concerne toutes les activités en amont de l’entrevue d’embauche (Brouat, 2016).

1.1.1. Les années 1990 : l’affichage en ligne

Jusqu’au début du 21^e siècle, peu de chercheurs se sont intéressés à l’impact du développement technologique. L’utilisation du Web à des fins de recrutement se répand véritablement au sein des grandes organisations nord-américaines à partir du milieu des années 1990. En effet, les recherches de Greengard (1995), bien qu’elles aient été réalisées il y a deux décennies, sont toujours actuelles, au sens où il a su identifier en détail les impacts de l’évolution des technologies de l’information sur le recrutement. D’ailleurs, à cette époque, il affirme que:

This international network of computers is opening new doors and new opportunities for human resources professionals who have the equipment and the mindset to venture into the online arena. Today, a growing wave of HR managers are going online to recruit personnel, conduct research using electronic data bases, send e-mail, and engage in valuable networking and discussions. (Greengard. 1995: p.54)

Dans cette optique, on comprend qu’au cours de la décennie 1990, plusieurs professionnels de RH commencent à prendre conscience des possibilités offertes par cet univers numérique qu’est le Web. Ainsi, parmi toutes les pratiques de RH, le recrutement est probablement le domaine le plus prometteur en ce qui a trait à l’utilisation d’Internet. Greengard (1995) donne l’exemple d’une organisation avant-gardiste en ce sens : Cisco Systems. Selon lui, chez cette organisation en croissance rapide, on retrouve le département de RH du futur, notamment parce que la presque totalité des postes vacants est affichée sur Internet, que ce soit directement sur le site Web de l’organisation ou sur différents sites d’offres d’emploi. À cette époque, chez Cisco Systems, on pouvait retrouver simultanément près de 400 offres d’emploi.

D’ailleurs, Greengard (1995) prédit ce que La Pinta et Berthelot (2015) confirmeront vingt ans plus tard, à savoir que le virage Web du recrutement est incontournable pour toute organisation qui souhaite demeurer compétitive sur le marché des candidats. En ce sens, Greengard (1995) affirmait que “many companies are beginning to realize that they must complement conventional approaches with an online presence. Otherwise, they’re likely to miss an important segment of

the job market. And, as time passes, it's going to become a standard way for all companies to do business". (Greengard, 1995: p.59)

Greengard 1995 avait vu juste. Au cours des années 1990, pour les professionnels des ressources humaines, l'impact de l'utilisation croissante d'Internet se traduit principalement par l'apprentissage de nouveaux logiciels et par l'utilisation des règles d'étiquette propre aux échanges virtuels. De plus, ces professionnels ont compris qu'il était nécessaire de repenser et d'adapter les processus de gestion des ressources humaines, quand il ne fallait pas entièrement redéfinir les processus de recrutement. Cela dit, bien que les médias électroniques ne remplaceront jamais les interactions humaines, ils jouent tout de même un rôle majeur dans la façon dont les organisations gèrent leurs activités de gestion des talents (Greengard, 1995; Doherty, 2010).

Même si l'affichage des postes sur le Web en est à ses débuts à la fin du 20^e siècle, les organisations qui en font usage peuvent identifier plusieurs avantages, autant au niveau des délais, de la flexibilité et des coûts de leurs activités de recrutement. En ce sens, La Pinta et Berthelot (2015) affirment que les principaux avantages d'avoir recours à l'affichage en ligne sont que les coûts sont moindres que l'affichage dans les journaux. Il y a aussi l'absence de contrainte pour modifier l'annonce publiée et l'envoi d'une candidature par courriel vs la poste, accélère le processus de dotation.

Par exemple, en 1995, l'entreprise Staples affirmait que les délais liés à ces activités étaient considérablement réduits. Concrètement, cela se traduit par le fait que lorsqu'un candidat répond à une offre en ligne, un courriel est automatiquement acheminé au recruteur. Auparavant, ce processus pouvait prendre des jours, voir des semaines avec l'utilisation de méthodes d'affichages traditionnels, comprenant les journaux, les annonces commerciales et les *curriculum vitae* en version papier. De plus, le recrutement Web permet aux recruteurs de trouver des candidats qualifiés beaucoup plus rapidement (Greengard, 1995).

En termes de flexibilité, l'affichage sur les plateformes électroniques permet une plus grande flexibilité, notamment par rapport à la possibilité d'apporter des modifications en temps réel aux descriptions des postes à combler. L'affichage en ligne donne aussi la possibilité d'atteindre un volume plus grand de candidats potentiels et d'accéder à des candidats hautement qualifiés qui

n'auraient pas pu être trouvés autrement. Bref, Greengard (1995) avance que l'affichage des postes vacants dans le cyberspace permet de réduire la quantité de documents physiques à gérer et contribue à réduire les frais administratifs liés à ce processus.

Toutefois, ce ne sont pas toutes les organisations qui ont recours ou qui bénéficient des avantages du recrutement en ligne. En effet, les recherches de Parry et Wilson (2009) confirment que ce sont les organisations issues des domaines où les employeurs et les travailleurs ont tendance à être présents en ligne qui sont les plus susceptibles d'utiliser le recrutement Web. De plus, pour le domaine des technologies, le recrutement Web est un incontournable.

1.1.2. La constitution d'un bassin de candidats actifs et passifs

Au début des années 2000, on affirme dans certains ouvrages académiques que la publication des offres d'emploi dans les journaux et revues était la méthode qui procurait le plus de visibilité aux postes à pouvoir dans une organisation (Audet et coll., 2004). L'évolution des dernières années a en quelque sorte renversé cette affirmation au sens où c'est désormais les méthodes utilisant le Web qui permettent de diffuser plus largement les offres d'emploi. En plus, elles permettent la diffusion de la marque-employeur et elles instaurent une interaction entre les recruteurs et les candidats passifs, par les médias sociaux, tels que LinkedIn, Facebook et Twitter, par exemple. Ce constat est confirmé par Dubois et Pelletier (2011) :

L'évolution des TI a permis l'émergence de nouveaux outils plus interactifs, plus personnalisés et plus démocratiques. Nous sommes à l'ère du 2.0, celle des réseaux sociaux, des réseaux professionnels et des sites de partage. [] L'apparition de ces nouvelles plateformes révolutionne [] les pratiques de recrutement, en offrant de nouvelles avenues pour communiquer avec les candidats et les convaincre de venir relever de nouveaux défis professionnels. (Dubois et Pelletier, 2011: p.6)

Le fait de joindre facilement les candidats passifs est une importante évolution qui est directement liée au développement des médias sociaux. Rappelons que les candidats passifs sont ceux qui sont actuellement en emploi et qui ne sont pas à la recherche active d'un autre emploi, mais qui pourraient considérer changer d'emploi si les conditions offertes leur conviennent (Dubois et Pellerin, 2011). Selon Joos (2008), les candidats actifs représenteraient seulement 10% des travailleurs, et c'est le développement des sites Web d'emploi qui a fait naître la catégorie de

candidat passif. D'ailleurs, Doherty (2010) abonde dans le même sens lorsqu'il affirme que les médias sociaux deviennent un outil essentiel pour les organisations qui souhaitent interagir avec les candidats passifs.

Allen et coll. (2007) décrivent plusieurs avantages à utiliser le Web et les médias sociaux à des fins de recrutement. Par exemple, cette stratégie de recrutement crée l'opportunité de diffuser un nombre pratiquement illimité d'informations sur l'organisation et sur les postes à combler par de multiples canaux. L'Internet permet aussi de communiquer l'information à un grand nombre de candidats potentiels, et ce, sans contrainte géographique et, de surcroît, à un coût relativement faible. L'utilisation des outils numériques et des médias sociaux crée davantage d'interaction avec les candidats, tout en permettant à l'organisation d'avoir un certain contrôle sur les informations qui sont accessibles à cet auditoire.

Selon La Pinta et Berthelot (2015), il existe trois enjeux liés au Web social. Pour le premier enjeu, la communication, les auteurs affirment que les organisations ont intérêt à passer à une logique de communication horizontale, constituée d'échanges et de conversations, plutôt qu'à une logique de communication verticale. Le second enjeu concerne le nouveau rôle que doivent jouer les recruteurs par rapport aux gestionnaires. En effet, comme les gestionnaires sont également présents sur les médias sociaux, ils sont en mesure de repérer des candidats intéressants et d'agir en tant qu'ambassadeurs. Ils deviennent ainsi parties prenantes du processus de recrutement. Enfin, le troisième enjeu est lié à la transparence, au sens où « la réputation en tant qu'employeur de l'entreprise, et de l'employabilité du collaborateur, sont des notions centrales qui imposent une vraie cohérence entre le discours et la réalité, entre la communication et l'expérience vécue ». (La Pinta et Berthelot, 2015: p.129)

Pour résumer, les recherches menées précédemment sur le sujet suggèrent que l'évolution du Web à partir des années 1990 a eu un impact direct sur l'approche de recrutement des organisations, qui laissent peu à peu les nouvelles méthodes de recrutement remplacer les méthodes plus traditionnelles. Ainsi, la publication dans les journaux et les programmes de référencement font place à la diffusion des offres sur Internet à un auditoire beaucoup plus grand. Les organisations qui ont adopté l'affichage en ligne sur des sites de babillards d'emploi à compter du milieu des années 1990 ont vu une augmentation de leur flexibilité, ainsi qu'une diminution des délais et des coûts du recrutement. Puis, les plateformes offertes sur le Web 2.0.

pendant la première décennie des années 2000, ont permises aux organisations de hausser leur visibilité et l'interaction avec les candidats, et aussi de diminuer les contraintes géographiques afin de joindre les candidats passifs.

1.2. Le recrutement par les médias sociaux

Au cours de la dernière décennie, la popularité des médias sociaux n'a cessé de grandir. Comme l'affirment Kluemper (2013), Weidner et coll. (2016) et Landers et Schmitd (2016), étant donné l'évolution rapide des médias sociaux, les recherches peinent à suivre le rythme de l'évolution des pratiques des professionnels des ressources humaines en terme de recrutement par les médias sociaux. Comme nous le verrons dans la partie qui suit, les chercheurs qui ont travaillé sur l'utilisation des médias sociaux à des fins de recrutement ont principalement traité de ses avantages et de l'importance du rôle des employés.

Il ne fait plus de doute que l'utilisation des médias sociaux est devenue l'activité numérique la plus importante à l'échelle planétaire, au sens où le temps accordé à cette activité par les internautes surpasse celui de toutes les autres activités Web (Cervellon et Lirio, 2017). Au nombre des médias sociaux utilisés pour le recrutement, Joos (2008) identifie les podcasts, les blogues, les messages textes (SMS), les wikis, les vidéos promotionnels, et les sites Web comme Facebook, LinkedIn, MySpace et Twitter. Ce sont principalement les effets de ces derniers sites Web qui seront étudiés dans le cadre de cette recherche.

En fait, c'est essentiellement grâce à l'utilisation des médias sociaux à des fins de recrutement que le terme « recrutement numérique », comme décrit par Dineen et Allen (2014) prend tout son sens :

We define Internet recruitment as the means by which organizations and their agents use Internet-based technologies to develop relationships with potential job candidates, generate applicant pools, maintain viable applicants, and encourage desired candidates to join those organizations. (Dineen et Allen, 2014: p.383)

Ainsi cela confirme la notion selon laquelle la gestion de la relation avec les candidats potentiels, avant même qu'un poste soit disponible, est devenue possible grâce à l'utilisation des médias sociaux. En ce sens, Madia (2011) affirme que l'arrivée des médias sociaux fait également prendre conscience aux recruteurs que l'utilisation des babillards d'emploi génère de plus en plus

de candidatures non pertinentes et qu'une meilleure stratégie serait de mieux cibler les candidats pertinents par l'utilisation des médias sociaux et des forums spécialisés.

La construction de relations avec des candidats prometteurs est donc la pierre angulaire d'une approche de recrutement numérique (Dineen et Allen, 2014). Le développement de la relation entre le candidat et le représentant de l'organisation, habituellement le recruteur, est aussi très important pour le candidat, au sens où cette relation lui permet d'obtenir un meilleur accès aux informations plus informelles concernant l'organisation et le type de postes qu'elle offre. C'est à cette étape du recrutement, avant même qu'un poste soit disponible, qu'il faut appliquer les éléments du marketing en RH aux médias sociaux, puisque « *les phases de présélection en amont doivent permettre aux deux parties de mieux se connaître au travers des conversations et de l'échange d'informations* » (La Pinta et Berthelot, 2015 : p.127).

Dussart (2006) abonde dans le même sens lorsqu'il affirme que l'apparition des médias sociaux, c'est l'avènement du « marketing numérique, avec un contenu innovateur et bien ciblé, [qui] coûte nettement moins cher. Du coup, les rendements mesurés, notamment par le retour sur investissement, sont clairement plus élevés » (Dussart, 2016 : p.91). Pour faire une promotion durable de la promesse de l'employeur sur les médias sociaux, les recruteurs doivent développer des communautés de candidats et échanger sur la culture et les valeurs de l'organisation, dans le but d'initier des relations durables et de connaître les candidats potentiels. Certains auteurs affirment même qu'il pourrait éventuellement y avoir une fusion entre le département de marketing et celui des ressources humaines (Burger, 2015).

Également, Madia (2011) considère que les médias sociaux sont une « *opportunity for HR to develop its recruitment strategy in conjunction with marketing, public relations, customer relations and internal communications to achieve resource sharing in terms of content, and results in the form of top hires and positive publicity for a company that knows how to position itself in the online space* » (Madia, 2011 : p.20).

En définitive, selon Weidner et coll. (2016) l'utilisation des médias sociaux par les professionnels de la gestion des ressources humaines devrait se refléter sur au moins deux aspects. La présence continue de l'organisation sur les médias sociaux doit permettre d'améliorer l'attraction des candidats passifs et actifs envers l'organisation, voire même de recruter de

meilleurs candidats. Ainsi, en augmentant la visibilité de l'organisation en partageant, par exemple, les valeurs corporatives, et en utilisant ses propres employés pour partager des messages positifs, il est possible pour l'organisation d'améliorer sa réputation, donc son pouvoir d'attraction.

1.2.1. Les coûts et les délais

Selon Doherty (2010), le recrutement est le processus idéal pour l'utilisation des médias sociaux, au sens où les indicateurs comme le délai du recrutement et le coût du recrutement peuvent facilement être mesurés et améliorés. De plus, étant donné la croissance du nombre de gens qui sont présents sur les médias sociaux, on peut y retrouver une grande quantité d'informations personnelles, comme l'historique professionnel, les champs d'intérêt et les loisirs. Du point de vue de l'employeur, ces informations pourraient même se révéler être plus exactes que celles retrouvées sur le *curriculum vitae*.

Les principaux résultats des recherches de Madia (2011) confirment que les organisations devraient considérer l'ajout des médias sociaux à leur approche de recrutement afin d'atteindre leurs objectifs de contrôle des coûts, d'être stratégique quant aux candidats visés et de demeurer compétitifs, pour ainsi recruter les meilleurs candidats. D'ailleurs, il est de plus en plus clair que l'utilisation des médias sociaux représente une solution de réduction des coûts liés au recrutement, mais également une façon de réduire les délais, du moins ceux qui sont sous le contrôle des recruteurs. Ainsi, ce genre d'approche peut contribuer à réduire les coûts d'affichage sur les babillards d'emploi et permettre aux recruteurs d'adapter le contenu de leurs communications à l'audience ciblée.

Selon Lachance (2013), un professionnel de la gestion des ressources humaines, les principaux avantages de l'utilisation active des réseaux sociaux à des fins de recrutement sont liés à la fois à l'instantanéité de la diffusion de l'information, aux coûts peu élevés comparativement aux méthodes traditionnelles, et à l'accroissement de l'accès aux candidats potentiels, qui sont principalement les 18 à 40 ans. Joos (2008) abonde également dans ce sens, fait l'affirmation suivante:

The Internet lends itself well to finding and attracting college graduates, skilled workers, managers, and executives. These groups tend to be computer literate, and technology use is an integral part of their daily routines, helping them develop and maintain connections at work as well as in their personal lives. (Joos, 2008: p.51).

Ainsi, les principaux avantages liés à l'utilisation des médias sociaux à des fins de recrutement concernent la diminution des délais et des coûts de recrutement, la capacité de mieux cibler les candidats potentiels et d'adapter le contenu de l'information diffusée, ainsi que la possibilité pour les recruteurs d'accéder à des informations plus complètes que celles disponibles sur le *curriculum vitae*. Enfin, au même titre que le recrutement Web ne permet pas de combler les besoins de tous les types d'organisation, l'utilisation des médias sociaux permet d'accéder à certains profils de candidats seulement.

1.2.2. Les médias sociaux utilisés en recrutement

Un fait saillant des recherches sur le recrutement sur les médias sociaux est que Facebook est actuellement le média social le plus visité et le plus utilisé dans le monde, avec près de 1,3 milliard d'utilisateurs actifs (Dussart, 2016). De plus, les sites gratuits comme LinkedIn et Twitter sont également parmi les plus populaires. Cela dit, à l'heure actuelle, les recherches ont plutôt porté sur l'utilisation de Facebook et LinkedIn (Caers et Castelyns, 2011; Chauhan et coll., 2013; Kluemper, 2013).

C'est le cas pour Caers et Castelyns (2011) qui ont conduit une recherche sur l'utilisation de LinkedIn et de Facebook comme outil de recrutement. Dans un premier temps, les auteurs ont cherché à différencier les attributs de recrutement de ces deux médias sociaux très utilisés dans l'hémisphère nord. Les résultats de leur recherche ont entre autres permis de conclure qu'une majorité des utilisateurs actifs de LinkedIn s'entendent pour dire que cette plateforme à vocation professionnelle est pertinente et adéquate afin d'être informé sur les développements dans les carrières de leurs amis et connaissances, ainsi que pour être avisé de l'évolution de diverses organisations. De plus, une majorité d'utilisateurs actifs de LinkedIn affirment que ce média social permet à l'individu de se promouvoir d'un point de vue professionnel, à condition que le

profil LinkedIn contienne des informations détaillées sur les formations, les certifications professionnelles et les expériences de travail.

Du côté des recruteurs, Caers et Castelyns (2011) concluent que l'utilisation du média social LinkedIn a des avantages seulement s'il est utilisé de façon active, voire proactive. Les recruteurs considérés comme actifs confirment ces avantages, tandis qu'on suppose que les utilisateurs occasionnels pourraient ne pas utiliser suffisamment LinkedIn et ses fonctionnalités pour en retirer un avantage significatif. Toutefois, d'autres recherches devraient être effectuées pour établir à partir de quel niveau d'utilisation les recruteurs retirent des gains.

Quant à Facebook, les recruteurs et chercheurs d'emploi qui ont participé à l'étude de Caers et Castelyns (2011) affirment que ce site est beaucoup moins utilisé à des fins de recrutement, puisqu'il s'agit davantage d'un média social personnel:

In the recruitment phase, LinkedIn is more often used than Facebook, the latter considered less professional than the former, to communicate vacancies to the outside world and to actively search for potential applicants. It was also found that the intensity of SNSs (Social Networks) use affects how the SNSs are used in a professional context. Looking at selection, both LinkedIn and Facebook are used by many respondents to increase the volume of information available for the selection interview and for a minority of decision makers to decide on invitations to a first selection interview. Information available on SNSs may thus affect applicants' success of being invited. (Caers et Castelyns, 2011: p.444)

Cette étude de Caers et Castelys (2011) révèle également que l'utilisation de Facebook et de LinkedIn n'est pas pertinente en ce qui a trait au recrutement interne.

Puis, dans un article destiné aux gestionnaires, il est expliqué qu'afin d'être efficace sur LinkedIn, une organisation doit adopter une stratégie qui regroupe trois composantes, soit « *solliciter des candidats, présenter les atouts de l'organisation et diffuser les postes à combler* » (Dubois et Pelletier, 2011 : p.12). La stratégie proposée pour l'utilisation de Facebook comporte aussi trois composantes, c'est-à-dire la constitution d'une base d'abonnés, la rédaction de contenus attrayants et l'incitation auprès des candidats à soumettre leur candidature.

Dans le même ordre d'idées, Chauhan et coll. (2013) ont étudié le lien entre Facebook et la sélection des employés. Ils expliquent qu'en plus des processus de recrutement et de la sélection, les organisations utilisent Facebook parce que ce média social permet de communiquer de façon active, dynamique et immédiate pour tout ce qui a trait à l'organisation et qui pourrait intéresser le grand public. Le fait que Facebook soit gratuit est également un avantage et un incitatif à son utilisation par les organisations, au sens où la mise à jour d'un site Web corporatif est souvent très coûteuse. Ces recherches suggèrent aussi que l'utilisation du Web et des médias sociaux peut permettre aux organisations de diminuer considérablement les coûts liés au recrutement. On affirme que « *specifically, Internet sites can potentially reduce the cost-per-hire from \$3,295 for traditional advertising formats to \$377 for online recruiting* » (Chauhan et coll., 2013: p.128).

Pour utiliser Facebook comme méthode de recrutement, Chauhan et coll. (2013) suggèrent que plusieurs approches sont utiles. Par exemple, une organisation peut publier les postes disponibles sur sa page Facebook et demander à ses employés de partager les postes à combler sur leur page Facebook ou de les « aimer », de telle sorte que l'annonce demeure active dans les fils d'actualité.

Toutefois, lorsqu'il est question de sélection, ces mêmes chercheurs ne recommandent pas nécessairement l'utilisation de Facebook, notamment parce que les informations qu'on y retrouve sont généralement peu pertinentes par rapport à l'emploi et qu'elles pourraient influencer négativement les perceptions du recruteur. Dans le même sens, les recherches de Kluemper (2013) identifient certains problèmes de perception liés à la sélection par les médias sociaux. Ces recherches révèlent que certains recruteurs ont rejeté des candidats sur la base des informations trouvées sur Facebook, telles que la présence de photos provocatrices ou inappropriées, des contenus qui faisaient état de consommation d'alcool ou de drogues, des propos médisants concernant d'anciens employeurs, des propos discriminatoires, etc. Donc, les principaux problèmes liés à la sélection sur Facebook ont surtout trait au respect de la vie privée, à la discrimination, à la validité et la fiabilité de l'information, ainsi qu'à la généralisation.

Cela dit, les recherches de Kluemper (2013) et de Davison et coll. (2016) révèlent également que les professionnels de ressources humaines ont moins tendance que les gestionnaires issus d'autres domaines à utiliser les médias sociaux pour procéder à la sélection des candidats, notamment parce qu'ils sont davantage conscientisés aux aspects légaux concernant cette

approche. Aussi, dans le cas où une organisation voudrait utiliser Facebook comme outil de sélection, il serait de mise de se doter de lignes directrices claires. Autrement, l'utilisation de LinkedIn seulement, un média social qualifié de professionnel, est de mise. Les recommandations de Caers et Castelyns (2001) vont dans le même sens. En bref, presque tous les experts interrogés par Landers et Schmidt (2016) s'entendent sur le fait que l'utilisation des médias sociaux pour le processus de sélection devrait être limitée, notamment pour des raisons portant sur la validité de l'information et le respect des lois nationales et internationales. Toutefois, la plupart de ces mêmes experts recommandent d'utiliser les médias sociaux pour le processus de recrutement, car les risques sont moins grands.

Dans cet ordre d'idées, la publication des offres d'emploi sur les médias sociaux permet aux employés de l'organisation de diffuser les offres d'emploi à leurs amis et leurs réseaux en utilisant Facebook et LinkedIn et ainsi participer à la diffusion à plus grande échelle. En ce sens, Burt (2001) a démontré que les employés sont habituellement très sélectifs lorsqu'ils réfèrent une candidature pour un poste dans l'entreprise, notamment pour des considérations liées à la réputation. De plus, la visibilité des réseaux des employés actuels permet de faciliter les efforts de recrutement de l'organisation. En effet, en analysant les réseaux de ses propres employés, l'organisation est à même de dresser une liste des candidats potentiels. Cette activité est d'ailleurs au cœur de l'approche de recrutement par les médias sociaux.

Dans un article destiné aux gestionnaires, Lachance (2013) expose les principales caractéristiques des trois réseaux sociaux les plus largement utilisés en Amérique du Nord, c'est-à-dire LinkedIn, Facebook et Twitter. En accord avec Caers et Castelyns (2011), il qualifie LinkedIn de site de réseautage professionnel le plus utilisé, ce qui est grandement justifié puisqu'à l'heure actuelle, LinkedIn compte près de 433 millions d'abonnés. Avec ce média social à vocation professionnelle, les organisations et les recruteurs peuvent se faire connaître de plusieurs façons, c'est-à-dire en créant un groupe au nom de l'organisation, en publiant gratuitement les offres d'emploi dans les groupes spécialisés, en ciblant le type de candidat recherché, en faisant la promotion des événements de recrutement, etc. En réalité, ce qui change la nature du travail du recruteur, c'est l'outil de recherche intégré qui permet de rechercher des candidats par mots clés. Une option payante est également disponible sur LinkedIn pour obtenir des fonctionnalités avancées ou pour mieux cibler et atteindre les candidats potentiels.

En ce qui a trait uniquement à Facebook, Lachance (2013) explique qu'il s'agit d'une approche efficace seulement si l'auditoire est régulièrement stimulé. Enfin, il est reconnu que le média social Twitter permet généralement de recruter des candidats pour les domaines du marketing, des communications et des technologies. Le choix des mots clés (hashtag) est important parce qu'il permet aux utilisateurs de retweeter les postes à pourvoir, selon leurs intérêts.

Également dans un article destiné aux gestionnaires, Dussart (2016) prévient qu'il est impératif pour les dirigeants d'entreprise « *d'apprendre à intégrer la gestion des médias sociaux dans la conduite de ses affaires* » (Dussart, 2016: p.87). L'auteur recommande donc une utilisation intelligente des médias sociaux et un minimum de confiance envers les employés quant à leur présence sur les médias sociaux, afin d'augmenter le taux de satisfaction à l'interne et à l'externe.

L'utilisation des médias sociaux à des fins de recrutement sous-entend que le recruteur doit accorder davantage de temps et d'efforts à créer et à entretenir des relations avec les candidats potentiels. Une étude de Saks et Ashforth (1997) a d'ailleurs démontré que l'augmentation de l'implication du recruteur dans les relations avec les employés potentiels était liée à la diminution du taux de roulement et à l'augmentation de la satisfaction liée à l'emploi. Les recherches de Griffeth et coll. (1997) quant à elles, associent l'implication du recruteur à la diminution de l'absentéisme.

Pour résumer, les médias sociaux les plus utilisés par les organisations sont LinkedIn, Facebook et Twitter, et les recherches se sont jusqu'à maintenant surtout concentrées sur les deux premiers. L'étude de Caers et Castelus (2011) suggère que LinkedIn est sans aucun doute un média social à vocation professionnelle dont les recruteurs bénéficient des avantages de son utilisation si celle-ci est très active. Dans le même ordre d'idées, Chauhan et coll. (2013) affirment que Facebook est avantageux pour le recrutement par sa nature gratuite, qui permet de diminuer les coûts de recrutement par rapport à la publication sur les babillards d'emploi. Cela dit, Kluemper (2013) abonde dans le même sens que Chauhan et coll. (2013) en soulevant la problématique de perception liée à l'utilisation de Facebook dans la phase de sélection. Le principal danger étant que ce média social contient un très grand nombre d'informations qui ne sont pas pertinentes pour l'emploi et qui peuvent fausser la perception des recruteurs, en plus d'être inadéquat au point de vue légal.

1.2.3. L'utilisation des employés-ambassadeurs

Les recherches menées par Bondarouk et coll. (2013) permettent de confirmer qu'il y a moins de cinq ans, certains recruteurs étaient encore sceptiques à l'idée d'utiliser les médias sociaux, tandis que les nouveaux diplômés se disaient déjà très actifs sur ces plateformes. Quelques années après ses conclusions, on constate que l'utilisation des médias sociaux pour le recrutement s'est rapidement répandue au sein des organisations, ce que les chercheurs semblaient prévoir en affirmant que « *Social networks could play a decisive part because more and more people are making use of networking communities and using them to find jobs and establish contacts* » (Bondarouk et coll., 2013 : p.218).

Ainsi, bien que les organisations reconnaissent l'importance d'utiliser ses propres employés à titre d'ambassadeur sur les médias sociaux, peu d'entre elles ont réellement recours aux médias sociaux pour le recrutement des nouveaux employés. À ce titre, Cervellon et Lirio (2017) décrivent les principales activités attendues des employés- ambassadeurs :

In their private lives, employees might freely share brand-related information, endorse the organization's brand in their comments, and display behaviors that are consistent (or not) with the brand values and promise. With the increased personal usage of social networks, every employee connected on social media stands on the frontline of the brand-customer/candidate relationship. (Cervellon et Lirio, 2017: p.3)

Les médias sociaux permettent aux organisations d'utiliser ses employés comme ambassadeurs. En effet, le développement et l'utilisation des médias sociaux ont amené le principe de référencement à un autre niveau. Feffer (2015) rappelle que la majorité des recruteurs s'entendent pour dire que le référencement par les employés de l'organisation est la meilleure méthode pour garantir la qualité du candidat embauché. C'est pourquoi l'utilisation des employés comme ambassadeurs tout comme l'utilisation des réseaux des employés sur les médias sociaux peuvent se révéler être de bonnes stratégies, voire meilleures que la publication d'offres d'emploi sur le site Web de l'entreprise.

Ainsi, Feffer (2015), explique que les recruteurs ont intérêt à concentrer leurs efforts à demander à leurs employés de promouvoir les offres d'emploi qui sont en lien avec leurs propres compétences ou domaines, en supposant que leur réseau comprend des profils similaires. Par

exemple, le site LinkedIn permet à la fois de voir les connexions du réseau des employés et d'entrer en contact avec eux. Donc, la recherche dans les connexions du réseau des employés permet également d'identifier des candidats issus de niches spécifiques.

Dans le même ordre d'idées, Cervellon et Lirio (2017) proposent des actions que les organisations peuvent entreprendre afin d'augmenter l'activité de ses employés sur les médias sociaux pour qu'ils deviennent des ambassadeurs. Les résultats de leurs recherches à ce sujet montrent l'importance de la stratégie et les lignes directrices pour l'utilisation des médias sociaux soient développées en collaboration avec les employés qualifiés de « digital natives », c'est-à-dire les employés des générations Y et Z. D'autres chercheurs contemporains recommandent aux organisations l'embauche d'un gestionnaire des médias sociaux et d'un gestionnaire des communautés virtuelles (La Pinta et Berthelot, 2015; Burger, 2015).

1.2.4. Un outil parmi d'autres

Plusieurs études sur les médias sociaux et le recrutement suggèrent que l'utilisation des médias sociaux devrait faire partie d'une stratégie plus globale, qui comprend plusieurs méthodes de recrutement qui peuvent être appliquées de façon simultanée ou parallèle. Les recherches de Doherty (2010) suggèrent que l'utilisation des médias sociaux ne doit pas être la seule méthode de recrutement, car même si ces sites sont très populaires, plusieurs candidats ne les utilisent pas. Ainsi, les organisations ont avantage à utiliser le recrutement par les médias sociaux lorsqu'ils estiment que cela leur permet d'atteindre le type de candidats ciblés. Par exemple, les médias sociaux sont une bonne plateforme pour recruter les candidats de la génération Y.

L'étude delphienne sur l'intégration des médias sociaux au recrutement conduite par Girard et coll. (2013) suggère que les médias sociaux ne remplacent pas les autres outils de recrutement numérique, bien qu'on le qualifie d'outil plus dynamique et relationnel. Feffer (2015) affirme que les médias sociaux et la marque-employeur ne sont que des outils. Les organisations doivent faire davantage que simplement être présents sur les médias sociaux. Elles doivent avoir un processus rodé qui permet de donner une bonne expérience aux candidats. De plus, les recherches de Parry et Wilson (2009) mettent en évidence l'importance d'envisager le

recrutement de façon stratégique, en choisissant l'approche appropriée à son contexte, plutôt qu'en copiant simplement l'approche de ses concurrents.

Ainsi, comme le confirme Madia (2011), il faut considérer l'utilisation des médias sociaux comme une extension de la stratégie de recrutement d'une organisation. En effet, les médias sociaux devraient être utilisés comme un moyen de compléter la stratégie de recrutement afin d'attirer davantage de candidatures pertinentes en ciblant plus précisément les regroupements d'experts par domaines.

Enfin, Dineen et Allen (2014) ainsi que Landers et Schmitd (2016), affirment que les recherches concernant le recrutement numérique ont jusqu'à maintenant à peine effleuré la surface du sujet. Certains d'entre eux recommandent d'étudier l'impact sur le taux de rétention et la performance de l'utilisation de méthodes de recrutement numérique en comparaison avec les méthodes traditionnelles. Ils recommandent également aux chercheurs de ne pas orienter leurs questions à savoir « si » les organisations devraient utiliser les méthodes de recrutement numérique, mais plutôt à savoir « quand » et comment ces méthodes devraient être utilisées, ainsi que pour quels types de postes elles sont les plus utiles. Les chercheurs devraient se concentrer à identifier les questions clés, à savoir ce qui motive les chercheurs d'emploi, les recruteurs et les organisations à utiliser les méthodes de recrutement Web, comment ces méthodes de recrutement peuvent être comparées aux méthodes traditionnelles en ce qui a trait au rendement, à la performance, à la rétention ou à la performance organisationnelle.

En définitive, les études sur l'utilisation de médias sociaux à des fins de recrutement permettent d'entrevoir qu'il devient plus avantageux pour les organisations d'opter pour une présence sur les médias sociaux, notamment parce que cela a pour avantage d'améliorer les délais et les coûts de recrutement, en plus de mieux cibler certaines niches de candidats. De plus, il a été démontré que LinkedIn est à privilégier par rapport à Facebook pour le recrutement, pour sa vocation plus professionnelle et pour la pertinence des informations qu'on y retrouve. Également, le recours aux employés-ambassadeurs est un incontournable pour maximiser les avantages du recrutement par les médias sociaux.

1.3. Le recrutement et son efficacité

Les chercheurs et les praticiens évaluent l'efficacité du recrutement depuis une trentaine d'années. Tout comme les pratiques de gestion des ressources humaines ont évolué au cours de ces décennies, les méthodes pour évaluer l'efficacité du recrutement ont également évolué. Ainsi, il est pertinent de s'intéresser aux cadres d'analyse utilisées par les chercheurs ainsi que les indicateurs d'efficacité utilisés à la fois en recherche et au sein des organisations.

1.3.1. Les cadres d'analyse

Jusqu'aux années 1990, on utilisait principalement l'analyse d'utilité pour mesurer les avantages du recrutement sur l'organisation. Puis, à partir des années 1990, l'utilisation de la théorie des ressources (RBV) supplante l'analyse d'utilité (Orlitzky, 2007). Enfin, plusieurs chercheurs réalisent qu'il serait plus adéquat d'utiliser la perspective des contingences pour mesurer le choix et l'efficacité des stratégies de recrutement.

La théorie des ressources

Avec le temps, les chercheurs sont passés de l'analyse d'utilité à l'analyse par la théorie des ressources (RBV). D'ailleurs, Orlitzky (2007) expose clairement cette évolution dans le choix d'un cadre qui permet de mesurer l'efficacité du recrutement :

“Taylor and Collins (2000:317-21) argue that recruitment satisfies Barney and Wright’s (1998) five RBV criteria, which might offer a competitive advantage. First, recruitment might add value by enhancing labor cost efficiencies and/or spilling over to customer perceptions of the firm’s products or services. Second, a recruitment strategy might identify and tap talent that is rare in the labor market. Third, an organization’s set of recruitment practices might be such a complex bundle of tactics that is virtually inimitable. Fourth, recruitment may be a non-substitutable organizational practice to the extent that the recruitment strategy is innovative and idiosyncratic to one organization. Fifth, for maximum leverage, recruitment must be aligned with other HR practices, so that recruitment might support and enhance the benefits of the other HR functions.”(Orlitzky, 2007: p.276)

Comme le relate Orlinzky (2007), plusieurs chercheurs ont examiné l'effet des pratiques de recrutement sur l'efficacité de l'organisation à l'aide de la théorie des ressources. En effet, les recherches de Terpstra et Rozell (1993) et celles de Koch et McGrath (1996) ont pu lier l'efficacité des pratiques de recrutement à une plus grande performance organisationnelle. Leurs prédécesseurs Williams et Dreher (1992) se sont concentrés sur le lien de dépendance qui existe entre les politiques de rémunération et l'efficacité du recrutement. Quelques années plus tard, Trank et coll. (2002) confirmaient que le salaire n'était pas le seul levier qu'une organisation puisse utiliser pour attirer les candidats hautement qualifiés.

En bref, les résultats des recherches qui utilisent la théorie des ressources pour étudier l'efficacité du recrutement permettent de croire que l'intensité du recrutement peut améliorer la productivité au travail et divers autres indicateurs de nature financière. À son tour, l'organisation peut attirer davantage de candidats en mettant l'accent sur certains éléments de sa pratique de recrutement comme sa réputation, son sens de responsabilité sociale, les hauts salaires, ou les avantages sociaux offerts (Orlinzky, 2007).

La théorie des contingences

Or, pour plusieurs pratiques en RH, le cadre d'analyse de la théorie des ressources (RBV) ne permet pas de saisir la complexité inhérente aux interactions entre les systèmes et les processus RH. Il est donc pertinent d'envisager la stratégie de recrutement à l'aide de la perspective des contingences organisationnelles. Cette perspective prend en compte les influences contextuelles pour justifier l'efficacité de certaines pratiques de recrutement.

Plusieurs variables contextuelles et facteurs de contingence peuvent influencer les pratiques de recrutement et leur efficacité. Les chercheurs qui ont étudié le sujet mentionnent entre autres les éléments liés aux secteurs et aux types d'industries, aux normes institutionnelles, aux attributs organisationnels ou au rôle du recruteur (Tempstra et Rozell, 1993; Barber et coll., 1999; William et Cable, 2003; Orlinzky, 2007).

Au nombre des recherches sur le sujet, l'étude empirique de Schwan et Soeters (1994) a démontré que le recours au recrutement interne ou externe est dépendant du type de structure d'une organisation. Dans le même ordre d'idées, Barber et coll. (1999) a fait la preuve que la

taille de l'organisation a une influence sur sa définition de la réussite du recrutement. Comparativement aux petites organisations, les grandes organisations ont davantage tendance à invoquer l'atteinte des objectifs précédemment établis et à moins invoquer la tendance à utiliser les indicateurs liés à la performance des candidats embauchés.

De plus, Terpstra et Rozell (1993) ont établi que le type d'industrie peut aussi avoir un impact sur les indicateurs utilisés pour évaluer le recrutement. Par exemple, pour une entreprise manufacturière, l'évaluation du recrutement est souvent liée à la profitabilité annuelle seulement. Dans une entreprise de service, l'évaluation du recrutement est davantage associée à la croissance des ventes et à la performance globale. Bref, ces chercheurs ont établi que le choix des indicateurs pour évaluer le recrutement est modéré par le type d'industrie. D'autres éléments peuvent aussi influencer le choix des indicateurs d'évaluation du recrutement. En effet, Williamson et Cable (2003) soulignent l'importance d'autres facteurs contextuels comme le réseau de l'entreprise, le nombre d'organisations concurrentes qui recrutent le même type de candidats, ainsi que la taille des concurrents (Orlinzky, 2007).

Le rôle du recruteur, qui a été largement étudié depuis trois décennies, peut aussi être considéré comme un facteur de contingence du recrutement. Certains chercheurs, comme Nicholson (2011), tentent de montrer le lien qui existe entre les attributs du recruteur et la perception de ces mêmes attributs par le candidat. En effet, la littérature sur le sujet nous apprend que certains comportements clés chez les recruteurs ont un impact positif sur l'efficacité du recrutement.

Dans le même sens, selon Chapman et coll. (2005) les comportements du recruteur ont un impact direct sur l'attraction du candidat pour le poste ou l'entreprise. Le prédicateur d'attraction le plus fort est la prestance du recruteur, suivi de sa compétence et sa propension à transmettre des informations détaillées au candidat. Les constatations de Chapman et coll. (2005) concordent avec les recherches de leurs prédécesseurs Harris & Fink (1987), qui concluaient que les caractéristiques du recruteur ont un impact significatif sur la perception positive d'un candidat par rapport aux caractéristiques de l'emploi et les probabilités qu'un candidat se joigne à l'organisation. Au nombre de ces caractéristiques, on retrouve les compétences du recruteur (ex. : capacité à répondre aux questions, efficacité, contrôle de la conduite de l'entrevue), sa propension à transmettre l'information (ex. : souligner la diversité et les changements liés au

poste, parler des détails du poste, décrire l'organisation de façon équilibrée), et sa prestance (ex. : personnalité accueillante, sociabilité, coopération).

Pour leur part, Connerley et coll. (1998) complètent les conclusions de Harris & Fink (1987), en ajoutant toutefois que les recruteurs surévaluent habituellement leurs comportements en ce qui a trait à leurs compétences interpersonnelles et que le fait de former les recruteurs sur ces compétences spécifiques ne permet pas nécessairement d'augmenter l'efficacité du recrutement. L'évaluation des caractéristiques spécifiques des recruteurs est un indicateur d'efficacité uniquement pour les chercheurs. Bien qu'il permette de mieux comprendre comment elles peuvent influencer l'attraction d'un candidat pour un poste, elle ne permet pas à une organisation de juger si sa stratégie de recrutement est performante. Ainsi, il est nécessaire de cibler les indicateurs d'efficacité pertinents dans la pratique.

Ainsi, c'est certainement l'analyse sous la perspective des contingences qui permet réellement de saisir la complexité et les spécificités des interactions entre les systèmes et les processus RH. La considération de l'intervention des influences contextuelles, qui sont principalement liées aux secteurs et types d'industries, aux attributs organisationnels, aux normes institutionnelles et au rôle du recruteur, est nécessaire pour comprendre l'efficacité des pratiques de recrutement.

Les indicateurs de performance

Pour évaluer l'efficacité du recrutement, la plupart des chercheurs se sont concentrés sur les résultats post-embauche, comme le taux de roulement et la performance individuelle et organisationnelle (Barber, 1998; Zottoli et Wanous, 2000).

Dans les ouvrages académiques, on expose plusieurs indicateurs permettant d'évaluer l'efficacité du recrutement. Dans l'ouvrage " *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*", les auteurs Audet, Haines, St-Onge et Petit (2004) identifient deux indicateurs majeurs, soit la performance et la satisfaction des clients. En effet, ils affirment que « *la réussite du processus de dotation se mesure principalement par le rendement au travail des personnes embauchées* » (Audet et coll., 2004 : p.184). De plus, l'évaluation de la performance du candidat nouvellement embauché permet de valider que les comportements attendus sont adoptés et que cela est reflété dans les résultats de l'évaluation de rendement. Dans le même sens, la satisfaction des clients internes de l'organisation est également un indicateur pertinent. Audet et coll. (2004) affirment

que lorsqu'il est question de satisfaction des clients d'une organisation par rapport au processus de dotation, les recruteurs peuvent faire appel à cinq critères, soit « la communication, la rapidité, la qualité des candidats embauchés, la qualité des instruments de sélection et la qualité du service offert » (Audet et coll., 2004 : p.188). Selon ces mêmes auteurs, d'autres indicateurs peuvent également être utilisés, selon le contexte de l'entreprise, comme la quantité de candidatures qualifiées générées, le délai de recrutement du candidat idéal, les coûts du recrutement, le rendement des candidats embauchés, le taux d'absentéisme des candidats embauchés, ainsi que le taux de rétention des candidats embauchés.

En résumé, les principaux indicateurs utilisés par les chercheurs et les praticiens en ce qui a trait au recrutement sont le taux de roulement, la performance individuelle et organisationnelle, la satisfaction des clients, le délai, le coût, le taux d'absentéisme et le taux de rétention.

Enfin, Zottoli et Wanous (2000), qui se sont intéressés à l'efficacité du recrutement, soulignent l'importance pour les futurs chercheurs d'examiner une plus grande variété de sources de recrutement, comme l'utilisation croissante de l'Internet. Ils affirment d'ailleurs que comme l'utilisation du Web à des fins de recrutement est relativement récente et évolue rapidement, il est nécessaire d'étudier son efficacité en tant que méthode de recrutement.

1.4. La perspective interculturelle

Dans le cadre de la recherche actuelle, il est pertinent de s'intéresser aux différences culturelles qui peuvent faire varier l'utilisation des pratiques de recrutement et les résultats de celles-ci. Dans un premier temps, les recherches les plus importantes sur les dimensions et valeurs culturelles ont été initiées par Hofstede et ses acolytes dès les années 1980 (Hofstede, 1981; Hofstede et coll., 1991). Puis, les principes émis par ceux-ci ont été repris et développés davantage par d'autres chercheurs dans le cadre du projet Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE). Les dimensions et conclusions des recherches du projet GLOBE (House et coll., 2004) ont ensuite été reprises par une multitude d'auteurs, qui ont tenté de vulgariser, d'adapter et d'expliquer les dimensions culturelles, dans des ouvrages destinés aux gestionnaires. C'est le cas de Solomon et Schell (2009) dont l'ouvrage s'adressant aux gestionnaires et dont les cadrans et la classification seront pertinents à l'analyse du cas à l'étude

dans ce mémoire. D'autres chercheurs ont également étudié le rapport entre les différences culturelles et l'utilisation des médias sociaux (Joos, 2008; Suzuki et Takamura, 2013; Miller et Chun Guo, 2014). Ce sujet est traité dans un deuxième temps.

1.4.1. Les dimensions culturelles

Au début des années 1980, Hofstede (1981) s'impose comme un pionnier avec et ses recherches sur les cultures et les organisations, dont les principes serviront de base pour les chercheurs du domaine. Celui-ci définit la culture comme étant « *the collective programming of the human mind that distinguishes the members of one human group from those of another. Culture, in a sense, is a system of collectively held values* » (Hofstede, 1981: p.24). Ainsi, Hofstede (1981) parle du transfert de la programmation mentale collective comme étant un mécanisme qui permet de maintenir la stabilité des modèles culturels à travers plusieurs générations.

Cette programmation mentale collective inclut de multiples éléments, comme la langue avec laquelle les gens s'expriment, le respect démontré aux aînés, la distance que les gens conservent entre eux pour se sentir à l'aise, la façon dont ils mangent, etc. (Hofstede, 1981).

En fait, les recherches d'Hofstede lui ont permis d'identifier des dimensions culturelles précises :

Based on attitude surveys of 117,000 employees of a large U.S. multinational corporation (later identified as IBM), Hofstede extracted four dimensions with which he could classify the 40 different countries represented. These dimensions were named individualism-collectivism, power distance, uncertainty avoidance, and masculinity-femininity. (Thomas et Lazarova, 2014; p.27)

En plus de jumeler un certain nombre de valeurs à des dimensions culturelles précises, les recherches d'Hofstede (1981) ont permis de montrer que les différences culturelles affectent les organisations multinationales de plusieurs façons. En effet, elles sont influencées entre autres, par les valeurs des dirigeants, qui auront un impact sur la distribution des pouvoirs. De plus, il est nécessaire de considérer les valeurs et la culture de la masse non dirigeante des employés, qui auront éventuellement un impact indirect, mais tout de même important.

Quelques années plus tard, Hofstede se joint à Hofstede et Minkov (1991) pour raffiner ses concepts liés aux valeurs et aux cultures dans l'ouvrage *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Dans cet ouvrage, les chercheurs complètent les recherches initiales d'Hofstede et ils identifient six dimensions culturelles, soit la distance hiérarchique, l'individualisme, la masculinité, l'évitement de l'incertitude, l'orientation à long terme et l'indulgence (Hofstede, 1991).

S'inspirant des recherches de Hofstede et ses collègues, Robert House a fondé le programme de recherche GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) au début des années 1990. Ce projet impliquant quelque 170 chercheurs des domaines de l'interculturalisme et du leadership à travers le monde a permis de développer davantage les principes élaborés auparavant et de suggérer un total de neuf dimensions culturelles liées au leadership, auxquelles figurent les quatre dimensions initiales d'Hofstede (1981).

Il existe également d'autres angles d'analyses qui ont été rendus possibles grâce aux concepts des bases établies par Hofstede (1981) ou aux modèles théoriques qui s'en inspirent. Par exemple, les recherches de Wils, Saba, Waxin et Labelle (2011) se sont intéressés aux différences intergénérationnelles et interculturelles des valeurs au travail entre le Québec et les Émirats Arabes Unis. Ces études ont permis à ces chercheurs d'identifier des pôles de valeurs au travail et de conclure qu'il existe souvent peu de différences individuelles entre les origines culturelles et les générations en milieu de travail.

Les dimensions culturelles développées dans le cadre des recherches d'Hofstede et des études GLOBE font maintenant office de références pour les chercheurs des domaines de l'interculturalisme et du leadership dans les organisations. Dans ce cadre, Solomon et Schell (2009) ont publié *Managing Across Cultures* et ils reprennent dans leur entièreté ou dans des versions dérivées, certaines des dimensions développées par Hofstede et par les membres du projet GLOBE. Bien que cet ouvrage s'adresse plutôt aux gestionnaires qu'aux chercheurs, il est pertinent d'en considérer les conclusions, au sens où elles permettent d'avoir une perspective supplémentaire à celle d'Hofstede et coll. (1991) et d'House et coll. (2004).

Comme énoncé précédemment, il existe plusieurs dimensions culturelles de base, comme celles décrites par Hofstede et coll. (1991), et aussi d'autres dimensions ou sous-dimensions issues d'autres recherches menées à ce sujet (House et coll., 2004). En ce sens, les dimensions culturelles qui sont pertinentes pour comparer l'utilisation et les résultats du recrutement par les réseaux sociaux proviennent des recherches d'Hofstede et coll. (1991) et d'House et coll. (2004) et incluent la *Distance hiérarchique*, l'*Individualisme versus le collectivisme* et l'*Évitement de l'incertitude*. Les résultats des recherches d'House et coll. (2004) sont classés selon deux axes, soit les pratiques sociales, qui reflètent la situation présente, et les valeurs sociales, qui représentent ce que les individus projettent comme situation idéale. Les résultats avancés par Hofstede et coll. (1991) représentent un classement relatif et non absolu des pays analysés. Enfin, les analyses de Solomon et Schell (2009) viennent compléter l'analyse.

Pour le cas étudié, il est nécessaire d'analyser les cultures canadiennes et sri lankaises. Le cadran des pays proposés par les chercheurs des études GLOBE (2004) permet de classer le Sri Lanka dans le cadran de l'Asie du Sud (*Annexe 1, Figure 1*), aux côtés de l'Inde, des Philippines, de l'Indonésie, de la Malaisie, de la Thaïlande et de l'Iran. Ainsi, même si le Sri Lanka est absent des analyses de Hofstede (1991), de GLOBE (2004), ou de celle de Solomon et Schell (2009), il est tout de même possible de positionner ce pays dans le classement des dimensions culturelles en retrouvant les pays associés au même cadran. Ainsi, à la lumière des études de Hofstede (1991) et de GLOBE (2004), je propose, pour le présent mémoire, de considérer l'Inde comme étant le pays où la culture est la plus rapprochée du Sri Lanka. Il s'agit assurément de deux pays où la culture est similaire, au sens où ils sont voisins, qu'ils ont une histoire commune et qu'ils partagent la religion, la mythologie et certaines valeurs présente dans les pays de l'Asie du Sud.

Pour sa part, le Canada fait partie du cadran des pays anglophones (*Annexe 1, Figure 1*), qui réunit les anciennes colonies anglaises, soit les États-Unis, l'Australie, l'Irlande, l'Angleterre, la Nouvelle-Zélande et l'Afrique du Sud. De plus, il faut mentionner que les résultats des études GLOBE (2004) pour le Canada concernent uniquement la partie anglophone du Canada, excluant le Québec. De même, les résultats des recherches d'Hofstede et coll. (1991) comprennent deux indicateurs pour le Canada, soit un pour le Québec et l'autre pour tout le Canada, incluant le Québec. En effet, « *compared with their Anglophone counterparts, French-Canadians can be*

more formal, hierarchical, moderately relationship focused, and more emotionally expressive » (Hofstede et coll., 1991).

Tel qu'énoncé plus haut, dans le cadre de cette recherche, les dimensions culturelles *Distance hiérarchique*, *l'Individualisme versus le collectivisme* et *l'Évitement de l'incertitude* ont été choisies en tenant compte de leur pertinence pour le processus de recrutement. Ces mêmes dimensions culturelles ont été utilisées par Ma et Allen (2009) pour l'analyse du recrutement. Les implications de ces dimensions sur le recrutement sont décrites plus en détail dans la section 1.4.2. qui suit, mais voyons d'abord où se situent le Canada et le Sri Lanka par rapport à ces trois dimensions culturelles.

*Distance hiérarchique*¹

La première dimension culturelle utilisée pour comparer le Canada et le Sri Lanka est la *Distance hiérarchique*. Cette dimension est définie par Hofstede et coll. (1991) comme le degré auquel le membre le moins fort d'une société accepte et s'attend à ce que le pouvoir soit distribuer inégalement. En d'autres mots, cette dimension cherche à expliquer si le pouvoir est attribué ou est gagné, et le niveau de tolérance pour la mobilité sociale qui existe au sein de la société. Pour sa part, House et coll. (2004) définissent la distance hiérarchique comme étant « *the extent to which the community accepts and endorses authority, power differences, and status privileges* » (GLOBE, 2004: p.1).

Dans les recherches menées sur les employés de la multinationale IBM, Hofstede et coll. (1991) proposent un classement où le Sri Lanka (Inde) se classe au 17^e rang (indice de 77), tandis que le Québec est au 49^e rang (indice de 54), et le Canada se classe 62^e (indice de 39) (*Annexe 1, Figure 2*). Puis, les travaux menés par House et coll. (2004) révèlent que l'indice pour la pratique sociale de la distance hiérarchique est relativement fort pour l'Inde et moyen pour le Canada, tandis que l'indice pour la valeur sociale liée à la distance hiérarchique est relativement faible dans les deux cas (*Annexe 1, Figure 5*). Ensuite, le diagramme de Solomon et Schell (2009) qui classent les pays selon les pôles hiérarchie et égalitarisme montre que le Canada se situe à l'extrême du pôle de l'égalitarisme, tandis que les pays dont la culture est celle de l'Asie du Sud se situent à l'extrême du pôle opposé (*Annexe 1, Figure 6*). Ainsi, selon les analyses de ces

¹ Terme *Power distance* (PDI), Hofstede et coll. (1991)

chercheurs, il est possible d'entrevoir que pour la dimension *Distance hiérarchique*, le Sri Lanka et le Canada sont assez éloignés, ce qui pourrait avoir un impact sur l'utilisation des pratiques de recrutement.

*Individualisme versus collectivisme*²

Une autre dimension culturelle décrite par Hofstede et coll. (1991) est celui de *l'Individualisme versus le collectivisme*. D'un côté, on retrouve l'individualisme qui se traduit par une préférence pour un cadre social où l'on s'attend à ce que les individus prennent seulement soin d'eux-mêmes et de leur famille immédiate. À l'opposé, le collectivisme se définit par un cadre social où les individus peuvent s'attendre à ce que leur famille étendue ou les membres d'un groupe dont ils font partie prennent soin d'eux, en échange d'une loyauté inconditionnelle (Hofstede et coll., 1991). Pour leur part, House et coll. (2004) traitent deux dimensions issues de celles précédemment définies, soit le collectivisme de groupe, qui est le degré auquel les institutions encouragent et récompensent la distribution collective des ressources et les actions collectives, et le collectivisme individuel, qui est le degré auquel les individus expriment la fierté, la loyauté et la cohésion familiale.

Dans un premier temps, les entrevues menées par Hofstede et coll. (1991) positionnent le Sri Lanka (Inde) au 33^e rang, avec un indice de 48, donc davantage vers le collectivisme. Pour sa part, le Canada est davantage lié à l'individualisme, avec un 11^e rang pour le Québec (indice de 73) et un 4^e rang pour l'ensemble du Canada (indice de 80) (*Annexe 1, Figure 3*). Dans l'étude de GLOBE (2004), pour le collectivisme institutionnel, le Sri Lanka (Inde) et le Canada obtiennent les mêmes résultats, soit un indice moyen, pour les pratiques sociales, tandis que pour la valeur sociale, l'indice du Sri Lanka (Inde) s'approche du relativement fort et l'indice du Canada s'approche davantage du moyen. Lorsqu'il est question de collectivisme de groupe, l'indice du Sri Lanka (Inde) pour les pratiques sociales est fort et l'indice du Canada est moyen. En ce qui a trait à la valeur sociale du collectivisme de groupe, l'indice du Sri Lanka (Inde) se rapproche du relativement fort et celui du Canada est fort (*Annexe 1, Figure 5*). Pour sa part, le classement des pays proposé par Solomon et Schell (2009) place le Canada à l'extrême du pôle

² Terme *Individualism vs collectivism* (IDV), Hofstede et coll. (1991)

de l'individualisme, tandis que les pays du regroupement d'Asie du Sud sont dispersés entre le milieu du classement et l'extrême du pôle du collectivisme (*Annexe 1, Figure 7*). Pour résumer, selon les analyses décrites précédemment, il est possible de conclure que pour la dimension *Individualisme versus collectivisme*, le Sri Lanka et le Canada sont plutôt éloignés. Ces différences pourraient avoir un impact sur l'utilisation de la méthode de recrutement par les médias sociaux, au sens où les médias sociaux sont des outils de promotion individuelle.

Évitement de l'incertitude³

Enfin, la dernière dimension, l'*Évitement de l'incertitude*, est définie par Hofstede et coll. (1991) comme étant « *the extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations. This feeling is, among other manifestations, expressed through nervous stress and in a need for predictability: a need for written and unwritten rules* » (Hofstede et coll., 1991: p.191). Cet évitement de l'incertitude peut également être lié à la résistance au changement, mais ne doit pas être confondu avec le contrôle de l'incertitude

Les résultats des recherches de Hofstede et coll. (1991) permettent de classer le Sri Lanka (Inde) au 66^e rang, avec un indice de 40, donc davantage du côté de l'axe des pays qui évitent l'incertitude. Le Canada se classe dans le même axe, soit au 62^e rang (indice de 48) et le Québec est plutôt au milieu de l'axe, au 48^e rang (indice de 60) (*Annexe 1, Figure 4*). Dans le même sens, l'étude GLOBE (2004) indique qu'en tant que pratique sociale, l'indice du Sri Lanka (Inde) se rapproche de moyen, tandis que celui du Canada tend davantage vers l'indice relativement fort, sans toutefois que la différence entre les deux pays soit très marquée. Quant à l'axe des valeurs sociales, l'indice du Sri Lanka est relativement fort et l'indice du Canada est moyen.

La dimension correspondante dans les écrits de Solomon et Schell (2009) est nommée *Tolérance au changement*, et on la décrit comme l'ouverture naturelle face aux changements et aux orientations, la propension à prendre des risques. Cette dimension permet également de différencier les cultures où les gens ont l'impression qu'ils contrôlent leur destinée, versus celles où c'est l'environnement qui contrôle la destinée des gens. Dans le même ordre d'idée, la classification des pays pour la tolérance au changement de Solomon et Schell (2009) place le Canada au pôle de la forte tolérance au changement, tandis que les pays du regroupement d'Asie

³ Terme *Uncertainty avoidance* (UAI), Hofstede et coll. (1991)

du Sud sont parsemés entre le centre du classement et le pôle de la faible tolérance au changement (*Annexe 1, Figure 8*). Donc, il faut considérer que les cultures sri lankaises et canadiennes ne sont pas si éloignées si l'on considère la dimension culturelle *Évitement de l'incertitude* présentée par Hofstede et coll. (1991) et House et coll. (2004), ainsi que la dimension *Tolérance au changement* présentée par Solomon et Schell (2009). Cette relative proximité culturelle pourrait avoir un impact sur les résultats de l'utilisation de la méthode de recrutement utilisant les médias sociaux, en amoindrissant les différences culturelles entre les deux pays étudiés.

Figure 5 : Représentation des dimensions culturelles



En somme, l'analyse de ces trois dimensions culturelles permet de dresser un portrait de deux cultures assez éloignées. Cette distance culturelle laisse croire qu'il est possible que certains obstacles culturels puissent se présenter au moment de transférer les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment les stratégies et méthodes de recrutement. En outre, l'approche adoptée en ce qui concerne le transfert et l'adoption des pratiques de recrutement entre les filiales d'une multinationale peut influencer les résultats liés à l'efficacité de ces mêmes pratiques. Ainsi, les approches ethnocentriques, polycentriques et géocentriques, qui influencent par exemple la structure de l'organisation, l'autorité, le contrôle et le flux d'informations, auront un impact sur les résultats du transfert et de l'adoption des pratiques (Saba, 2001).

L'analyse du cas a pour but de déceler si ces différences culturelles ont un impact réel sur les recruteurs, les candidats, ainsi que le processus de recrutement. Toutefois, il faut aussi tenir compte du fait qu'il a été conclu, dans le cadre des recherches menées par Wils, Saba, Waxin et Labelle (2011), c'est-à-dire que les différences de valeurs au travail sont plus hétérogènes qu'on pourrait le croire. Comme l'objectif de la présente recherche est d'apprécier les résultats de l'utilisation des médias sociaux à des fins de recrutement, il est sensé de s'intéresser à la nécessité d'adapter les méthodes proposées. La comparaison de ces dimensions culturelles permet d'entrevoir les effets possibles sur le transfert des pratiques et le besoin d'adapter les méthodes à la culture.

1.4.2. Les dimensions culturelles et le recrutement

Bien qu'il existe un nombre limité de recherches sur ce sujet spécifique, pour Ma et Allen (2009) il ne fait plus de doute que la culture et les valeurs nationales ont un impact sur les pratiques de gestion des ressources humaines comme. S'intéressant plus particulièrement au recrutement, Ma et Allen (2009) proposent un cadre théorique qui explique comment les valeurs culturelles ont une influence sur l'efficacité des pratiques de recrutement, et ce, dans différents contextes culturels. Ainsi, les valeurs culturelles ont probablement un rôle à jouer, à savoir comment les candidats potentiels répondent aux messages et aux méthodes de communication utilisées.

D'abord, lorsqu'il est sujet de la dimension *Individualisme vs collectivisme*, on affirme que les candidats issus d'une culture collectiviste auront tendance à réagir différemment aux procédures de sélection par rapport aux candidats issus d'une culture individualiste. Donc, les sources de recrutement, la formalité de l'approche ainsi que l'orientation de la marque-employeur, soit sur le groupe ou sur l'individu, auraient des impacts différents selon la culture donnée. Ensuite, la dimension *Distance hiérarchique* pourrait avoir un impact au niveau du processus d'entrevues. Le statut social du recruteur et la structure d'entrevue influencent donc l'attraction envers l'organisation et l'intention d'accepter une offre d'emploi. Enfin, la dimension *Évitement de l'incertitude* peut aussi avoir un impact sur le processus de recrutement, au sens où la perception de l'administration et du délai de communication de l'organisation et le candidat influencent aussi l'attraction envers l'organisation et l'intention d'accepter une offre d'emploi. (Ma et Allen (2009).

1.4.3 Les cultures et les médias sociaux

Certains chercheurs du domaine de la gestion ont déjà démontré qu'il existe des variations dans l'implantation et l'utilisation des pratiques des filiales internationales d'une organisation. D'autres recherches se sont concentrées plus spécifiquement sur l'attitude des consommateurs par rapport aux médias sociaux, que l'on peut maintenant qualifier de phénomènes mondiaux.

Bien qu'elles ne se rapportent pas directement au recrutement, les recherches de Suzuki et Takemura (2013) sont utiles pour comprendre la relation entre les médias sociaux et les gens de différentes cultures. En effet, ceux-ci ont exploré l'impact des différences culturelles dans l'attitude des consommateurs par rapport aux médias sociaux. Leurs recherches ont permis de constater que bien que le modèle d'achat en ligne devienne de plus en plus standardisé, il existe certaines différences entre les pays occidentaux et orientaux. Cependant, les auteurs suggèrent que l'influence des cultures, lorsqu'il est question de l'utilisation des médias sociaux, pourrait être moins marquée qu'envisagé. En effet, les consommateurs occidentaux et orientaux sont tous les deux influencés par leur niveau de connaissance et d'efficacité à utiliser les médias sociaux, leur besoin d'appartenance et l'estime de soi collective. Suzuki et Takemura (2013) concluent qu'il est possible que les différences culturelles dans le monde virtuel des médias sociaux soient beaucoup moins accentuées que dans le monde réel.

La plupart des articles qui traitent du recrutement sous l'angle de l'interculturalisme identifient la compétition pour les talents comme étant une préoccupation majeure pour les organisations multinationales. En ce sens, Miller et Chun Guo (2014) s'intéressent aux variations dans les pratiques de GRH entre les pays ainsi qu'à la transférabilité de ces pratiques à travers les filiales d'une organisation internationale. Ils affirment que l'Internet a de toute évidence changé la nature du recrutement. Ce changement s'est produit aux États-Unis d'abord, puis s'est rapidement répandu en Europe et en Asie. Certains indices laissent croire que la force de travail des pays en développement possède de plus en plus de connaissances informatiques, ce qui permet à certains chercheurs comme Parry & Tyson (2008) d'affirmer que le Web pourrait éventuellement servir à recruter pour tous les niveaux d'emploi.

Pour sa part, Joos (2008) expose qu'il y a une hausse de l'utilisation mondiale des médias sociaux par les employeurs pour attirer les candidats. Les organisations utilisent, par exemple, les

blogues, les wikis, les baladodiffusions et les messages textes pour attirer des candidats potentiels. Dans le même sens que Miller et Chun Guo (2014), il affirme que les médias sociaux sont surtout utiles pour entrer en contact avec les candidats qui possèdent des connaissances informatiques. Il serait donc faux de croire que l'utilisation des médias sociaux à des fins de recrutement est efficace seulement dans les pays occidentaux ou dans les pays développés. En effet, selon Miller et Chun Guo (2014) les médias sociaux sont devenus un phénomène mondial et ont d'ailleurs joué un rôle actif dans les révolutions du Printemps arabe de 2011, soit il y a maintenant cinq ans.

Pour maximiser leur avantage compétitif, les organisations multinationales ont tendance à transmettre un ensemble de pratiques spécifiques à leurs filiales. Miller et Chun Guo (2014) constatent que lorsque la distance culturelle est petite, il est plus facile pour le siège social d'une organisation de transférer ses pratiques de gestion des ressources humaines à ses filiales. Dans la même logique, plus la distance culturelle est grande, plus il est difficile de transférer ces pratiques. D'ailleurs, Javidan et Bowen (2013) affirment que travailler avec des collègues situés à d'autres endroits dans le monde est un défi en soi, à cause des différences culturelles de ceux-ci. Donc, les différences culturelles peuvent contribuer à ce que deux personnes voient, interprètent et réagissent différemment par rapport aux situations spécifiques. Tel que démontré plus haut, les recherches réalisées dans le cadre du projet GLOBE (2004) révèlent que chaque pays a des façons de faire diverses lorsqu'il est question de la gestion des affaires et qu'ils ont aussi des valeurs et des idéaux différents (Javidan et Bowen, 2013).

CHAPITRE 2 : QUESTIONS DE RECHERCHE, PROPOSITIONS ET MÉTHOLOGIE

Dans ce chapitre, les questions de recherches et les propositions liées à ces dernières seront expliquées. Puis, il sera question d'éléments liés à la méthodologie, à savoir l'approche théorique, le modèle conceptuel, le cas observé, ainsi que la méthode d'analyse qui sera utilisée.

Les questions de recherche ont été formulées en ligne avec les objectifs de recherche, qui est de mieux comprendre de quelle façon le recrutement par les médias sociaux influence l'efficacité du recrutement des employés-cadres d'une multinationale. Le second objectif de recherche est d'identifier comment la distance culturelle entre deux pays peut avoir un impact sur l'utilisation et les résultats liés au recrutement par les médias sociaux.

2.1. Les questions et les propositions de recherche

En gardant à l'idée que l'objectif de ce mémoire est d'expliquer comment l'utilisation des médias sociaux pour le recrutement des employés-cadres modifie les indicateurs de performance du recrutement à l'échelle mondiale, plusieurs indicateurs seront analysés, tels que les délais et les coûts de recrutement, ainsi que l'impact des différences culturelles sur l'utilisation de ces nouvelles méthodes.

En considérant le cas à l'étude et la revue de littérature concernant le recrutement numérique et l'utilisation des médias sociaux, l'efficacité du recrutement, ainsi que la perspective interculturelle, il est possible de formuler les questions de recherche suivantes :

Comment l'utilisation des médias sociaux pour le recrutement des employés-cadres se positionne-t-elle par rapport au recrutement à l'échelle mondiale ? (Q1)

Comment les différences culturelles entre le Canada et le Sri Lanka influencent-elles le recrutement par les médias sociaux et leur utilisation ? (Q2)

Dans le cadre de cette étude de cas portant sur le projet pilote de recrutement de la multinationale Camso, les propositions pour répondre à ces questions sont formulées en tenant compte des concepts principalement abordés dans la revue de littérature.

Ainsi pour répondre à la première question de recherche, la revue de littérature s'intéressant à l'efficacité du recrutement numérique et des médias sociaux révélait que plusieurs recherches suggèrent de façon directe ou indirecte que le recrutement par les médias sociaux implique une diminution des des coûts liés au recrutement, ainsi que des délais du processus de recrutement (Joos, 2008; Doherty, 2010; Madia, 2011; Lachance, 2013; Chauhan et coll., 2013). Les deux premières propositions sont donc les suivantes :

L'utilisation des médias sociaux dans la stratégie de recrutement permet de diminuer les délais de recrutement. (P1)

L'utilisation des médias sociaux dans la stratégie de recrutement permet de diminuer les coûts de recrutement. (P2)

Toujours liée à la première question de recherche, la littérature sur le recrutement par les médias sociaux propose que l'utilisation d'employés-ambassadeurs puisse se révéler être une bonne stratégie (La Pinta et Berthelot, 2015; Burger, 2015; Feffer, 2015; Cervellon et Lirio, 2017). Ainsi, les résultats de ces études permettent de formuler la troisième proposition en ce qui concerne l'efficacité du recrutement :

La participation des employés-ambassadeurs permet d'augmenter l'efficacité du recrutement par les médias sociaux. (P3)

Puis, en ce qui concerne la seconde question de recherche, la revue des études au sujet de la perspective interculturelle amène deux constats importants. Le premier est que lorsqu'il est question de médias sociaux et d'autres outils virtuels, les différences culturelles ont tendance à diminuer par rapport au monde réel (Suzuki et Takemmura, 2013; Miller et Chun Guo, 2014). Ainsi, la quatrième proposition, qui est la suivante :

Les résultats des indicateurs liés à l'utilisation des médias sociaux pour le recrutement seront semblables au Canada et au Sri Lanka. (P4)

Le second constat concerne le transfert des pratiques et des processus, au sens où plus les cultures sont éloignées et plus ce transfert est difficile (Miller et Chun Guo, 2014) et nécessite des adaptations culturelles. L'analyse des trois dimensions culturelles *Distance hiérarchique*, *Individualisme versus collectivisme* et *Évitement de l'incertitude* suggèrent que les cultures canadiennes et sri lankaises sont assez éloignées (Hofstede et coll., 1991; House et coll., 2004; Solomon et Schell, 2009). Ces éléments rendent possible la formulation de la dernière proposition:

La distance culturelle entre le Canada et le Sri Lanka nécessite une adaptation de la pratique du recrutement par les médias sociaux. (P5)

Ainsi, les cinq propositions, basées sur la littérature et les concepts construits à partir des résultats des recherches précédentes, visent à répondre aux deux questions de recherche du présent mémoire. L'analyse du projet pilote de recrutement TI chez Camso contribue à valider, invalider et nuancer ces propositions, tout en contribuant à une meilleure compréhension de cette mouvance numérique qu'est le recrutement par les médias sociaux.

2.2. La méthodologie

Dans cette section, les aspects de la recherche liés à l'approche théorique, au modèle conceptuel, à l'observation du cas, à la collecte de données et à la méthode d'analyse des données sont décrits. Comme il n'existe pas de recherche similaire ou de modèle théorique directement lié, cette recherche utilise une méthode qualitative, qui combine plusieurs méthodes de collecte de données, dont la nature peut être qualitative, quantitative ou les deux (Eisenhardt, 1989). Les données ont ensuite été analysées sous différents thèmes et catégories, afin d'être présentées sous la forme d'une étude de cas (Yin, 2003).

2.2.1. L'approche théorique

L'approche théorique choisie dans le cadre de cette étude de cas vise à expliquer comment et pourquoi le recrutement par les médias sociaux permet d'améliorer l'atteinte des objectifs organisationnels. En effet, puisque l'utilisation des médias sociaux à des fins de recrutement est relativement récente, il existe une quantité limitée de recherches à ce sujet. S'il ne fait plus de doute que cette méthode permet d'élargir la portée de la recherche de candidats et de palier aux contraintes de distance et de fuseaux horaires, les résultats de certaines recherches, dont il a été question dans la revue de littérature, suggèrent qu'il existe un lien entre l'utilisation de cette méthode de recrutement et l'atteinte de meilleurs résultats en recrutement des talents. Ces résultats se retrouvent dans la pratique sous forme d'indicateurs, comme le coût de recrutement, ainsi que le délai de recrutement.

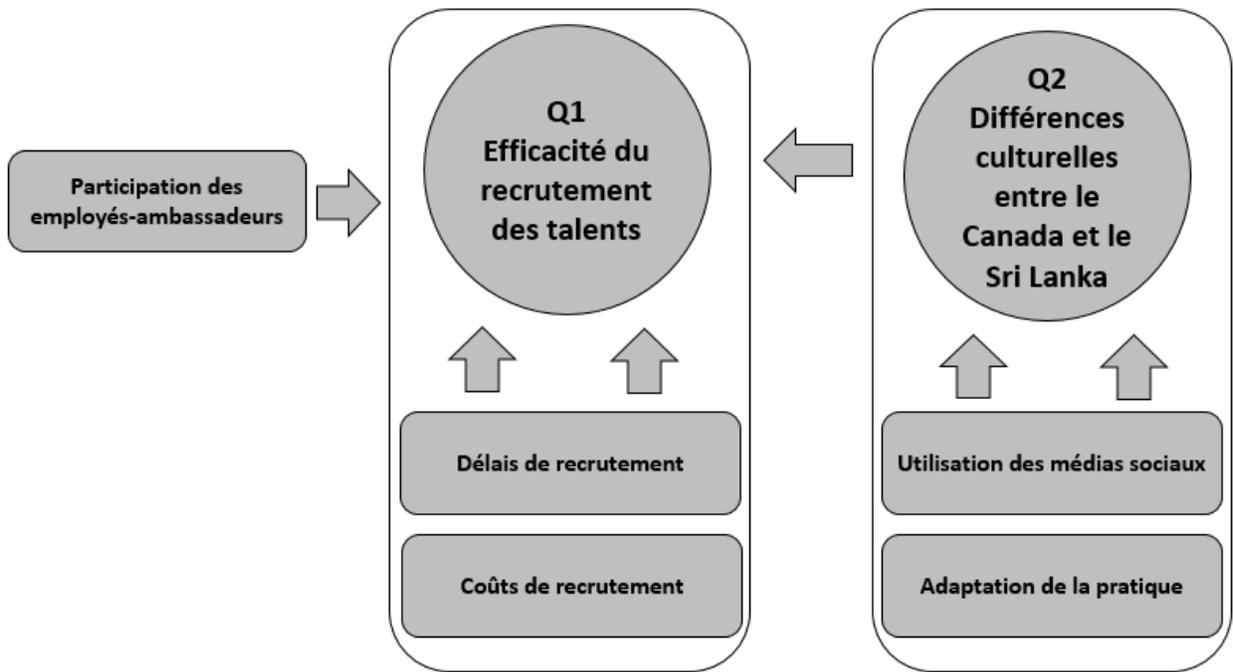
De plus, les variables contextuelles et facteurs de contingence doivent être considérées dans l'approche théorique, au sens où ils peuvent influencer les pratiques de recrutement et leur efficacité. Tel qu'indiqué plus tôt dans la section sur les cadres d'analyse, il est pertinent de considérer les éléments liés aux secteurs et aux types d'industries, aux normes institutionnelles, ainsi qu'aux attributs organisationnels. Donc, l'analyse sous la perspective des contingences permet de saisir la complexité et les spécificités des interactions entre les systèmes et les processus RH. La considération de l'intervention des influences contextuelles sera nécessaire pour comprendre l'efficacité des pratiques de recrutement. Également, l'étude de la littérature qui concerne les dimensions culturelles permet de constater qu'il existe des différences culturelles importantes entre le Canada et le Sri Lanka, autant sur les dimensions *Distance hiérarchique*, *Individualisme versus le collectivisme* et *Évitement de l'incertitude*. Il s'agit donc de déterminer si ces différences culturelles ont un impact sur le processus de transfert des pratiques de recrutement et sur l'atteinte des objectifs de recrutement à l'échelle mondiale.

2.2.2. Le modèle conceptuel

La recherche menée dans le cadre de ce mémoire peut être qualifiée d'étude de cas organisationnelle de nature descriptive (Eisenhardt, 1989; Patton, 2002; Yin, 2003). Son

principal but est d'analyser les liens entre le recrutement par les médias sociaux et l'efficacité du recrutement dans les filiales d'une multinationale.

Figure 10 : Illustration des liens entre les questions et propositions



La Figure 5 illustre qu'afin de faciliter la conceptualisation du sujet, la notion d'efficacité du recrutement des talents sera analysée sous plusieurs catégories, liées aux éléments à mesurer dans les propositions émises plus tôt. Ces catégories comprennent deux indicateurs mesurés par les organisations, soit le coût de recrutement et le délai de recrutement, en plus de la catégorie Participation des employés-ambassadeurs.

Dans la même logique, pour répondre à la seconde question de recherche, sur l'impact des différences culturelles pour l'utilisation du recrutement par les médias sociaux, cinq catégories sont analysées, en relation avec les dimensions culturelles exposées dans la revue de littérature, c'est-à-dire la *Distance hiérarchique*, l'*Individualisme versus le collectivisme* et l'*Évitement de l'incertitude*.

2.2.3. Le cas choisi

Dans le cadre de ce mémoire, le cas choisi est celui de la multinationale Camso, qui m'emploie depuis janvier 2012. L'accès privilégié aux informations et données corporatives, jumelées à un intérêt commun pour le recrutement par les médias sociaux, a fait en sorte que Camso est devenue un choix naturel pour ma recherche. N'ayant pas été une participante active du projet pilote qui est étudié, je dispose d'un certain recul, essentiel, notamment à l'étape de l'analyse.

L'organisation et son contexte

Les enjeux de recrutement soulevés dans la revue de littérature sont des enjeux qui sont vécus par la majorité des organisations internationales. C'est notamment le cas de l'entreprise Camso, une multinationale canadienne dans le domaine de la fabrication de chenilles et pneus de caoutchouc pour les véhicules hors route. Camso livre ses produits directement sur les chaînes de montage des principaux fabricants de machinerie hors route comme John Deere, Caterpillar, Toyota, Case, BRP et Polaris, en plus de fournir le marché des pièces de remplacement. Les principaux marchés desservis par Camso sont ceux de l'agriculture, de la construction, de la manutention et des sports motorisés.⁴

Cette entreprise d'origine estrienne a été fondée au nom de Camoplast en 1982 à la suite du rachat de trois divisions de Bombardier et est devenue, à travers les années et les acquisitions, un leader dans le domaine de la mobilité hors route.

En septembre 2010, Camoplast annonce l'acquisition du Groupe Solideal. Dès novembre 2010, le nouveau nom légal de la compagnie devient Camoplast Solideal Inc. Le nombre d'employés passe de 1400 à 7400, réparti dans plusieurs pays, principalement au Sri Lanka (5300 employés). (Camso. Guide de l'employé 2016 : p.9)

Cette acquisition fait réellement passer le statut de l'organisation d'une PME, surtout implantée en Amérique du Nord, à une multinationale avec une empreinte sur tous les continents. En 2015, son nom légal devient Camso, témoignant que l'intégration entre Camoplast et Solideal est complétée (Turenne, 2015).

⁴ Pour plus d'informations, voir Présentation corporative Camso (Annexe 3, Figure 5)

À l'heure actuelle, Camso emploie environ 7500 employés, réparti dans 27 pays. Son siège social et son centre de recherche et développement nord-américain sont situés à Magog, au Canada. Ce site regroupe environ 200 employés dédiés à la haute direction et aux services administratifs, ainsi que 100 employés dédiés à la recherche, au développement, à l'amélioration et aux tests des produits. Le plus grand volume d'employés, soit environ 75% de la main d'œuvre de l'entreprise, se trouve au Sri Lanka, pays producteur de caoutchouc naturel important en Asie, qui fait partie de Camso depuis l'acquisition de Solideal en 2010. La plupart des produits de l'entreprise sont fabriqués dans les usines au Sri Lanka et l'on y retrouve également ce qui constituait le siège social de Loadstar, la principale division de Solideal. Ainsi, plusieurs départements des services administratifs du Regent Court à Ekala, au Sri Lanka, ont leur équivalent à Magog, au Canada. C'est le cas des départements des technologies de l'information, des ressources humaines et des finances, par exemple. Cela permet une certaine collaboration entre les départements de ces deux sites, comme l'harmonisation des processus, la gestion des projets et la communication.

À Magog, au Canada, on observe deux phénomènes au niveau du recrutement des employés-cadres, qui peuvent également être considérés comme des facteurs de contingence. Ceux-ci sont la rareté des candidats compétents disponibles en région, Magog étant situé à environ deux heures de Montréal, ainsi que le manque de ressources et de compétences à l'interne, notamment lié à la croissance rapide de l'entreprise. Ce contexte de rareté des candidats et de manque de ressources internes est également présent à Ekala, au Sri Lanka, qui est situé à environ deux heures de transport de la capitale Colombo et qui doit aussi s'adapter à la croissance rapide de l'entreprise.

Ceci a fait en sorte que la stratégie adoptée jusqu'à tout récemment consistait généralement à publier les postes disponibles sur les babillards d'emploi sur Internet et sur le site Web corporatif, puis à espérer que des candidats qualifiés se manifestent. Il y avait donc une problématique de recrutement liée à la quantité et à la qualité des candidatures générées, ainsi qu'au délai encouru pour l'embauche. Pour la majorité des postes, si aucune candidature satisfaisante n'avait été reçue après le délai déterminé pour l'affichage, le mandat de recrutement était confié à une agence de placement de personnel ou à une agence de chasse de tête.

Cette stratégie de recrutement occasionnait de longs délais de recrutement et des coûts importants pour l'entreprise. Au début de l'année 2015, une équipe locale de gestion de talents composée d'une directrice et de deux recruteurs a été formée. À l'aide d'une firme de consultants externes, l'ensemble de l'approche de recrutement a été revu et Camso a entrepris de modifier son approche de recrutement afin d'y incorporer le recrutement par les réseaux sociaux (*Annexe 3, Figure 2*). Une équipe de gestion de talents, formée principalement de deux recruteuses, a également été mise en place à Ekala, au Sri Lanka, où sont basés environ 5000 employés de production et 800 employés-cadres. Une sourceuse externe, qui se spécialise en sourcing, c'est-à-dire en recherche de candidats sur les médias sociaux a également été utilisée pour soutenir les équipes de recrutement au Canada et au Sri Lanka. Ainsi, les recruteurs ont recours à ses services selon leurs besoins, autant pour son expertise en sourcing que pour participer activement au processus de recrutement lorsque le volume de travail est trop grand pour les équipes internes. Basée en Italie, cette sourceuse est rémunérée sur une base horaire et le nombre d'heures où ses services sont requis varie d'une semaine à l'autre.

Pendant l'été 2015, les équipes Gestion de talents au Canada et au Sri Lanka ont participé à un projet pilote, où l'utilisation du recrutement par les réseaux sociaux a été implantée et testée pour la première fois. Une partie du projet visait à pourvoir sept postes d'employés-cadres pour le département des technologies de l'information (TI) au siège social de Magog. Une seconde partie du projet avait pour objectif de recruter six employés-cadres pour le département des TI au bureau des services administratifs sri lankais, situé à Ekala. Les recruteurs de Magog et Ekala ont été préalablement formés sur l'utilisation des réseaux sociaux à des fins de recrutement. Dans le cadre du projet pilote, la sourceuse a participé au recrutement de 11 postes sur les 13 candidats TI embauchés, étant donné que deux postes ont été comblés par promotion interne.

Aux yeux des équipes Gestion de talents de Camso, ce projet pilote qui visait à justifier ce changement de stratégie de recrutement a été un succès sur les aspects liés au coût, au délai et à la qualité. Du point de vue de la recherche, il est donc pertinent de se demander quels sont les résultats de l'adoption d'une stratégie de recrutement utilisant les médias sociaux sur l'atteinte des objectifs de recrutement des talents. De plus, l'aspect international du projet pilote m'amène à m'interroger sur les impacts des différences culturelles entre le Canada et le Sri Lanka.

Dans le cadre d'un entretien exploratoire mené avec Renée Roy, Directrice, Gestion de talents chez Camso, nous avons abordé la question des indicateurs de performance utilisés dans les filiales internationales pour évaluer l'efficacité du recrutement au sein de cette organisation. Pour cette gestionnaire, il ne fait pas de doute que la performance des processus de recrutement s'évalue sur la base du « QCD », c'est-à-dire « quality, cost and delay ». Ainsi, les membres mondiaux de l'équipe de recrutement sont chargés de compiler les données consolidées concernant la qualité, des coûts et des délais de recrutement, dans un fichier Excel héberger sur un site Sharepoint corporatif. Ces informations sont entrées par les recruteurs répartis en Amérique, en Europe et en Asie et cela permettrait de suivre la performance du recrutement sur une base mensuelle ou ad hoc.

Les facteurs de contingence

Pour le cas étudié dans cette recherche, les influences contextuelles concernent à la fois les secteurs et types d'industries, les attributs organisationnels et les normes institutionnelles. En effet, il existe une rareté confirmée de la main-d'œuvre spécialisée et experte dans le domaine des TI, autant au Canada qu'à l'échelle internationale (Lalonde, 2014; Workopolis, 2016). En effet, pour le secteur spécialisé des TI, les postes à pouvoir peuvent demeurer vacants plus longtemps que dans d'autres secteurs. (Workopolis, 2016)

En ce qui concerne les attributs de l'organisation, il faut tenir compte que Camso est une entreprise multinationale du domaine manufacturier, ce qui requiert des compétences particulières, par exemple la maîtrise des langues. Également, la situation géographique des bureaux de Magog, au Canada et d'Ekala, au Sri Lanka, est semblable au sens où ils sont éloignés des grands centres, ce qui a pour effet d'augmenter les effets de la rareté de la main-d'œuvre TI.

Les participants

Les participants à cette recherche sont les parties prenantes du projet pilote de recrutement des postes en technologies de l'information. Du côté de l'équipe de recrutement Camso, je me suis entretenue avec la Directrice, Gestion de talents, la recruteuse pour les postes TI au Canada, la recruteuse pour les postes TI au Sri Lanka, ainsi que la sourceuse externe. Du côté des candidats recrutés avec une stratégie comprenant les médias sociaux, je me suis entretenue à la fois avec

les candidats embauchés au Canada et au Sri Lanka, dans le cadre du projet pilote TI. Les éléments liés à la forme, au contenu et à la durée des entretiens avec les participants sont traités dans la section portant sur la collecte des données et l'observation.

La période étudiée

Le projet pilote de recrutement de postes TI représente le début de l'utilisation des médias sociaux pour le recrutement chez Camso. Le projet pilote s'est déroulé de juillet à septembre 2015. C'est de cette période qu'il sera question pour la deuxième question de recherche concernant les différences culturelles dans l'utilisation et le transfert de la pratique de recrutement par les médias sociaux.

Bien que la période du projet pilote représente un jalon important et que ces résultats seront considérés dans l'analyse, cette période de trois mois est insuffisante pour obtenir une perspective claire de l'impact de l'utilisation des médias sociaux. Ainsi, pour la première question de recherche, qui s'intéresse à l'efficacité du recrutement, deux périodes seront principalement considérées pour comparer les indicateurs sur le délai et le coût de recrutement pour les postes TI. La première, qui représente la période où la stratégie de recrutement de Camso n'inclue pas les médias sociaux, s'étend de janvier 2014 à juin 2015, totalisant 18 mois. La seconde période, aussi d'une durée de 18 mois, débute avec le projet pilote de recrutement TI, représente la période où la stratégie de recrutement inclue l'utilisation des médias sociaux et s'étend de juillet 2015 à décembre 2016, pour un total de 18 mois.

2.2.4. La collecte des données

Dans le cadre de cette recherche, deux types de données qualitatives sont mises à profit, soit les entrevues et le recours aux documents (Patton, 2002). En effet, il a été possible d'accéder aux données consolidées des indicateurs de délai et de coût, pour la période de 18 mois qui précède l'utilisation des médias sociaux, ainsi que pour la période des premiers 18 mois où la stratégie de recrutement incluait les médias sociaux. J'ai donc d'abord procédé à la collecte de ces données secondaires, afin que les informations recueillies servent à aligner les questions d'entrevue.

La deuxième phase de collecte de données s’est déroulée par l’entremise de six entretiens, sous forme d’entrevues individuelles et de groupes de discussion, avec les recruteurs et les candidats embauchés dans le cadre du projet pilote.

Les indicateurs de performance

Les principales données secondaires étudiées sont en lien le délai de recrutement et le coût de recrutement (voir Tableau 7). Pour ces deux indicateurs, il sera possible de comparer leur valeur pendant trois périodes précises.

Tableau 7 : Indicateurs de l’efficacité du recrutement

	PÉRIODE 1 Stratégie de recrutement SANS l’utilisation des médias sociaux Début: 1 ^{er} janvier 2014 Fin: 30 juin 2015 Durée: 18 mois	PÉRIODE 2 Stratégie de recrutement AVEC l’utilisation des médias sociaux Début: 1 ^{er} juillet 2015 Fin: 31 janvier 2016 Durée: 18 mois
Délai de recrutement	Nombre de jours ouvrables qui séparent la réception de l’autorisation d’embauche et l’acceptation de l’offre par le candidat.	Nombre de jours ouvrables qui séparent la réception de l’autorisation d’embauche et l’acceptation de l’offre par le candidat.
Coût de recrutement	Coût moyen par poste (CAD) pour les activités de recrutement externes (publication de l’offre sur les babillards d’emploi et dans les journaux, chasseurs de tête)	Coût moyen par poste (CAD) pour les activités de recrutement externes (publication de l’offre sur les babillards d’emploi et dans les journaux, sourceuse externe)

La première période se situe avant l’avènement du projet pilote de recrutement TI, c’est-à-dire de janvier 2014 à juin 2015 et elle réfère au moment où seules les méthodes traditionnelles de recrutement étaient utilisées, ce qui exclut l’utilisation des médias sociaux. Le groupe de référence est celui composé des candidats recrutés dans l’équipe TI au Canada et au Sri Lanka.

Le début de la seconde période réfère au début du projet de recrutement TI, en juillet 2015. Bien que le projet pilote se soit terminé en septembre 2015, les médias sociaux ont continué à être partie intégrante de la stratégie de recrutement pour tous les postes de cadres, incluant les postes TI, au Canada et au Sri Lanka. Ainsi, pour fournir un comparatif semblable à la période de référence de 18 mois où les médias sociaux n'étaient pas utilisés, la seconde période pour laquelle les indicateurs sont analysés s'étend de juillet 2015 à décembre 2016. Il faut considérer que la stratégie de recrutement incluait alors à la fois les méthodes traditionnelles et l'utilisation des médias sociaux.

Pour l'indicateur du délai de recrutement, on compte le nombre de jours ouvrables qui séparent la réception de l'autorisation d'embauche et l'acceptation de l'offre par le candidat. Pour ce qui est de l'indicateur du coût du recrutement, on s'intéresse au coût moyen par poste, en dollars canadiens, pour les activités de recrutement externes seulement, comme la publication d'offres sur les babillards d'emploi et dans les journaux, l'utilisation d'un chasseur de têtes ou d'une sourceuse externe, selon la période.

Pour collecter les données, Camso m'a donné accès au document d'indicateurs consolidés, qui est complété mensuellement par les recruteurs en Amérique, en Europe et en Asie. L'application de filtres sur ce chiffrier Excel a permis d'obtenir les indicateurs recherchés. J'ai également eu recours au document de présentation *Camso Pull Strategy Pilot Project Overview* (voir Figure 6), qui a été présenté aux membres exécutifs de l'équipe de RH et au Comité exécutif de Camso. Certaines des données contenues dans ce document sont utiles pour calculer les indicateurs de coûts de délai pour la période du projet pilote de recrutement TI.

Une fois regroupées, ces données contribuent à établir la base des informations et de certains éléments à valider lors des entretiens avec les participants.

Les entretiens avec les participants

Comme cette recherche est une étude de cas de nature qualitative, les données primaires sont essentiellement tirées des témoignages des parties impliquées (Patton, 2002). Le principal critère pour faire partie de la population étudiée est d'avoir participé activement au projet pilote au

Canada ou au Sri Lanka, que ce soit en tant que recruteur ou en tant que candidat embauché. Le terme candidat réfère exclusivement aux candidats qui ont été recrutés et embauchés. Cela exclut les deux candidats du Canada qui ont comblé chacun un poste par promotion interne.

Des entrevues semi-structurées ont été menées, en français (Canada) et en anglais (Sri Lanka), auprès des recruteurs et des candidats embauchés, comme le montre le Tableau 8.

Tableau 8 : Participants et types d’entreviens

Participants	Rôles	Types d’entreviens
Directrice, Gestion de talents Canada	Responsable de l’équipe Gestion de talents et du projet pilote de recrutement avec les médias sociaux, au Canada et au Sri Lanka. Basée à Magog, Canada.	Entrevue individuelle « Recruteur » En français, en personne 30 minutes, 6 pages
Recruteuse Canada	Responsable du recrutement des postes TI au Canada pour le projet pilote de recrutement avec les médias sociaux; responsable du transfert de la pratique avec le Sri Lanka. Basée à Magog, Canada.	Entrevue individuelle « Recruteur » En français, en personne 35 minutes, 6 pages
Recruteuse Sri Lanka	Responsable du recrutement des postes TI pendant le projet pilote de recrutement avec les médias sociaux. Basée à Ekala, Sri Lanka.	Entrevue individuelle « Recruteur » En anglais, en audioconférence 30 minutes, 4 pages
Sourceuse Italie	Responsable de soutenir les recruteuses du Canada et du Sri Lanka dans la recherche et la communication avec les candidats sur les médias sociaux. Basée en Italie.	Entrevue individuelle « Recruteur » En anglais, en audioconférence 30 minutes, 4 pages
Candidats embauchés Canada	5 candidats embauchés au Canada dans le cadre du projet pilote de recrutement TI	Groupe de discussion « Recruté » En français, en personne 30 minutes, 4 pages
Candidats embauchés Sri Lanka	6 candidats embauchés au Sri Lanka dans le cadre du projet pilote de recrutement TI	Groupe de discussion « Recruté » En anglais, en audioconférence 30 minutes, 4 pages

*Pour les grilles d’entrevue « Recruteur » et « Recruté » voir l’Annexe 2, Figure 8

Au total, quatre entrevues individuelles et 2 groupes de discussions d’environ 30 minutes chacun ont eu lieu. Deux formulaires d’entrevue ont été développés en français et en anglais, l’un s’adressant aux recruteurs (Recruteur) et l’autre s’adressant aux candidats embauchés (Recruté).

Ainsi, quatre entrevues ont été réalisées avec les parties prenantes du recrutement. Parmi les participants à ces entrevues, on retrouve la Directrice, Gestion de talents, qui a chapeauté le projet pilote, la recruteuse du Canada et celle du Sri Lanka, en plus de la sourceuse basée en

Italie qui a participé de façon active aux deux projets. Deux groupes de discussions ont également eu lieu, d'une part avec 5 candidats embauchés au Canada et d'autre part avec 6 candidats embauchés au Sri Lanka. Cette façon de procéder a aussi permis aux participants d'enrichir les propos des autres participants en stimulant la conversation, notamment parce que ceux-ci ont vécu des expériences similaires. (Patton, 2002)

Ces participants ont été rencontrés en personne (Canada) ou via le logiciel de vidéoconférence GoToMeeting (Sri Lanka). Ce logiciel permet de tenir une discussion avec plusieurs personnes réparties partout dans le monde et de produire de l'interaction entre les participants, en plus de disposer d'options d'enregistrement. Tous les participants ont été informés des termes de confidentialité des informations recueillies, au sens où les informations personnelles ne seront pas communiquées à l'entreprise et ils ont préalablement signé le formulaire de consentement du projet de recherche.

En ce qui concerne le questionnaire d'entrevue (*Annexe 2, Figure 8*), il a été divisé selon les propositions de recherche, les notions et les catégories pour explorer les questions de recherche et pour valider les propositions émises. Ce questionnaire comprend des questions ouvertes qui permettent de vérifier les perceptions par rapport à l'efficacité de l'utilisation des médias sociaux, ainsi que l'impact des différences culturelles sur les résultats et le transfert de cette pratique de recrutement.

D'entrée de jeu, les participants ont été informés du contexte de la recherche et ont été appelés à expliquer leur rôle et leur expérience dans le projet pilote de recrutement. Les principaux thèmes abordés avec les quatre recruteurs lors des entrevues individuelles étaient liés au déroulement du projet pilote de recrutement TI, à l'utilisation des médias sociaux, au coût et au délai de recrutement, à la participation des employés-ambassadeurs, au rôle du recruteur, au transfert des connaissances et aux différences culturelles. Du côté des candidats embauchés rencontrés en groupes de discussion, les principaux thèmes abordés étaient en lien avec leur expérience de recrutement en tant que candidats, l'utilisation des médias sociaux, les employés-ambassadeurs, le coût et le délai de recrutement et les différences culturelles. Pour le terme employé-ambassadeur, une définition a été fournie aux candidats embauchés afin qu'ils aient une compréhension juste du concept et qu'ils soient en mesure de répondre aux questions en ce sens.

2.2.5. Méthode d'analyse

Tout comme pour la collecte de données, l'analyse est réalisée en deux phases. D'abord, les indicateurs de délai et de coût ont été considérés en terme quantitatif, de façon individuelle, puis comparés. Ensuite, le contenu des entretiens a été codifié en catégories (*Annexe 1, Figure 9*), puis interprété et considéré en terme qualitatif.

Les indicateurs

Au cours de la première phase d'analyse, les catégories « délai de recrutement » et « coût de recrutement » ont été analysées dans une perspective longitudinale. Comme expliqué dans la section précédente sur la collecte des données, je me suis intéressé aux données concernant le délai et le coût de recrutement pour les postes TI pendant la période de 18 mois qui précède l'utilisation des médias sociaux, ainsi que pendant la période de 18 mois qui suit l'adoption de cette méthode de recrutement et qui inclut le projet pilote de recrutement TI.

Les entretiens avec les participants

Les entretiens qui ont eu lieu en décembre 2016 et les 3h05 d'enregistrement ont permis de générer 38 pages de transcription, qui ont été être décortiquées et analysés. Les principaux noeuds créés dans le logiciel *NVivo11* l'ont notamment été en fonction des catégories à partir de l'inventaire des mots, des termes et des phrases clés mentionnés par les participants à l'étude (Patton, 2002). L'objectif principal étant de saisir les tendances à travers les termes émergeant des données liées entre autres au délai et au coût du recrutement, à la participation des employés-ambassadeurs, ainsi qu'à l'influence des différences culturelles sur l'utilisation des médias sociaux et l'adaptation de la pratique.

L'un des défis de la codification et de la catégorisation de ces données a trait à la langue utilisée pour chacune des entrevues. Ainsi, les entrevues avec les participants établis au Canada (4) ont été réalisées en français, tandis que les entrevues avec les participants établis au Sri Lanka et en Italie (4) ont été réalisées en anglais. Il fallait donc s'assurer de bien codifier les mots ou les termes selon les traductions précises et appropriées et d'établir une liste des termes de l'industrie

qui ont une signification équivalente. Ce processus a commencé dès la construction des grilles d'entrevue et s'est poursuivi lors de l'analyse des données.

Suivant les guides de Patton (2002), l'analyse des données recueillies doit d'abord être considérée comme déductive, au sens où les données sont étudiées en fonction d'un cadre précis, regroupant les catégories préétablies. Cela dit, il est possible que cette analyse prenne également une tournure plus inductive, si certains modèles sont découverts et que de nouvelles catégories sont créées et permettent d'enrichir le contenu de la recherche.

2.2.6. Considérations d'ordre éthique

Le dossier de demande de certificat d'éthique a été accepté par le Comité d'éthique de la recherche en arts et sciences (CÉRAS) de l'Université de Montréal, le 16 novembre 2016. Dans cette demande, il est spécifié que « *la chercheuse doit expliquer aux participants que dans le cadre de cette recherche, elle ne représente pas Camso, mais bien l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal* ». En ce sens, les données brutes recueillies, comme les enregistrements et les transcriptions d'entrevue, ne seront pas transmises à Camso. En effet, seuls les résultats globaux, également disponibles au public, seront transmis à l'organisation.

Au mois d'août 2016, un accord a également été obtenu de la part de Renée Roy, Directrice, Gestion de talents, de Martin Carrier, Vice-Président, Ressources humaines, ainsi que du département des affaires juridique de Camso, afin de pouvoir utiliser le nom de l'organisation dans la publication des résultats (*Annexe 2, Figure 7*).

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS

Ce chapitre considère les questions de recherches et les propositions qui y sont liées, à la lumière des indicateurs recueillis et des entretiens tenus avec les participants au projet pilote d'utilisation des médias sociaux pour le recrutement de postes de cadres en Technologie de l'information, au Canada et au Sri Lanka.

Le début du projet pilote de recrutement TI représente un jalon pour Camso et pour cette recherche, au sens où c'est à ce moment que les médias sociaux ont été intégrés à la stratégie de recrutement. Ainsi, depuis juillet 2015, les médias sociaux sont parties intégrantes de la stratégie de recrutement de la multinationale Camso et actuellement, l'utilisation des médias sociaux pour rechercher, attirer et contacter les candidats potentiels permet de recruter environ 50% des postes d'employés-cadres à Magog, au Canada, et environ 30% des employés-cadres au Sri Lanka. Dans le cadre du projet pilote à l'étude et de la période qui a suivi, Camso a essentiellement utilisé les médias sociaux LinkedIn et Facebook, ainsi que les services d'une sourceuse externe basée en Italie, à qui ont été confiées la recherche de candidats et la communication avec ceux-ci par l'entremise des médias sociaux.

Les principaux résultats pour la question de l'efficacité du recrutement concernent la diminution du coût moyen et du délai moyen pour le recrutement des postes TI, rendue possible notamment par le remplace des services de chasse de tête par les services d'une sourceuse externe, ainsi que par les aspects de gratuité et d'accessibilité en lien avec les médias sociaux. Pour sa part, l'utilisation d'employés-ambassadeurs a également porté fruit pendant le projet pilote de recrutement TI de l'été 2015.

Quant à l'impact de la distance culturelle, les principaux résultats de cette recherche font état de résultats semblables quant aux indicateurs de performance du recrutement. Bien que les différences culturelles n'aient pas d'impact direct sur les indicateurs, elles ont tout de même un effet sur la quantité d'informations partagées par les candidats sur les médias sociaux et sur la présence des différents niveaux de candidats sur ces plateformes. Enfin le transfert de la pratique n'aurait pas nécessité d'adaptation de la méthode pour l'utilisation dans la filiale sri lankaise.

3.1. Question 1 : Comment l'utilisation des médias sociaux pour le recrutement des employés-cadres se positionne-t-elle par rapport au recrutement à l'échelle mondiale ?

Cette première question de recherche est associée à trois propositions impliquant les éléments en lien avec le délai de recrutement, le coût de recrutement et la participation des employés-ambassadeurs. Ces aspects de l'efficacité du recrutement sont présentés l'un à la suite de l'autre, en considérant d'abord les indicateurs recueillis dans les documents de Camso, puis les témoignages des participants au projet pilote de recrutement TI.

3.1.1. Proposition 1 : Le recrutement par les médias sociaux permet de diminuer les coûts de recrutement.

Pour la première proposition, les résultats présentés sont à la fois issus des informations sur les indicateurs de performance fournis par la multinationale ainsi que des réponses des participants aux entretiens. Les coûts qui ont été pris en compte pour cette recherche concernent uniquement les frais externes à l'organisation qui recrute, c'est-à-dire les frais pour la publication des offres d'emploi dans les journaux et sur les babillards d'emploi, les frais liés à l'utilisation des services d'une firme de chasse de tête (seulement de janvier 2014 à juin 2015), ainsi que les frais d'utilisation d'une sourceuse externe (seulement de juillet 2015 à décembre 2016).

Les résultats de l'indicateur

Le Tableau 9 regroupe les données pour l'indicateur du coût moyen de recrutement, en dollars canadiens, pour les postes TI et pour deux périodes comparables entre 2014 et 2016. Pour la période 1, la stratégie de recrutement de Camso n'inclut pas les médias sociaux, tandis que pendant la période 2, la stratégie de Camso inclut l'utilisation des médias sociaux. La période 2 débute avec le projet pilote de recrutement TI, qui a eu lieu de juillet à septembre 2015, et se poursuit jusqu'à décembre 2016, car les médias sociaux n'ont jamais cessé d'être utilisés chez Camso depuis le projet pilote, autant pour les postes en TI que pour l'ensemble des postes d'employés-cadres. Une constante du Tableau 9 est que le volume de recrutement pour les postes TI est toujours au Sri Lanka, notamment parce que les besoins de l'entreprise augmentent dans

ce pays. Cet écart est plus marqué dans la période qui suit le projet pilote, où le Sri Lanka doit recruter deux fois plus de postes qu'au Canada.

Tableau 9 : Coût moyen de recrutement par poste TI

	PÉRIODE 1 - SANS MÉDIAS SOCIAUX Janv. 2014 – juin 2015	PÉRIODE 2 AVEC MÉDIAS SOCIAUX juillet 2015 – janv. 2016		DIFFÉRENCE
		Projet pilote	Total période 2	
CANADA	Moyenne de 13 000\$ par poste (8)	Moyenne de 1 057 \$ par poste (7)	Moyenne de 1 476 \$ par poste (13)	Moyenne de -11 524 \$ / - 90% par poste (20)
SRI LANKA	Moyenne de 11 500 \$ par poste (11)	Moyenne de 1 266 \$ par poste (6)	Moyenne de 1 218 \$ par poste (28)	Moyenne de - 10 782 \$ / - 89% par poste (34)

À la lumière de ces résultats, il est important d'expliquer que pendant la période de janvier 2014 à juin 2015, environ 50% des postes TI à recruter au Sri Lanka et au Canada nécessitent les services d'une firme de chasse de tête. Pour cette période, où Camso n'utilise pas les médias sociaux pour le recrutement, le coût moyen de recrutement pour les 11 postes en TI au Sri Lanka est de 11 500\$ par poste, tandis que pour les 8 postes au Canada, le coût moyen est de 13 000\$ par poste. Pour cette période, les coûts sont surtout liés à la publication des offres d'emploi dans les journaux et sur les babillards d'emploi, ainsi qu'à l'utilisation des services d'une firme de chasse de tête pour environ la moitié des postes dans les deux pays.

Pour la période couvrant uniquement le projet pilote, soit de juillet à septembre 2015, le coût moyen de recrutement pour les 6 postes en TI au Sri Lanka est de 1 266\$ par poste et pour les 7 postes en TI au Canada, il est de 1 057\$ par poste. Pour la période 2 complète, de juillet 2015 à décembre 2016, où la stratégie de recrutement de Camso inclut l'utilisation des médias sociaux, le coût moyen de recrutement au Sri Lanka est de 1 242\$ (pour 28 postes), tandis qu'il est de 1267\$ au Canada (pour 13 postes). Ces coûts sont principalement en lien avec la publication des

offres d'emploi dans les journaux et sur les babillards d'emploi, ainsi qu'à l'utilisation d'une sourceuse externe.

Les indicateurs présentés dans le Tableau 9 suggèrent qu'il existe une diminution importante du coût de recrutement dans les filiales internationales de Camso. Cette réduction est en moyenne de 10 258\$ (-89%) par poste TI au Sri Lanka et de 11 733\$ (-90%) au Canada. Ces résultats suggèrent qu'il existe une variation des coûts en fonction de l'utilisation des médias sociaux pour le recrutement des postes TI.

Les résultats des entretiens

Les réponses obtenues lors des entretiens avec les participants au projet pilote vont dans le même sens. En accord avec les données secondaires présentées plutôt, l'ensemble des réponses des recruteurs et des candidats embauchés laissent croire qu'avec l'utilisation des médias sociaux, les coûts sont diminués. Principalement, le fait que les réseaux sociaux comme LinkedIn, Facebook et Twitter sont gratuits a été mentionné dans toutes les entrevues individuelles discussions de groupes. D'ailleurs, la sourceuse résume bien ce point lorsqu'elle affirme que :

Social media is free. So you just have to have the will to be there. You have to invest a few resources of your company to do this kind of work. On the other side, you can reach an unlimited number of candidates, who are there for free.⁵

Dans le même sens, la recruteuse au Canada indique que le fait que ces plateformes Web sont gratuites est entre autres ce qui a été grandement déterminant pour leur popularité et l'accroissement du nombre de membres au cours des dernières années. Les employeurs ont donc accès à un grand bassin de candidats passifs et actifs qualifiés dans de multiples domaines, tout à fait gratuitement. Du côté des candidats interrogés, certains d'entre eux ont mentionné que l'aspect gratuit des médias sociaux fait en sorte qu'ils peuvent accéder à l'information sur les postes disponibles et les organisations par leur fil d'actualité et leurs abonnements à certains groupes spécifiques et pages corporatives, et ce, sans trop d'efforts.

⁵ Entrevue avec la sourceuse externe, 13 décembre 2016.

Les résultats sur les coûts internes

En plus des coûts externes, les recruteuses des filiales canadienne et sri lankaise ont toutes les deux parlé d'une diminution des coûts internes, au sens où les médias sociaux permettent souvent d'accéder à un plus grand nombre d'informations sur un candidat, sans même avoir à le rencontrer ou à discuter avec lui. La sourceuse externe abonde dans le même sens en affirmant qu'il est parfois possible d'obtenir plus d'information sur un candidat en consultant son profil sur les médias sociaux, qu'en une heure d'entrevue.

Ainsi, il devient plus facile de choisir les bons candidats à rencontrer en entrevue, ce qui réduit par le fait même le nombre total d'entrevues par poste, ainsi que le temps que les recruteurs et les gestionnaires doivent passer en entrevue. Les coûts internes de recrutement s'en trouvent alors diminués. La recruteuse de Magog résume bien la situation lorsqu'elle affirme qu'« *avec les médias sociaux, tu as un plus grand choix et tu réduis le temps passé en entrevue et le temps des gestionnaires. Bref, tu réduis les coûts et frais internes* »⁶. Bien que cet élément soit surtout lié à une impression partagée par les deux recruteuses et la sourceuse externe, davantage de recherches seraient nécessaires pour affirmer que l'utilisation des médias sociaux a un réel effet sur la diminution des coûts internes de recrutement.

3.1.2. Proposition 2 : Le recrutement par les médias sociaux permet de diminuer les délais de recrutement.

La seconde proposition liée à l'efficacité du recrutement gravite autour du délai moyen de recrutement, qui, pour Camso, représente le nombre de jours ouvrables qui séparent la réception de l'autorisation d'embauche et l'acceptation de l'offre par le candidat. Les résultats présentés sont les indicateurs de performance et les témoignages des participants aux entrevues individuelles et discussions de groupe. Comme pour le coût de recrutement, la période 1 est celle où les médias sociaux ne sont pas utilisés et la période 2 est celle où les médias sociaux sont inclus dans la stratégie de recrutement, incluant le projet pilote de juillet à septembre 2015. Le Tableau 10 regroupe les données pour cet indicateur.

⁶ Entrevue avec la recruteuse de Magog, Canada, 12 décembre 2016.

Les résultats de l'indicateur

De façon générale, on constate que le nombre moyen de jours nécessaires à pourvoir un poste TI est plus grand au Sri Lanka qu'au Canada. Pour la période 1, pendant laquelle les médias sociaux ne sont pas utilisés comme méthode de recrutement, le délai de recrutement moyen est de 53 jours au Sri Lanka pour 11 postes TI, tandis qu'il est de 43 jours au Canada pour un total de 8 postes TI.

Tableau 10 : Délai moyen de recrutement par poste TI

	PÉRIODE 1 - SANS MÉDIAS SOCIAUX janv 2014 – juin 2015	PÉRIODE 2 AVEC MÉDIAS SOCIAUX juillet 2015 - janvier 2016		DIFFÉRENCE
		Projet pilote	Total période 2	
CANADA	Moyenne de 43 jours par poste (8)	Moyenne de 26 jours par poste (7)	Moyenne de 32 jours par poste (13)	Moyenne de - 11 jours / - 26% par poste (20)
SRI LANKA	Moyenne de 53 jours par poste (11)	Moyenne de 44 jours par poste (6)	Moyenne de 43 jours par poste (28)	Moyenne de - 10 jours / - 19% par Poste (34)

Pour la période couvrant le projet pilote uniquement, soit les trois premiers mois de la période 2, le délai de recrutement moyen est de 44 jours au Sri Lanka pour 6 postes, alors qu'il est de 26 jours au Canada pour 7 postes. Donc, pour la durée complète de la période 2, le délai moyen de recrutement sur les 28 postes TI au Sri Lanka est de 43 jours. Pour le Canada, ce délai moyen est de 32 jours sur un total de 13 postes.

La comparaison des deux périodes illustre qu'il existe une diminution du délai moyen de recrutement de 10 jours (-12%) par poste TI au Sri Lanka et de 11 jours (-13%) au Canada, avec l'utilisation des médias sociaux dans la stratégie de recrutement.

Les résultats des entretiens

Si les données primaires suggèrent clairement une diminution du délai moyen de recrutement, les témoignages des participants, tous rôles confondus, apportent quelques nuances. Effectivement, les avis chez les recruteurs et les candidats embauchés varient, tandis que certains sont d'avis

qu'avec l'utilisation des médias sociaux, le délai de recrutement augmente, tandis que d'autres pensent qu'il diminue ou qu'il demeure le même.

De leur côté, les recruteurs interrogés ont mentionné une diminution des délais de recrutement, notamment attribuable à la facilité et la rapidité des communications avec les candidats et à la rapidité du processus pour afficher et partager un poste sur les médias sociaux. En ce sens, la recruteuse au Sri Lanka affirme que « *publishing an advertisement is faster since you only have to push a few buttons to upload vacancy on social media* »⁷. En effet, ces plateformes web permettent aux recruteurs de contacter directement un candidat et d'obtenir rapidement une réponse sur l'intérêt de celui-ci. L'affichage d'un poste sur les médias sociaux est aussi plus rapide que sur un babillard d'emploi ou dans les journaux. Le nombre de clics pour publier un poste et le temps d'attente pour recevoir des candidatures sont considérablement diminués. Ainsi, tous les recruteurs mentionnent que ce contact direct et rapide avec les candidats potentiels et la rapidité de publication sur les médias sociaux permettent de réduire les délais du processus de recrutement.

Cela dit, quelques nuances sont apportées, à la fois par les recruteuses au Sri Lanka et au Canada. En effet, ces dernières mentionnent le fait que la réduction du délai de recrutement dans le cadre du projet pilote pourrait ne pas être seulement attribuable à l'utilisation des médias sociaux. Pour cette campagne de recrutement TI, la collaboration de tous les contributeurs internes a été très forte, notamment pour l'organisation des entrevues dans des délais serrés. Ainsi, la cohésion interne pourrait aussi expliquer la réduction du délai moyen de recrutement dans le cadre du projet pilote TI.

Néanmoins, pour la recruteuse au Canada, l'utilisation des médias sociaux pourrait aussi avoir eu comme effet d'augmenter les délais de certaines phases du processus de recrutement. Les principaux éléments mentionnés ont trait à l'augmentation de la charge de travail et du temps nécessaire à l'établissement de la stratégie adaptée à un poste spécifique, à la recherche active des candidats potentiels, ainsi qu'à la gestion et à l'analyse du grand volume de candidatures reçut. À ce titre, cette participante affirme que « *le démarrage de la stratégie de recrutement est*

⁷ Entrevue avec la recruteuse au Sri Lanka, 14 décembre 2016.

plus long, parce qu'on informe et qu'on éduque les gestionnaires et les employés-ambassadeurs. On les aide aussi à poser des actions par rapport au recrutement. Ça porte fruit par la suite, de façon significative »⁸. Ainsi de l'établissement de la stratégie d'utilisation des médias est plus longue, mais si cette étape est bien réalisée, le délai pour la suite du processus est considérablement diminué. Quant aux autres éléments qui ont pour effet de ralentir le processus de recrutement, Camso y remédie en employant une sourceuse externe qui s'occupe de la recherche de candidats et de l'analyse des candidatures lorsque le volume de travail est trop grand pour les recruteurs internes.

Enfin, la recruteuse du Sri Lanka a mentionné certains éléments qui ont pour effet que le délai de recrutement avec et sans les médias sociaux pourrait être le même étant donné que la stratégie comprend aussi des méthodes traditionnelles. Ces éléments seront traités lors de l'analyse de la deuxième question de recherche.

Lors des entretiens avec les candidats embauchés, ceux-ci ont essentiellement mentionné une diminution du délai de recrutement, entre autres attribuable à la possibilité, sur les médias sociaux, de poser sa candidature et d'accéder à l'information sur l'organisation de façon instantanée. L'un des candidats embauchés du Sri Lanka affirme d'ailleurs que *«for the candidates, sorting and filtering job opportunities is easy, while applying through social media is instant* »⁹. En effet, puisque les offres d'emploi présentées sur les médias sociaux contiennent des liens directs vers la description du poste et les informations sur l'organisation, ainsi que vers le formulaire pour poser sa candidature, les candidats intéressés peuvent s'informer et postuler sur le poste en seulement quelques clics.

3.1.3. Proposition 3 : La participation des employés-ambassadeurs permet d'augmenter l'efficacité du recrutement par les médias sociaux

Pour cette troisième proposition liée à l'efficacité du recrutement par les médias sociaux, la participation des employés-ambassadeurs est analysée à partir des réponses posées aux

⁸ Entrevue avec la recruteuse du Canada, 12 décembre 2016.

⁹ Discussion de groupe avec les candidats embauchés au Sri Lanka, 19 décembre 2016.

participants dans les cadres des entrevues individuelles et des discussions de groupe. Au moment du projet pilote TI, pendant l'été 2015, Camso en est à ses débuts pour l'utilisation des employés-ambassadeurs, qui va de pair avec l'utilisation des médias sociaux dans la stratégie de recrutement des employés-cadres.

Les résultats des entretiens

Pendant l'entretien avec la Directrice, Gestion de talents, basée à Magog, elle a affirmé que le recrutement par les médias sociaux nécessite qu'on implique les employés et qu'ils deviennent des ambassadeurs de l'organisation. À ce sujet, elle explique que :

Le message qu'on passe aux employés et aux gestionnaires, c'est qu'on veut devenir une compagnie qui recrute et non seulement une compagnie avec des recruteurs. Donc, suivant cette idée, les recruteurs, c'est notre équipe de recrutement, mais une compagnie qui recrute, c'est tout le monde dans l'organisation.¹⁰

Néanmoins, la recruteuse de Magog, Canada, ajoute qu'un minimum de formation et d'alignement est requis pour outiller les employés-ambassadeurs. Une fois que les employés-ambassadeurs sont formés sur ce qu'ils peuvent dire et faire, le reste du processus se résume ainsi :

On a développé des messages types et on leur a demandé, au fur et à mesure, selon le poste, de partager et d'envoyer notre affichage de poste dans les groupes sur les médias sociaux. Donc, on leur a demandé d'augmenter leur présence dans les groupes dont ils faisaient partie. On avait déjà établi une liste de groupes et on a nommé un ambassadeur par groupe. Il n'y avait que cet employé qui pouvait publier pour chaque groupe, afin de conserver un certain contrôle sur les publications.¹¹

Ainsi, lorsque Camso a commencé à utiliser les employés-ambassadeurs, leur rôle était davantage instrumental, au sens où on leur demandait seulement de publier et de partager les postes à pourvoir sur les médias sociaux. En ce sens, la recruteuse à Magog a expliqué que dans le but d'être stratégique, elle faisait d'abord une liste des groupes et réseaux d'expertise TI sur les médias sociaux et elle nommait un employé ambassadeur membre de ce réseau pour publier

¹⁰ Entrevue avec la Directrice, Gestion de talents, 12 décembre 2016.

¹¹ Entrevue avec la recruteuse du Canada, 12 décembre 2016.

l'offre d'emploi. Ainsi, en procédant ainsi « *on évitait de perdre le contrôle et d'inonder les groupes avec l'offre* »¹².

Ainsi, parmi les candidats embauchés au Canada, deux d'entre eux ont été en contact avec des employés-ambassadeurs et les échanges avec ceux-ci auraient contribué à confirmer leur intérêt pour le poste offert et l'organisation. En ce sens, l'un des candidats embauchés explique :

*J'ai vu qu'un de mes amis Facebook avait partagé le poste chez Camso sur Facebook. Aussitôt qu'il a partagé le poste, je suis allé lui parler sur Messenger et il a répondu à mes questions. Ça m'a aidé à prendre la décision d'appliquer sur le poste.*¹³

Un autre candidat embauché a raconté qu'il était en contact sur LinkedIn avec un membre de la direction de l'équipe TI, avec qui il avait déjà travaillé. Lorsqu'il a vu l'offre d'emploi, il a contacté ce dernier pour discuter du poste et de l'entreprise. Enfin un autre candidat embauché dit avoir tenté d'entrer en contact avec un employé des TI chez Camso, mais qu'elle n'a jamais reçu de réponse, parce que cet employé n'était pas actif sur LinkedIn.

Du côté du Sri Lanka, la recruteuse explique qu'à sa connaissance, il y a plusieurs employés-ambassadeurs, qui sont actifs sur les médias sociaux. Elle affirme que « *we are using internal ambassadors. They know very well about the company, they can promote our employer branding, they can attract people and they can recommend people to us* »¹⁴. Cela dit, parmi les candidats embauchés au Sri Lanka, tous ont affirmé ne pas avoir été en contact avec des employés-ambassadeurs pendant la période où ils ont été recrutés pour un poste chez Camso. Ainsi, les seuls contacts qu'ils ont eus avec Camso ont été par l'entremise de la recruteuse interne ou de la sourceuse externe.

Donc, les réponses des participants au projet pilote de recrutement TI nous permettent de comprendre la vision de l'utilisation des employés-ambassadeurs, les démarches d'informations et de formation que cela implique pour l'organisation. Les exemples donnés

¹² Entrevue avec la recruteuse du Canada, 12 décembre 2016.

¹³ Groupe de discussion avec les candidats embauchés au Canada, 20 décembre 2016.

¹⁴ Entrevue avec la recruteuse au Sri Lanka, 14 décembre 2016.

par deux des candidats embauchés au Canada suggèrent que le fait de pouvoir communiquer avec des employés-ambassadeurs permet rapidement de valider l'intérêt pour le poste offert et pour Camso.

3.2. Question 2 : Comment les différences culturelles entre le Canada et le Sri Lanka influencent-elles le recrutement par les médias sociaux et son utilisation ?

La seconde question de recherche vise à mieux comprendre comment la distance culturelle entre les deux filiales peut influencer les résultats du recrutement par les médias sociaux et son utilisation. Dans le chapitre sur la revue de littérature, l'analyse des dimensions culturelles *Distance hiérarchique*, *Individualisme versus collectivisme* et *Évitement de l'incertitude* avaient révélé qu'il existe une grande distance culturelle entre le Sri Lanka et le Canada. Il s'agit donc d'analyser si cette distance culturelle a un effet sur les deux dernières propositions.

Pour la proposition 4, les résultats du Sri Lanka et du Canada liés au coût de recrutement, au délai de recrutement et à la participation des employés-ambassadeurs seront comparés. Pour la proposition 5, c'est l'utilisation des médias sociaux au Sri Lanka et au Canada qui seront examinés, en plus du transfert et de l'adaptation de la pratique de recrutement par les médias sociaux et de l'adaptation de celle-ci.

3.2.1. Proposition 4 : Les résultats de l'utilisation des médias sociaux pour le recrutement sont semblables au Canada et au Sri Lanka.

Cette quatrième proposition suppose qu'il existe une ressemblance entre les résultats obtenus par la filiale sri lankaise et la filiale canadienne pour le recrutement par les médias sociaux. Afin de valider ou infirmer cette proposition, il est nécessaire de comparer les indicateurs et les réponses des participants, qui ont déjà été présentés pour la première question de recherche et les trois premières propositions. Il s'agit donc de comparer les résultats du Sri Lanka et du Canada pour les indicateurs du coût de recrutement, du délai de recrutement, ainsi que pour les informations obtenues au cours des entretiens concernant la participation des employés-ambassadeurs.

La comparaison du coût de recrutement

Les résultats des indicateurs du coût de recrutement ont été présentés en détail plus tôt avec la proposition 1. Le Tableau 9 qui suit est le même tableau présenté plus tôt, qui est aussi utile pour faire la comparaison entre le Canada et le Sri Lanka, pour la période 1, de janvier 2014 à juin 2015, où les médias sociaux ne font pas partie de la stratégie de recrutement, et pour la période 2, de juillet 2015 à décembre 2016, où les médias sociaux sont inclus dans la stratégie.

Tableau 9 : Coût moyen de recrutement par poste TI

	PÉRIODE 1 - SANS MÉDIAS SOCIAUX Janv. 2014 – juin 2015	PÉRIODE 2 AVEC MÉDIAS SOCIAUX juillet 2015 – janv. 2016		DIFFÉRENCE
		Projet pilote	Total période 2	
CANADA	Moyenne de 13 000\$ par poste (8)	Moyenne de 1 057 \$ par poste (7)	Moyenne de 1 476 \$ par poste (13)	Moyenne de -11 524 \$ / - 90% par poste (20)
SRI LANKA	Moyenne de 11 500 \$ par poste (11)	Moyenne de 1 266 \$ par poste (6)	Moyenne de 1 218 \$ par poste (28)	Moyenne de - 10 782 \$ / - 89% par poste (34)

Tel que vu avec la proposition 1, pour la période 1, le coût moyen de recrutement est de 11 500\$ par poste au Sri Lanka et de 13 000\$ par poste au Canada. On peut donc dire que pour cette période, le coût moyen de recrutement est semblable entre le Sri Lanka et le Canada.

Puis, si l'on considère les trois premiers mois de la période 2 et couvrant le projet pilote, soit de juillet à septembre 2015, le coût moyen de recrutement était de 1 266\$ par poste au Sri Lanka et de 1 057\$ par poste au Canada. Malgré le changement dans la stratégie de recrutement, le coût moyen de recrutement entre le Canada et le Sri Lanka demeure semblable. Enfin, si on considère l'ensemble de la période 2, soit de juillet 2015 à décembre 2016, le coût moyen de recrutement au Sri Lanka était de 1 242\$ et au Canada, il était de 1 267\$. Comme indiqué dans le Tableau 10, cette diminution importante du coût de recrutement est en moyenne de 10 258\$ (-89%) par poste

TI au Sri Lanka et de 11 733\$ (-90%) au Canada. Encore une fois, les résultats entre le Sri Lanka et le Canada sont semblables.

La présentation des résultats de la proposition 1 montre que les témoignages recueillis lors des entretiens avec les participants au projet pilote, les éléments évoqués par les Canadiens et les Sri Lankais étaient également semblables. Par exemple, l'aspect gratuit des médias sociaux a été soulevé par tous, tandis que le facteur lié au remplacement des services de chasseurs de têtes par le recours à une sourceuse a été identifié par les recruteuses au Sri Lanka et au Canada.

La comparaison du délai de recrutement

Les indicateurs du délai de recrutement pour le Canada et le Sri Lanka ont été présentés précédemment avec la proposition 2. Le Tableau 10 déjà présenté est utilisé à nouveau pour faire la comparaison entre les deux pays, pour la période 1, où les médias sociaux ne font pas partie de la stratégie de recrutement, et pour la période 2, où les médias sociaux sont inclus.

Tableau 10 : Délai moyen de recrutement par poste TI

	PÉRIODE 1 - SANS MÉDIAS SOCIAUX janv 2014 – juin 2015	PÉRIODE 2 AVEC MÉDIAS SOCIAUX juillet 2015 - janvier 2016		DIFFÉRENCE
		Projet pilote	Total période 2	
CANADA	Moyenne de 43 jours par poste (8)	Moyenne de 26 jours par poste (7)	Moyenne de 32 jours par poste (13)	Moyenne de - 11 jours / - 26% par poste (20)
SRI LANKA	Moyenne de 53 jours par poste (11)	Moyenne de 44 jours par poste (6)	Moyenne de 43 jours par poste (28)	Moyenne de - 10 jours / - 19% par Poste (34)

Ainsi, pour la période de janvier 2014 à juin 2015, qui représente la phase où les médias sociaux n'étaient pas utilisés, le délai de recrutement moyen au Sri Lanka est de 53 jours (11 postes) et de 43 jours au Canada (8 postes). Le délai moyen au Sri Lanka est alors 10 jours ouvrables plus long qu'au Canada.

Pendant les premiers mois de la période 2 où a eu lieu le projet pilote, de juillet à septembre 2015, le délai de recrutement moyen au Sri Lanka est de 44 jours (6 postes) et au Canada, il était de 26 jours (7 postes). La diminution du délai pendant le projet pilote est près de deux fois moins élevée au Sri Lanka qu'elle l'est au Canada. Il s'agit de différences marquées entre les deux pays. Enfin, pour l'ensemble de la période 2, le délai moyen de recrutement était de 53 jours au Sri Lanka sans les médias sociaux et de 43 jours avec leur utilisation, ce qui représente une réduction de 10 jours ou de 19%. De son côté, le délai moyen de recrutement au Canada était de 43 jours sans les médias sociaux et de 32 jours avec leur utilisation, démontrant une diminution de 11 jours ou de 26%. En comparant les résultats des deux pays, on constate qu'ils sont assez semblables, c'est-à-dire une réduction de 10 et 11 jours ainsi que de 19% et de 26% des délais.

Le Tableau 10 montre également que l'une des constantes est que le nombre moyen de jours nécessaires afin de pourvoir un poste TI est toujours plus grand au Sri Lanka qu'au Canada, avec ou sans l'utilisation des médias sociaux. Cette constatation est en ligne avec les réponses obtenues de la recruteuse au Sri Lanka dans le cadre de l'entrevue individuelle. En effet, celle-ci affirme qu'au Sri Lanka, les délais de recrutement avec et sans les médias sociaux sont pratiquement les mêmes, car si les candidats peuvent postuler en quelques clics sur les médias sociaux, il faut tout de même laisser un délai raisonnable aux candidats qui pourraient voir l'offre d'emploi dans les journaux ou sur les babillards d'emploi, qui sont des méthodes de recrutement très utilisées au Sri Lanka. Cette dernière confirme que « *if candidates can apply through LinkedIn, we still have to wait for the other candidates to apply from other recruitment approach, like newspapers* »¹⁵.

Le témoignage de la recruteuse au Sri Lanka sur le fait que le délai moyen de recrutement est plus élevé de 11 jours, ou de 26%, permet de lier cet élément à la dimension culturelle *Évitement*

¹⁵ Entrevue avec la recruteuse du Sri Lanka, 14 décembre 2016.

de l'incertitude. Au Sri Lanka, qui se situe dans le spectre des pays à fort indice d'évitement de l'incertitude, même si les médias sociaux permettent d'accéder rapidement à un grand volume de candidats potentiels, on minimise l'incertitude en prolongeant le processus de recrutement jusqu'à la toute fin de l'affichage dans les journaux et les babillards d'emploi plus traditionnels. Au Canada, qui si situe dans les pays à faible indice d'évitement de l'incertitude, toutes les méthodes de recrutement sont lancées en parallèle et la période d'affichage est plus courte, étant donné que les médias sociaux permettent de trouver et de contacter les candidats potentiels de façon quasi instantanée.

La comparaison de la participation des employés-ambassadeurs

Les résultats tirés des entretiens et exposés plus tôt pour la proposition 3 permettent de mieux comprendre la vision de Camso de lier le recrutement par les médias sociaux à la participation des employés-ambassadeurs. Au moment du projet pilote de recrutement TI, cette pratique était encore embryonnaire et les réponses des participants aux entretiens confirment que seul le processus de recrutement de Magog, Canada, a pu tirer profit de la participation des employés-ambassadeurs.

Ainsi, deux candidats embauchés au Canada ont communiqué avec des employés-ambassadeurs Camso par l'entremise des médias sociaux Facebook et LinkedIn, ce qui leur a permis de valider leur intérêt pour le poste offert et l'organisation. Du côté des candidats embauchés du Sri Lanka, aucun d'entre eux n'a été en contact avec un employé-ambassadeur par l'entremise des médias sociaux.

Du côté des recruteuses des deux pays, les réponses obtenues en entrevues vont dans le même sens. Au Canada, la recruteuse a informé et formé les employés-ambassadeurs pour qu'ils contribuent à l'effort de recrutement, tandis qu'au Sri Lanka, bien que la recruteuse affirme qu'elle utilise des employés-ambassadeurs, elle ne détaille pas comment les employés-ambassadeurs sont informés ou formés. Cela laisse croire que son affirmation est plutôt générale et ne concerne pas spécifiquement la période du projet pilote.

3.2.2. Proposition 5 : La distance culturelle entre le Canada et le Sri Lanka nécessite une adaptation de la pratique du recrutement par les médias sociaux.

Cette dernière proposition a pour objectif de déterminer si la distance culturelle entre les deux pays nécessite des adaptations à l'utilisation des médias sociaux dans la stratégie de recrutement. Dans le chapitre sur la revue de littérature, l'analyse des dimensions culturelles *Distance hiérarchique*, *Individualisme versus collectivisme* et *Évitement de l'incertitude* avaient révélé qu'il existe une grande distance culturelle entre le Sri Lanka et le Canada. Dans les entretiens avec les participants du projet pilote de recrutement TI, les catégories liées à l'utilisation des médias sociaux, ainsi qu'au transfert et à l'adaptation de la pratique ont été explorées afin de pouvoir donner lieu à des parallèles avec les dimensions culturelles choisies. Les témoignages recueillis lors des entretiens permettent de mieux comprendre cette distance et ces différences, relativement à l'utilisation des médias sociaux, à son utilité comme méthode de recrutement et au transfert et à l'adaptation de la pratique.

L'utilisation des médias sociaux par les recruteurs et les candidats

L'utilisation des médias sociaux est analysée en tenant compte des données disponibles sur le projet pilote et les témoignages des participants des deux pays. Ainsi, l'analyse considère les méthodes de recrutement qui ont porté des fruits lors du projet pilote ainsi que les réponses des participants par rapport à leur propre utilisation des médias sociaux.

Les méthodes de recrutement efficaces

Dans un premier temps, les données fournies par les recruteuses au Sri Lanka et au Canada avant la tenue des entretiens sont illustrées dans la Figure 11. Ces données permettent de mieux comprendre les méthodes de recrutement qui ont porté fruit pour les postes compris dans le projet pilote TI.

Figure 11 : Méthodes de recrutement qui ont porté fruit pendant le projet pilote (juillet à septembre 2015)

	CANADA	SRI LANKA
Médias sociaux	3	2
LinkedIn	2	2
Facebook	1	0
Site Web	1	0
Référencement	1	1
Journaux	0	3
Promotion interne	2	0
Total	7 postes	6 postes

Ainsi, les contingences particulières des deux pays étudiés font en sorte qu'au Sri Lanka, l'utilisation des médias sociaux a permis de recruter et d'embaucher deux candidats sur six, soit 33% de tous les postes. Le recrutement par les journaux a permis de pourvoir trois postes, tandis qu'on parle d'un poste pour référencement. Au Canada, l'utilisation des médias sociaux a contribué à embaucher trois candidats sur sept, ce qui représente 43% de tous les postes. La promotion interne a également permis de pourvoir deux postes, tandis que le référencement et le site Web corporatif ont été utiles pour embaucher un candidat chacun. Somme toute, la proportion de candidats embauchés par l'entremise de LinkedIn ou Facebook est un peu plus élevée au Canada qu'au Sri Lanka pour la période qui couvre le projet pilote.

Pour la période suivant le projet pilote, la recruteuse de Magog a estimé à environ 50% la proportion de postes qui sont pourvus au Canada par l'entremise des médias sociaux, alors que l'équipe de recrutement au Sri Lanka a estimé cette proportion à 30%, soit environ le tiers des postes recrutés. L'écart observé lors du projet pilote se concrétise, au sens où la proportion des postes comblés par les médias sociaux est plus élevée au Canada qu'au Sri Lanka.

La présence des candidats sur les médias sociaux

Bien que ces données nous donnent une idée de l'importance qu'a l'utilisation des médias sociaux dans la stratégie de recrutement, il est aussi intéressant de savoir qu'il existe un écart

entre le Sri Lanka et le Canada en ce qui concerne l'utilisation des médias sociaux par les candidats, dans leur vie personnelle et professionnelle. En effet, du côté des candidats embauchés, les réponses aux questions des entretiens en ce qui concerne l'utilisation des médias sociaux sont sensiblement semblables, mais avec certaines nuances.

D'abord, les médias sociaux communément utilisés sont Facebook et LinkedIn pour tous, tandis que certains participants au Canada ont aussi mentionné Twitter et Pinterest. Au Sri Lanka, les participants ont confirmé qu'ils utilisent ces médias sociaux pour garder le contact avec leurs amis, communiquer avec ceux-ci et lire sur les nouvelles tendances :

*Everyone here has a profile on LinkedIn. I am connected to companies that I am interested in and companies in similar industries. I am following various groups, like IT groups and SAP groups, things like that. Also, I go on LinkedIn to read some articles that are published by my connections.*¹⁶

Les mêmes réponses ont été apportées par les participants au Canada, en plus de mentionner que les médias sociaux sont aussi utilisés pour obtenir des informations ou du support techniques à travers les groupes d'expertises, par exemple sur LinkedIn.

Lorsque questionnés à savoir si leur utilisation des médias sociaux par rapport à celle des candidats de l'autre pays était semblable, les candidats embauchés ont eu des réponses différentes. Ainsi, selon les candidats embauchés du Sri Lanka, leur utilisation des médias sociaux est la même que leurs collègues canadiens. Toutefois, selon les candidats embauchés du Canada, leurs collègues sri lankais publient moins de contenu personnel, de promotion individuelle et d'opinions personnelles sur les médias sociaux. Cet aspect est en lien avec la dimension culturelle *Individualisme versus collectivisme*.

Cet élément lié à cette dimension culturelle est également soulevé par la sourceuse externe, qui affirme la chose suivante :

¹⁶ Discussion de groupe avec les employés embauchés du Sri Lanka, 19 décembre 2016.

In Sri Lanka, it is harder to find people with extensive presence on social media and with a complete profile on Facebook or LinkedIn. You can find their names and you have to contact them to prepare a resume. This does not happen in Europe or in Canada.¹⁷

Donc, il y a une différence entre les candidats canadiens et sri lankais en ce qui concerne la quantité d'informations professionnelles et personnelles disponibles sur les médias sociaux. Cette différence peut être associée à cette dimension culturelle, le Canada représentant une culture davantage axée sur l'individualisme et le Sri Lanka représentant une culture collectiviste. Dans le premier cas, les candidats canadiens sont plus portés à mettre beaucoup d'informations personnelles et professionnelles sur les médias sociaux et à pratiquer une sorte de promotion individuelle. Dans le cas des candidats sri lankais, ils sont présents sur les médias sociaux, mais ils limitent le nombre d'informations personnelles et professionnelles qu'ils y publient et ils évitent de publier des opinions personnelles.

Les types de candidats présents sur les médias sociaux

Une autre différence se retrouve dans le type de candidats accessibles par l'entremise des médias sociaux. Par exemple, au Sri Lanka, on retrouve un bon bassin de candidats des domaines des technologies de l'information et de l'ingénierie, mais pour les domaines plus techniques, le bassin de candidats est presque inexistant. Du côté du Canada, les témoignages recueillis indiquent qu'on peut aussi retrouver sur les médias sociaux un grand bassin de candidats pour les domaines de l'ingénierie, de l'informatique, mais également pour la plupart des fonctions administratives, comme la finance, la gestion des ressources humaines, l'approvisionnement, et ce autant au niveau des cadres de premier niveau, du niveau intermédiaire ou de la haute direction. Tout comme pour le Sri Lanka, la recherche sur les médias sociaux des candidats pour les emplois techniques au Canada est plus difficile.

Concernant le type de candidats présents sur les médias sociaux, la recruteuse du Sri Lanka un fait important qui a trait aux niveaux hiérarchiques et, de fait même, est en lien avec la dimension culturelle *Distance hiérarchique*. En effet, la recruteuse explique que pour son pays, les candidats de la haute direction sont pratiquement absents. Elle affirme que « *In Sri Lanka, for*

¹⁷ Entrevue avec la sourceuse externe, 13 décembre 2016.

a top management position, we cannot rely on social media, since this level of candidates is more accessible using a recruitment approach like professional associations and traditional methods »¹⁸. La sourceuse externe, qui confirme que la situation n'est pas la même au Canada, abonde dans le même sens. Elle suppose aussi que les candidats de la haute direction ont accès à un « *close network of contact on their level* »¹⁹ et que c'est vers de réseau réel, et non virtuel, que ceux-ci se tournent lorsqu'ils sont à la recherche d'un emploi.

Pour résumer, la méthode de recrutement par les médias sociaux a été utile pour 43% des postes au Canada et 33% des postes au Sri Lanka, pendant le projet pilote de recrutement TI. Depuis juillet 2015, les recruteuses estiment que les médias sociaux sont directement impliqués dans l'embauche de 50% des postes d'employés-cadres au Canada, tandis que ce pourcentage est de 30% au Sri Lanka, où les méthodes traditionnelles sont encore très efficaces. Les entretiens ont révélé que les candidats canadiens et sri lankais ont le même type d'activité sur les médias sociaux, mais que la quantité d'information disponible était largement moindre sur les profils des candidats du Sri Lanka. Il existe également certaines différences entre les deux pays en ce qui a trait aux types de candidats qui sont disponibles par l'entremise des médias sociaux.

Le transfert et l'adaptation de la pratique

La cinquième et dernière proposition concerne le transfert et l'adaptation des pratiques dans deux pays où la distance culturelle semble éloignée. Les informations recueillies par rapport à cette proposition sont issues des entretiens tenus avec les participants du projet pilote de recrutement TI. Ainsi, dans le cadre de ce projet pilote, la méthode et le processus de recrutement par les médias sociaux ont été développés par l'équipe de gestion de talents corporative de Camso au Canada. Par la suite, la recruteuse du Canada a été responsable de transmettre la pratique à sa collègue recruteuse au Sri Lanka.

Le transfert du Sri Lanka au Canada

D'abord, au niveau du transfert des pratiques, les entrevues avec les recruteurs ont révélé que les méthodes et les outils de transfert ont contribué à en faire une expérience positive et qu'il n'y a

¹⁸ Entrevue avec la recruteuse au Sri Lanka, 14 décembre 2016.

¹⁹ Entrevue avec la sourceuse externe, 13 décembre 2016.

pas eu d'adaptation. La Directrice, Gestion de talents, résume bien la méthode et les outils employés :

On a d'abord utilisé l'approche ici, pour bien la saisir. On a nommé une personne dans l'équipe de recrutement de Magog qui a pris du temps avec l'équipe du Sri Lanka pour l'introduire à l'approche et à la recherche sur les médias sociaux. C'est donc quelqu'un de l'interne qui les a formés et qui est resté en soutien par la suite²⁰.

Donc, les principaux outils de transfert de pratique utilisés ont été la formation en vidéoconférence, les rencontres de suivi et les rencontres mensuelles. Les entretiens révèlent que l'expérience de transfert de la pratique a été positive à la fois pour le Sri Lanka et le Canada. Du côté du Sri Lanka, la recruteuse s'est sentie bien soutenue par l'équipe corporative, notamment par la qualité de la formation et des suivis. Elle affirme que « *that went well because they were very organized and all the information was share. Also, from the beginning to the end, we had very good follow-up with the team in Canada for trainings and for the methodology that we used* »²¹.

L'adaptation sri lankaise

Dans ce même sens, la recruteuse du Canada a eu l'impression qu'il n'y a pas eu de résistance et que cette pratique a été accueillie favorablement, notamment parce qu'elle a pris le temps de bien expliquer les avantages de l'utilisation des médias sociaux pour le recrutement et les objectifs y étant liés.

Bref, les outils et la méthodologie utilisée par la recruteuse du Canada pour transférer la pratique de recrutement par les médias sociaux ont contribué à faciliter le transfert et l'adoption de la pratique par la recruteuse du Sri Lanka pour le projet pilote de recrutement TI. La formation, les rencontres de suivi et le soutien continu a permis d'éviter toute résistance. Enfin, la Directrice, Gestion de talents, et les recruteuses des deux pays ont confirmé qu'aucune adaptation à la méthode et au processus de recrutement n'a été nécessaire pour l'utilisation des médias sociaux.

²⁰Extrait de l'entrevue avec la Directrice, Gestion de talents, décembre 2016.

²¹ Entrevue avec la recruteuse du Sri Lanka, 14 décembre 2016.

CHAPITRE 4 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

À la lumière des résultats présentés dans le chapitre précédent, le quatrième et dernier chapitre de ce mémoire vise l'analyse et la discussion des résultats pour chacune des propositions. Il est également question des limites de la recherche, des implications pour la théorie et la pratique, ainsi que des recommandations pour les futures recherches. En effet, les deux questions de recherches, qui s'intéressent à l'efficacité du recrutement par les médias sociaux et à l'impact des différences culturelles sur son efficacité et son utilisation, trouveront réponse à travers la validation ou l'invalidation des cinq propositions émises précédemment.

D'abord, au niveau des principaux résultats qui ont trait à l'efficacité du recrutement par l'utilisation des médias sociaux, on retrouve une diminution multifactorielle des coûts, une réduction du délai moyen de recrutement, ainsi qu'un apport positif de la participation des employés-ambassadeurs de l'entreprise. Quant à la perspective interculturelle entre le Canada et le Sri Lanka, les principaux constats concernent la ressemblance des résultats pour la diminution des coûts, quelques différences au niveau du délai moyen de recrutement, ainsi que des effets différents, mais prometteurs, pour la participation des employés-ambassadeurs. Puis, lorsqu'il est question de l'utilisation des médias sociaux par les Canadiens et les Sri lankais, elle semble comparable, mais certaines nuances culturelles sont nécessaires. Enfin, certains éléments liés aux dimensions culturelles ont pu faciliter le transfert de la pratique, tandis qu'aucune adaptation à la pratique n'a été nécessaire.

4.1. Le recrutement par les médias sociaux et l'efficacité du recrutement

Les résultats de cette recherche confirment certains effets de l'inclusion des médias sociaux dans la stratégie de recrutement d'une organisation internationale. En effet, les principaux effets concernent les coûts de recrutement, les délais de recrutement, ainsi que la participation des employés-ambassadeurs.

4.1.1. Une diminution multifactorielle des coûts de recrutement

Dans la revue de littérature sur le recrutement numérique et les médias sociaux, plusieurs recherches suggéraient, directement ou indirectement, que le recrutement via les médias sociaux implique une diminution des coûts liés au recrutement (Joos, 2008; Doherty, 2010; Madia, 2011; Lachance, 2013; Chauhan et coll., 2013). Les résultats tirés de l'étude du cas de la multinationale Camso confirment cette réalité. En effet, en ce qui a trait uniquement au coût moyen de recrutement pour les employés-cadres TI, l'ajout des médias sociaux à la stratégie de recrutement a permis une réduction de 89% des coûts au Sri Lanka et de 90% au Canada.

Pour Camso, cette diminution du coût moyen de recrutement peut aussi être associée à d'autres facteurs. Par exemple, lorsque la méthode de recrutement par les médias sociaux a été implantée, les équipes de recrutement ont été formées à faire du sourcing avec les médias sociaux, ce qui a grandement contribué à l'abandon de l'utilisation des dispendieux services de chasse de têtes. Toutes les participants aux entrevues « recruteur » ont confirmé que lorsque le volume de recrutement est trop grand pour les équipes du Canada et du Sri Lanka, ils peuvent utiliser les services d'une sourceuse externe, dont les services de recherche des candidats potentiels et de communication avec ceux-ci se révèlent être beaucoup moins dispendieux que l'utilisation d'un chasseur de têtes.

Une autre tendance dans les résultats de cette recherche est qu'un autre facteur majeur influençant la réduction du coût de recrutement est attribuable au caractère gratuit des médias sociaux. En effet, les médias sociaux sont généralement gratuits, autant pour les candidats que pour les employeurs, ou très peu coûteux lorsqu'ils offrent des forfaits et privilèges à ses membres. D'un côté, les candidats s'assurent d'une visibilité gratuite moyennant le minimum d'efforts requis pour créer un profil, tandis que de l'autre côté, les organisations ont accès aux mêmes outils que les chasseurs de têtes, et ce, à peu de frais ou pratiquement gratuitement. Ce constat rejoint celui de Madia (2010), Lachance (2013) et Chauhan et coll. (2013) qui voyait aussi le recrutement sur les médias sociaux comme une solution de réduction des coûts du processus.

Outre la diminution des coûts externes, les entretiens avec les recruteuses du projet pilote de recrutement TI révèlent que l'utilisation des médias sociaux permettrait de diminuer les coûts internes. En effet, comme il y existe habituellement un grand volume d'information sur les candidats, il est possible d'être plus précis dans la présélection des candidats, ce qui peut diminuer le nombre d'entrevues requises pour combler un poste. Ainsi, cela peut avoir un impact sur le temps total où les gestionnaires sont sollicités dans le processus de recrutement.

4.1.2. Une réduction du délai de recrutement

L'efficacité du recrutement a aussi été envisagée sous l'angle du délai moyen de recrutement. Au même titre que le coût du recrutement, les recherches présentées dans la revue de littérature supposaient une réduction des délais liés au processus de recrutement avec les médias sociaux (Joos, 2008; Doherty, 2010; Madia, 2011; Lachance, 2013; Chauhan et coll., 2013). Les résultats comparés pour les postes d'employés-cadres TI chez Camso de 2014 à 2016 confirment que l'utilisation des médias sociaux dans la stratégie de recrutement permet une réduction du délai moyen de 10 jours ouvrables, ou de 19% au Sri Lanka et de 11 jours, ou de 26% au Canada.

Les principaux facteurs mentionnés par les participants à cette recherche pour expliquer la réduction du délai moyen de recrutement sont liés aux faits que les médias sociaux permettent de rechercher facilement et rapidement des candidats potentiels, que la procédure pour afficher ou partager un poste y est très rapide et que les communications avec les candidats y sont quasi instantanées. Ces éléments abondent dans le même sens que les recherches précédentes de Doherty (2010), Madia (2011) et Lachance (2013).

À travers toutes les discussions avec les recruteuses, il est ressorti que l'utilisation des médias sociaux pour le recrutement peut également avoir pour effet d'augmenter les délais pour certaines phases du processus, notamment au niveau du temps nécessaire pour l'établissement de la stratégie adaptée à un poste spécifique, de la charge de travail que représente le sourcing, ainsi que du grand volume de candidatures à analyser. Cet élément pourrait apparaître comme un inconvénient à l'utilisation des médias sociaux pour le recrutement. Ceci dit, toutes les recruteuses, la sourceuse et la Directrice, Gestion de talents, ont mentionné que « *Malgré ce petit*

*inconvenient auquel on finit par s'habituer, les médias sociaux permettent que d'autres étapes du processus soient plus rapides, en fin de compte »*²². Dans le cas de Camso, lorsque le volume de recrutement et la charge de travail sont trop grands pour les recruteurs, ils ont recours aux services d'une sourceuse externe.

Bref, dans le cas de l'entreprise Camso, l'ajout des médias sociaux dans la stratégie de recrutement a permis de diminuer d'environ deux semaines le délai nécessaire pour combler un poste d'employé-cadre en TI et ce, pour les deux filiales étudiées. Cela a bien entendu des répercussions plus larges que sur le recrutement des talents, au sens l'efficacité de l'organisation et des équipes de travail se trouve aussi améliorée lorsqu'un poste demeure vacant moins longtemps (Audet et coll., 2004). En termes d'efficacité du recrutement à l'international, la réduction du délai moyen de réduction représente une amélioration notable pour cet indicateur clé de la performance du recrutement des talents.

4.1.3. Une participation utile des employés-ambassadeurs

Les résultats de cette recherche révèlent que le dernier élément qui a un effet sur l'efficacité du recrutement est la participation d'employés-ambassadeurs, tel qu'entendu dans la revue de la littérature à ce sujet (Bondarouk et coll., 2013; Feffer, 2015; La Pinta et Berthelot, 2015; Cervellon et Lirio, 2017). Les entretiens menés avec les recruteuses montrent que pour la période du projet pilote, les employés-ambassadeurs ont surtout révélé leur utilité pour le processus de recrutement de Magog, au Canada. En effet, pour le projet pilote de recrutement TI, de juillet à septembre 2015, Camso en était à ses premières expériences de recrutement par les médias sociaux. L'utilisation des employés-ambassadeurs, dans le cadre du projet pilote, aurait surtout porter fruit pour les postes à pourvoir au Canada.

La première étape de l'utilisation d'employés-ambassadeurs dans la filiale canadienne a été d'établir sa vision et Camso l'a fait en se positionnant comme étant « *une compagnie qui recrute et non seulement une compagnie avec des recruteurs* »²³. Des sessions de formation pour les

²² Entrevue avec la Recruteuse de Magog, 12 décembre 2016.

²³ Entrevue avec la Directrice, Gestion de talents de Magog, 12 décembre 2016.

employés-ambassadeurs TI ont été organisées et des messages clés pour le recrutement sur les médias sociaux ont été développés. Cela est en ligne avec les observations et trois des cinq recommandations de Cervellon et Lirio (2017), qui qualifieraient sans doute l'utilisation des employés-ambassadeurs par Camso d'instrumentale, bien que stratégique. D'abord, celles-ci soulignent l'importance d'habiliter un groupe d'employés, ce que Camso a fait, notamment par l'information et la formation des membres de l'équipe TI. Ces chercheuses recommandent aussi de définir les limites de la présence des employés-ambassadeurs sur les médias sociaux, ce qui a été fait en nommant un seul employé ambassadeur responsable de publier par groupe d'expertise sur les médias sociaux. Enfin, la dernière initiative de Camso a été de développer des messages clés et des contenus faciles à publier et à partager pour les employés-ambassadeurs, ce qui va dans le même sens que les recommandations de La Pinta et Berthelot (2015).

Ainsi, l'utilisation des employés-ambassadeurs à Magog, Canada, a porté fruit pour le projet pilote de recrutement TI au sens où parmi les cinq candidats embauchés à l'externe, deux d'entre eux ont été en contact avec un employé-ambassadeur Camso pendant le processus de recrutement. Le principal avantage mentionné par les candidats embauchés est que grâce aux communications qu'ils ont eues avec les employés-ambassadeurs, il leur a été plus facile de se faire une idée claire et réaliste du poste offert et de l'organisation en tant qu'employeur, ce qui avait déjà été suggéré par Burt (2001) et Bondarouk et coll. (2011).

En définitive, l'étude du cas de Camso permet d'affirmer que l'utilisation des médias sociaux pour le recrutement des employés-cadres TI au Canada et au Sri Lanka contribue à réduire de façon importante les coûts de recrutement et à diminuer le délai du processus de recrutement.

4.2. La perspective interculturelle

La seconde question de recherche permet de mieux expliquer comment la distance culturelle entre le Canada et le Sri Lanka affecte les résultats de l'utilisation des médias sociaux pour le recrutement. L'analyse du coût et du délai de recrutement a révélé des résultats semblables pour le Canada et le Sri Lanka, tandis que la participation des employés-ambassadeurs a porté fruit surtout au Canada. Enfin, les entretiens avec les participants ont révélé que bien que les

candidats des deux pays aient le même type d'activités sur les médias sociaux, la proportion des postes comblés grâce aux médias sociaux varie d'un pays à l'autre. Certaines différences culturelles interviennent également au niveau de la quantité d'informations personnelles et professionnelles disponible sur les médias sociaux, mais somme toute, le transfert de la pratique du Canada vers le Sri Lanka n'a pas vraiment nécessité d'adaptation au processus ou à la pratique.

4.2.1. Des résultats semblables pour le coût de recrutement

Les recherches présentées dans le cadre de la revue de littérature ont révélé que lorsqu'il est question de médias sociaux et d'outils virtuels, les différences culturelles ont tendance à diminuer par rapport au monde réel (Suzuki et Takemura, 2013; Miller et Chun Guo, 2014). Ainsi, bien que l'analyse des dimensions culturelles ait suggéré une importante distance culturelle dans le monde réel entre le Canada et le Sri Lanka, ces chercheurs ont raison d'affirmer que ces différences s'amenuisent dans le monde virtuel. En effet, pour les deux pays, les indicateurs de performance pour le coût et le délai de recrutement sont semblables, comme suggérés précédemment par Suzuki et Takemura (2013), ainsi que Miller et Chun Guo (2014).

Les résultats comparés pour le coût moyen de recrutement suggèrent que l'utilisation des médias sociaux dans la stratégie de Camso a amené une réduction de 89% du coût de recrutement par poste TI au Sri Lanka, tandis que la réduction au Canada est de 90% pour le même type de postes. Dans le cas de Camso, il faut préciser que l'utilisation des médias sociaux n'est pas le seul facteur à tenir en compte pour expliquer la baisse importante du coût de recrutement. Pour expliquer cette diminution des coûts, il faut considérer les effets jumelés de l'abandon de l'utilisation des services de chasseur de têtes et de l'utilisation d'une source externe, à laquelle les recruteurs ont recouru lorsque le volume de recrutement est plus grand. Ainsi, en plus du facteur de réduction des coûts externes de recrutement, le principal élément évoqué concerne l'aspect gratuit des médias sociaux, autant pour les recruteurs que pour les candidats interrogés et tels que l'ont déjà affirmés Doherty (2010), Madia (2011), Lachance (2013), ainsi que Chauhan et coll. (2013),

4.2.2. Quelques différenciations culturelles pour le délai de recrutement

Pour le délai de recrutement moyen, l'analyse des indicateurs de performance du recrutement suggère que l'utilisation des médias sociaux permet une réduction non négligeable du délai moyen de recrutement pour les postes TI. Au Canada, le délai moyen est passé de 43 jours à 32 jours pendant les périodes étudiées, tandis qu'au Sri Lanka, le délai moyen est passé de 53 jours à 43 jours. Donc, si on tient compte de la réduction en nombre de jours, les résultats de l'utilisation des médias sociaux pour le recrutement sont semblables pour le Canada et le Sri Lanka.

L'une des constantes de l'analyse du délai moyen de recrutement pour les postes d'employés-cadres TI est que le nombre moyen de jours nécessaires pour combler un poste est toujours plus grand au Sri Lanka. Comme indiqué dans le chapitre précédent, le résultat de cet indicateur peut être expliqué à la fois par les facteurs de contingence du pays et à la dimension culturelle *Évitement de l'incertitude* (Hofstede et coll., 1991; House et coll., 2004). Les informations obtenues de la recruteuse au Sri Lanka confirment que le Sri Lanka se situe du côté de l'axe des pays qui évitent l'incertitude (Hofstede et coll., 1991). Ainsi, les effets de cette dimension culturelle se répercutent dans la stratégie de recrutement au Sri Lanka, où la publication dans les journaux et sur des babillards d'emploi comme *topjobs.lk*, sont des méthodes reconnues comme étant efficaces. Bien que l'introduction des médias sociaux à la stratégie de recrutement permette d'accéder rapidement à un grand volume de candidats potentiels, l'équipe de recrutement au Sri Lanka ne souhaite pas nécessairement abandonner les méthodes qui fonctionnaient auparavant, pour minimiser l'incertitude liée au fait que certains candidats pourraient poser leur candidature par l'entremise des méthodes traditionnelles. Ainsi, le délai du recrutement est dicté par la fin de l'affichage traditionnel et non pas par le temps requis pour le sourcing sur les médias sociaux. Il s'agit probablement aussi d'une façon de gérer le changement, au sens où Solomon et Schell (2009) l'entendent.

À l'inverse, au Canada, davantage du côté de l'axe de la tolérance envers l'incertitude (Hofstede et coll., 1991), toutes les méthodes de recrutement sont utilisées en parallèle et en même temps,

tandis que et la période d’affichage est plus courte, étant donné que les médias sociaux permettent de trouver et de communiquer avec les candidats potentiels de façon quasi instantanée.

4.2.3. Des résultats prometteurs pour la participation des employés-ambassadeurs

Les entretiens avec les participants au projet pilote de recrutement TI ont permis de comprendre que seuls les employés embauchés du Canada ont été en contact avec des employés-ambassadeurs. Il est donc plus difficile de comparer les résultats entre les deux pays. Pour sûr, pendant le projet pilote, les employés-ambassadeurs ont été utilisés à la fois au Canada et au Sri Lanka, mais leur rôle semble avoir été différent. Dans les deux cas, l’entreprise a utilisé les employés-ambassadeurs pour jouer un rôle instrumental et stratégique par la publication et le partage des postes à pourvoir sur les médias sociaux (Cervillon et Lirio, 2017). Dans le cas du Canada seulement, certains employés-ambassadeurs ont également joué un rôle plus actif, soit en discutant directement avec un candidat via la messagerie offerte sur Facebook ou LinkedIn, soit en recommandant le candidat au recruteur.

Les principaux avantages mentionnés par l’ensemble des candidats embauchés interrogés dans le cadre de cette recherche sont que les médias sociaux tel que Facebook et LinkedIn facilitent la communication avec les employés-ambassadeurs, même si les interlocuteurs n’ont que des liens professionnels à la base. Ainsi, pour le candidat, le fait de pouvoir communiquer avec un employé-ambassadeur lui permet de se faire une idée réaliste du poste offert et de l’organisation en tant qu’employeur. Cela dit, il est possible de supposer que tout comme les résultats pour le coût et le délai après l’ajout des médias sociaux à la stratégie de recrutement, la participation des employés-ambassadeurs pourrait avoir des effets semblables au Sri Lanka.

Ceci dit, pour la période étudiée, Camso n’en était qu’à ses débuts en ce qui a trait à l’utilisation des médias sociaux. Le développement de la stratégie d’utilisation des employés-ambassadeurs s’est poursuivi après le projet pilote de recrutement TI, en restant aligné sur la vision de Camso, c’est-à-dire être « *une compagnie qui recrute et non seulement une compagnie avec des recruteurs* »²⁴. Les efforts de l’entreprise seront déterminants au sens où ils permettront la

²⁴ Entrevue avec la Directrice, Gestion de talents de Magog, 12 décembre 2016.

diffusion de la culture organisationnelle et le rayonnement de la marque, ce qui représente des éléments importants à mettre en place dans une stratégie d'attraction à long terme (La Pinta et Berthelot, 2015).

Malgré les données limitées recueillies en ce sens pour cette recherche, le fait que les résultats sont absents pour le Sri Lanka pourrait être lié à la dimension culturelle *Individualisme versus collectivisme*. Par exemple, les Canadiens n'auraient pas de problème à publier, partager et représenter personnellement l'entreprise, puisqu'ils évoluent dans une société axée sur l'individualisme. Les Sri lankais, dont la culture se situe plutôt vers l'axe du collectivisme, pourraient être moins portés à publier et partager des offres d'emploi et informations sur l'entreprise, ainsi qu'à représenter personnellement l'entreprise. Davantage de recherches seraient nécessaires pour confirmer cette affirmation.

4.2.4. Une utilisation des médias sociaux semblable, mais nuancée

Une autre facette étudiée est l'utilisation des médias sociaux dans les deux pays, autant pour les recruteurs, pour qui il est aussi question d'utilité, que pour les candidats qui y sont présents selon certains critères et qui y pratiquent des activités diverses. D'abord, du côté du recrutement, pour la période du projet pilote TI, les médias sociaux ont permis de recruter 33% des candidats embauchés au Sri Lanka. Du côté du Canada, ils ont permis de recruter 43% des candidats TI embauchés. De plus, les équipes de recrutement ont estimé que depuis le projet pilote de l'été 2015, environ 50% des postes d'employés-cadres au Canada sont comblés par l'entremise de l'utilisation des médias sociaux, tandis qu'au Sri Lanka, cette proportion est d'environ 30%.

Questionnés à savoir quel était le média social le plus utile pour le recrutement, tous les participants au projet pilote ont affirmé qu'il s'agissait de LinkedIn. Cette réalité va dans le même sens que ce qu'affirmaient Caers et Castelyn (2011) dans leur recherche sur l'utilité des deux médias sociaux pour le recrutement.

Quant à l'utilisation des médias sociaux par les candidats, la nature de leurs activités est relativement la même au Canada et au Sri Lanka, c'est-à-dire que les participants interrogés les

utilisent pour garder contact et communiquer avec leurs connaissances et amis et pour lire les contenus partagés, surtout sur LinkedIn et Facebook. Ce qui diffère réellement entre les Canadiens et les Sri Lankais, c'est la quantité d'informations personnelles et professionnelles qu'ils publient. En effet, les profils des candidats au Canada sont très détaillés, complets et actuels, ce qui s'éloigne de la norme pour les candidats au Sri Lanka. Ceci est en lien avec la dimension culturelle *Individualisme versus collectivisme* et les principaux éléments qui différencient les deux pays concernant la confidentialité, le contenu des publications et la promotion personnelle. Pour cette dimension, le Sri Lanka se situe près de l'axe du collectivisme, tandis que le Canada se situe près de l'axe individualiste.

Également en lien avec la dimension *Individualisme versus collectivisme*, les témoignages des participants au projet pilote de recrutement TI laissent croire que l'aspect de la confidentialité des informations importe surtout aux participants du Sri Lanka, et concerne surtout l'accessibilité aux informations confidentielles sur les médias sociaux. Ainsi, les candidats canadiens sont portés à publier beaucoup d'informations personnelles et professionnelles sur les médias sociaux et à pratiquer une sorte de promotion individuelle. Dans le cas des candidats sri lankais, ils sont présents sur les médias sociaux, mais ils limitent le nombre d'informations personnelles et professionnelles qu'ils y publient et ils évitent de publier des opinions personnelles.

Un autre aspect de différenciation culturelle entre le Sri Lanka et le Canada concerne le type de candidats présents sur les médias sociaux. Bien que pour les deux pays, les médias sociaux permettent de recruter des candidats pour des postes de cadres dans les domaines des TI, de l'ingénierie et de la gestion, la différenciation concerne plutôt les niveaux hiérarchiques des candidats, plus particulièrement les candidats de la haute direction.

La dimension culturelle *Distance hiérarchique* pourrait avoir une incidence sur les niveaux de candidats que l'on retrouve dans les médias sociaux. Au Canada, où la distance hiérarchique est faible selon Hofstede et coll.(1991), nous retrouvons tous les niveaux d'employés-cadres sur les médias sociaux. À l'opposé, la forte distance hiérarchique qui caractérise le Sri Lanka (Hofstede et coll., 1991) pourrait être liée au fait que pour ce pays, le volume de candidats de niveau haute direction est très faible. Cela s'expliquerait notamment par le fait que les candidats de ce niveau

hiérarchique font partie d'un réseau fermé, et que c'est principalement par ce réseau que s'effectue le référencement entre amis et connaissances ou par des méthodes plus traditionnelles (Solomon et Schell, 2009). On pourrait également expliquer la quasi-absence des candidats de la haute direction au Sri Lanka sur les médias sociaux par le fait que ces candidats font habituellement partie d'une génération dont les membres sont moins à l'aise avec l'utilisation des technologies de l'information et moins actifs sur les médias sociaux que les digital natives (Lirio, 2017).

4.2.5. Un transfert de la pratique qui dépend plus de la méthode que de l'adaptation

Les recherches dont il a été question dans la revue de littérature laissent entendre que plus les cultures sont éloignées, plus le transfert des pratiques est difficile (Miller et Chun Guo, 2014) et nécessitent des adaptations culturelles. Or, l'analyse des dimensions culturelles suggère que les cultures canadiennes et sri lankaises sont assez éloignées (Hofstede et coll., 1991; House et coll., 2004; Solomon et Schell, 2009). Les résultats de cette recherche suggèrent que la distance culturelle entre le Canada et le Sri Lanka n'a pas nécessité d'adaptation au processus et à la pratique du recrutement par les médias sociaux.

De l'avis de la Directrice, Gestion de talents, et des recruteuses du Canada et du Sri Lanka, le transfert de la pratique s'est bien déroulé et le processus et la pratique de recrutement par les médias sociaux n'a pas nécessité d'adaptation, notamment parce que la méthode de transfert était efficace. En effet, pour procéder au transfert de la pratique, l'équipe de recrutement du Sri Lanka a été accompagnée dans un processus d'information, de formation et d'expérimentation, en plus des rencontres de suivi avec l'équipe du Canada et le soutien ponctuel d'une sourceuse externe.

Du côté des recruteuses, autant au Sri Lanka qu'au Canada, il n'y a pas eu d'adaptation de la pratique, notamment parce que la méthode et les outils qui ont servi au transfert de la pratique ont contribué à en faire une expérience positive. Les formations, les suivis de soutien et les rencontres récurrentes ont contribué au succès du transfert et de l'utilisation de la méthode.

Si d'un côté on doit considérer les impressions et les opinions des participants aux entretiens, de l'autre côté, il faut tenir compte des dimensions culturelles. En effet, l'analyse de la distance culturelle entre le Canada et le Sri Lanka et sa mise en relation avec la situation de transfert de la pratique laissent croire que la dimension culturelle *Distance hiérarchique* pourrait avoir joué un rôle dans le succès du transfert de la pratique de recrutement par les médias sociaux. En effet, comme le Sri Lanka a été reconnu comme étant une société où il existe une grande distance hiérarchique entre les individus et une normalisation de la centralisation du pouvoir (Hofstede, 1991; Solomon et Schell, 2009), il était naturel pour l'équipe de recrutement de ce pays d'accepter et d'appliquer le transfert de la pratique par le siège social de la compagnie.

4.3 Les limites de la recherche

Pour cette recherche, l'une des limites pourraient concerner la généralisation des résultats (Yin, 2003). Étant donné le cas spécifique choisi, les résultats présentés sont valides dans un contexte particulier, celui des postes d'employés-cadres du domaine des technologies de l'information. Pour les Sri Lanka et le Canada, il serait possible de suggérer que le type de résultats obtenu pour le recrutement des postes TI pourrait aussi être attendu pour le recrutement dans les domaines où un grand volume de candidats est présent sur les médias sociaux. Toutefois, ces résultats ne permettent pas de confirmer qu'il s'agit d'une méthode pertinente pour tous les types d'emploi. De plus, toute généralisation culturelle doit tenir compte du positionnement des pays dans les dimensions culturelles et des rapprochements culturels proposés par House et coll. (2004).

Le contexte particulier et les facteurs de contingence de la multinationale étudiée revêtent d'autres facteurs qui peuvent avoir influencé les résultats de ce mémoire et par le fait même limité la généralisation des résultats. Si l'on isole uniquement les résultats liés au coût de recrutement, il faut garder en tête que l'importante réduction des coûts est attribuable à une conjugaison des facteurs d'abandon des services de chasseur de têtes et de l'utilisation d'une sourceuse pigiste, dont les principaux outils sont les médias sociaux.

Puis, il faut considérer qu'il peut exister un certain biais chez les participants qui ont participé aux entretiens dans le cadre de cette recherche. Plus particulièrement, les réponses fournies par la

recruteuse au Sri Lanka semblaient empreintes d'un mélange de désirabilité sociale et de respect pour la hiérarchie, qui pourrait avoir un lien avec mon rôle au siège social de l'organisation, bien qu'il ait été précisé que pour cette recherche, je ne représentais pas Camso, mais plutôt l'École des Relations Industrielles de l'Université de Montréal. Ainsi, lorsqu'il a été affirmé qu'aucune adaptation à la pratique de recrutement par les médias sociaux n'avaient été nécessaires, il est possible que les réponses de la recruteuse au Sri Lanka ait été biaisées pour les raisons mentionnées.

Également, cette recherche n'adresse pas directement l'attractivité de l'organisation pour les meilleurs talents, autrement qu'en confirmant que la visibilité de l'organisation et des postes à pourvoir est grandement augmentée sur les médias sociaux.

4.4 Les implications pour la théorie

Dans son ensemble, ce mémoire de maîtrise contribue à confirmer certaines propositions des recherches dans le domaine du recrutement et des médias sociaux. C'est le cas de Joos (2008), Doherty (2010), Madia (2011), Lachance (2003) et Chauhan et coll.(2013) en ce qui concerne la diminution des coûts et des délais de recrutement. En ce qui a trait à la participation des employés-ambassadeurs, les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche confirment leur utilité au processus de recrutement par les médias sociaux, en plus des activités à mettre en place afin d'informer, de former et de supporter les employés-ambassadeurs, comme l'entendent La Pinta et Berthelot (2015), Burger (2015), Feffer (2015), ainsi que Cervellon et Lirio (2017).

De plus, cette recherche confirme ce qu'avançaient Suzuki et Takemmura (2013) et Miller et Chun Guo (2014), à savoir qu'avec l'utilisation d'outils virtuels et des médias sociaux, les différences culturelles ont tendance à s'atténuer par rapport au monde réel. Les résultats semblables pour les indicateurs de coûts et de délais vont dans ce sens, tandis que certaines nuances liées aux dimensions culturelles des Hofstede et coll.(1991), de House et coll.(2004) et de Solomon et Schell (2009) doivent être apportées. La recherche actuelle propose que les effets de la distance culturelle soient surtout perceptibles au niveau de la présence, sur les médias

sociaux, des candidats de haute direction (*Distance hiérarchique*), de la confidentialité et de la quantité d'informations personnelles et professionnelles qu'un candidat publie sur les médias sociaux (*Individualisme versus collectivisme*), du choix de la méthode qui détermine le délai total de recrutement (*Évitement de l'incertitude*), ainsi que du succès du transfert de la pratique du siège social de l'organisation vers l'une de ses filiales (*Distance hiérarchique*).

4.5 Les implications pour la pratique du recrutement à l'international

Parmi l'ensemble des entretiens tenus dans le cadre de cette recherche, tous les participants, qu'ils aient joué le rôle de recruteur ou de candidat recruté, ont affirmé que le recrutement par les médias sociaux est aujourd'hui devenu un incontournable pour toute organisation, qu'elle soit de nature multinationale que locale.

Outre les avantages évidents à la diminution des coûts et des délais, l'utilisation des médias sociaux a aussi un impact sur le recrutement à l'échelle mondiale au sens où cette méthode modifie le rôle du recruteur, thème qui représente une tendance dans les réponses des recruteurs. En effet, les membres des équipes de recrutement de Camso interrogés ont tous souligné la modification de certaines étapes du processus de recrutement, comme la planification et la mise en place d'une stratégie adaptée au poste recruté, le sourcing et l'analyse des candidatures. Il faut toutefois préciser qu'avec les médias sociaux, une fois la stratégie établie, le reste du processus de recrutement peut aller très rapidement.

Dans le même ordre d'idées, les organisations internationales qui souhaitent ajouter le recrutement par les médias sociaux à leur stratégie doivent tenir compte que la portée de cette méthode pourrait ne pas être la même dans toutes les filiales. Par exemple, chez Camso depuis l'adoption du recrutement par les médias sociaux, cette méthode porte fruit pour environ 50% des postes d'employés-cadres au Canada, tandis qu'on parle plutôt de 30% au Sri Lanka. Ce possible écart peut être dû à plusieurs facteurs, mais dans le cas de Camso, c'est essentiellement la présence de candidats sur les médias sociaux pour un plus grand nombre de domaines et de

niveaux professionnels au Canada, ainsi que la grande efficacité des méthodes traditionnelles au Sri Lanka qui sont à l'origine de cet écart.

De plus, les organisations qui souhaitent prendre le virage du recrutement par les médias sociaux devraient prioriser la formation de l'équipe de recrutement sur les techniques de sourcing. Elles devraient également accompagner et former ses employés sur leur rôle sur les médias sociaux. Si les activités de communication et d'informations destinées aux employés-ambassadeurs décrites par Cervellon et Lirio (2017) ne sont pas appliquées, l'une des conséquences peut être la perte de contrôle de l'image corporative. Également soulevé dans la revue de littérature, le recruteur devrait garder en tête que son accès à certaines informations confidentielles sur un candidat pourrait poser un problème éthique, en plus d'avoir des conséquences légales dans certains pays.

Enfin, la méthode de transfert de la pratique du siège social canadien vers sa filiale au Sri Lanka peut être prise en exemple au sens où le transfert de la pratique a connu du succès. L'équipe de Magog s'est d'abord formée sur l'approche et s'est expérimentée, avant de former à son tour l'équipe de recrutement d'Ekala, qui s'est aussi expérimentée. Des rencontres régulières ont permis de conserver un canal de communication et de rétroaction entre les deux équipes, de telle sorte que l'utilisation des médias sociaux pour le recrutement a rapidement prouvé son efficacité.

Enfin, la dernière recommandation pourrait s'adresser aux entreprises, qui comme Camso, désirent diminuer leurs coûts de recrutement. En fait, il faut être conscient que de seulement cesser d'utiliser les chasseurs de têtes ne permettra pas d'atteindre les résultats positifs plus tôt. Cela risque même d'avoir des effets négatifs sur les autres indicateurs de performance du recrutement, comme le délai. S'il est vrai que de cesser d'utiliser les services d'un chasseur de têtes, à qui il faut payer entre 10,000\$ et 20,000\$ lorsqu'il a recruté le candidat embauché, permet de réduire considérablement les coûts du recrutement, cela doit être accompagné d'autres mesures. Par exemple, il est requis de changer l'approche de recrutement en formant les recruteurs aux techniques du sourcing sur les médias sociaux et au besoin, l'utilisation d'un sourceur externe pourrait se révéler utile. En effet, l'utilisation d'une telle ressource, habituellement rémunérée sur la base horaire, donc beaucoup moins dispendieux qu'un chasseur de têtes, permettrait de mieux gérer les coûts et le volume de travail des recruteurs internes.

4.6. Recommandations pour les recherches futures

Ces résultats positifs sur l'efficacité de l'utilisation des médias sociaux pour le recrutement sont à la fois intéressants et spécifiques, puisqu'ils ne concernent que les postes en technologies de l'information. Les témoignages des recruteurs laissent croire que pour les domaines de l'ingénierie au Canada et au Sri Lanka, et pour les domaines de la gestion au Canada, les résultats seraient semblables. Ceci pourrait être une piste à explorer dans une recherche subséquente.

Puis, bien que l'on connaisse l'effet positif de cette méthode de recrutement sur le coût et le délai de recrutement, les effets sur les autres indicateurs de performance de la gestion des talents pourraient être étudiés. Il pourrait être pertinent de s'intéresser à l'interrelation entre le recrutement par les médias sociaux et la performance des candidats embauchés et le taux de roulement pour ce groupe. Si l'utilisation des médias sociaux permet d'améliorer l'efficacité à court terme du recrutement à l'échelle mondiale, est-ce qu'elle permet aussi d'améliorer les indicateurs de gestion de talents en matière de performance individuelle et de rétention ?

De plus, les résultats de la présente recherche sont liés à certaines influences contextuelles ou certains facteurs de contingences qui touchent à la fois le secteur des technologies de l'information et les niveaux des employés-cadres. Les attributs de l'organisation sont aussi à considérer. Est-ce que les résultats seraient les mêmes s'il était question de deux filiales d'une multinationale du domaine des services, qui n'ont pas à composer avec une situation géographique éloignée des grands centres ou à un marché où il existe une rareté de la main-d'œuvre spécialisée ?

Dans le cas de Camso, la pratique de recrutement par les médias sociaux a d'abord été développée par l'équipe de gestion de talents corporative, puis transmise à ses filiales, en commençant par le Sri Lanka dans le cadre du projet pilote de recrutement TI. Il serait fort intéressant qu'une recherche subséquente s'intéresse aux résultats si la pratique est développée dans une filiale locale se situant dans un pays en développement, puis transmise au siège social, qui se situerait dans un pays économiquement développé. Bien que ce modèle de transfert de

pratique soit plus rare, les effets de la distance culturelle entre les deux filiales permettraient sans doute de pousser plus loin les théories de Hofstede (1981), Hofstede et coll. (1991) et d'House et coll. (2004).

Bref, la question du recrutement par les médias sociaux commence à peine à être explorée par les chercheurs et théoriciens du domaine de la gestion des ressources humaines et des relations industrielles et plusieurs facettes de cette question doivent encore être explorées. Ainsi, on pourrait s'intéresser à l'utilité de cette méthode pour différents types de travailleurs, pour de multiples domaines professionnels, pour plusieurs niveaux d'emploi et pour divers types d'organisation. Bref, les perspectives possibles pour l'étude de la question sont nombreuses, alors qu'en parallèle, dans la pratique, les organisations continuent d'améliorer et de faire évoluer leur stratégie de recrutement.

CONCLUSION

À une époque où les technologies de l'information se développent rapidement et où les entreprises internationales sont engagées dans une guerre des talents, le recrutement par les médias sociaux devient un incontournable. En ce sens, l'étude de cas exploratoire de la multinationale Camso permet d'enrichir les connaissances sur cette méthode de recrutement. En effet, cette recherche sur le recrutement des employés-cadres du domaine des TI suggère les effets positifs de l'adoption de cette méthode pour l'efficacité du recrutement des talents. De plus, cette recherche permet de mieux comprendre l'influence des dimensions culturelles sur le recrutement par l'entremise de LinkedIn et Facebook.

Au niveau de l'efficacité du recrutement à l'échelle internationale, le cas de Camso suggère que l'inclusion de la méthode de recrutement par les médias sociaux permet de diminuer considérablement les coûts et les délais de recrutement, de façon semblable pour la filiale au Canada et celle au Sri Lanka. En plus de l'adoption des méthodes de sourcing sur les médias sociaux, plusieurs facteurs ont contribué à la réduction de l'indicateur coût de recrutement. En effet, pour Camso, il faut aussi considérer l'effet de l'abandon de l'utilisation des services d'un chasseur de têtes, au profit d'une sourceuse externe, dont les services sont beaucoup moins dispendieux. Il serait probablement intéressant de comparer les résultats de Camso avec ceux d'une entreprise internationale où la chasse de tête n'était pas utilisée avant l'adoption du recrutement par les médias sociaux, afin d'isoler la diminution réelle des coûts. En ce qui a trait au délai de recrutement, le principal facteur à considérer est directement lié à l'utilisation des médias sociaux, à savoir l'accès facile pour les candidats et les recruteurs, la publication et le partage des offres d'emploi rapides, ainsi que la communication quasi instantanée avec les candidats.

Ce mémoire permet aussi de confirmer l'utilité de la participation des employés-ambassadeurs pour l'efficacité du recrutement des talents. En fait, grâce aux communications avec les employés-ambassadeurs par l'entremise des médias sociaux, les candidats potentiels sont à même de se faire une idée réaliste et rationnelle du poste offert et de l'employeur, et ainsi

prendre une décision éclairée. Bien que ces observations ne concernent que le Canada, ces résultats sont prometteurs.

La présente étude de cas contribue à mieux comprendre quels sont les effets de la distance culturelle entre le Canada et le Sri Lanka sur le processus de recrutement par les médias sociaux et sur ses résultats. Ainsi, malgré les différences culturelles entre ces deux pays, les résultats des deux pays pour la réduction des indicateurs de coût et de délai de recrutement avec l'utilisation des médias sociaux sont très semblables. Quant au transfert de la pratique, l'approche méthodique employée par Camso a permis de faire du transfert de la pratique un succès et, aux dires des équipes de recrutement des deux pays, aucune adaptation à la pratique n'a été nécessaire.

En fait, les différences culturelles entre les deux pays se reflètent surtout niveau de la quantité d'information que les candidats publient sur leurs profils, du type de candidats présents sur les médias sociaux et du délai total de recrutement. Ainsi, la dimension culturelle *Individualisme versus collectivisme* peut expliquer en partie pourquoi les profils des candidats canadiens sont exhaustifs, alors que les informations disponibles sur les candidats sri lankais sont souvent limitées. Pour sa part, la dimension *Distance hiérarchique* peut entre autres justifier qu'on retrouve très peu de candidats sri lankais du niveau de la haute direction sur les médias sociaux. Enfin, la dimension *Évitement de l'incertitude* peut expliquer que le délai de recrutement au Sri Lanka est toujours plus long qu'au Canada, malgré sa réduction avec l'utilisation des médias sociaux. Bien que ces dimensions culturelles puissent être associées à ces différences entre le Canada et le Sri Lanka, plusieurs autres facteurs de contingence doivent être considérés.

Somme toute, les résultats exposés dans ce mémoire permettent aux chercheurs et aux praticiens de mieux comprendre l'effet du recrutement par les médias sociaux sur le recrutement des talents à l'échelle mondiale. Plusieurs facettes de cette méthode de recrutement sont encore à explorer, comme l'impact isolé de la participation des employés-ambassadeurs sur les résultats du recrutement, ou encore l'effet du recrutement par les médias sociaux sur les autres indicateurs de la gestion des talents, comme la performance individuelle ou le taux de roulement.

Bien entendu, dans cette guerre des talents, nulle entreprise multinationale ne peut se permettre d'ignorer les avantages de l'utilisation des médias sociaux pour le recrutement des talents. Les technologies de l'information se développent à une vitesse impressionnante et certains de ces développements viennent constamment changer les règles du jeu. Pour le moment, il est fort à parier que le vent des médias sociaux ne s'essoufflera pas de sitôt. D'ailleurs, une annonce récente de la compagnie Facebook pourrait justement remettre en question l'efficacité de LinkedIn. En effet, au début de l'année 2017, Facebook a annoncé le lancement d'un nouvel outil gratuit pour le recrutement et la recherche d'emploi, destiné aux entreprises et aux candidats. Il est fort à parier que cette nouvelle fonctionnalité modifiera encore la façon dont les organisations recrutent et peut-être même qu'elle permettra de recruter d'autres types de candidats que son concurrent LinkedIn.

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, D. G., Mahto R.V. et Otondo, R.F. (2007) "Web-Based Recruitment : Effect on Information, Organizational Brand, and Attitudes Toward a Web Site on Applicant Attraction", *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, No.6, pp.1696-1708.
- Audet, M., Haines, V. Petit, A. et St-Onge, S. (2004) *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (2e édition) Chenelière éducation : Montréal.
- Barber, A. E. (1998) *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Sage : Los Angeles.
- Bondarouk, T., Dresselhaus, L. et Ruel, H. (2013) *Global Talent Management in Multinational Corporations and the Role of Social Networks*. Emerald: Bingley, R-U.
- Brouat, L. (2016) "Qu'est-ce que le sourcing en recrutement? Une définition!" *Link Humans*, URL: <http://www.linkhumans.fr/quest-sourcing-recrutement-definition/>
- Burger, P. (2015) "Et si les RH et le marketing fusionnaient" *Harvard Business Review*, URL: <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/09/8253-et-si-les-rh-et-le-marketing-fusionnaient/>
- Burt, R. (2001) "Structural holes versus network closure as social capital" dans N. Lin, K. Cook, et R. Burt. *Social Capital: Theory and Research*. Aldine Transaction: Londres.pp. 31-56.
- Caers, R. et Castelyns, V. (2011) "LinkedIn and Facebook Belgium: The Influences and Biases of Social Network Sites in Recruitment and Selection Procedures" *Social Computer Review*, Vol. 29, No.4, pp. 437-448.
- Cervellon, M-C. et Lirio, P. (2017) "When Employees don't "Like" Their Employers on Social Media ", *MIT Sloan Management Review*, Vol.58, No.2, pp.63-70.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., et Jones, D. (2005) "Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 5, pp. 928-944.
- Chauhan, R. S., et coll. (2013) "Facebook and personnel selection: What's the big deal?" *Organizational Dynamics*, Vol.42, No.2, pp.126-134
- Connerley, M. L. R., S. L. (1997) "The influence of recruiter characteristics and organizational recruitment support on perceived recruiter effectiveness: Views from applicants and recruiters" *Human Relations*, Vol. 12, No. 50, pp. 1563-1585.
- Davison, H.K., Bing, M.N., Kluemper, D.H. et Roth, P.I. (2016) "Social Media as a Personnel Selection and Hiring Resource: Reservations and Recommendations", dans R.N. Landers et G.B. Schmidt (Dir.) *Social Media in Employee Selection and Recruitment*. Springer international: Gewerbestrasse, Suisse, pp. 15-39.
- Dineen, B.R. et Allen, D.G. (2014) "Internet Recruiting 2.0: Shifting Paradigms", dans K.Y.T. Yu et D.M. Cable (Dir.) *The Oxford Handbook of Recruitment*. Oxford University Press: Oxford, pp. 382-401.

- Dubois, D. et Pelletier, E. (2011) "Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel" *Gestion*, Vol.36, No. 3, pp.5-15.
- Dussart, C. (2016) "Les médias sociaux en 8 points", *Gestion*, Vol.40, No. 4, pp.86-92.
- Eiseinhardt, K. (1989) "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol.14. No. 4, pp. 532-550.
- Feffer, M. (2015) "Expanding Employee Referrals into the Social Media World", *HR Magazine*, Vol. 60, No.1, pp. 46-52.
- Girard, A., Fallery, B. et Rodhain, F. (2013) "Integration of Social Media in Recruitment: A Delphi Study" dans T. Bondarouk et M.R. Olivás-Lujan (Dir.) *Social Media in Human Resources Management*, Emerald: Royaume-Uni, pp. 97-120.
- Greengard, S. (1995) "Catch the wave as HR goes online", *Personnel Journal*, Vol. 74, No. 8, pp. 54-64.
- Haines, V.Y., Brouillard, S. et Cadieux, N. (2010) "Une analyse longitudinale (1975-2005) de l'évolution de la profession ressources humaines", *Relations industrielles*, vol.65, No.3, pp.491-513.
- Harris, M. M. et Fink, L. S. (1987) "A field study of applicant reactions to employment opportunities: Does the recruiter make a difference?", *Personnel Psychology*, Vol. 40, No.1, pp.765-784.
- Hofstede, G. "National Culture", *Hofstede Centre*, repéré le 3 juillet 2016, URL: <https://www.geert-hofstede.com/national-culture.html>.
- Hofstede, G. (1981) "Culture and Organizations", *International Studies of Management & Organizations*, Vol. 10, No. 4, pp.15-41.
- Hofstede G, Hofstede, G.J. and Minkov, M. (1991) *Cultures and Organizations : Software of the Mind*. McGraw-Hill: New York.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., et Gupta, V. (2004) *Culture, Leadership and Organizations : The Globe Study of 62 Societies*. Sage: Los Angeles.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., et Gupta, V. (2004) "Understanding the Relationship Between National Culture, Societal Effectiveness and Desirable Leadership Attribute: A Brief Overview of the GLOBE Project 2004", GLOBE, 2004, URL: http://globe.bus.sfu.ca/study_2004_2007.
- Javidan, M. et Bowen D. (2013) "The 'Global Mindset' of managers: What it is, why it matters, and how to develop it", *Organizational Dynamics*, Vol. 42, No. 2, pp. 145-155.
- Joos, J. (2008) "Social media: New frontiers in hiring and recruiting", *Employment Relations Today*, Vol. 35, pp.51-59.

- Kluemper, D.H. (2013) "Social Network Screening : Pitfalls, Possibilities, and Parallels in Employment Selection", dans T. Bondarouk et M.R. Olivas-Lujan (Dir.) *Social Media in Human Resources Management*, Emerald: Royaume-Uni, pp.1-21.
- Lachance, R. (2003) "Recruter par LinkedIn et les réseaux sociaux". *Ordre des CRHA*, 2003, URL: <http://www.portailrh.org/gestionnaire/fiche.aspx?f=77899>.
- Lalonde, D. (2014) "TI: la pénurie de main d'œuvre touche toute l'Amérique du Nord". *Les Affaires*, 2014, URL: <http://www.lesaffaires.com/techno/technologie-de-l-information/ti-la-penurie-de-main-d-oeuvre-touche-toute-l-amerique-du-nord/571128>
- Landers, R.N. et Schmidt, G.B. (2016) "Social Media in Employee Selection and Recruitment: Current Knowledge, Unanswered Questions, and Future Directions" dans R.N. Landers et G.B. Schmidt (Dir.) *Social Media in Employee Selection and Recruitment*, Springer International: Gewerbestrasse, Suisse, pp.343-366.
- La Pinta, F et Berthelot, V. (2015) *Marketing RH* (2e édition) Studyrama: Paris.
- Lirio, P. (2017)"Worldsourcing 2.0: À la recherche de talents à l'échelle mondiale dans les médias sociaux". *Revue Gestion HEC Montréal*, Vol. 41, No. 4, pp.62-65.
- Ma, R. et Allen, D.G. (2009) "Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment". *Human Resource Management Review*, Vol.19, pp.334-346.
- Madia, S. A. (2011) "Best practices for using social media as a recruitment strategy", *Strategic HR Review*, Vol. 10, No. 6, pp. 19-24.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. et Axelrod, B. (2001) *The War for Talent*. Harvard Business School Press: Brighton.
- Microsoft News Center. (2016) "Microsoft to acquire LinkedIn". *Microsoft News Center*, 13 juin 2016. URL: <https://news.microsoft.com/2016/06/13/microsoft-to-acquire-linkedin/#sm.0000dbnibvuwdgkx8p2ggmtikpjf#9JoDixRw7UhZqgso.97>
- Miller, J.K. et Chun Guo, G. (2014) "Recruitment: International Cross-Cultural Perspective", dans K.Y.T. Yu et D.M. Cable (Dir.) *The Oxford Handbook of Recruitment*. Oxford University Press: Oxford, R-U. pp. 402-422.
- Nicholson, A. G. (2011) *The Golden Rule Towards Recruitment Effectiveness*, Mémoire de maîtrise présenté à Syracuse University, New-York.
- Parry, E. et Tyson, S. (2008) "An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK", *Human Resource Management Journal*, Vol.18, pp.257-274.
- Parry, E. et Wilson, H. (2009) "Factors influencing the adoption of online recruitment", *Personnel Review*, Vol. 38, No. 6, pp.655-673.
- Patton, M.Q. (2002) *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Sage: Californie.
- Saba, T. (2001) "La GRH dans les entreprises internationales: une réalité complexe et des exigences nouvelles", *Effectif*, Vol.4, No.1, pp.22-30.

- Saba, T. (2009) "Les différences intergénérationnelles au travail, faire la part des choses", *Gestion*, Vol. 34, No.3, pp. 25-37.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997) "A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes", *Personnel Psychology*, Vol. 50, pp. 395–426.
- Solomon, C.M. et Schell, M.S. (2009) *Managing Across Cultures: The Seven Keys to Doing Business with a Global Mindset*. McGraw Hill: New York.
- Suzuki, S. et Takemura, K. (2013) "Culture and Social Media : Exploration of Differences Between and United States and Japan", dans T. Bondarouk et M.R. Olivas-Lujan (Dir.) *Social Media in Human Resources Management*, Emerald: R-U, pp.245-258.
- Taylor, M. S. et Collins, C. (2000) "Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice", *Cornell University*, 2000, URL: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/568>.
- Terpstra, D. E., et Rozell, E. J. (1993) "The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance", *Personnel Psychology*, Vol. 46, pp. 27-48.
- Thomas, D.C. et Lazarova, M.B. (2014) *Essential of International Human Resources Management: Managing People Globally*. Sage: Los Angeles.
- Trank, C. Q., Rynes, S. L., et Bretz, R. D. (2002) "Attracting Applicants in the War for Talent: Differences in Work Preferences among High Achievers", *Journal of Business Psychology*, Vol. 16, No. 3, pp.331 - 345.
- Turenne, M. "Hors des sentiers battus", *Les Affaires*, 11 juillet 2015. URL: <http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/entreprendre/hors-des-sentiers-battus/580104>.
- Turenne, M. "Nouvelle réalité, nouvelle identité", *Les Affaires*, 11 Juillet 2015, URL: <http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/entreprendre/nouvelle-realite-nouvelle-identite/580139>.
- Weidner, N., O'Brien, E. et Wynne, T. (2016) "Social Media Use: Antecedent and Ourcomes of Sharing", dans R.N. Landers et G.B. Schmidt (Dir.) *Social Media in Employee Selection and Recruitment*, Springer International: Gewerbestrasse, Suisse, pp. 86-96.
- Williams, M. L., and Dreher, G. F. (1992) "Compensation System Attributes and Applicant Pool Characteristics", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 571-595.
- Wils, T., Saba T., Waxin M-F. et Labelle C. (2011) "Intergenerational and intercultural differences in work values in Quebec and the United Arab Emirates", *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol. 66, No. 3, pp. 445-469.
- Windolf, P. (1986) "Recruitment, Selection, and Internal Labour Markets in Britain and Germany", *Organization Studies*, Vol. 7, No. 3, pp.253-254.

- Workopolis (2016) "Top 7 des industries en pénurie de main d'oeuvre", *Workopolis*, 2016, URL: <http://careers.workopolis.com/fr/advice/top-7-des-industries-en-penurie-de-main-doeuvre/>
- Yin, R.K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. Sage: Thousand Oak, California.
- Zottoli, M.A. et Wanous, J.P. (2000) "Recruitment Source Research: Current Status and Future Directions", *Human Resource Management Review*, Vol.10, No. 4, pp.353-382.

ANNEXE 1

Figure 1 : Cadran des cultures GLOBE

House et coll (2004)

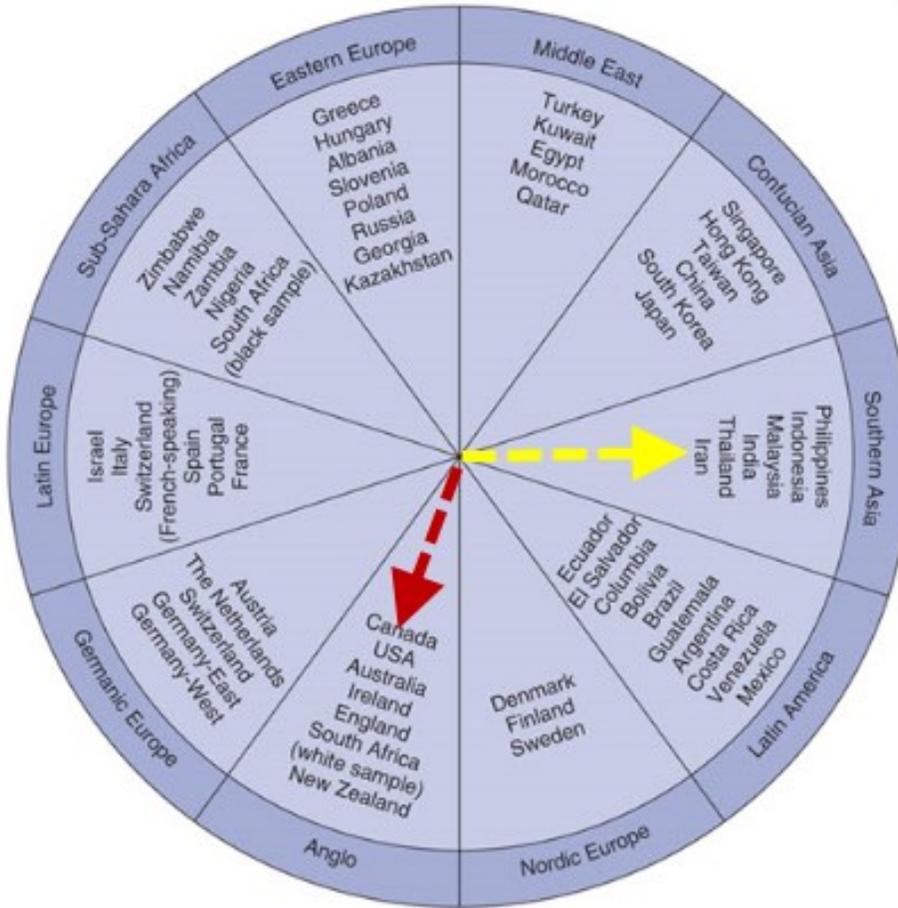


Figure 2 : Classement des pays pour la dimension *Distance hiérarchique*

(Solomon et Schell, 2009)

* Sri Lanka = pays de la région culturelle Asie du Sud, selon le cadran GLOBE

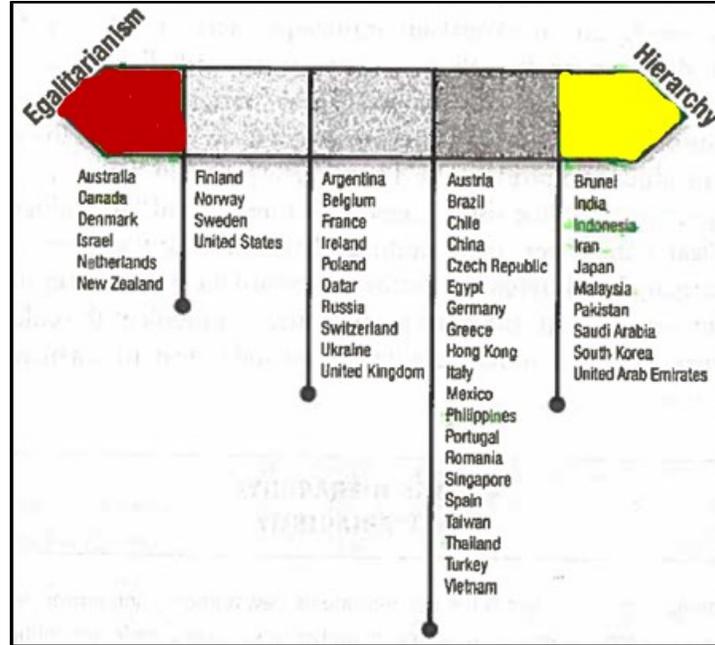


Figure 3: Classement des pays pour la dimension *Individualisme vs Collectivisme*

(Solomon et Schell, 2009)

* Sri Lanka = pays de la région culturelle Asie du Sud, selon le cadran GLOBE

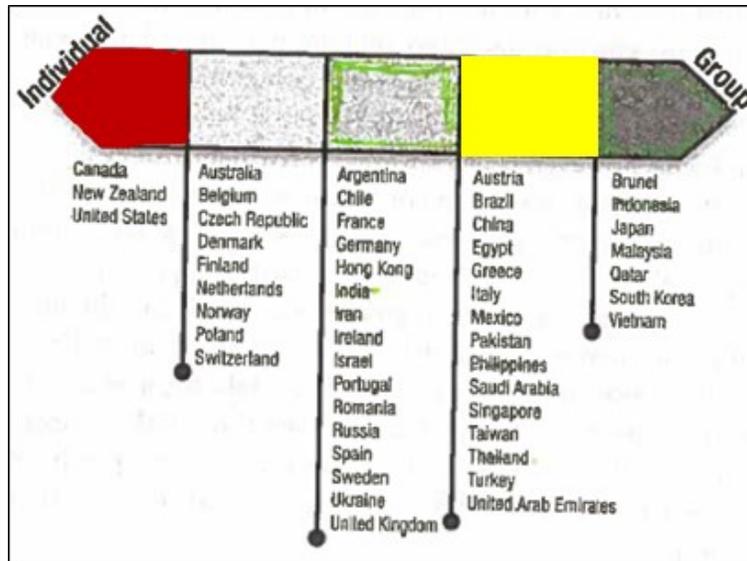


Figure 4: Classement des pays pour la dimension *Tolérance au changement*

(Solomon et Schell, 2009)* Sri Lanka = pays de la région culturelle Asie du Sud, selon le cadran GLOBE

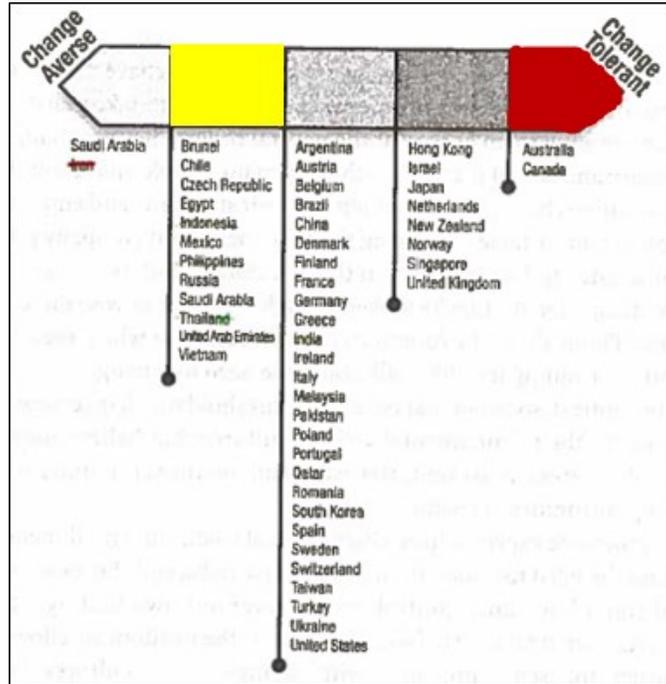


Tableau 1 : Power Distance Index

(Hofstede et coll., 1991)

TABLE 3.1 Power Distance Index (PDI) Values for 76 Countries and Regions Based on Three Items in the IBM Database Plus Extensions

RANK	AMERICA C/S	EUROPE S/SE	EUROPE N/NW ANGLO WORLD	EUROPE C/E EX-SOVIET	MUSLIM WORLD M.E & AFRICA	ASIA EAST ASIA SE	INDEX
1-2						Malaysia	104
1-2				Slovakia			104
3-4	Guatemala						95
3-4	Panama						95
5						Philippines	94
6				Russia			93
7				Romania			90
8				Serbia			86
9	Suriname						85
10-11	Mexico						81
10-11	Venezuela						81
12-14					Arab ctrs		80
12-14						Bangladesh	80
12-14						China	80
15-16	Ecuador						78
15-16						Indonesia	78
17-18						India	77
17-18					Africa W		77
19						Singapore	74
20				Croatia			73
21				Slovenia			71
22-25				Bulgaria			70
22-25					Morocco		70
22-25			Switzerland Fr				70

TABLE 3.1 Power Distance Index (PDI) Values for 76 Countries and Regions Based on Three Items in the IBM Database Plus Extensions, continued

RANK	AMERICA C/S	EUROPE S/SE	EUROPE N/NW ANGLO WORLD	EUROPE C/E EX-SOVIET	MUSLIM WORLD M.E & AFRICA	ASIA EAST ASIA SE	INDEX
22-25						Vietnam	70
26	Brazil						69
27-29		France					68
27-29						Hong Kong	68
27-29				Poland			68
30-31			Belgium Fr				67
30-31	Colombia						67
32-33	El Salvador						66
32-33		Turkey					66
34-36					Africa E		64
34-36	Peru						64
34-36						Thailand	64
37-38	Chile						63
37-38		Portugal					63
39-40			Belgium NI				61
39-40	Uruguay						61
41-42		Greece					60
41-42						S Korea	60
43-44					Iran		58
43-44						Taiwan	58
45-46				Czech Rep.			57
45-46		Spain					57
47		Malta					56
48					Pakistan		55
49-50			Canada Quebec				54

49-50				Japan	54
51		Italy			50
52-53	Argentina				49
52-53				S Africa (wte)	49
54	Trinidad				47
55			Hungary		46
56	Jamaica				45
57			Latvia		44
58			Lithuania		42
59-61			Estonia		40
59-61			Luxembourg		40
59-61			United States		40
62			Canada total		39
63			Netherlands		38
64			Australia		38
65-67	Costa Rica				35
65-67			Germany		35
65-67			Great Britain		35
68			Finland		33
69-70			Norway		31
69-70			Sweden		31
71			Ireland		28
72			Switzerland Ge		26
73			New Zealand		22
74			Denmark		18
75				Israel	13
76			Austria		11

Tableau 2: Individualism Index

(Hofstede et coll., 1991)

TABLE 4.1 Individualism Index (IDV) Values for 76 Countries and Regions Based on Factor Scores from 14 Items in the IBM Database Plus Extensions

RANK	AMERICA C/S	EUROPE S/SE	EUROPE N/NW ANGLO WORLD	EUROPE C/E EX-SOVIET	MUSLIM WORLD M.E & AFRICA	ASIA EAST ASIA SE	INDEX
1			United States				91
2			Australia				90
3			Great Britain				89
4-6			Canada total				80
4-6				Hungary			80
4-6			Netherlands				80
7			New Zealand				79
8			Belgium NI				78
9		Italy					76
10			Denmark				74
11			Canada Quebec				73
12			Belgium Fr				72
13-14		France					71
13-14			Sweden				71
15-16			Ireland				70
15-16				Latvia			70
17-18			Norway				69
17-18			Switzerland Ge				69
19			Germany				67
20					S Africa (wte)		65
21			Switzerland Fr				64
22			Finland				63
23-26				Estonia			60
23-26				Lithuania			60

TABLE 4.1 Individualism Index (IDV) Values for 76 Countries and Regions Based on Factor Scores from 14 Items in the IBM Database Plus Extensions, *continued*

RANK	AMERICA C/S	EUROPE S/SE	EUROPE N/ NW ANGLO WORLD	EUROPE C/E EX-SOVIET	MUSLIM WORLD M.E & AFRICA	ASIA EAST ASIA SE	INDEX
23-26			Luxembourg				60
23-26				Poland			60
27		Malta		Czech Rep.			59
28			Austria				58
29					Israel		55
30				Slovakia			54
31							52
32		Spain					51
33						India	48
34	Suriname						47
35-37	Argentina						46
35-37						Japan	46
35-37					Morocco		46
38					Iran		41
39-40	Jamaica						39
39-40				Russia			39
41-42					Arab ctrs		38
41-42	Brazil						38
43		Turkey					37
44	Uruguay						36
45		Greece					35
46				Croatia			33
47					Philippines		32
48-50				Bulgaria			30
48-50	Mexico						30
48-50				Romania			30
51-53		Portugal			Africa E		27
51-53				Slovenia			27
51-53						Malaysia	27
54						Hong Kong	26
55-56				Serbia			25
55-56							25
57	Chile						23
58-63						Bangladesh	20
58-63						China	20
58-63						Singapore	20
58-63						Thailand	20
58-63						Vietnam	20
58-63					Africa W		20
64	El Salvador						19
65						S Korea	18
66						Taiwan	17
67-68	Peru						16
67-68	Trinidad						16
69	Costa Rica						15
70-71						Indonesia	14
70-71					Pakistan		14
72	Colombia						13
73	Venezuela						12
74	Panama						11
75	Ecuador						8
76	Guatemala						6

Tableau 3: Uncertainty Avoidance Index
(Hofstede et coll., 1991)

TABLE 6.1 Uncertainty Avoidance Index (UAI) Values for 76 Countries and Regions
Based on Three Items in the IBM Database Plus Extensions

RANK	AMERICA C/S	EUROPE S/SE	EUROPE N/NW ANGLO WORLD	EUROPE C/E EX-SOVIET	MUSLIM WORLD M.E & AFRICA	ASIA EAST ASIA SE	INDEX
1		Greece					112
2		Portugal					104
3	Guatemala						101
4	Uruguay						100
5			Belgium Nl				97
6		Malta					96
7				Russia			95
8	El Salvador						94
9-10			Belgium Fr				93
9-10				Poland			93
11-13						Japan	92
11-13				Serbia			92
11-13	Suriname						92
14				Romania			90
15				Slovenia			88
16	Peru						87
17-22	Argentina						86
17-22	Chile						86
17-22	Costa Rica						86
17-22		France					86
17-22	Panama						86
17-22		Spain					86
23-25				Bulgaria			85
23-25		Turkey				S Korea	85
23-25							85
26-27				Hungary			82
26-27	Mexico						82
28					Israel		81
29-30	Colombia						80
29-30				Croatia			80
31-32	Brazil						76
31-32	Venezuela						76
33		Italy					75
34				Czech Rep.			74
35-38			Austria				70
35-38			Luxembourg				70
35-38					Pakistan		70
35-38			Switzerland Fr				70
39						Taiwan	69
40-41					Arab ctrs		68
40-41					Morocco		68
42	Ecuador						67
43-44			Germany				65
43-44				Lithuania			65
45						Thailand	64
46				Latvia			63
47-49						Bangladesh	60
47-49			Canada Quebec				60
47-49				Estonia			60
50-51			Finland				59
50-51					Iran		59
52			Switzerland Ge				56
53	Trinidad						55
54					Africa W		54
55			Netherlands				53
56					Africa E		52

continued

TABLE 6.1 Uncertainty Avoidance Index (UAI) Values for 76 Countries and Regions
Based on Three Items in the IBM Database Plus Extensions, *continued*

RANK	AMERICA C/S	EUROPE S/SE	EUROPE N/ NW ANGLO WORLD	EUROPE C/E EX-SOVIET	MUSLIM WORLD M.E & AFRICA	ASIA EAST ASIA SE	INDEX
57-58			Australia				51
57-58				Slovakia			51
59			Norway				50
60-61			New Zealand				49
60-61					S Africa (wte)		49
62-62			Canada total				48
62-63						Indonesia	48
64			United States				46
65						Philippines	44
66						India	40
67						Malaysia	36
68-69			Great Britain				35
68-69			Ireland				35
70-71						China	30
70-71						Vietnam	30
72-73						Hong Kong	29
72-73			Sweden				29
74			Denmark				23
75	Jamaica						13
76						Singapore	8

Tableau 4: GLOBE Phase 2 Aggregated Societal Level Data for Society Culture Scales²⁵

Country Name	Uncertainty Avoidance Societal Practices	Uncertainty Avoidance Societal Values	Power Distance Societal Practices	Power Distance Societal Values	Institutional Collectivism Societal Practices	Institutional Collectivism Societal Values	In-group Collectivism Societal Practices	In-group Collectivism Societal Values	Country Cluster
India	4,15	4,73	5,47	2,64	4,38	4,71	5,92	5,32	Southern Asia
Canada	4,58	3,75	4,82	2,70	4,38	4,17	4,26	5,97	Anglo

(1) Very Low (2) Low (3) Relatively Low (4) Medium (5) Relatively High (6) High (7) Very High

²⁵ Pour les données complètes, voir House et coll. "GLOBE Phase 2 Aggregated Societal Level Data for Society Culture Scales", *Globe*, 2004, URL: http://globe.bus.sfu.ca/study_2004_2007

ANNEXE 2

Figure 5: Présentation corporative de Camso - 2016

WE START WHERE THE ROAD ENDS

CAMSO
ROAD FREE CONTACT

KEY MILESTONES

1958 Production of rubber tracks starts at Bombardier	1984 Founding of Solidair. First solid line manufacturing facility opens in Sri Lanka with a focus on VM and CC products	1995 First wheel manufacturing plant in Sri Lanka with a focus on VM and CC products	2006 Production of ATILITY T45 track systems begins (Canada)	2010 Partnership with Solidair. Acquisition of AG product portfolio to include tracked-track system technology (USA)	2014 First manufacturing presence established in Brazil and Argentina for VM and CC lines with the acquisition of Roboco	2016 Partnership with Agri (Agriplus in Brazil) for OTR manufacturing. Launch of the US division of Solidair On-Site Service. Divestiture of Korean operations
1982 Founding of Camsoplast	1990 First pneumatic tire manufacturing facility in Sri Lanka to build off existing VM and CC product offering	2002 Acquisition of Solvair's rubber track & wheel technology and manufacturing facility (USA)	2008 Acquisition of construction track manufacturer Traxxal (South Korea)	2013 AG (Agriplus) grows with purchase of Italian manufacturing facility and Conversion Track Systems (CTS) technology. Divestiture of corporate business	2015 The Camso Group is born. Construction of solid line manufacturing facility in Vietnam with a focus on VM products	

© Camso 2016

THE PERFECT COMBINATION

OUR MISSION
We are a customer-focused, world-class brand manufacturer and service provider of performance products that meet the mobility needs of the off-the-road vehicle market.

OUR VISION
Global leadership in tires and tracks by meeting the mobility needs of the off-the-road vehicle market through lowest cost of ownership.

PILLARS

- Worldwide off-the-road leadership
- Best reputation
- One product cycle ahead of competition
- Operating excellence and best location
- Great people and teams

© Camso 2016

Entrepreneurship
Every day we ask ourselves, "Is there a better way?"

Commitment
We do what we say with excellence.

Integrity
We do what is best for Camso and our customers.

Teamwork
As a team, we win if everyone is fully engaged.

© Camso 2016

OFF-THE-ROAD IS MORE THAN A PRODUCT CATEGORY

WE BELIEVE THAT TO TRULY SERVE OUR CUSTOMERS' OFF-THE-ROAD BUSINESS, WE NEED TO FREE OURSELVES FROM THE ROAD. WE NEED TO BE ROAD FREE.

© Camso 2016

IT'S ABOUT UNDERSTANDING SPECIFIC NEEDS OF COMPLEX NICHE MARKETS

© Camso 2016

IT'S OFFERING THE RIGHT PRODUCT FOR EVERY OFF-THE-ROAD APPLICATION



7



IN MATERIAL HANDLING



8



IN CONSTRUCTION



9



IN AGRICULTURE



10



AND IN POWERSPORTS



11

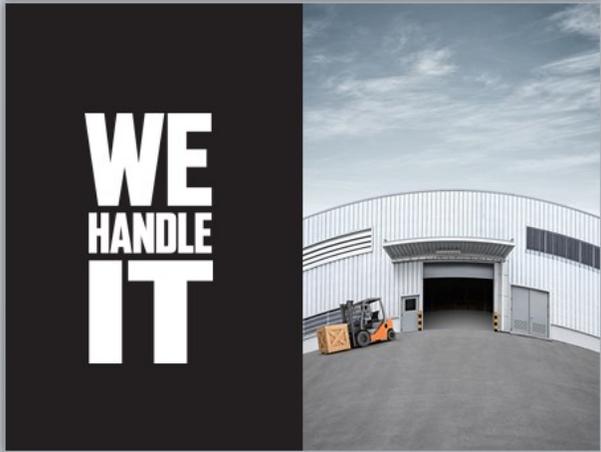
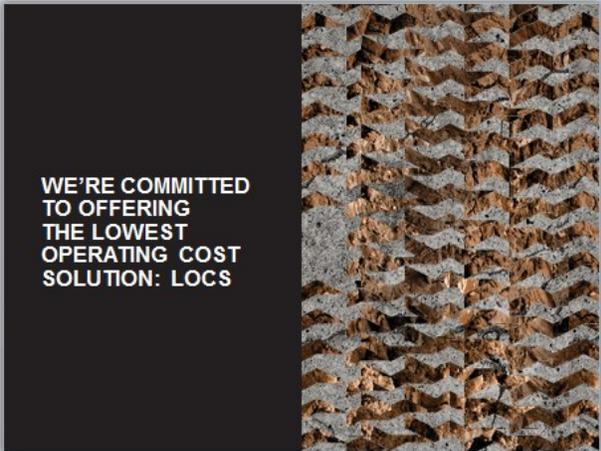
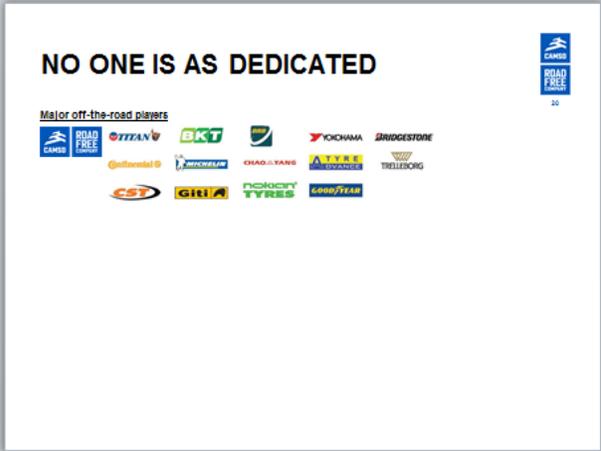
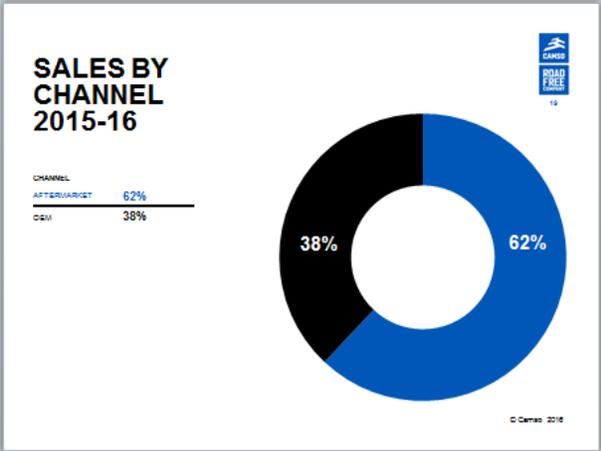


7500

EMPLOYEES

26
COUNTRIES

© Camis 2016



OUR PARTNERS IN MATERIAL HANDLING


























CONSTRUCTION WHEELS AND TIRES





CONSTRUCTION TRACKS





TOUGH IS OUR WAY OF LIFE



OUR PARTNERS IN CONSTRUCTION




























AGRICULTURE TRACKS AND SYSTEMS





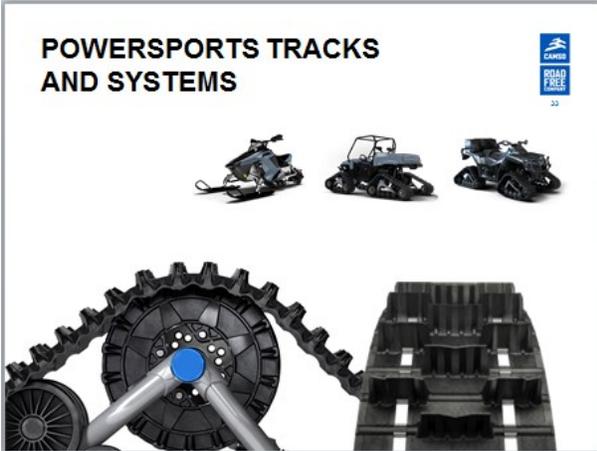





Figure 6 : Camso Pull Strategy Pilot Project Overview

<p>TALENT ACQUISITION</p> <p>Lever</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Reduction of worldwide head hunting fees by new sourcing approach and recruitment structure with same level of qualified candidates within the targeted recruitment delay (QCD) <p>Savings of phase 1</p> <ul style="list-style-type: none">▪ 7000\$/recruitment (see pilot projects as example) <p>Impact on the business</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Right talent at the right time to support business needs at a lower cost <p>Phase 2</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Measure and improve level of quality (Q) of candidates (probation evaluation, level of departure within the first year)	
--	--

BACKGROUND



3

- The acquisition of talented people at the right time is essential to ensure our global growth
- Our sourcing strategy is currently based on a passive approach and does not always allow us to find candidates at a lower cost within expected delays
- The high recruitment costs are sometimes due to the regular use of Head Hunters
- Our exposure and attractiveness on the employment market are very low.
- Our current sourcing tools and methodologies do not allow us to implement active and efficient sourcing approach

Camso 2015

Objectives, deliverables and work team



5

Objectives

1. Reduction of worldwide head hunter's fees by new sourcing approach with same level of qualified candidates within the targeted recruitment delay (QCD)
 - Expected Savings of 7000\$/recruitment (based on pilot project)
2. Right talent at the right time in order to support business needs at a lower cost
3. Take into account the realities and challenges of each region to define a sourcing strategy

Deliverables

1. Build an effective sourcing approach and conditions of success in collaboration with the Marketing team.
2. Implement the new sourcing approach
3. Coach and train the concerned regions

Work Team

- Sponsor**
- Renée Roy
- Leader**
- Adam Rabiha – CAN
- Key contributors**
- Florence Levy - EMEA
 - Anne-Marie Alain, Patrick Laviolette - CAN
 - Senani Ekanayake, Nuwanthi Silva – Sri Lanka
 - Gary Li, Jessica Li - China
 - Donna Matkoski, Maritza Jarbath, Renae Bettcher, Adrienne Burris, Louis Bates - US
 - Marketing: Antoine Brouillette, M-M.Cliche
 - Olivier Houde, Catherine Roy

Scope



Inclusion	Exclusion
<p>Geographical</p> <ol style="list-style-type: none"> Canada (Magog et Shawinigan) Europe Sri Lanka US (Charlotte, Lexington, Plattsburgh, Emporia, Dubuque) China <p>Positions</p> <ul style="list-style-type: none"> Positions recruit by regional recruitment teams <p>Processes</p> <ol style="list-style-type: none"> Benchmark of Global and regional sourcing strategy Inventory and analysis of recruitment practices of each region Cost analysis of current practices Recommendation of global and regional sourcing strategy Define conditions for success Implementation and training for all designated regions <p>Language</p> <ul style="list-style-type: none"> English <p>Legal considerations</p> <ul style="list-style-type: none"> Compliance with AAP requirements (USA sites) 	<p>Geographical</p> <ul style="list-style-type: none"> Phase 2 – Vietnam, LATAM and others <p>Positions :</p> <ul style="list-style-type: none"> Positions recruit by Hiring Managers (local positions) <p>Processes :</p> <ul style="list-style-type: none"> All others steps of recruitment process

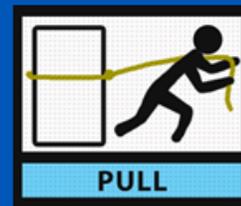
Camso 2015

Active Candidates



1. Push the information (the postings)
2. Wait for candidates to apply

Passive Candidates



1. Target the best candidates

Create visibility and attractiveness

Camso 2015



What is needed to support the PUSH strategy



	Tactics	Needed
1	Internal posting	Job posting template
2	Career section job post	V2 - Career section of web site
3	LinkedIn Job post Indeed Job post Regional Job board Regional specialized/employer associations / Magazines.	Job posting template
4	Employees LinkedIn profile and LinkedIn groups Employees Facebook and twitter account <ul style="list-style-type: none"> • HR team members • Hiring Managers • Employees 	LinkedIn profile strategy
5	CAMSO Facebook, LinkedIn Career page, Twitter	Standard message to post
6	Regional advertising (radio, bus, events, news, ...)	Guidelines
7	Regional job fairs International organizations / missions of recruitment	Booth, guidelines, material

CAMSO Web site - Career Section
URL link redirect to Career Section



PUSH strategy

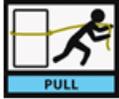


12

	Key elements
1	Internal posting
2	Camso Web site - Career section
3	External job posting <ul style="list-style-type: none"> • LinkedIn, Indeed • Regional Job board • Newspaper, employer associations / Magazines
4	Employees Social medias <ul style="list-style-type: none"> • LinkedIn profile • LinkedIn groups • Facebook • Twitter
5	CAMSO Social medias <ul style="list-style-type: none"> • LinkedIn Career page • Facebook • Twitter
6	Regional advertising (radio, bus, events, news, ...)
7	Regional job fairs International organizations / missions of recruitment
8	Referral Program

CAMSO Web site - Career Section
URL link redirect to Career Section

Camso 2015



PULL strategy



13

	Key elements	Deliverables
1	LinkedIn recruitment solution	License Guidelines
2	Other web sources with bank of candidates <ul style="list-style-type: none"> • Indeed • Others - Job Mire (IT positions) – Canada/USA • Other recruitment sites 	List
3	Boolean research on Google (advanced)	Guidelines
4	External sourcer	Identify resource per region Guidelines
5	Pipelining	Tactics, method Guidelines
6	Head Hunters and agencies	Guidelines

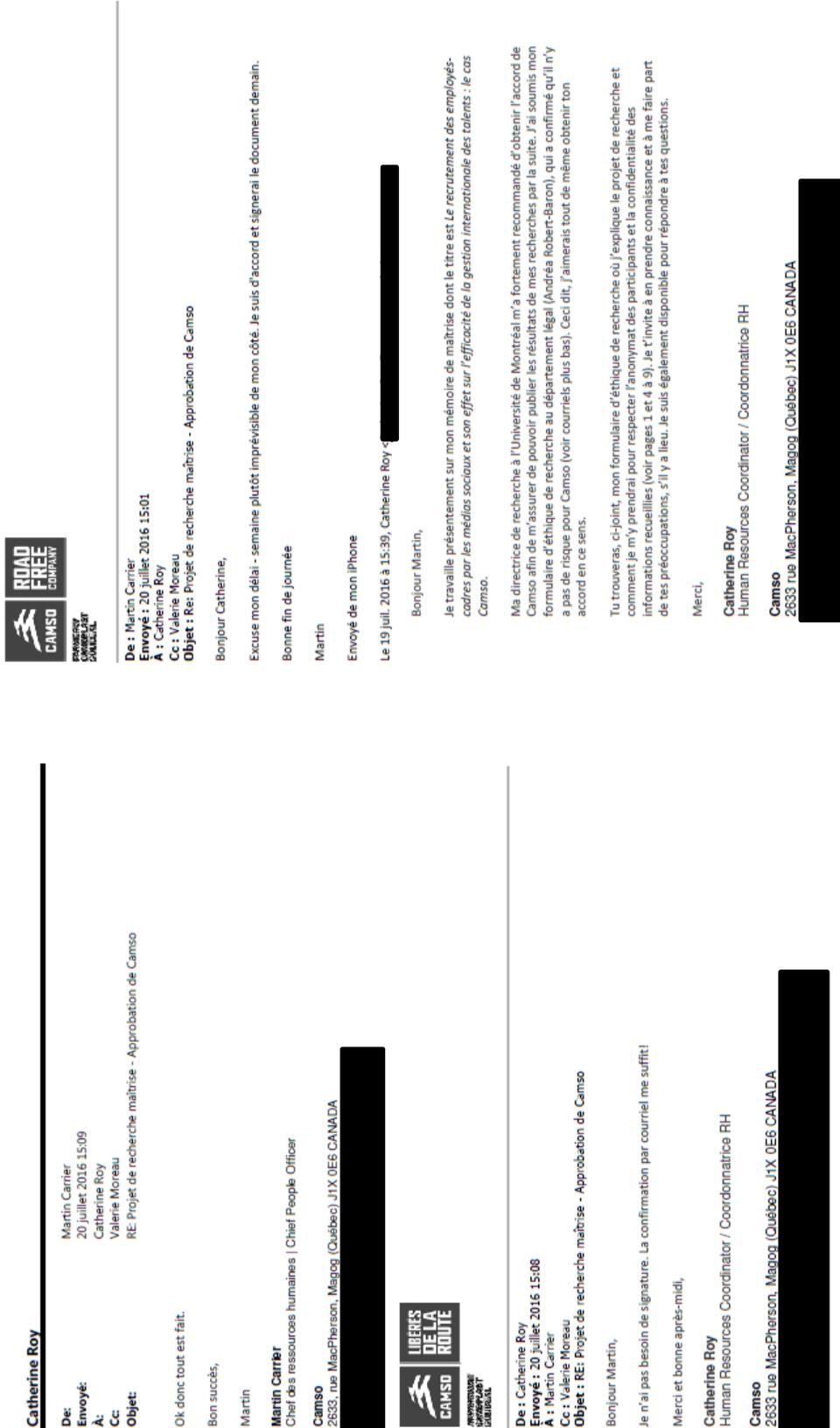
CREATE VISIBILITY & ATTRACTIVENESS



14

Key elements	Deliverables
Camso Web presence <ul style="list-style-type: none"> • Career section of Web site • LinkedIn page • LinkedIn career page • LinkedIn advertizing • Facebook • Twitter • Utube 	HR Web content and strategy
Sponsorship and social involvement	Marketing Strategy

Figure 7: Chaîne de courriels pour l'approbation de Camso





De : Andri a Robert-Baron
Envoyée : 19 juillet 2016 14:34
A : Catherine Roy
Objet : RE: Projet de recherche

All  Catherine,

Merci pour l'information.

Puisque les participants ne seront pas identifiables, que personne d'autre que toi aura accès aux informations confidentielles et nominatives et que ces informations seront encodées, cryptées ou d nominalis es, je ne vois pas de risque pour Camso en tant que tel, voir peut-être que ton mémoire sera même bénéfique pour Camso.

Par contre, tel que discuté, compte tenu que le nom de Camso apparaîtra dans ton mémoire, je recommande d'avoir l'autorisation de la compagnie –Martin pourra surement t'éclairer si une approbation « plus haute » que lui est requise.

Laisse-moi savoir s'il y a autre chose,

Bonne journée,

Andri a

Andri a Robert-Baron
 Conseillère juridique | Legal Counsel

Camso
 2533, MacPherson, Monro, Québec, J1X 0E6, Canada



De : Catherine Roy
Envoyée : 19 juillet 2016 14:24
A : Andri a Robert-Baron
Objet : RE: Projet de recherche

Bonjour Andri a,

Tu trouveras mes réponses directement dans ton courriel plus bas.

Merci,

Catherine Roy
 Human Resources Coordinator / Coordonnatrice RH

Camso
 2533, rue MacPherson, Monro, Québec, J1X 0E6, CANADA



De : Andri a Robert-Baron
Envoyée : 19 juillet 2016 14:04
A : Catherine Roy
Objet : Projet de recherche

All  Catherine,

J'ai pris connaissance du formulaire de dépôt de dossier pour ton projet de mémoire et j'ai quelques questions.

Le titre du projet de recherche est : *Le recrutement des employés-cadres par les médias sociaux et son effet sur l'efficacité de la gestion internationale des talents* : le cas Camso.  galement, dans la description du projet, il est indiqué « l'organisation étudiée est celle de la multinationale Camso ».

- Est-ce le titre sous lequel sera publié ton mémoire (i.e. avec la mention « Camso »)? **Oui**
- Est-ce que le nom Camso sera divulgué dans ton mémoire? **Oui**

Si c'est le cas, je crois qu'il faudrait obtenir l'autorisation/la confirmation que c'est acceptable. Je me questionne par contre   savoir de qui obtenir cette autorisation/confirmation. J'ai déjà l'autorisation de Renée Roy, Directrice Gestion de talents. Je vais m'assurer d'obtenir l'approbation de Martin Carr er, Vice-Président Ressources humaines.

Je suis disponible pour en discuter. **Merci!**

Bonne fin de journée,

Andri a

Andri a Robert-Baron
 Conseillère juridique | Legal Counsel

Camso
 2533, MacPherson, Monro, Québec, J1X 0E6, Canada

Figure 8: Grilles d'entrevues

Entrevue « Recruteur »

Catégories	Auteurs	Questions
Général		<p>2-3-4 - À quel moment as-tu entendu parlé du projet de recrutement des postes en TI où la stratégie de recrutement par les médias sociaux était introduit? De quoi te rappelles-tu?</p> <p>1-2-3 - Avant l'introduction des médias sociaux dans la stratégie de recrutement des employés cadres, quels étaient les outils que vous utilisiez pour le recrutement?</p> <p>1-2-3-4 - Selon toi, pourquoi était-il nécessaire d'ajouter l'utilisation des médias sociaux à la stratégie de recrutement?</p> <p>1-2-3- Si on compare le recrutement avec et sans les m.s., qu'est-ce qui est différent dans les étapes du processus recrutement?</p> <p>1-2-3-4 - À ton avis, quels sont les principaux avantages et désavantages à utiliser les m.s. pour le recrutement?</p>
Rôle du recruteur	Berthelot et La Pinta (2015) Allen et coll. (2007)	<p>2-3 - Est-ce que l'utilisation des m.s. a rendu votre travail plus facile ou plus difficile? Pourquoi?</p> <p>Qu'est-ce qui a changé?</p>
Employés ambassadeurs	Berthelot et La Pinta (2015) Feffer (2015) Cervellon et Lirio (2017)	<p>Définition du terme employé-ambassadeur</p> <p>1-2-3 - Dans le cadre du recrutement des postes IT, avez-vous utilisé des employés ambassadeurs pour promouvoir les postes à pourvoir?</p> <p>Si oui, quel était leur rôle</p>
Coût du recrutement	Joos (2008) Doherty (2010) Madia (2011) Lachance (2013)	<p>1-2-3-4 - Selon toi, qu'est-ce qui fait en sorte qu'il y a une différence de coûts entre une stratégie de recrutement avec les m.s. et une stratégie sans les m.s.?</p> <p>Quel sont les causes?</p>
Délais de recrutement	Joos (2008) Doherty (2010) Madia (2011) Lachance (2013)	<p>1-2-3-4 - Selon toi, qu'est-ce qui fait en sorte qu'il y a une différence de délai de recrutement entre une stratégie de recrutement avec les m.s. et une stratégie sans les m.s.?</p> <p>Quel sont les causes?</p>
Utilisation des m.s.	Caers & Castelyns (2011)	<p>1 - Depuis quand est-ce que Camso est présent sur les m.s. (LKN,FB,TW)?</p>
	Chauhan et coll. (2013) Kluemper (2013)	<p>1-2-3-4 - Quels m.s. avez-vous utilisé dans le cadre du projet pilote?</p> <p>1-2-3 - Quels types d'informations avez-vous publié sur ces m.s.?</p> <p>4- Quels types d'information avez-vous recherché sur ces m.s.?</p> <p>1-2-3-4- Selon vous, quel est le m.s. le plus utile pour le recrutement et pourquoi?</p>
Catégories	Auteurs	Questions
Transfert de connaissances		<p>1-2-3 - Comment s'est déroulé le transfert de connaissances et la formation pour intégrer les médias sociaux dans la stratégie de recrutement pour le projet pilote?</p> <p>1-2-3 – Comment est-ce que l'équipe du Canada et du Sri Lanka ont travaillées ensemble?</p>
Dimensions culturelles	Hofstede (1981) Hofstede et coll. (1991) House et coll. (2004) Solomon & Schell (2009) Javidan & Bowen (2013)	<p>1-2-3 – Avez-vous remarqué des différences culturelles au moment du transfert et de l'implantation de la pratique de recrutement?</p> <p>1-2-3 -Quel a été l'impact de ces différences?</p> <p>1-2-3 – Quels éléments du processus recrutement par les médias sociaux ont dû être adaptés?</p>
Utilisation des m.s.	Joos (2008) Suzuki & Takamura (2013) Miller & Chun Guo (2014)	<p>1-2-3-4 - Selon vous, quelle sont les différences dans l'utilisation des m.s. au Canada vs au Sri Lanka?</p>
Général		<p>1-2-3-4- Est-ce qu'il y a d'autres informations que vous aimeriez me communiquer?</p>

Entrevue « Recruté »

Catégories	Auteurs	Questions
Général		<p>Quels sont les m.s que vous utilisez dans votre vie personnelle et quelles sont les principales activités que vous y réalisez?</p> <p>Dans votre vie professionnels, quels sont les m.s. où vous êtes présents et/ou que vous suivez?</p> <p>Si on remonte à l'été 2015, comment avez-vous pris connaissance de l'offre d'emploi chez Camso?</p> <p>Avez-vous, à un moment ou à un autre du processus d'embauche, accéder à des m.s. pour rechercher de l'information sur Camso? Quelles sont les informations que vous recherchez?</p>
Utilisation des m.s.	Caers & Castelnyns (2011) Chauhan et coll. (2013) Kluemper (2013)	<p>Quels types d'information sur un employeur devrait-on retrouver sur les m.s.?</p> <p>Selon vous, quel est le m.s. le plus utile pour le recrutement et pourquoi?</p>
Employés ambassadeurs	Berthelot et La Pinta (2015) Feffer (2015) Cervellon et Lirio (2017)	<p>Un employé ambassadeur est un employé autre que le recruteur, qui fait la promotion des postes chez Camso sur le Web ou qui partage des informations sur Camso en personne.</p> <p>Avez-vous été en contact avec un employé ambassadeur de Camso afin d'obtenir des informations sur le poste ou sur l'organisation? Par quel moyen avez-vous été en contact ou avez cet employé ambassadeur et quelles sont les informations que vous avez obtenues?</p>
General		À votre avis, quels sont les principaux avantages et désavantages à utiliser les m.s. pour le recrutement?
Coût du recrutement	Joos (2008) Doherty (2010) Madia (2011) Lachance (2013)	Selon vous, en quoi l'utilisation des m.s. pour le recrutement permet-il de diminuer le coût et le délai de recrutement d'un nouvel employé?
Utilisation des m.s.	Joos (2008) Suzuki & Takamura (2013) Miller & Chun Guo (2014)	Selon vous, quelle sont les différences dans l'utilisation des m.s. au Canada vs au Sri Lanka?
Général		Est-ce qu'il y a d'autres informations que vous aimeriez me communiquer?

Figure 9 : Catégories d'analyse des entretiens avec les participants (français/anglais)

Catégories d'analyse des entretiens
Délai de recrutement / Recruitment delay
Coût de recrutement / Recruitment cost
Employés-ambassadeurs / Employee ambassador
Utilisation des médias sociaux / Social media use
Avantages / Advantages
Inconvénients / Disadvantages
Transfert des pratiques / Practice transfer
Distance culturelle / Cultural distance