

HEC Montréal

**L'utilisation des médias sociaux dans les pratiques de dotation des organisations aux fins de
recrutement des jeunes diplômé(e)s postsecondaires de 18 à 30 ans.**

Par

Léa St-Yves

Sciences de la gestion

(Gestion des ressources humaines)

Mémoire présenté en vue de l'obtention

du grade de maîtrise ès sciences

(M.Sc.)

Léa St-Yves

HEC Montréal

Anne Bourhis

Décembre 2023

©Léa St-Yves, 2023

Approbation du Comité d'éthique de la recherche

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2023-5029 - Mémoire - Réseaux sociaux et recrutement

Titre du projet de recherche : L'optimisation de l'utilisation des médias sociaux dans les pratiques de dotation des organisations aux fins de recrutement des jeunes diplômé(e)s (18 à 30 ans).

Chercheur principal : Léa St-Yves

Directeur/codirecteurs : Anne Bourhis

Date d'approbation initiale du projet : 18 novembre 2022

Date de fermeture de l'approbation éthique : 11 décembre 2023



Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Signé le 2023-12-11 à 16:12

Résumé

La pénurie de main-d'œuvre frappe présentement tous les secteurs d'activités, et ce, dans plusieurs coins du monde. Les talents à la recherche d'emploi se font plutôt rares, affectant ainsi le rôle des équipes de dotation. Les recruteurs doivent désormais partir à la chasse aux talents afin d'être en mesure d'atteindre leurs objectifs de recrutement. Il n'est plus rare que les jeunes diplômés se voient contactés par plusieurs dizaines d'organisation dès la fin de, ou même durant, leur parcours scolaire. Les recruteurs doivent alors être innovants et penser à de nouvelles manières de recruter ces jeunes talents. Au même moment, nous faisons également face à une hausse majeure de l'utilisation des médias sociaux, surtout chez les jeunes diplômés postsecondaires. Il est donc intéressant de mettre ces deux phénomènes en relation et analyser comment joindre recrutement des jeunes diplômés et médias sociaux. Une collecte de données par enquête a été effectuée dans le cadre de ce mémoire auprès de la population 18-30 ans. Ce mémoire permet d'affirmer que l'intégration de plateforme de contenu numérique aux pratiques de recrutement visant les jeunes diplômés postsecondaires, et plus particulièrement universitaires, de 18 à 30 ans, est perçue positivement chez ce public cible et représente un atout à la stratégie de recrutement des organisations.

Mots clés : recrutement, médias sociaux, innovation en recrutement, nouvelles technologies en recrutement

Abstract

Labour shortages are currently affecting all sectors of activity, in many parts of the world. Talent is in short supply, affecting the role of staffing teams. Recruiters must now go on the hunt for talent in order to achieve their recruitment objectives. It is no longer uncommon for young graduates to be contacted by dozens of organizations as soon as, or even during, their school careers. Recruiters need to be innovative and think of new ways to recruit these young talents. At the same time, we're also seeing a major increase in the use of social media, especially among young postsecondary graduates. It is therefore interesting to see how these two phenomena fit together and analyze how to combine graduate recruitment and social media. For the purposes of this project, a survey data was collected from the 18-30 age group. This study shows that the integration of digital content platforms into recruitment practices aimed at young postsecondary graduates, and more specifically university graduates aged 18 to 30, is positively perceived by this target audience and represents an asset to organizations' recruitment strategies.

Keywords: recruitment, social media, innovation in recruitment, new technologies in recruitment

Table des matières

Approbation du Comité d'éthique de la recherche	I
Résumé	II
Abstract	III
Liste des tableaux	VI
Liste des figures	VI
Liste des abréviations et sigles utilisés	VII
Remerciements	VIII
Chapitre 1 : L'introduction	1
Chapitre 2 : La revue de littérature	4
2.1. Le processus de dotation	4
2.1.1 La définition du processus de dotation	4
2.1.2 Les étapes du processus de dotation	4
2.2 La pénurie de main-d'œuvre et les difficultés de recrutement	9
2.2.1 La pénurie de main-d'œuvre au Québec	9
2.3 Les médias sociaux	14
2.3.1 Les médias sociaux et le recrutement	14
2.3.2 Les différents types de médias sociaux	19
2.3.3 La popularité des médias sociaux	20
2.3.4 Les nouvelles générations et les réseaux sociaux	25
2.4 Le domaine de la communication face à cette étude	30
2.5 Les études actuelles en lien avec l'utilisation des médias sociaux en recrutement	32
2.6 Le cadre théorique	38
Chapitre 3 : La méthodologie	41
3.1 Le type de recherche	41
3.2 La collecte de données	41
3.3 L'échantillon de répondants visé	42
3.4 La composition du questionnaire	42
3.5 La méthode de diffusion	45
3.6 L'exportation des données	46
3.7 Le processus éthique de la recherche	46
Chapitre 4 : Les résultats	48
4.1 Le portrait des répondants	48

<u>4.2 La présentation des moyennes obtenues sur les différents critères d'évaluation</u>	49
<u>4.3 Le test des propositions</u>	50
<u>4.3.1 Le critère : Fiabilité</u>	50
<u>4.3.2 Le critère : Pertinence</u>	50
<u>4.3.3 Le critère : Respect</u>	51
<u>4.3.4 Le critère : Transparence</u>	51
<u>4.3.5 Le critère : Confidentialité</u>	51
<u>4.3.6 Le critère : Professionnalisme</u>	51
<u>4.3.7 Le critère : Communication</u>	52
<u>4.4 Les conclusions quant aux propositions</u>	53
Chapitre 5 : La discussion	56
<u>5.1 L'évaluation positive de LinkedIn</u>	56
<u>5.2 : L'évaluation des médias sociaux dans les pratiques de recrutement</u>	61
Chapitre 6 : Les limites	68
Chapitre 7 : La conclusion	70
Bibliographie	72
Annexes	83
<u>Annexe A : Directives accompagnant le questionnaire</u>	83
<u>Annexe B : Questionnaire</u>	85

Liste des tableaux

Tableau 1 : Critères d'évaluation des pratiques de recrutement et de sélection.....	9
Tableau 2 : Plateformes de médias sociaux les plus utilisées au Canada en 2022	21
Tableau 3 : Répartition des utilisateurs de médias sociaux au Canada en janvier 2021, par groupe d'âge et par sexe.....	24
Tableau 4 : Part des utilisateurs d'Internet au Canada ayant un compte sur certaines plateformes de médias sociaux en avril 2020, par groupe d'âge	27
Tableau 5 : Pourcentage des répondants Canadiens ayant affirmé détenir un compte sur le média social en 2023, par genre et par âge.....	28
Tableau 6 : Évaluation de chaque plateforme : moyenne (écart-type).....	49
Tableau 7 : Différences significatives soulevées lors de la comparaison des moyennes pour chaque réseau pour le critère : communication	52
Tableau 8 : Principales raisons d'utilisation de différents médias sociaux selon les utilisateurs aux États-Unis au 3e trimestre 2019	57

Liste des figures

Figure 1 : Entreprises qui s'attendaient à ce que le recrutement et le maintien en poste d'employés qualifiés constituent un obstacle	1
Figure 2 : Étapes de la dotation	5
Figure 3 : Taux de postes vacants, par mois	10
Figure 4 : Pourcentage des internautes canadiens qui suivent des marques ou entreprises par plateforme et par tranche d'âge	29

Liste des abréviations et sigles utilisés

ÉDI
PVE

Équité, diversité et inclusion
Proposition de valeur employé

Remerciements

Tout d'abord, un énorme merci à ma directrice de mémoire, Mme. Anne Bourhis, pour la précieuse aide tout au long de la rédaction de ce projet. Vos conseils et votre accompagnement m'ont guidé tout au long de ces derniers mois et m'ont permis de bien réaliser ce mémoire. Merci de votre patience, de vos nombreuses lectures et de votre disponibilité!

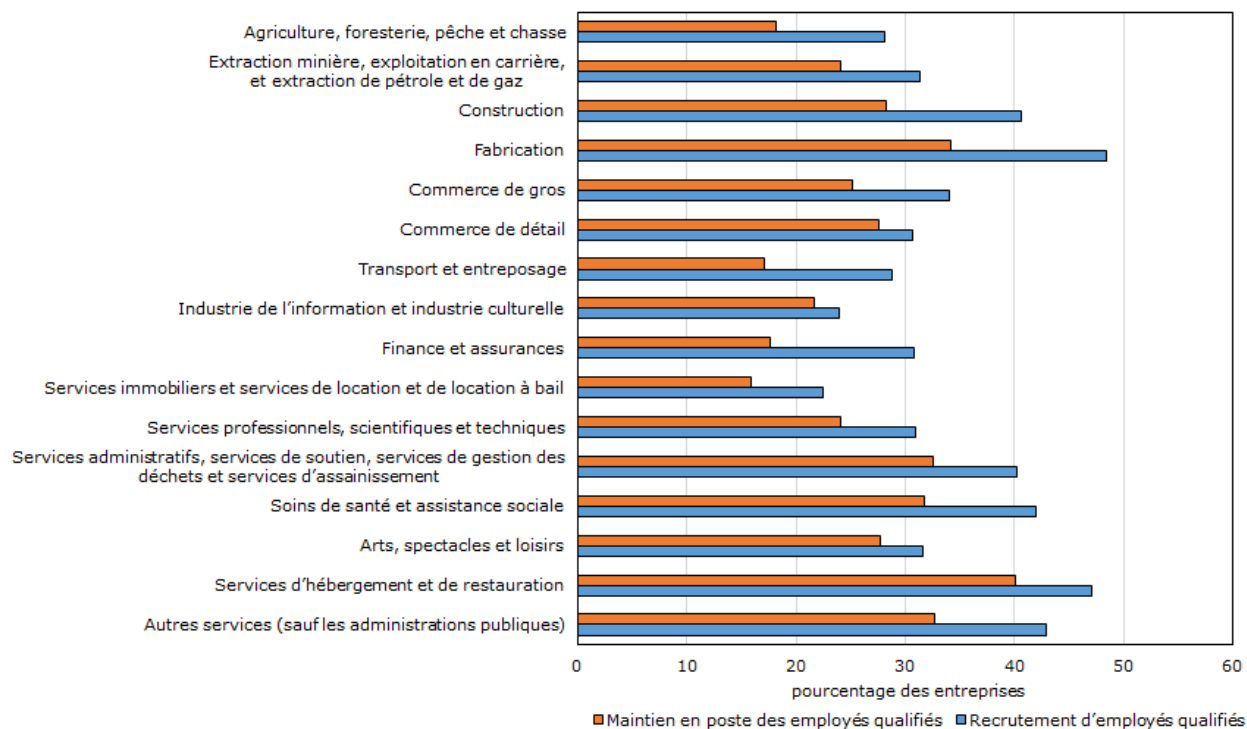
À mon copain, Thomas, merci pour ta patience et tes encouragements au travers de ces dernières années. Le parcours n'aurait pas été aussi plaisant si tu n'avais pas été présent. Merci de m'avoir permis de conserver un certain équilibre vie professionnelle/scolaire/personnelle.

À mes parents, Julie et Martin, un énorme merci pour votre soutien dans le parcours de la maîtrise, mais également dans l'entièreté de mon parcours scolaire. Vos encouragements m'ont permis de poursuivre mon cheminement afin d'obtenir finalement mon grade de maîtrise.

Chapitre 1 : L'introduction

Selon l'Enquête canadienne sur la situation des entreprises menée en 2023 par Statistique Canada, les organisations font présentement face à de sérieux défis. En effet, « la hausse de l'inflation, la pénurie de main-d'œuvre, le maintien en poste et le recrutement d'employés qualifiés sont les principaux défis auxquels les entreprises s'attendaient à être confrontées à court terme » (Canaj, Sood et Johnston, 2023). Même si Statistique Canada suggère que le nombre de postes vacants au Canada tend vers la diminution, passant de 801 475 en mars 2023 à 701 305 en juillet 2023 toutes industries confondues (Statistique Canada, 2023a), la pénurie de personnel se fait considérablement sentir auprès des employeurs. Les organisations éprouvent des difficultés de recrutement, mais également de rétention de leurs employés qualifiés actuels, comme le démontre la figure 1 :

Figure 1 : Entreprises qui s'attendaient à ce que le recrutement et le maintien en poste d'employés qualifiés constituent un obstacle



Note : On a demandé aux répondants, du 3 avril au 8 mai 2023, quelles étaient leurs attentes concernant divers obstacles au cours des trois prochains mois. La période de trois mois visée se situe entre le 3 avril et le 8 août 2023, selon la date de réponse de l'entreprise.

Source : Statistique Canada. Enquête canadienne sur la situation des entreprises, deuxième trimestre de 2023 (Tableau 33-10-0666-01).

Source : Statistique Canada, 2023a

Les pourcentages cités dans cette première figure nous confirment que les organisations ont d'importantes inquiétudes en ce qui a trait à leur personnel actif. La rétention du personnel et le recrutement d'employés constituent deux sujets bien distincts comportant leur propre lot de défis. Dans le cadre de ce présent mémoire, la problématique du recrutement sera mise de l'avant. Plus particulièrement, ce mémoire étudiera les pratiques de recrutement axées sur la génération détenant un diplôme postsecondaire, faisant son entrée sur le marché du travail. Selon un sondage publié par la firme Léger en 2023, les jeunes travailleurs âgés 16 et 34 ans affirment être davantage dans la mire des chasseurs de têtes que ceux des tranches d'âge supérieures (Drolet et Leblanc, 2023). L'intérêt porté vers cette nouvelle génération est donc grandissant et les recruteurs se doivent d'être imaginatifs afin de susciter l'attention de ces candidats. Bien évidemment, il existe plusieurs manières d'être novateur dans le but de sortir du lot en tant que recruteur. La littérature sur les meilleures pratiques innovantes pour recruter est très complète. On suggère de multiples innovations pour les recruteurs et on met un accent accru sur les points de vue de ces derniers. Toutefois, la littérature portant sur les préférences et les opinions de cette nouvelle génération de travailleurs est plutôt restreinte. Les avis de celle-ci ne sont pas fréquemment sollicités. On ignore donc ce qu'ils considèrent réellement comme étant une pratique de recrutement qui les rejoint personnellement.

Parmi les meilleures pratiques offertes aux recruteurs, nous pouvons constater que l'intégration des médias sociaux attire l'attention des chercheurs depuis quelques années déjà (Michaud, Foucher et Bourgault, 2019; Mada, 2011; Benraïss-Noailles et Viot, 2012). Toutefois, en conclusion de la revue de littérature qui sera présentée dans le chapitre 1 de ce présent mémoire, nous constatons un manque d'études qui met en lumière la perspective des jeunes candidats quant à l'intégration de cette nouvelle technologie. La problématique de recherche au cœur de ce mémoire est donc de connaître la perception des jeunes diplômés postsecondaires, et plus spécifiquement universitaires, de 18 à 30 ans face à l'optimisation de l'utilisation des médias sociaux dans les pratiques de dotation des organisations aux fins de recrutement. Cette étude permet alors de recueillir les impressions de cette nouvelle génération de travailleurs afin de comprendre véritablement leurs intérêts et habitudes, et ainsi en adapter les pratiques de recrutement en fonction de ces derniers.

Dans le cadre de ce mémoire, une revue de la littérature sur le sujet sera effectuée afin de mieux saisir le contexte entourant la problématique soulevée. Le processus de dotation sera d'abord analysé en profondeur afin d'en identifier les différentes étapes critiques de ce dernier. Le contexte moderne du marché du travail sera ensuite défini et les problématiques reliées à celui-ci pourront être démontrées.

Le cœur de la problématique sera ensuite exposé, permettant de comprendre les avancées des chercheurs par rapport à l'utilisation des médias sociaux en recrutement et mettant en évidence les lacunes de ces études. Le chapitre 2 permettra de souligner les propositions préalables à la collecte de données de l'étude. Ensuite, les détails de la collecte de données seront décrits, suivis des résultats de cette dernière. Finalement, la section 7, soit la discussion, analysera en profondeur les informations recueillies au cours de l'étude afin d'établir une conclusion quant à la problématique soulevée initialement.

Chapitre 2 : La revue de littérature

Face au contexte de pénurie de main-d'œuvre, sujet qui sera approfondi davantage dans la deuxième section de cette revue de littérature, les organisations n'ont d'autres choix que de sortir des sentiers battus, d'user de leur créativité afin de se distinguer des autres employeurs aux yeux des chercheurs d'emploi et d'offrir une expérience plus personnalisée aux candidats (Dubois, 2011; Liger, 2016). Les activités de recrutement traditionnelles comme l'affichage de postes sur des sites spécialisés ne semblent plus suffisantes pour remplir la mission d'attraction des candidats pour les organisations. Ces activités de recrutement doivent également évoluer au fil des différentes générations afin de s'adapter à leur réalité et à leurs intérêts. Maintes tendances entourant les pratiques de dotation et de gestion émergent, telles que le recours aux nouvelles technologies (Michaud, Foucher et Bourgault, 2019), et attirent de plus en plus l'attention des équipes de dotation au sein des organisations. La présente recension des écrits permet de comprendre le processus de dotation, le contexte actuel entourant cette pratique et le marché, ainsi que la pertinence de la présente recherche dans l'évolution des méthodes de recrutement.

2.1. Le processus de dotation

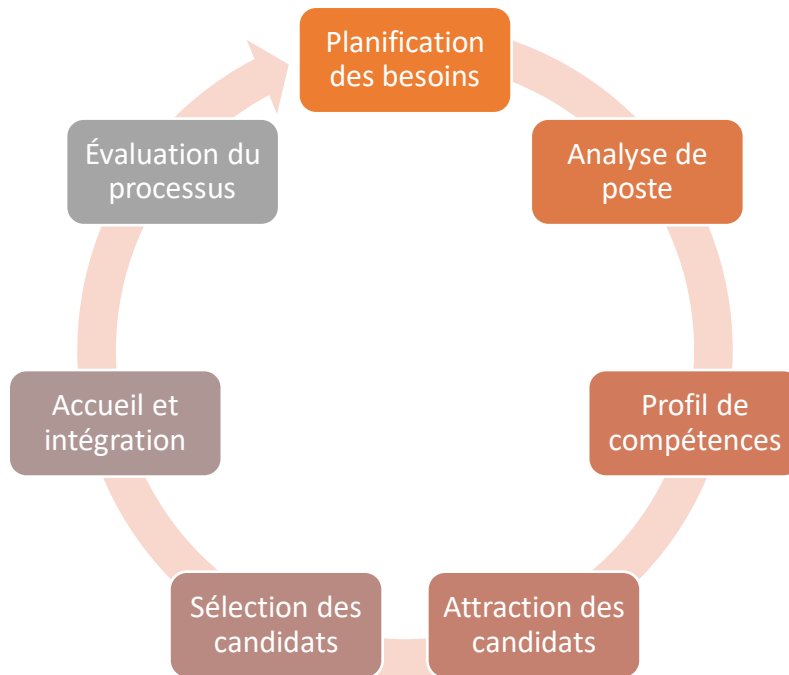
2.1.1 La définition du processus de dotation

Le processus de dotation de personnel revêt une importance capitale pour les organisations, car il a énormément d'impact sur la continuation des activités de celle-ci (O'Meara et Petzall, 2013). Il se définit comme étant l'ensemble des mesures mises en place pour attirer, retenir et développer, via différents domaines, les individus faisant partie d'une organisation (O'Meara et Petzall, 2013). Les deux principales activités de ce processus sont le recrutement et la sélection de personnel, des étapes étant interdépendantes (O'Meara et Petzall, 2013; Polyhart, Schmitt et Tippins, 2017). Celles-ci seront explorées davantage dans les prochaines pages.

2.1.2 Les étapes du processus de dotation

Le processus complet de dotation, composé d'un ensemble d'étapes, et est généralement uniforme dans la majorité des organisations :

Figure 2 : Étapes de la dotation



Source : Bourhis, 2021.

La première étape, **la planification des besoins**, vise à préparer le processus de dotation d'un poste en vérifiant notamment si le poste a toujours la nécessité d'être pourvu, si le budget accordé aux activités entourant ce poste est toujours adéquat, si le poste devait être pourvu avec du personnel de l'interne ou des candidats externes, etc. (O'Meara, et Petzall, 2013) En d'autres mots, cette étape permet de mieux comprendre l'environnement entourant le poste à pourvoir et permet d'élaborer une stratégie initiale quant à la dotation du poste vacant.

La deuxième étape est **l'analyse de poste**, menant également à la création de la description de poste. L'analyse de poste permet de cerner les tâches et responsabilités qui incombent au titulaire du poste. La description de poste est alors élaborée selon l'analyse de poste effectuée et permet d'expliquer le rôle du poste et de rassembler toutes les tâches qui doivent être effectuées par le titulaire (Guerrero, 2014). On note que : « La description du poste est essentielle pour communiquer aux publics cibles, de façon interne ou externe, ce qu'implique le poste. » (O'Meara et Petzall, 2013 : traduction libre)

La troisième étape du processus est l'élaboration d'un **profil de compétences** qui vise à identifier toutes les qualifications nécessaires, souvent classées selon les concepts de connaissances, compétences et aptitudes, pour réaliser les tâches associées au rôle (O'Meara, et Petzall, 2013). Il est également important de souligner que l'élaboration du profil de compétences permet de respecter un caractère

non discriminatoire en dictant les qualifications requises par le poste, guidant ainsi les prochaines étapes du processus (O'Meara, et Petzall, 2013). Cette étape a, quant à elle, obtenu un peu plus d'attention de la part des chercheurs et figure comme une tendance continue dans le domaine des ressources humaines au cours des dernières années. Le profil de compétences permet de cibler les compétences essentielles pour réussir avec succès les tâches attribuées au poste à l'étape de l'analyse des tâches et responsabilités (Bourhis, 2018). Ce profil porte généralement sur différentes catégories de compétences et de connaissances essentielles à la réalisation des fonctions, qui sont dans la plupart des cas, classées selon trois catégories soient : le savoir, savoir-faire et le savoir-être, et incluent également les compétences relatives à l'intégration au sein de l'organisation et de l'équipe (Ragault, 2013; Bourhis, 2018).

La conception de cet outil procure de multiples bénéfices. Prince (2005) mentionne d'ailleurs que l'établissement du profil de compétences permet de favoriser la réussite du processus de recrutement et de sélection. En effet, en ayant une liste prédéterminée des compétences recherchées pour l'emploi, les employeurs peuvent adapter leur processus de recrutement et de sélection afin d'être en mesure de trouver le candidat idéal possédant les compétences recherchées pour ce type spécifique de poste (Biddle et Noreen, 2006). Le profil de compétences permet de mieux choisir les outils de sélection et d'évaluation utilisées dans le cadre des étapes subséquentes du processus de dotation, mais aussi tout au long de l'évolution d'un employé dans son poste (Ragault, 2013; Vincent, 2021).

La description de tâches et le profil de compétences composent généralement les informations qui mises de l'avant afin de bien décrire et faire la promotion du poste. Parmi ces éléments, on retrouve parfois, sans s'y limiter, les informations relatives aux modalités de l'emploi, une brève présentation de l'organisation, la description de tâches et de responsabilités, le profil d'exigences, les informations quant au processus de sélection, la déclaration relative à l'ÉDI, etc. (Bourhis, 2018). Les étapes de l'analyse de poste et de l'élaboration du profil de compétences citées plus haut permettent de construire cet affichage de poste.

L'étape suivante est **l'attraction**. L'attraction des candidats se réfère à l'objectif principal de la phase recrutement, tel que mentionné ultérieurement. C'est précisément cette étape précise qui est au cœur de cette présente recherche. Pour bâtir une bonne stratégie d'attraction des candidats, il faut d'abord identifier les moyens de communication qui soutiendront la promotion de l'affichage de poste rédigé aux précédentes étapes. Plusieurs moyens peuvent être employés tels que les journaux et magazines, la radio, la télévision, les médias sociaux, les institutions académiques et plus encore, et ceux-ci seront

identifiés en fonction du public cible visé par ce type d'emploi (O'Meara et Petzall, 2013). La promotion de la marque employeur vient de plus en plus soutenir les stratégies d'attraction. Elle permet de mettre en valeur l'image de marque et mieux communiquer les avantages distinctifs qu'une organisation offre en tant que milieu de travail. Elle permet également de se distinguer des autres employeurs (Charbonnier-Voirin, Marret et Paulo, 2017; Van Leeuwen, Pieters et Crawford, 2005). La marque employeur est alors souvent utilisée dans cette étape du processus de dotation afin d'attirer les candidats en leur exposant les forces de l'entreprise (Dubois, 2020). Somme toute, l'étape d'attraction vise à attirer les yeux des candidats externes vers le poste à pourvoir et l'employeur afin de susciter le plus de candidatures possibles.

La sélection des candidats suit la phase de recrutement. Comme mentionné précédemment lors de l'élaboration de la troisième étape, l'étape de sélection est soutenue par certains outils tels que l'entrevue, les examens, la vérification des références, la lettre d'offre, etc. (O'Meara et Petzall, 2013). Cette étape est donc déterminante dans le choix du candidat idéal pour l'emploi.

L'employeur doit sélectionner la méthode plus adaptée et efficace pour bien servir le poste à pourvoir. Parfois, une combinaison de plusieurs outils est nécessaire pour assurer une revue complète des compétences et connaissances du candidat. La complexité et le niveau de responsabilité du poste peuvent également influencer les outils de sélection employés. Les outils de sélection ne sont pas transférables et pertinents à tous les postes et doivent être choisis méticuleusement.

Un des grands défis entourant les outils de sélection se trouve dans la volonté d'innover dans les pratiques tout en s'assurant de combler les préoccupations organisationnelles touchant l'efficacité du processus (Ryan et Derous, 2016). En d'autres mots, les organisations veulent innover en intégrant de nouveaux outils de sélection à leur processus, mais doivent s'assurer que ces derniers fournissent la même validité, ou en offrent une supérieure (Ryan et Derous, 2016). Ils doivent également s'assurer que les outils soient pertinents et adéquats pour les compétences à évaluer, afin d'éviter tout risque de poursuite judiciaire (Bourhis, 2008). En effet, l'utilisation d'outils de sélection qui mesurent des éléments n'ayant aucun lien avec le poste n'est d'abord pas pertinente et efficace pour le recruteur, mais permet au candidat une sérieuse remise en question en ce qui a trait à la validité du processus.

Nous assistons également à une évolution constante des compétences dans le temps. Les compétences et les instruments permettant de les mesurer n'évoluent pas toujours dans le même sens et au même moment. Le défi, une fois les compétences déterminées pour le poste, est de les mesurer adéquatement

(Bourhis, 2021). Un instrument de mesure désuet ne propose en rien une valeur ajoutée au processus. Il faut donc s'assurer que l'utilisation des outils de mesure soit pertinente. En ce qui concerne la validité, il faut considérer le niveau prédictif de l'outil en question face à l'emploi visé, ainsi que son utilité dans le processus (Durivage, 2004). De plus, la diversité de la main-d'œuvre est primordiale dans les organisations et se doit d'être prise en considération dans tous les aspects de celles-ci. Les outils de sélection sont souvent sujets aux reproches quant à leur adaptation de ceux-ci pour les différentes cultures, races et langues. En effet, les instruments de mesure employés lors de processus de dotation peuvent ne pas être adaptés aux candidats issus de minorités (Hough et Oswald, 2000). En somme, les outils de sélection permettent de mesurer les compétences prédéterminées pour un poste et une organisation. Une attention particulière doit toutefois leur être accordée afin d'évaluer la validité et leur respect des éléments d'équité, diversité et inclusion (ÉDI).

Vient ensuite l'étape **d'accueil et d'intégration** du candidat retenu. Cette étape est cruciale dans le cheminement du candidat, car elle permet de communiquer plusieurs messages au nouveau talent concernant ses conditions de travail (Brillet, Garcia et Montargot, 2016). Tel que le mentionne Hulin (2007 : 9), c'est l' : « étape clé étant donné qu'elle a pour finalité la réalisation du travail par le nouveau salarié, l'intégration de la culture de l'organisation et l'évolution de l'identité professionnelle des individus concernés ».

Plusieurs personnes et ressources sont souvent nécessaires à la réalisation d'une intégration réussie afin d'accompagner le nouvel employé adéquatement. On pense ici aux supérieurs, collègues de travail, activités de socialisation, documents d'informations, politiques de l'organisation, et plus encore (Brillet, Garcia et Montargot, 2016). Cette étape n'est pas à négliger et aura un réel impact sur le parcours du candidat retenu au sein de l'organisation.

L'évaluation du processus de dotation termine le cycle et permet d'évaluer chaque étape du processus (O'Meara et Petzall, 2013, p.362). Tel que le mentionnent Michaud, Foucher et Bourgault (2019), certains critères sont employés pour évaluer les pratiques de recrutement et de sélection des organisations :

Tableau 1 : Critères d'évaluation des pratiques de recrutement et de sélection

Pertinence, qualités métriques	Légitimité	Opportunité financière	Efficiace
Mesure ce qu'il est censé mesurer Mesure adéquatement les exigences des postes à pourvoir Prédit le rendement <u>Recrutement</u> Impact des pratiques sur la qualité, la quantité et la rétention des candidats	Conformité légale : respect des dispositions en matière de discrimination, respect de la vie privée Validité d'apparence : pratiques vues comme légitimes par les candidats Conformité à des standards éthiques	Coûts de développement Coûts d'utilisation Utilité	Temps de réponse pour obtenir les résultats recherchés

Source : Michaud, Foucher et Bourgault, 2019

Les organisations peuvent alors évaluer leur appréciation du processus selon les différents concepts énumérés dans le tableau 1 et développer des occasions d'amélioration afin d'obtenir des résultats plus satisfaisants.

Le processus de dotation est unique pour chaque poste à pourvoir et chaque étape comporte des enjeux et des défis. La présente recherche concerne plus particulièrement les défis actuels en matière d'attraction des candidats. La prochaine section permettra de mieux comprendre la réalité actuelle des recruteurs.

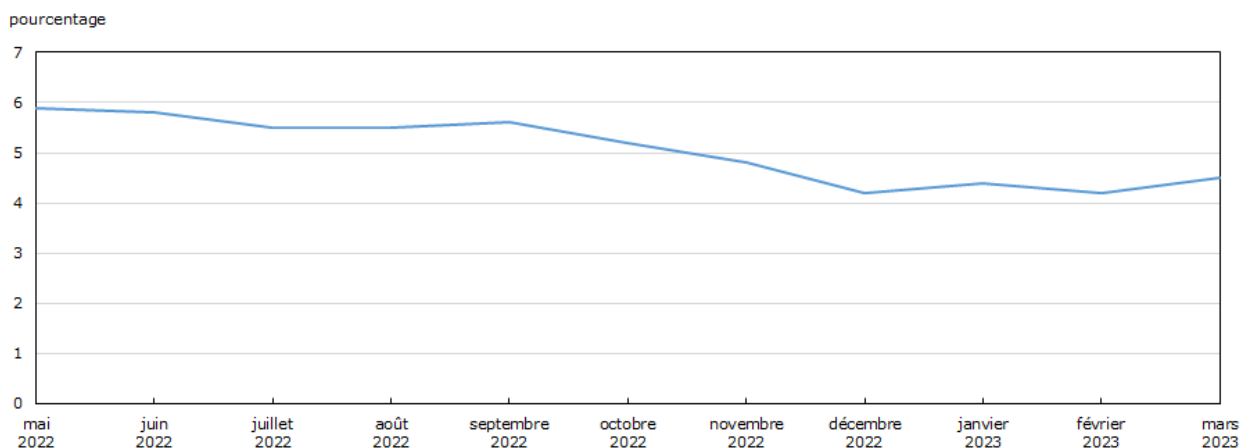
2.2 La pénurie de main-d'œuvre et les difficultés de recrutement

2.2.1 La pénurie de main-d'œuvre au Québec

L'Institut de la statistique du Québec a affirmé dans son bilan 2021 du marché du travail au Québec que : « le nombre de postes vacants a crû d'environ 50 % par rapport à 2019 pour atteindre une moyenne de 193 000 aux trois premiers trimestres » (Institut de la Statistique du Québec, 2021). Cette statistique nous permet de comprendre que le nombre de postes vacants a augmenté au cours des années au Québec. Toutefois, comme mentionné lors de l'introduction, nous assistons, depuis les derniers mois, à une légère diminution du nombre de postes vacants au Canada. Une étude réalisée par Statistique Canada affirme que depuis janvier 2023, le nombre de postes vacants, toutes industries confondues, est en constante diminution. En effet, le nombre de postes vacants en janvier 2023 se chiffrait à 864 125, tandis qu'il s'affiche à 701 305 en juillet 2023 (Statistique Canada, 2023a). Ceci

représente une diminution de 162 820 postes vacants. Cette diminution est positive pour les organisations canadiennes, mais il n'en demeure pas moins que 701 305 postes vacants représentent un nombre significativement élevé, qui suggère que la pénurie de personnel frappe toujours les employeurs canadiens. Ces milliers de postes vacants sont considérables et représentent un réel défi. Les secteurs les plus durement touchés, en date de juillet 2023, sont les soins de santé et assistance sociale, ainsi que les services d'hébergement et de restauration, avec un taux de 5,7 % de postes vacants pour chaque industrie (Statistique Canada, 2023b). Les industries qui semblent être le moins touchées sont la gestion de sociétés et d'entreprises (1,7 %) et les services d'enseignement (1,3 %). Il est cependant à noter que tous les secteurs sont affectés par les postes non comblés, et que cette problématique engendre plusieurs menaces pour tous les secteurs d'activités. Le manque de personnel peut entraîner plusieurs pertes financières, mais également de lourdes répercussions au niveau du bien-être des dirigeants et des employés. Par exemple, on associe les enjeux reliés aux heures supplémentaires qui sont payées plus que le taux simple horaire, la perte de contrats de vente vu l'impossibilité de réaliser la demande en temps requis, l'augmentation des heures travaillées chez le personnel et les propriétaires, le ralentissement du service et de la production, le frein au développement de l'entreprise, et bien plus encore, à la pénurie de personnel dans les organisations (Bomal, 2022). Personne ne semble être à l'abri de cette situation. La figure suivante permet d'ailleurs de voir l'évolution du taux de postes vacants au Canada au cours des derniers mois :

Figure 3 : Taux de postes vacants, par mois



Note : Les données sont désaisonnalisées.

Source : Statistique Canada. Postes vacants, employés salariés et taux de postes vacants selon le secteur de l'industrie, données mensuelles désaisonnalisées (Tableau 14-10-0406-01).

Source : Statistique Canada, 2023c

Cette figure met bien en valeur les fluctuations du taux, mais permet surtout de souligner que les postes vacants représentent toujours des défis importants pour les organisations canadiennes. Le taux de postes vacants ne descend pas plus bas que 4,2 %, alors que ce même taux oscillait vers le 3 % il y a quelques années (Statistique Canada, 2023c). La figure permet donc de voir un certain progrès, mais souligne tout de même une problématique bien réelle.

Plusieurs entreprises sonnent l'alarme et affirment que le recrutement et la pénurie de main-d'œuvre sont des obstacles auxquels elles doivent faire face pour les prochains mois (Statistique Canada, 2023c). L'Institut de la statistique du Québec mentionne de plus que le taux de chômage a, quant à lui, diminué en 2021 par rapport à l'année 2020, soit 6,1 % (2021) comparativement à 8,9 % (2020) (Institut de la Statistique du Québec, 2021). Également, depuis 2016, le Canada est passé de 4,4 chômeurs par poste vacant, à 1,4 chômeur en 2022 (Statistique Canada, 2023d). Ces nombres sont significatifs puisque le nombre de postes vacants est extrêmement élevé, et le taux de chômage est quant à lui à la baisse. Il n'y a tout simplement pas de disponibilité de main-d'œuvre pour les entreprises souhaitant pourvoir leurs postes. La pénurie de candidats frappe durement les organisations. Ces données sont une bonne représentation du manque de personnel pour satisfaire la demande. Ces deux statistiques nous permettent de comprendre que les entreprises ont un nombre croissant de postes vacants, mais font face à un bassin de main-d'œuvre beaucoup plus limité pour combler leurs besoins.

Cette pénurie de main-d'œuvre a été longuement annoncée. En 2003, Légaré affirmait qu'à compter de 2011, il y aurait en moyenne 12 personnes sortantes du marché du travail pour 10 personnes entrantes et que dès 2030, il y aurait 1 retraité pour 2 personnes d'âge actif, ratio qui était à 5 pour 1 en 2003 (Légaré, 2003). La population est vieillissante et les entreprises perdent de nombreux employés qui partent à la retraite, pour n'en gagner un moindre nombre.

Dubois et Pelletier (2011) distinguent trois niveaux d'enjeux en lien avec la main-d'œuvre, soit la pénurie de main-d'œuvre, la pénurie de compétences et la rareté de compétences. Le premier niveau - la pénurie de main-d'œuvre - rejoint davantage le nombre de personnes, sans spécialisations professionnelles particulières, qui sont disponibles à l'embauche. Le deuxième niveau - la pénurie de compétences - concerne les candidats détenant certaines compétences nécessaires pour effectuer des tâches, tandis que le dernier niveau - la rareté de compétences - met davantage l'accent sur les

compétences spécialisées requises pour des postes bien précis (Dubois et Pelletier, 2011). L'état de la situation du marché de l'emploi ne rend pas la tâche facile aux recruteurs.

Il est toutefois pertinent de distinguer les problèmes de pénurie de main-d'œuvre et de la difficulté à recruter de nouveaux candidats. La difficulté de recrutement caractérise la situation dans laquelle un employeur n'est pas en mesure de pourvoir un poste vacant malgré ses efforts de recrutement (Baruel Bencherqui, Le Flanchec et Mullenback Servayre, 2009 : 4). La pénurie de main-d'œuvre, quant à elle, survient lorsque le marché de chercheurs d'emploi ne permet pas de répondre à l'entièreté de la demande de postes à combler (Baruel Bencherqui, Le Flanchec et Mullenback Servayre, 2009 : 4). La difficulté de recrutement serait propre à une entreprise, alors que la pénurie de main-d'œuvre est généralisée à tout un secteur ou une population (Van Haeperen, 2001 : 2). Il est à préciser également qu'une entreprise peut donc éprouver des difficultés de recrutement sans nécessairement qu'il y ait une pénurie de main-d'œuvre, par contre une pénurie de main-d'œuvre entraîne nécessairement des difficultés de recrutement dans les organisations. Les organisations sont alors souvent soumises à plusieurs défis de pénurie, mais également de difficultés à recruter.

Afin de rester compétitifs dans le marché, les recruteurs doivent actuellement s'adapter aux nouvelles tendances en matière de recrutement afin d'attirer la main-d'œuvre. Tel que le mentionne Gravel (2014 : 3) : « Un marché du travail en voie de favoriser les demandeurs d'emploi, les exigences de la nouvelle génération [...] recomposent la problématique de l'embauche. »

Il y a donc bel et bien un contexte de pénurie de main-d'œuvre favorisant les candidats qui force les recruteurs à adapter leurs stratégies aux nouvelles tendances touchant la population. Les entreprises consacrent alors plus d'efforts pour offrir une expérience novatrice et personnalisée aux candidats selon leur profil afin de les attirer (Liger, 2016 : 83).

D'ailleurs, sur le sujet des nouvelles tendances qui touchent la population, il est nécessaire d'aborder la situation du marché du travail pour la génération commençant sa vie active. Ces jeunes professionnels représentent le futur du marché de l'emploi au Canada, il est donc nécessaire d'analyser la situation afin de comprendre le contexte actuel, mais également aux fins de projection pour les années à venir. En regardant d'abord le taux de chômage du groupe d'âge des 15 à 24 ans, on remarque que ce taux oscillait autour de 12 % depuis les dix dernières années (Statistique Canada, 2023d), excluant la période

de la COVID-19 qui a fortement et anormalement bouleversé le marché de l'emploi. Le taux de chômage pour l'année 2022 se situe à 10,01 % (Statistique Canada, 2023d). Pour les 20 à 24 ans particulièrement, il s'élève à 8,8 % et pour les 25 à 29 ans à 5,7 % (Statistique Canada, 2023d). Il est intéressant de comparer ces deux derniers taux à la tranche d'âge des 40-44 ans, tranche de travailleurs qui est bien établie sur le marché du travail depuis quelques années. Le taux de cette tranche d'âge se trouvait à 3,7 % en 2022 (Statistique Canada, 2023d). La différence est alors significative lorsqu'on compare les jeunes travailleurs avec ceux qui sont bien établis. Le contraste est tout aussi important lorsqu'on compare les taux d'activité, se définissant par le taux de population active, soit 77,2 % (20-24 ans); 87,7 % (25-29 ans) et 89,7 % (40-44 ans) (Statistique Canada, 2023d). Il en est de même pour les taux d'emploi, soit 70,4 % (20-24 ans); 82,7 % (25-29 ans) et 86,3 % (40-44 ans) (Statistique Canada, 2023d). Il est toutefois important de souligner que le taux d'activité moindre pour les tranches d'âge plus jeunes peut également être associé au fait que cette tranche de population n'est pas encore prête à intégrer le marché du travail en raison d'études à compléter. Mais encore, en regardant ces dernières données, on peut comprendre que probablement certains jeunes sont disposés à entrer sur le marché du travail, mais n'y sont toujours pas ou ne se sentent pas prêts. Plusieurs organisations s'intéressent à l'intégration de jeunes professionnels au sein de leurs équipes. Cette génération entrante n'est donc pas intégrée à son maximum au marché du travail et plusieurs talents sont à prendre.

En se basant sur les données du précédent paragraphe, les recruteurs comprennent que certains jeunes travailleurs sont disposés à entamer leur cheminement professionnel. Plusieurs candidats sont disponibles et les organisations ont les yeux rivés sur ces jeunes. Statistique Canada mentionne d'ailleurs que le Canada se démarque positivement sur le plan de la participation des jeunes au milieu de travail, mais cette constatation n'est pas aussi positive lorsqu'on la compare aux générations antérieures (Statistique Canada, 2022). Comme déterminé dans les précédentes sections, le marché de l'emploi favorise les demandeurs d'emploi. Les organisations doivent être créatives et novatrices afin de mettre en évidence leur proposition de valeur employé (PVE) aux candidats, et plus particulièrement aux jeunes. Les pratiques de recrutement doivent être améliorées pour répondre aux besoins et habitudes de cette génération (Simard, 2022b). Les efforts d'innovation déployés par les recruteurs sont donc plus importants dans l'ère actuelle.

Plusieurs organisations s'intéressent à l'intégration des médias sociaux dans différents processus. La nouvelle génération, ayant grandi avec l'arrivée des médias sociaux, les considère comme une partie

intégrante de leur vie sociale quotidienne (Simard, 2022a). La communication par les plateformes numériques leur est naturelle. Plusieurs recruteurs mentionnent d'ailleurs que l'utilisation des médias sociaux en lien avec les pratiques de recrutement est de plus en plus favorisée chez les jeunes travailleurs (Simard, 2022a; Girardeau, 2021; Lefizelier, 2022). L'intégration de cette nouvelle technologie sera analysée davantage dans la prochaine section.

La revue de littérature de ce travail se concentrera davantage sur la partie recrutement du processus étant donné l'importance accrue que les organisations y portent, et l'importance de l'enjeu de la pénurie de main-d'œuvre dans l'étape d'attraction des candidats. Le recrutement se trouve donc être le cœur de la question de recherche de ce présent mémoire.

En somme, dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre auquel les organisations font face à l'heure actuelle, l'innovation est de mise pour détenir un pouvoir d'attraction plus fort envers les candidats. Quelques innovations ont fait leur apparition, mais l'intégration des médias sociaux semble capter davantage notre attention. Avec l'accessibilité d'Internet et la technologie qui ne cesse d'évoluer, les médias sociaux ont pris d'assaut le quotidien de maintes personnes, partout dans le monde. Ceux-ci se définissent par une diversité de service Internet et mobile, basé sur le Web 2.0, qui permettent à leurs utilisateurs de converser entre eux, diffuser du contenu ou se joindre à des communautés virtuelles (Dewing, 2013; Ben Bouyahia et Ben Miled-Cherif, 2022). Les pratiques de recrutement n'ont d'autres choix que de s'adapter à ces nouvelles tendances.

2.3 Les médias sociaux

2.3.1 Les médias sociaux et le recrutement

La grande majorité du processus de dotation est désormais effectuée de manière électronique. Rares sont les entreprises qui effectuent le tout en format traditionnel papier. Les activités de recrutement sur le Web sont maintenant la norme et de plus en plus d'outils informatiques sont mis en place pour améliorer le domaine de la dotation (Lamothe, 2018). L'informatisation des processus de ressources humaines est accélérée par l'utilisation grandissante du Web par les recruteurs, l'attention croissante portée aux questions de diversité et de discrimination en emploi, et l'augmentation de la volonté des hautes directions de piloter et optimiser les processus de recrutement (Fondeur, 2014). D'ailleurs, de nombreux chercheurs ont affirmé, il y a quelques années, que la technologie sera la tendance la plus notable de la gestion des ressources humaines au cours des prochaines décennies (Lavigna et Hays, 2004). Cette nouvelle ère 2.0 des ressources humaines est donc attendue depuis un certain temps.

L'utilisation de nouvelles technologies de l'information permet de nombreux avantages et, lorsque bien employée, peut comporter un avantage compétitif face aux recruteurs-concurrents (Slavic, Bjekic, et Berber, 2017). Les candidats sont en effet plus attirés envers les organisations connectées technologiquement, qui leur permettent d'obtenir une multitude d'informations instantanément (Neal, 2013).

Comme mentionné précédemment, les entreprises doivent élaborer des activités de marketing en ressources humaines pour pouvoir élargir leur bassin de candidatures et aller chercher du personnel qualifié. Une des méthodes les plus récentes et efficaces de combiner marketing et dotation est l'utilisation des médias sociaux (Glovko et Schumann, 2019). Pour le candidat, les médias sociaux permettent facilement d'en apprendre davantage sur la culture d'entreprise de leur potentiel futur employeur (Glovko et Schumann, 2019). Les organisations ont alors tout intérêt à établir une stratégie marketing sur les médias sociaux afin de contrôler le message qui circule à leur sujet, affectant naturellement leurs processus de dotation. Une image positive affecte tout aussi positivement le recrutement. L'étude réalisée par Glovko et Schumann (2019) mentionne d'ailleurs que l'activité générale de l'organisation sur leur plateforme de contenu numérique, dans ce cas-ci Facebook, engendre une augmentation du nombre total de demandes d'emploi. Cette réalisation soutient certainement l'argument que le marketing sur les médias sociaux et le recrutement sont directement liés et peuvent mener à de très belles synergies, si déployées stratégiquement. Quelques médias sociaux tels que Facebook, Instagram, Spotify, TikTok, LinkedIn et plus encore peuvent être utilisés à diverses étapes du processus de dotation et l'intérêt quant aux stratégies de ciblage sur ces plateformes est croissant (Bourhis, 2021). Les fonctionnalités disponibles sur ces médias sociaux peuvent néanmoins être mises à jour et affecter positivement ou négativement leur impact dans le monde du recrutement. Par exemple, le groupe Meta a récemment supprimé l'option de générer des audiences publicitaires spéciales lors de publicités liées au logement, à l'emploi ou au crédit (Meta, 2023). Ceci signifie qu'on impose certaines restrictions aux entreprises en ce qui a trait aux options de ciblage de leur offre d'emploi, comme l'âge, le sexe et le code postal (Austin, 2022). Ces changements ont assurément un impact sur les recruteurs, car ces derniers ne peuvent plus cibler qu'un seul groupe précis de candidats potentiels. Bref, il est important que les recruteurs soient à l'affut des changements en ce qui concerne les fonctionnalités disponibles. Il n'en reste toutefois que ces médias sociaux offrent un éventail de possibilités innovatrices aux professionnels des ressources humaines. D'ailleurs, le groupe Meta mentionne que Facebook est avantageux pour les organisations, car la plateforme permet la publication d'offre d'emploi gratuitement, rapidement et plus simplement, considérant que le tout se retrouve à un

seul endroit, soit la page Facebook de l'entreprise et que les fonctionnalités sont disponibles également sur les appareils mobiles (Meta, 2023).

Maintes organisations ont débuté l'intégration des médias sociaux dans leur processus de recrutement. En effet, au cours de la revue de littérature à ce sujet, il est flagrant de constater que les organisations incorporent désormais ces plateformes à leurs stratégies d'entreprise. Par exemple, une étude a démontré que certaines organisations belges ont intégré LinkedIn et Facebook afin de promouvoir à l'externe les postes vacants et pour rechercher de potentiels candidats pour ces postes. CMP Solutions mécaniques, une entreprise établie au Québec, a elle aussi intégré les plateformes de contenu numérique afin de recruter de nouveaux talents, particulièrement des jeunes. Le vice-président des ressources humaines de l'entreprise a affirmé avoir obtenu un franc succès en optant pour cette stratégie (Bertrand, 2019). Les Forces armées canadiennes ont elles aussi lancé une campagne de recrutement sur les médias sociaux en 2017 et en 2022 afin de contrer les difficultés auxquelles elles faisaient face (Radio-Canada, 2017; Radio-Canada, 2022). La Ville de Montréal a elle aussi opté pour une stratégie de recrutement axée sur les réseaux sociaux (Normandin, 2019). Certaines organisations font aussi la création de pages sur les réseaux qui sont strictement consacrées au recrutement. Par exemple, le Gouvernement du Canada, Forces Canada et la Station Mont Tremblant détiennent actuellement des pages Facebook, Instagram ou Twitter¹ nommées respectivement *Emplois GC*, *Forces Emplois* et *Emplois Station Mont Tremblant*, qui font la promotion de leurs activités de dotation. Plusieurs groupes Facebook sont également créés avec comme objectif de faire la promotion d'offres d'emploi ou de candidatures. Les entreprises utilisent ces groupes pour faire la publicité de leurs occasions d'emploi ou bien chercher des candidatures intéressées à celles-ci. McDonald's est une autre entreprise qui utilise les médias sociaux pour recruter du personnel. En effet, cette entreprise fait la promotion des avantages de travailler pour l'organisation à l'aide de la plateforme Snapchat. Enfin, une étude effectuée par Society for Human Resource Management a démontré que 84 % des organisations ont adapté leur processus de recrutement pour y inclure l'utilisation des médias sociaux (Bertrand, 2019). Cette tendance est également observable à grande échelle, considérant que des études françaises démontrent que 62 % des recruteurs utilisent les médias sociaux pour publier leur affichage de poste (Bonanza, 2023), 7 entreprises sur 10 utilisent d'avantage les médias sociaux que les autres outils existants pour le recrutement (Équipe Dynamique Entrepreneuriale, 2022) et 80 % des recruteurs

¹ La plateforme Twitter a été sujette à une modification au niveau de son nom, s'identifiant maintenant comme « X ». Toutefois, puisque la collecte de données réalisée dans le cadre de ce mémoire a été effectuée avant la modification, le nom Twitter sera employé pour la totalité de ce mémoire par souci de cohérence.

considèrent les médias sociaux comme étant avantageux dans la recherche de candidats passifs (Intuition Software, 2023). Tous ces exemples démontrent que les médias sociaux sont au cœur des stratégies de recrutement des organisations. Ils nous démontrent également qu'il y a un certain succès à opter pour ces technologies. Quelques exemples concrets ont été soulignés dans les lignes précédentes, mais maintes entreprises ont également intégré les médias sociaux à leurs pratiques de recrutement.

L'utilisation de nouvelles technologies dans les processus de recrutement est vue de manière très positive globalement. Les écrits mentionnent d'ailleurs que plusieurs étapes du processus de dotation peuvent être améliorées grâce à leur intégration de celles-ci (Slavic, Bjekic et Berber, 2017). En effet, on note qu'avec les nouvelles technologies, la communication avec les candidats est plus rapide qu'elle ne l'a jamais été (Lamothe, 2018). D'ailleurs, l'aspect de la communication sera exploré davantage dans la section 2.4 de cette présente revue de littérature. Les processus peuvent désormais être personnalisés, rapides, plus complets et surtout plus stratégiques (Ryan et Derous, 2016; Lavigna et Hays 2004; Lamothe, 2018; Tambe, Capelli et Yakubovich, 2019). Par exemple, la publication d'offre d'emploi par Facebook est effectuée en quelques minutes seulement (Meta, 2023), ce qui influence positivement la rapidité de cette étape. De plus, en proposant plusieurs fonctionnalités qui permettent de gérer presque l'intégralité du processus de recrutement par la plateforme et même sur un appareil mobile engendre une simplification du processus en ayant qu'un seul guichet unique et en réduisant le nombre d'abandons de candidature relié à la complexité d'un processus traditionnel (Meta, 2023). La communication par les médias sociaux permet aussi une communication plus personnelle. Les recruteurs sont en mesure d'avoir des échanges directs avec les candidats afin d'établir des liens plus personnels et plus rapides, compte tenu de la disponibilité des informations sur leur profil public, et plus rapidement (Meta, 2023; Vézina, 2021). Suivant ces avantages, c'est tout au bénéfice des employeurs de se coller aux tendances technologiques.

Par contre, beaucoup d'enjeux sont à surveiller. En effet, l'intégration des médias sociaux comporte son lot de risques, notamment en ce qui concerne le respect de la vie privée et la confidentialité, le respect des politiques d'ÉDI et l'attention particulière à la validité des informations trouvées sur le Web, ce dont nous parlerons à la section 2.4 de cette revue de littérature (Michaud, Foucher et Bourgault, 2019; Bazinet, 2010; Van Iddekinge, Lanivich, Roth et Junco, 2016; Slavic, Bjekic et Berber, 2017; Charles, 2019). Les ressources humaines doivent établir des politiques claires quant à l'utilisation et la consultation de médias sociaux afin d'éviter tout préjudice et traitement inéquitable envers les

candidats et employés (Michaud, Foucher et Bourgault, 2019; Perreault et Badreddine, 2015). Ces politiques ne devraient pas se limiter au recrutement et devraient « porter sur les aspects suivants :

- Donner des directives sur la façon dont votre organisation compte mener ses interactions en ligne;
- Établir les principes relatifs aux cas d'utilisation acceptable pour les interactions commerciales et du personnel;
- Définir les conséquences d'une utilisation abusive des médias sociaux au sein de votre organisation;
- Définir les types de classification des données d'entreprise qui peuvent (ou non) être partagées au moyen des médias sociaux;
- Obliger tous les employés à recevoir une formation officielle sur les comportements exigés par l'organisation et les détails stipulés dans la politique;
- Rendre obligatoire une formation régulière sur la sensibilisation, particulièrement pour les personnes qui prennent part directement à la publication du contenu dans les médias sociaux;
- Établir des normes de collaboration avec les fournisseurs de services externalisés comme les équipes chargées du marketing de contenu ou du marketing en ligne » (Centre canadien pour la cybersécurité, 2022).

Le regroupement de ces directives dans une politique organisationnelle permet de sécuriser les activités de l'organisation par le biais des actions posées par ses membres, afin d'éviter tout conflit, atteinte ou menaces à la réputation.

Outre les dimensions liées au traitement des données, ces aspects technologiques ne sont pas à négliger pour assurer l'équité de traitement entre les candidats. Ainsi, les participants doivent avoir accès à une connexion Internet de qualité, ce qui peut engendrer des différences selon le niveau socio-économique des candidats. On note une surreprésentation des jeunes femmes blanches lors de l'utilisation de cet outil (Kamp, Herbell, Magginis, Berry et Given, 2019). Cette surreprésentation soulève d'ailleurs un potentiel enjeu de discrimination, puisqu'une certaine partie de la population est avantagée par ces méthodes. Cet élément est donc naturellement à considérer lors de processus de dotation, considérant l'enjeu soulevé, qui pourrait affecter la validité et l'intégrité du processus. Cet aspect est important à souligner, car il démontre que l'intégration de technologies de l'information peut entraîner des biais

dans les processus de recrutement, en ayant une surreprésentation/sous-représentation de certaines communautés.

L'ÉDI dans les entreprises est un sujet qui est au cœur des activités quotidiennes des entreprises canadiennes. La grande majorité des organisations ont élaboré déjà plusieurs politiques se rapportant à ce sujet et le gouvernement canadien continue de mettre l'accent sur l'importance de cette question. Ce sujet est donc plus que d'actualité et doit être au cœur des considérations lors de l'innovation en recrutement. La grande majorité des organisations ont à cœur les enjeux d'ÉDI et, comme soulevé précédemment, les médias sociaux peuvent causer certaines inégalités à ce niveau. Il est donc primordial que les entreprises soient au courant de ces enjeux et adaptent leur stratégie de recrutement afin de ne pas privilégier ou défavoriser une partie précise de la population. À ce sujet, une étude publiée en 2023 révèle que « 36 % des jeunes diplômés s'attendent à ce que la diversité soit mise en valeur dès le processus de recrutement. Ils sont 32 % à regarder sur les sites carrières ou les réseaux sociaux si l'entreprise est diverse » (Icims Insights, 2023 : 2), d'où l'importance de l'enjeu d'ÉDI. L'image véhiculée sur les médias sociaux affecte naturellement le succès ou non d'une organisation sur plusieurs aspects, dont en matière de recrutement.

Pour clôturer cette section, il est primordial de souligner la popularité croissante des plateformes de médias sociaux dans la population générale, mais également au sein des départements de ressources humaines. Les stratégies entourant et incluant les médias sociaux sont nombreuses et se taillent une place croissante au sein des stratégies de recrutement des entreprises (Pelletier et Dubois, 2011; Slavic, Bjekic et Berber, 2017; Abdul-Latif, Boateng et Eneizan, 2019).

Enfin, l'intégration de la technologie dans les processus de ressources humaines permet plusieurs avantages au niveau de l'efficacité du recrutement et de la sélection. Par contre, une attention particulière doit être portée à l'utilisation de celle-ci au niveau de son caractère possiblement discriminant et inadapté à toutes les strates de la société.

2.3.2 Les différents types de médias sociaux

Comme mentionné, certaines plateformes de réseaux sociaux se trouvent à l'heure actuelle parmi les plus populaires sur le Web, et dans les stratégies de recrutement des organisations. Ces plateformes n'ont toutefois pas toutes la même raison d'être et n'attirent pas toutes les mêmes auditoires. Le premier objectif de cette section est de distinguer les différents médias sociaux selon leur fonctionnalité. On pourrait tout d'abord regrouper les multiples plateformes de médias sociaux en deux

grandes catégories, soit les médias de contenu et les médias de relations (Girard, Fallery et Rodhain, 2011). Les médias de contenu compteraient les plateformes offrant du divertissement aux utilisateurs, tandis que les médias de relation se limiteraient aux plateformes ayant pour objectif la création et le maintien de relations humaines. Néanmoins, il est aussi possible de distinguer de multiples types plus précis de plateformes de médias sociaux. Plusieurs auteurs ont développé leur propre catégorisation des médias sociaux, mais la plupart se résument ainsi :

- Les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Twitter, etc.);
- Les plateformes de partage de contenus (Instagram, YouTube, etc.);
- Les réseaux de social bookmarking et de curation (Pinterest, Flipboard, etc.);
- Les blogs et les médias de publication (WordPress, Blogger, Medium, Tumblr, etc.);
- Les forums de discussion (Reddit, Quora, etc.);
- Les médias d'avis et de notation (Yelp, Tripadvisor, Glassdoor, etc.) (Besson, 2022).

Les fonctionnalités des différents médias sont tellement nombreuses et ont été originellement créées en ayant un objectif et un public précis. Pourtant, maints réseaux sociaux ont élargi leur raison d'être et touchent aux fonctionnalités des autres concurrents. Pour illustrer ce propos, Meta annonce une campagne afin de soutenir les créateurs de contenu qui se démarquent dans leurs plateformes (Meta, 2022). Cette campagne rejoint la catégorie de Pinterest et de Flipboard qui cible justement les talents créatifs de leurs utilisateurs. Enfin, bien qu'il soit possible de regrouper les médias sociaux en différentes catégories, la majorité d'entre eux ne se restreignent pas au moule original. Dans le cadre de la présente recherche, nous nous intéresserons plus particulièrement aux types de médias sociaux qui pourraient être et qui sont présentement employés par les organisations lors des étapes de recrutement du personnel.

2.3.3 La popularité des médias sociaux

En fonction de l'objectif à atteindre et de la tranche d'âge visée par un projet, la popularité des médias sociaux diffère. En effet, les plateformes de réseaux sociaux utilisées pour un projet visant les jeunes diplômés par rapport à un projet visant les nouveaux retraités ne seront pas nécessairement les mêmes.

Dans le cadre de la présente recherche, il serait intéressant d'examiner la situation au Canada, plus particulièrement. Tout d'abord, le nombre d'utilisateurs actifs de médias sociaux au Canada en 2022 se trouve actuellement à 34,47 millions et ne cesse de progresser (Statista, 2022). Le tableau ci-dessous répertorie les réseaux sociaux les plus utilisés au Canada en 2022 :

Tableau 2 : Plateformes de médias sociaux les plus utilisées au Canada en 2022

Nom de la plateforme	Pourcentage
Facebook	76,90 %
Instagram	58,20 %
Twitter	36,80 %
Pinterest	34,50 %
TikTok	32,20 %
LinkedIn	31,40%
Reddit	26,70 %
Skype	19,80 %
Tumblr	7,50 %

Source : The Global Statistics, s.d.

Dans ce tableau, on peut observer les tendances suivantes :

- Facebook est le chef de file en matière de popularité, suivi d'Instagram. Ces deux plateformes détiennent un pourcentage de popularité significativement supérieur aux autres plateformes;
- Twitter, Pinterest, TikTok et LinkedIn détiennent les positions suivantes, et ont un pourcentage relativement rapproché;
- Le palmarès se terminent avec Reddit, Skype et Tumblr qui semble attirer un nombre plus faible d'utilisateurs;
- Il est à noter que lors de l'étude menant aux résultats du tableau 2, YouTube ne se trouvait pas parmi les options du sondage.

Pour la fonction ressources humaines, et plus précisément à l'étape du recrutement, le média social le plus populaire et le plus utilisé est LinkedIn (Chungyalpa et Karishma, 2016), le plus grand réseau professionnel Internet (LinkedIn, 2022). En effet, lors d'une recherche effectuée en 2019 (Abdul-Latif, Boateng et Eneizan, 2019), 95 % des spécialistes en ressources humaines ayant participé à l'étude ont déclaré utiliser LinkedIn pour le recrutement, comparativement à 58 % pour Facebook et 42 % pour Twitter. La même étude conclut que 47 % des firmes qui ont participé à la recherche possèdent un compte professionnel LinkedIn, 31 % pour Facebook, 14 % pour Twitter, alors que seulement 8 % de ces firmes ont un compte professionnel Instagram (Abdul-Latif, Boateng et Eneizan, 2019). La popularité des différentes plateformes de médias sociaux se différencie selon l'objectif à atteindre, dans le sens où Facebook est la plateforme la plus utilisée selon le tableau 2, mais LinkedIn est tout de même la plus

populaire en ce qui concerne le domaine du recrutement. Cela s'explique par le fait que LinkedIn est plus adapté à la fonction de recrutement, car le réseau permet d'identifier plus efficacement les utilisateurs qui sont à la recherche d'emploi et qui soutiennent et suivent une organisation en particulier, tandis que les autres plateformes, telles que Facebook, complètent l'utilisation de LinkedIn en fournissant des informations plus personnelles sur le candidat (Abdul-Latif, Boateng et Eneizan, 2019). D'ailleurs, la littérature mentionne que LinkedIn devrait continuer de grandir en importance dans la fonction des ressources humaines, car son nombre d'utilisateurs est en croissance (Abdul-Latif, Boateng et Eneizan, 2019).

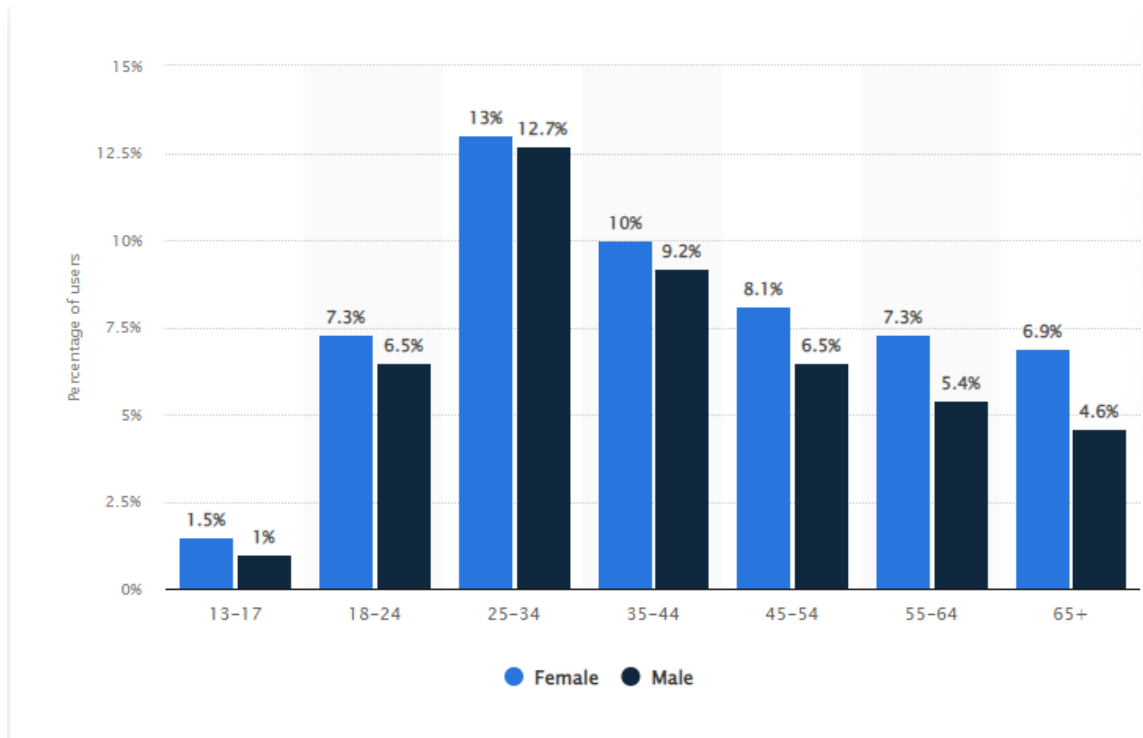
Un autre réseau social dont on remarque l'émergence dans les stratégies de ressources humaines se trouve être Spotify – la plateforme de musique numérique, balados et vidéos (Spotify, 2022). Avec ses 406 millions d'utilisateurs actifs mensuels dans le monde (Spotify, 2022), Spotify attire l'attention des services des ressources humaines. En effet, plusieurs organisations commencent à employer Spotify pour faire la promotion des postes disponibles au sein de leur organisation, ou l'intègre même à leur stratégie d'accueil et d'intégration (Ready, 2019). En ce sens, certains médias sociaux sont plus adaptés en fonction de l'industrie du poste à pourvoir. De manière globale, Facebook est plus utilisé notamment dans l'industrie des activités extérieures et de la nature, de l'environnement, de la santé et bien-être, du voyage, des actualités (Léger DGTL, 2023). YouTube est quant à lui priorisé pour les industries de la technologie ainsi que des jeux vidéo, et Instagram pour les industries de beauté, mode et produits de luxe (Léger DGTL, 2023). Ceci est également nuancé selon la tranche d'âge puisque les 16-24 ans préfèrent Instagram à Facebook en ce qui concerne le secteur du voyage (Léger DGTL, 2023). Au niveau du secteur de l'emploi, l'utilisation de Snapchat, TikTok ou Twitch risque de mener à de meilleurs résultats s'ils sont employés pour recruter des candidats à des postes très juniors demandant peu de qualifications (Belhout, 2021). D'ailleurs, les postes en lien avec les jeux vidéo verraient un avantage à être intégré à la plateforme Twitch, qui se définit justement par ce type d'utilisateur (Belhout, 2021). Par ailleurs, si l'on recherche un candidat ayant des compétences plus spécifiques, LinkedIn pourrait représenter la meilleure plateforme à utiliser (Samra, 2022). Instagram est quant à lui recommandé pour attirer de jeunes talents, vu sa popularité avec les nouvelles générations (Belhout, 2021). En somme, il est important d'étudier le public cible du poste à pourvoir afin d'intégrer le bon réseau social, qui contribuera au maximum à la campagne de recrutement.

Les lignes précédentes ont permis de dresser un portrait de la popularité des différentes plateformes de médias sociaux au Canada. Les fonctionnalités principales de ces mêmes médias ont également été

démonstrées, en identifiant les plateformes qui impactent un peu plus le monde des ressources humaines. Toutefois, certaines plateformes semblent être utilisées à plusieurs fins, qui divergent de la vocation originale. Une enquête menée en 2018 a permis d'identifier les actions que la population québécoise pose sur les réseaux sociaux. Parmi ces actions, nous retrouvons la consultation de publicité, l'achat ou la vente de produit, la demande de conseils et recommandations. Nous voyons également que 30 % des répondants ont identifié avoir cherché ou consulté une offre d'emploi sur une plateforme de médias sociaux (Cefrio, 2018). Un autre sondage mené en 2023 a souligné des résultats similaires quant aux habitudes de consommations des médias sociaux des Canadiens, soit de consulter un fil d'actualité, visionner des vidéos, écouter du contenu en ligne, lire des articles, écouter de la musique, etc. Toutefois, 21 % des répondants déclarent utiliser les réseaux sociaux pour chercher un emploi ou regarder les occasions d'emploi (Léger DGTL, 2023). LinkedIn affirme d'ailleurs que, sur l'ensemble de leur plateforme, 117 demandes d'emploi sont soumises toutes les secondes, 20 millions d'utilisateurs ont indiqué être à la recherche d'un emploi à l'aide de la fonction #Opentowork et 61 millions de personnes cherchent des emplois chaque semaine (LinkedIn, 2023). Ces statistiques nous permettent de réaliser que les utilisateurs de ces plateformes ont un certain intérêt envers le recrutement sur leurs médias sociaux.

L'utilisation des médias sociaux varie inévitablement selon certaines caractéristiques de la population. Le tableau suivant permet en outre de déceler la popularité des médias sociaux selon les différentes tranches d'âge et par genre :

Tableau 3 : Répartition des utilisateurs de médias sociaux au Canada en janvier 2021, par groupe d'âge et par sexe



Source : Statista, 2021

En voici quelques faits saillants :

- Le pourcentage d'utilisateurs de médias sociaux le plus élevés se trouve être les femmes de 25 et 34 ans, suivi de près par les hommes de la même tranche d'âge.
- La tranche d'âge suivant en deuxième position est les 35-44 ans, soit 10 % de femmes et 9,2 % d'hommes.
- On remarque également que de manière générale, les femmes semblent être plus actives sur les médias sociaux que les hommes.

Statistique Canada nous permet également de comprendre certaines fonctionnalités qui sont mises de l'avant quant à l'utilisation des médias sociaux en général. Une enquête menée en 2018 révèle que 81,3 % des répondants utilisent les médias sociaux pour suivre les activités des amis et membres de la famille; 58,4 % pour partager du contenu avec les amis et membres de la famille et 26,1 % pour partager du contenu publiquement et 57,6 % pour suivre les actualités (Statistique Canada, 2018). En outre, les personnes étant plus susceptible de partager du contenu publiquement se situent dans la tranche d'âge

de 15 à 19 ans et celles suivant les actualités se trouvent dans la vingtaine et début trentaine (Statistique Canada, 2018). Également, selon un sondage mené par la firme Léger et Ressac, «21 % des Canadiens cherchent un emploi ou regardent les différentes opportunités sur les médias sociaux au moins une fois par semaine » (Léger DGTL, 2023 : 14). Les fonctionnalités sont alors multiples, et celles énumérées dans les dernières phrases ne sont qu'une infime partie des options qui s'offrent aux utilisateurs.

En somme, la popularité des différentes plateformes dépend de la fonctionnalité, de la région géographique, de l'âge et du genre des utilisateurs. Ayant des objectifs différents, les plateformes de réseaux sociaux se partagent le palmarès selon les facteurs énumérés précédemment, même si Facebook semble avoir une certaine avance générale. Les principales fonctionnalités exploitées par les utilisateurs de plateformes numériques sont définies, mais les prochaines pages de cette présente revue de littérature permettront de mieux cibler les activités des jeunes sur ces mêmes plateformes.

2.3.4 Les nouvelles générations et les réseaux sociaux

Selon Lichy et Kachour (2020), la génération Y, née du début des années 1980 jusqu'en début 2000 (Mcquigge, 2016), et la génération Z, née entre 1997 et 2010 (Saint-Arnaud, 2021), sont les deux générations qui sont susceptibles de ne s'informer qu'avec les réseaux sociaux plutôt que les méthodes traditionnelles payantes. L'économiste Jean-Marc Léger affirme également que la génération Z est «la première génération qui fait face à cette avalanche d'information », en parlant de tout ce qui se retrouve sur les médias sociaux (Saint-Arnaud, 2021). Les réseaux sociaux sont alors la principale source d'information des nouvelles générations. Ces derniers sont beaucoup plus à l'aise avec les médias sociaux qu'avec les médias traditionnels car ils ont été plongés dans le monde des plateformes numériques dès un très jeune âge. On note d'ailleurs que ces jeunes générations ont une présence très importante sur les médias sociaux. En effet, une enquête menée par Statistique Canada en 2018 souligne que leurs répondants se situant entre 15 et 34 ans ont affirmé à plus de 90 %, utiliser les réseaux sociaux régulièrement, tandis que le pourcentage se situe beaucoup plus bas chez les répondants plus âgés (83,7 % pour les 35-49 ans; 68,3 % pour les 50-64 ans et 50,5 % pour les 65 ans et plus) (Statistique Canada, 2018). Une étude réalisée en 2017 démontre d'ailleurs que le recrutement par la plateforme Facebook attire bon nombre de jeunes qui sont habituellement difficiles à atteindre avec les méthodes plus traditionnelles (Kamp, Herbell, Magginis, Berry et Given, 2019). Les recruteurs soutiennent également cette affirmation en prônant une approche des jeunes candidats par l'entremise des réseaux sociaux, en raison de leur popularité auprès de cette génération (Procom, 2021; myRHline, 2023; Rhperformances, 2023). Une certaine généralisation peut également être faite, car selon un

sondage réalisé auprès de 3046 Canadiens, « la crédibilité des médias traditionnels est remise en question » (Léger DGTL, 2023 : 35). On peut alors conclure que la nouvelle génération est beaucoup plus à l'aise avec les médias sociaux et les entreprises doivent s'adapter à cette nouvelle méthode de communication et de promotion, et développer de nouvelles stratégies permettant de rejoindre cette nouvelle population qui représente les nouveaux entrants sur le marché du travail.

On note que les médias sociaux sont particulièrement attrayants pour la clientèle des 18 à 24 ans ainsi que celle des 25-34 ans. En effet, chez les jeunes de la tranche d'âge des 18 à 24 ans, 62 % sont membres de trois réseaux sociaux ou plus, comparativement à 32 % pour l'ensemble des autres tranches d'âge (Benraïss-Noailles et Viot, 2012). Le tableau 3 montre de plus que les 25-34 ans (soit la majorité de l'échantillon pour la collecte de données) sont la tranche d'âge la plus présente sur les médias sociaux. Un sondage mené en 2022 par l'Académie de la transformation numérique affirme d'ailleurs que 85 % des diplômés universitaires utilisent les réseaux sociaux (Académie de la transformation numérique, 2022). Facebook se taille toutefois une place enviable parmi les réseaux les plus respectés par les jeunes, suivant la tendance mondiale illustrée dans la section précédente (Benraïss-Noailles et Viot, 2012). Le tableau ci-dessous met en lumière cette affirmation et permet de constater la part des utilisateurs d'Internet au Canada ayant un compte sur certaines plateformes de médias sociaux en avril 2020, par groupe d'âge :

Tableau 4 : Part des utilisateurs d’Internet au Canada ayant un compte sur certaines plateformes de médias sociaux en avril 2020, par groupe d’âge

Characteristic	18-24 years	25-34 years	35-44 years	45-55 years	55+ years
Facebook	84%	93%	88%	94%	76%
Messaging apps (WhatsApp, Facebook Messenger, Viber, Telegram, Line, IMO)	83%	83%	66%	67%	51%
YouTube	90%	81%	76%	66%	43%
Instagram	89%	76%	59%	45%	28%
LinkedIn	35%	53%	49%	47%	40%
Twitter	65%	54%	49%	43%	27%
Pinterest	54%	50%	44%	36%	30%
Snapchat	78%	49%	28%	16%	6%
Reddit	41%	30%	18%	9%	3%
TikTok / Douyin	55%	24%	17%	6%	3%
Tumblr	27%	17%	10%	5%	3%

Source : Satista, 2020

Les cinq médias sociaux les plus populaires chez les jeunes sont ainsi :

- YouTube, Instagram, Facebook, les applications de messagerie (WhatsApp, Facebook Messenger, Viber, Telegram, Line, IMO) et Snapchat.

On remarque également de grandes différences en ce qui a trait à la popularité des différentes plateformes selon les tranches d’âge. De ce fait :

- Snapchat, avec ses 78 %, détient le cinquième rang du média social le plus populaire chez les jeunes de 18-24 ans, mais en contrepartie obtient la huitième position chez les autres tranches d’âge.
- LinkedIn obtient quant à lui la dixième position chez les 18-24 ans, contre la sixième chez les 25-34 ans, la cinquième chez les 35-44 ans et la quatrième chez les 45 ans et plus.

Des données plus récentes provenant d’une étude réalisée auprès de 3046 Canadiens en 2023 viennent nuancer les constatations ci-haut afin de donner une meilleure idée du portrait actuel de la situation. Le tableau 5 illustre la part des répondants qui ont affirmé avoir un compte au sein d’un média social en particulier, selon la tranche d’âge :

Tableau 5 : Pourcentage des répondants Canadiens ayant affirmé détenir un compte sur le média social en 2023, par genre et par âge

	Total	Hommes	Femmes	16-24 ans	25-44 ans	45-64 ans	65+ ans
Facebook	82%	76%	87%	75%	90%	82%	73%
YouTube	63%	69%	57%	91%	79%	55%	39%
Instagram	59%	54%	64%	89%	78%	52%	28%
LinkedIn	42%	45%	39%	48%	53%	41%	26%
Pinterest	42%	27%	56%	60%	49%	38%	27%
Twitter (X)	34%	40%	28%	47%	41%	34%	17%
TikTok	31%	28%	33%	60%	45%	22%	7%
Snapchat	30%	26%	34%	73%	47%	17%	3%
Reddit	23%	30%	15%	51%	36%	13%	4%
Twitch	13%	18%	7%	41%	19%	4%	1%
Threads	11%	12%	9%	23%	16%	7%	2%
BeReal	6%	6%	6%	25%	8%	2%	0%

Source : Léger DGTL, 2023

Les constatations suivantes peuvent être tirées de ce tableau :

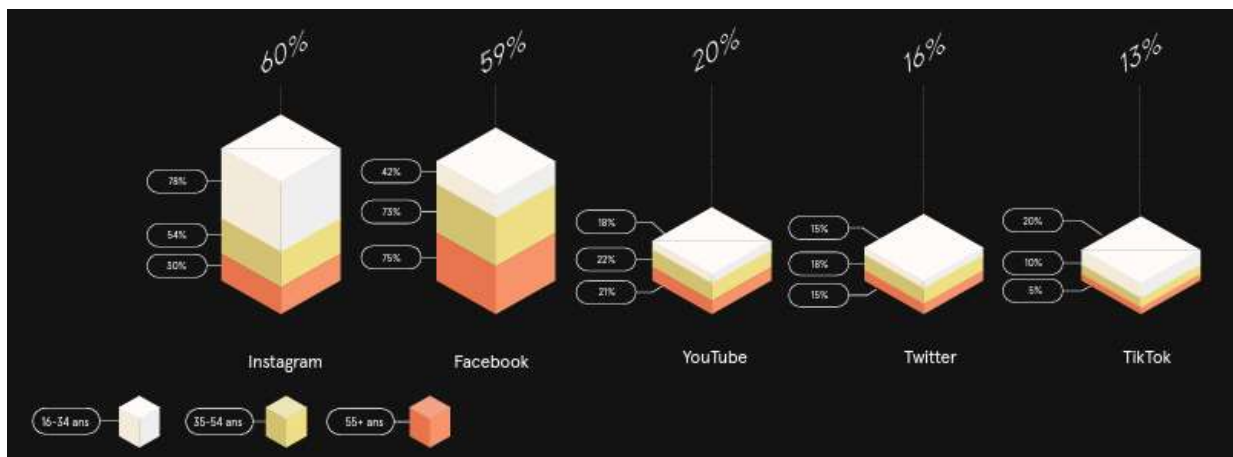
- Facebook, YouTube et Instagram sont toujours au classement des plateformes les plus populaires de manière générale;
- Chez les 16-24 ans, YouTube, Instagram, Facebook et Snapchat se retrouvent parmi les plateformes les plus populaires;
- Chez les 25-44 ans, les 45-64 ans et les 65+ ans, c'est Facebook, YouTube, Instagram et LinkedIn (Pinterest pour les 65+ ans) qui sont les plus populaires;
- Les écarts de pourcentage de répondants ayant un compte sur un média social entre les diverses tranches d'âge sont incontestables. Par exemple, les répondants ayant affirmé avoir un compte sur Instagram sont : 89 % des 16-24 ans, 78 % des 25-44 ans, 52 % des 45-64 ans et 28 % des 65+ ans;
- Twitter semble subir une légère baisse de popularité globale, tandis que TikTok souligne une augmentation de ses utilisateurs.

Ces deux tableaux suggèrent que les stratégies organisationnelles utilisant les plateformes de réseaux sociaux doivent être adaptées à leur public cible. Les différences en termes d'utilisation des plateformes selon les groupes d'âge sont flagrantes et doivent absolument être prises en considération.

Les entreprises Ressac et Léger ont réalisé une enquête en août 2022 en lien avec les réseaux sociaux. De cette enquête, certains faits saillants importants et pertinents pour cette présente étude sont ressortis :

- À la question « quelle plateforme sociale ou application de messagerie garderiez-vous si vous ne pouviez n'en garder qu'une seule? », Facebook, Messenger et YouTube ont été mentionnés en plus grand nombre par les utilisateurs canadiens. Par contre, lorsqu'on regarde précisément la population âgée de 16-24 ans, c'est Instagram, Messenger et YouTube qui l'emportent.
- L'étude démontre également qu'un utilisateur canadien sur trois suit des marques ou des entreprises sur les réseaux sociaux, et que le type de médias varie selon la tranche d'âge :

Figure 4 : Pourcentage des internautes canadiens qui suivent des marques ou entreprises par plateforme et par tranche d'âge



Source : Ressac et Léger, 2022

En bref, ces données nous permettent de comprendre que les jeunes ne sont pas attirés par les mêmes plateformes de médias sociaux que le reste de la population canadienne. Par exemple, Facebook détient de loin la plus grande popularité au sein de la population canadienne globale, mais les jeunes préfèrent Instagram. Cet élément démontre que les organisations doivent adapter l'utilisation des médias sociaux en fonction du public ciblé.

Il est tout aussi important de démystifier ce que font les jeunes sur ces médias sociaux, l'utilisation qu'ils en font. Selon l'enquête menée par l'Académie de la transformation numérique, 67 % des 18-24 ans et 50 % des 25-34 ans utilisent les médias sociaux pour s'informer sur les nouvelles et les actualités (Académie de la transformation numérique, 2021). Les 18-24 ans affirment également utiliser les réseaux sociaux à 47 % pour envoyer des messages privés à des entreprises et à 59 % pour vendre ou acheter un produit (Académie de la transformation numérique, 2018). Les jeunes adultes de 18-34 ans ont affirmé en majorité, soit 72 %, utiliser les réseaux sociaux pour communiquer avec la famille et les amis par la messagerie de ces mêmes réseaux (Académie de la transformation numérique, 2018). Concernant l'utilisation des médias sociaux en lien avec les emplois, 50 % des 18-24 ans, 34 % des 25-34 ans et 34 % des diplômés universitaires affirment utiliser les médias sociaux pour chercher un emploi, consulter une offre ou appliquer directement à un emploi (CEFRIO, 2018). La proportion est beaucoup plus faible pour les générations qui les précèdent. Les jeunes adultes sont donc plus enclins que leurs prédécesseurs à utiliser les médias pour trouver un emploi.

Dans le cadre de la présente recherche, nous étudierons davantage les médias sociaux ayant la plus grande popularité au Canada, soit Facebook Instagram, Twitter, Pinterest, TikTok et LinkedIn. Nous étudierons également YouTube, étant donné sa prépondérance en matière de popularité mondiale et chez notre population cible.

2.4 Le domaine de la communication face à cette étude

La présente revue de littérature permet de comprendre l'émergence de l'intégration des médias sociaux de manière globale et dans les pratiques de dotation, plus précisément en recrutement. Toutefois, la section suivante se penchera davantage sur le domaine des communications. En effet, cette présente étude est directement liée au domaine des ressources humaines, mais est également étroitement liée au domaine des communications. Les médias sociaux étant souvent employés comme médiums de communication dans les processus de recrutement, le secteur des communications doit être exploré également aux fins de cette étude. De plus, afin d'assurer une utilisation optimale des médias sociaux, tout porte à croire qu'une certaine stratégie de communication est nécessaire, et justifie donc la pertinence de la section suivante.

Tout d'abord, penchons-nous sur l'émergence de l'utilisation des médias sociaux dans les pratiques de communication. Celle-ci représente le principal attrait de l'arrivée du Web 2.0 (Vinke, 2011). L'arrivée de cette nouvelle technologie offre une panoplie de possibilités aux équipes de communication. En effet, l'intégration de celle-ci permet d'atteindre de nouveaux niveaux de communication qui dépasse

largement les outils de communication antérieurs (Burson-Masteller, 2010). Les médias sociaux insufflent un renouveau aux méthodes de partage et de diffusion d'informations. Ils permettent de diversifier les processus de communication, non seulement dans le partage d'informations reliées aux ressources humaines, mais bien relié à presque tous les domaines possibles. Par exemple, Cortado et Chalmers (2016 : 3, traduction libre) mentionnent que « l'émergence des réseaux sociaux en ligne offre aux entreprises de nouvelles alternatives dans le domaine de la communication sur la RSE, avec de nombreux avantages potentiels, mais aussi des risques ». Selon ses dires, on peut voir que, de manière générale, l'arrivée des médias sociaux comme médium de communication offre une sorte de renaissance dans la discipline. Il est pertinent de se pencher sur les raisons qui causent cet engouement face aux anciennes méthodes.

D'emblée, Lessard (2015) mentionne que l'aspect social de ces nouvelles technologies est ce qui les distingue des médiums de communication antérieurs. Ceci rejoint directement ce qui a été exploré à la section 2 qui mentionne que les nouvelles générations s'informent majoritairement à l'aide de leurs différentes plateformes de réseaux sociaux. Celles-ci représentent leur moyen de socialisation quotidien. Les possibilités de communication entre les membres d'un même réseau sont beaucoup plus rapides et accessibles (Cortado et Chalmers, 2016). Contrairement aux médiums traditionnels, les réseaux sociaux proposent un univers de possibilités d'utilisation, que ce soit pour faire de la recherche et du partage d'information, ou même simplement constituer un divertissement. Cet avantage leur permet d'attirer continuellement leurs utilisateurs et vient soutenir la distinction sociale qui représente leur principal atout. En outre, une étude réalisée par Statistique Canada confirme les dires de Boyd et Ellison (2007) ainsi que Verduyn, Ybarra, Résibois, Jonides et Kross (2017) qui soutiennent que les médias sociaux contribuent au maintien des relations interpersonnelles, quelle que soit l'étendue, et permet de faciliter la planification et la communication au sein des membres d'un domicile (Schimmele, Fonberg et Schellenberg, 2021). Ceci soutient tout aussi que les plateformes numériques offrent un éventail d'avantages, autant pour les organisations et les recruteurs que pour les chercheurs d'emploi, en termes d'outil de communication, peu importe l'usage qui en est effectué. La richesse de ce médium de communication est importante de façon générale, pour la société de nos jours.

Comme cette technologie est toujours considérée comme étant nouvelle, elle est en constante évolution. Ses fonctionnalités continuent de prendre de l'importance dans plusieurs domaines. Comme mentionné dans les sections précédentes, elle a chamboulé considérablement le monde du recrutement. En revanche, tous les domaines sont touchés par cette émergence. Particulièrement, les

équipes de communication des organisations responsables des comptes de plateformes numériques ou qui contribuent aux stratégies reliées à l'utilisation de ces dernières doivent rester au goût du jour dans la matière (Cortado et Chalmeta, 2016). Ces équipes n'ont d'autres choix que de soutenir les efforts réalisés par les équipes de ressources humaines afin de les appuyer à véhiculer un message compatible avec la stratégie de marketing en ressources humaines. Par exemple, le créateur même de la plateforme numérique Facebook a souligné, en 2007, une stratégie, parmi tant d'autres, qui devait être soutenue par les communications des entreprises : « L'enjeu pour l'entreprise est d'apparaître dans le flux continu des échanges [...] et de faire partie des conversations en ligne » (Stenger, 2011 :130). La pression sur ces équipes est bien ressentie et elles ont un certain devoir envers l'organisation en ce qui a trait à la présence sur les médias sociaux.

Au terme de la revue ci-dessous, l'importance de se pencher sur la question de l'optimisation des moyens de communication dans les pratiques de recrutement est essentielle au déroulement de cette étude. Par exemple, Cortado et Chalmeta (2016 : 3 : traduction libre) ont d'ailleurs appuyé qu'« il existe peu d'études empiriques quantitatives liées à la communication sur la RSE sur les réseaux sociaux en ligne et elles se concentrent sur Twitter. Il y a donc de la place pour de nouvelles études qui (1) analysent d'autres réseaux sociaux en ligne comme Facebook, (2) effectuent des analyses longitudinales pour étudier la tendance ou (3) analysent un nouvel environnement culturel en considérant les entreprises dans d'autres pays. » Cette affirmation est reliée au domaine de la RSE, mais soutient tout de même les réalisations du manque d'études en lien avec le domaine du recrutement. Ce facteur sera d'autant plus démontré lors de la section 4. L'étude présente s'inscrit alors directement dans les constatations soulevées par les chercheurs, plus précisément la première, car plusieurs médias sociaux seront mis à l'évaluation.

2.5 Les études actuelles en lien avec l'utilisation des médias sociaux en recrutement

Ce mémoire vise à mesurer la perception des candidats des générations Y et Z quant à l'utilisation des médias sociaux pour recruter. Le but est de mieux comprendre le pouvoir d'attraction des différents médias sociaux et de déceler les impressions des nouvelles générations face à l'intégration de ces derniers dans les stratégies de recrutement des organisations.

Les études et revues existantes soulignent majoritairement les avantages de l'utilisation des médias sociaux à des fins de recrutement pour les organisations. D'abord, elles mentionnent que l'utilisation de cette technologie permet d'attirer plus de candidats qualifiés, de mieux communiquer la proposition de

valeur et d'augmenter la visibilité de l'employeur tout en ayant accès à plus d'informations sur les candidats (Michaud, Foucher et Bourgault, 2019; Madia, 2011; Girard, Fallery et Rodhain, 2011; Neal, 2013). En effet, les possibilités d'utilisation des médias sociaux dans les pratiques de recrutement sont nombreuses et permettent ainsi de développer de nouvelles manières de joindre les candidats, et d'en rejoindre un plus grand nombre également (Michaud, Foucher et Bourgault, 2019). L'avantage des médias sociaux étant de joindre les candidats à la recherche active d'emploi, mais aussi ceux qui ne sont pas nécessairement à la recherche. Les stratégies utilisant les plateformes de contenu numérique offrent alors un canal de communication de plus aux employeurs pour rejoindre la main-d'œuvre. Selon les études, avoir une forte présence sur les médias sociaux permet aux recruteurs d'attirer les meilleurs talents puisque l'organisation est en mesure de rejoindre un plus grand public, et donc étendre la portée de sa visibilité, pour ainsi aller chercher des personnes qui n'auraient peut-être pas eu d'intérêt pour celle-ci au départ (Madia, 2011; Girard, Fallery et Rodhain, 2011). De plus, les candidats partagent beaucoup d'informations sur leurs comptes personnels de médias sociaux. Ces informations sont souvent publiques et accessibles au recruteur. Les organisations ont accès à de l'information complémentaire au sujet du candidat, informations qu'elles n'auraient pas sans les médias sociaux. Plusieurs enjeux découlent de cet aspect et seront abordés dans les prochaines pages. Par contre, aux yeux des employeurs, obtenir des informations sur de futurs et présents employés peut constituer un important avantage et permet de faire des validations supplémentaires au niveau des qualifications, même si cela comporte des risques dont nous discuterons subséquemment (Michaud, Foucher et Bourgault, 2019). En bref, on remarque que les organisations n'ont d'autres choix que d'intégrer les médias sociaux à leur stratégie de dotation afin de conserver la modernité de leurs processus. Les candidats semblent vouloir une expérience de recrutement innovante et vont vers les entreprises qui sont en mesure de leur offrir cette expérience (Neal, 2013).

Les études mentionnent aussi que les organisations doivent bâtir une stratégie attrayante d'utilisation des médias sociaux en recrutement afin de convaincre les employés actuels d'alimenter celle-ci sur leurs propres réseaux sociaux personnels (Feffer, 2015; Dubois et Pelletier, 2019), sans oublier d'être en cohérence avec la marque employeur (Glovko et Schumann, 2019; Girard, Fallery et Rodhain, 2011). En effet, si l'organisation ne bâtit pas de stratégie attrayante, les employés ne seront pas motivés à en faire la promotion sur leurs comptes de médias sociaux personnels, et ainsi partager leur bonne expérience avec leur cercle de connaissances (Feffer, 2015). Or, les stratégies en lien avec l'utilisation des médias sociaux doivent être soutenues par les employés afin d'optimiser l'efficacité de cette technologie, car

c'est seulement à ce moment qu'elle prend de l'ampleur et permet d'atteindre des objectifs surpassant les méthodes traditionnelles de recrutement (Feffer, 2015). Assurément, les recommandations de candidatures provenant des employés constituent un atout certain pour les organisations. L'objectif de la stratégie d'utilisation des réseaux sociaux des organisations devrait inclure la mobilisation des employés actuels face à la promotion de leur employeur par leurs comptes personnels numériques. Les employés doivent partager du contenu intéressant et motivant afin d'étendre à un plus grand réseau (Feffer, 2015).

Ce contenu découle habituellement de la stratégie de marketing en ressources humaines de l'organisation. Celle-ci permet de structurer les publications et de donner une image de marque précise de l'organisation en tant qu'employeur (Glovko et Schumann, 2019). Effectivement, une recherche effectuée par Glovko et Schumann, en 2019, a démontré que les publications faites sur Facebook devraient être liées avec la stratégie marketing de l'organisation afin d'aller chercher l'efficacité maximale (Glovko et Schumann, 2019). Les chercheurs ont démontré que de simplement publier sur Facebook des informations générales, qui sont déjà partagées sur d'autres canaux de communication traditionnels connus, ne représentait aucune valeur ajoutée (Glovko et Schumann, 2019). Cette affirmation souligne alors l'importance de bâtir une stratégie d'utilisation des médias sociaux, car leur simple intégration aux pratiques de recrutement n'est pas suffisante pour être bénéfique à l'organisation. Les entreprises doivent donc réfléchir et mettre en place une stratégie d'utilisation de leurs comptes de réseaux sociaux afin de contrôler le message qui circule à son sujet et offrir du contenu attrayant et engageant.

Les études soulèvent également les enjeux de vie privée, de consentement, d'égalité et d'ÉDI qu'apporte l'intégration des stratégies usant des médias sociaux (Michaud, Foucher et Bourgault, 2019; Benraïss-Noailles et Viot, 2012; Slavic, Bjekic et Berber, 2017; Van Iddekinge, Lanivich, Roth et Junco, 2016). Au niveau de l'enjeu de vie privée, la revue nous permet de comprendre que le fait d'avoir accès à des informations personnelles sur un candidat est toujours soumis à une possible éventuelle atteinte à la vie privée (Michaud, Foucher et Bourgault, 2019). La consultation de ces informations est également préoccupante aux yeux des candidats qui se questionnent quant à la protection de ces renseignements personnels (Benraïss-Noailles et Viot, 2012). Le recruteur qui utilise les médias sociaux dans le processus de recrutement doit s'assurer de respecter la loi qui régit l'accès et l'utilisation de ces renseignements, en se questionnant face à la pertinence de ces informations dans le processus (Michaud, Foucher et

Bourgault, 2019). À cet effet, de nouvelles dispositions concernant la loi 25, portant sur l'ensemble des règles législatives à l'égard de la protection des renseignements personnels, ont été introduites en septembre 2023. Ces dispositions ont pour objectif de promouvoir les mesures de confidentialité et de transparence en ce qui concerne les renseignements personnels et la vie privée (Secrétariat à la réforme des institutions démocratiques, à l'accès à l'information et à la laïcité, 2023). Elles dictent plusieurs mesures préventives telles que le consentement de la personne, la nature des renseignements collectés, l'étendue du partage de ces informations, les délais de conservation des informations recueillies et plus encore (Bourgeois Boucher, 2023). Les dispositions affectent sans aucun doute le travail des professionnels en ressources humaines puisque plusieurs renseignements personnels sont récoltés durant un processus de recrutement comme les CVs, les dossiers personnels des employés ou le dossier médical (Bourgeois Boucher, 2023). Les organisations doivent alors revoir leurs pratiques afin de s'assurer de la conformité de cette loi, d'où l'importance du respect de la confidentialité des renseignements des candidats.

Il est particulièrement nécessaire de réfléchir à la question de consentement lorsqu'on parle de recueillir des informations qui ne sont pas sur le profil public d'un candidat. La notion de consentement est toutefois plutôt ambiguë, car certains chercheurs et recruteurs affirment que la publication de renseignements sur les plateformes de contenu numérique pourrait être considérée comme une forme de consentement. Ainsi, l'utilisation de ces informations dans un contexte de recrutement, sans consentement spécifique additionnel ne constituerait pas une atteinte à la vie privée des candidats (Michaud, Foucher et Bourgault, 2019; Benraïss-Noailles et Viot, 2012). Toutefois, de manière générale, certains moyens sont mis en place pour protéger les candidats face à la consultation de leurs profils, tels que des paramètres de sécurité pour restreindre le partage public d'informations. Les nouvelles dispositions de la Loi 25, rendent obligatoire le consentement libre et éclairé lors de la collecte, l'utilisation, la communication et la conservation de renseignements personnels d'un candidat (Bourgeois Boucher, 2023). Ainsi, les organisations ne peuvent demander les renseignements personnels d'un candidat sans l'en avoir informé préalablement (Bourgeois Boucher, 2023). Les recruteurs se doivent alors d'être très vigilants quant au raisonnement et la nécessité de la collecte de telles informations. Par exemple, la création d'un « faux profil Facebook » pour pouvoir consulter des informations qui ne sont pas normalement accessibles au grand public est illégale, de même que le fait de collecter des informations personnelles qui ne sont pertinentes et nécessaires au dossier (Michaud, Foucher et Bourgault, 2019). Il faut aussi se questionner quant à la validité de la notion de

consentement, surtout lorsque le candidat a l'impression que sa candidature pourrait être rejetée s'il ne donne pas son consentement à une organisation.

L'enjeu de la discrimination est au cœur de beaucoup d'études et d'articles scientifiques directement liés à l'utilisation des médias sociaux dans les pratiques de recrutement. En somme, les recherches mentionnent que les recruteurs devraient utiliser d'autres intermédiaires afin d'obtenir les renseignements nécessaires au processus de recrutement afin d'éviter toute forme de discrimination potentielle (Michaud, Foucher et Bourgault, 2019). Dans le cas où la consultation des profils de plateformes numériques est nécessaire, les professionnels en ressources humaines se doivent d'être très prudents afin de ne pas soulever d'enjeu de discrimination dans le processus (Slavic, Bjekic et Berber, 2017). Quatre chercheurs américains soutiennent cet argument à l'aide de leur étude menée en 2016 mesurant les impacts des évaluations de recruteurs face à différents profils Facebook de candidats potentiels. L'étude a révélé que « les évaluations de Facebook ont tendance à être plus élevées pour les femmes que pour les hommes et, dans plusieurs cas, plus élevées pour les Blancs que pour les Noirs et les Hispaniques » (Van Iddekinge, Lanivich, Roth et Junco, 2016 : traduction libre). Ce résultat soutient que les recruteurs doivent être très vigilants lors de l'intégration des médias sociaux à leurs pratiques de recrutement. En effet, Murray, avocate, affirme que : « le fait d'écarter un candidat après avoir pris connaissance de ces informations peut poser des problèmes juridiques si le candidat sait que le recruteur a consulté certains profils ou *Stories* » (Grensing-Pophal, 2023). Des conséquences graves attendent les organisations qui ont des mauvaises pratiques d'utilisation des réseaux.

Comme mentionné précédemment, les médias sociaux permettent aux entreprises de récolter une multitude d'informations au sujet des candidats, qui n'auraient possiblement pas été partagées sans cette nouvelle technologie. La prudence est de mise lors de l'utilisation des plateformes, car celles-ci peuvent facilement brimer certains droits, comme souligné dans les enjeux précédemment mentionnés. D'ailleurs, l'étude de Benraïss-Noailles et Viot (2012) souligne que « parmi les jeunes interrogés, 67 % considèrent que l'employeur n'a pas le droit d'utiliser des informations publiées sur FB [...]. 76 % sont tout à fait d'accord ou plutôt d'accord avec l'idée que l'utilisation d'informations personnelles par les professionnels du recrutement constitue une atteinte à la vie privée » (Benraïss-Noailles et Viot, 2012 : traduction libre). On comprend donc l'impact qu'une mauvaise utilisation des médias sociaux peut avoir sur l'image de l'employeur. On ne recommande donc pas aux organisations de n'utiliser que les données recueillies par les médias sociaux pour contribuer au processus de décision. Cependant, ces données ne

devraient pas motiver à elles seules le refus ou l'acceptation d'une candidature (Slavic, Bjekic et Berber, 2017).

Les études mettent également en lumière l'importance d'adopter des politiques organisationnelles en matière d'utilisation des réseaux sociaux afin de respecter les informations personnelles des candidats et employés, ainsi que de donner des lignes directrices pour structurer l'utilisation de ces derniers (Madia, 2011; Bazinet, 2010; Perreault et Badreddine, 2015; Jeske et Shultz, 2016). La création d'une politique permet de protéger l'organisation contre les principaux enjeux énumérés dans les paragraphes précédents. Des formations peuvent également être nécessaires pour sensibiliser les organisations à ce sujet (Jeske et Shultz, 2016). Les organisations doivent être prêtes à mettre des efforts et des ressources pour structure ce type de pratique et être certaines que le tout se fait de manière éthique et acceptable.

Enfin, certaines études soulignent les avantages de l'utilisation des médias sociaux au niveau des gains financiers et de temps (Kamp, Hebell, Magginis, Berry et Given, 2019; Lamothe, 2018). Selon celles-ci, l'utilisation de plateformes de contenu numérique permet de réduire les coûts associés au recrutement et la durée de ces processus. En effet, les médias sociaux permettent de rejoindre un plus grand bassin de candidatures, plus rapidement et à moindre coût, contribuant ainsi à la réduction de la période de recrutement et donc aux coûts associés à cette pratique (Kamp, Hebell, Magginis, Berry et Given, 2019; Lamothe, A, 2018).

Lors de la recension des études précédemment mentionnées dans cette revue, certaines limites ont été soulevées et sont directement liées avec la raison d'être de ce mémoire. Tout d'abord, la technologie étant en constante évolution, il est difficile de prédire les avancées technologiques des prochaines années (Ryan et Derous, 2016). Les études actuelles sont alors assez limitées dans le temps puisqu'elles exposent souvent un sujet d'actualité qui évoluera au cours des années à venir. Ainsi, certaines études sont difficilement applicables à l'heure actuelle, considérant que les médias sociaux et leur popularité évoluent rapidement d'année en année. Il a d'ailleurs été très difficile de trouver une étude qui reflétait exactement la situation actuelle en 2023 au Québec. Par ailleurs, une deuxième limite concerne la cible des études. En effet, celles-ci portent sur des populations différentes de sorte que les résultats ne sont pas comparables d'une étude à l'autre.

Enfin, puisque certaines études datent de quelques années, il serait intéressant de faire de nouvelles recherches afin de comprendre davantage l'ampleur de l'utilisation des médias sociaux dans les entreprises à ce jour (Lamothe, 2018). Ces limites constatées dans diverses études consultées dans le cadre de cette présente recherche permettent de soutenir l'importance de ce travail. La recherche effectuée dans le cadre de ce mémoire est d'actualité et vise un groupe qui semble oublié des chercheurs, soit les jeunes adultes canadiens. De plus, plusieurs critères d'évaluation seront utilisés pour réaliser ce sondage. Ces critères seront davantage élaborés dans les prochaines pages.

Suivant la recension des écrits existants sur le sujet, nous remarquons que les organisations sont très souvent au centre de ces recherches. Les études cherchent à voir les considérants pour les organisations, mais ne se penchent pas pleinement sur le candidat en tant que tel. L'insuffisance d'études actuelles concernant le point de vue des candidats face à l'intégration des médias sociaux aux fins de recrutement est flagrante et importante. Les avantages pour les organisations sont clairs, mais il est pertinent d'évaluer si les candidats partagent cet engouement. Plus précisément, l'opinion de la nouvelle génération entrant sur le marché du travail est primordiale afin de bâtir des stratégies adaptées à leurs besoins et intérêts. Les organisations tentent activement de recruter de nouveaux talents, fraîchement disponibles à travailler. Le marché est féroce et compétitif, et les organisations s'affrontent afin de dénicher les meilleurs talents. Le point de vue des jeunes travailleurs est capital pour les entreprises afin d'ajuster leur stratégie de recrutement sur les médias sociaux. Ce mémoire vise alors à connaître la perception des jeunes diplômés postsecondaires de 18 à 30 ans face à l'optimisation de l'utilisation des médias sociaux dans les pratiques de dotation des organisations aux fins de recrutement.

2.6 Le cadre théorique

Pour donner suite à cette revue de littérature, deux propositions principales ont été rédigées en vue de la collecte de données. La première proposition vise, de manière générale, l'évaluation globale qui sera déterminée par les diplômés postsecondaires de 18 à 30 ans. Celle-ci rejoint le sujet principal de l'étude, soit de comprendre si l'intégration des plateformes de médias sociaux est vue positivement chez la population de 18 à 30 ans détenant un diplôme postsecondaire. Cette proposition nous permettra de valider si l'intégration est fiable, pertinente, respectueuse, transparente, professionnelle et représente un bon médium de communication.

Considérant que :

- Les jeunes de 18 à 30 ans utilisent quotidiennement les médias sociaux (Statistiques Canada, 2018; Benraïss-Noailles et Viot, 2012; Académie de la transformation numérique, 2018);
- Parmi ces usages se retrouvent toutes activités liées à la recherche d'emploi (Cefrio, 2018; LinkedIn, 2023; Académie de la transformation numérique, 2018);
- Facebook et Instagram sont les plateformes les plus populaires auprès de la population générale au Canada en 2022 (The Global Statistics, s.d.);
- Facebook, Instagram et YouTube sont les plateformes les plus populaires auprès de l'échantillon visées par cette étude (Statista, 2020);
- TikTok, Pinterest et Twitter sont les plateformes visées par cette étude ayant la plus petite popularité chez notre échantillon visé (Statista, 2020);

La proposition 1 suggère que les diplômés postsecondaires de 18 à 30 ans auront une évaluation positive de l'utilisation des médias sociaux dans les pratiques de recrutement. La sous-proposition mentionne également que Facebook, Instagram et Youtube auront une évaluation globale plus positive que TikTok, Pinterest et Twitter.

La proposition 2 touche un seul des critères évalués lors de l'étude, soit la capacité de la plateforme de contenu numérique à faciliter la communication entre le recruteur et les utilisateurs de celle-ci. Nous avons choisi de concentrer notre deuxième proposition à ce niveau, considérant la section 3 de la revue de littérature ci-dessus qui porte sur le domaine des communications. En effet, cette section a permis de mieux comprendre l'évolution et l'impact des médiums de communication dans plusieurs domaines, dont les ressources humaines. Elle nous a permis de comprendre la pertinence de porter une attention plus particulière à ce domaine lors de la collecte de données et l'analyse des résultats. Par contre, les études existantes ne nous permettaient pas de bien cerner l'efficacité de chaque plateforme numérique comme canal de communication avec les candidats.

Considérant que;

- L'arrivée des médias sociaux a révolutionné les méthodes de communication (Cortado et Chalmers, 2016; Lessard, 2015);
- LinkedIn semble toujours le réseau social le plus associé et utilisé dans le domaine des ressources humaines (Abdul-Latif, Boateng et Eneizan, 2019; LinkedIn, 2023);

- LinkedIn obtient seulement 35 % de la part des utilisateurs d'Internet de 18 à 24 ans au Canada ayant un compte sur des plateformes numériques, mais rejoint toutefois 53 %, soit plus de la majorité des utilisateurs de 25 à 34 ans (Statista, 2020)

La proposition 2 soutient que LinkedIn sera la plateforme de contenu numérique qui obtiendra la meilleure évaluation globale lors de l'évaluation de l'efficacité de la communication entre les candidats et les recruteurs.

Les deux propositions à l'amont de cette recherche sont alors :

Proposition 1 : Facebook, Instagram et YouTube auront, de manière générale, une évaluation globalement plus positive face aux autres plateformes numériques chez les jeunes diplômés postsecondaires, et particulièrement les diplômés universitaires, de 18 à 30 ans.

Proposition 2 : LinkedIn sera la plateforme numérique qui obtiendra la meilleure évaluation en termes de facilité à communiquer avec les candidats.

Chapitre 3 : La méthodologie

Comme mentionné dans les chapitres précédents, la présente étude vise à comprendre l'opinion des jeunes diplômés postsecondaires de 18 à 30 ans face à l'intégration des médias sociaux dans les pratiques de recrutement des organisations. Une collecte de données a donc été élaborée afin de recueillir les opinions de cette population face au sujet de recherche. L'actuel chapitre présentera la méthodologie utilisée aux fins de cette recherche.

3.1 Le type de recherche

La présente question de recherche est de type exploratoire, car elle vise à approfondir les connaissances envers un thème un peu moins connu et étudié. Les écrits existants sur le sujet ne permettent pas de répondre à la question de recherche et sont insuffisants. Le thème est peu exploré des chercheurs présentement, étant donné la nature innovante du sujet. Par conséquent, nous avons besoin d'investiguer davantage pour créer un élément de réponse (Bourgois, 2021). La collecte de données nous permettra d'avoir des données supplémentaires sur le sujet, données qui ne se retrouvent pas dans la littérature actuelle. Le sujet de recherche sera alors mieux compris suite à cet exercice.

Le cadre de recherche est quant à lui descriptif, explicatif car on cherche à mesurer la perception de la population postsecondaire de 18 à 30 ans sur l'utilisation des médias sociaux dans les processus de recrutement. Le devis est quantitatif car les données seront recueillies à l'aide d'un questionnaire en ligne. Nous obtiendrons alors des données chiffrées pour chaque élément évalué. Dans le cadre de la collecte de données, l'emphase est portée sur les acteurs, soit la population graduée postsecondaire de 18 à 30 ans visée par la recherche. Nous tenterons de connaître leurs opinions face au sujet, et récolter des informations ciblées portant sur des critères précis identifiés dans la littérature. Le tout sera soutenu par un sondage d'opinion auprès de la population visée par la question de recherche afin de pouvoir en découler un élément de réponse. Les détails concernant cette collecte de données seront présentés dans la prochaine section.

3.2 La collecte de données

Le mode de collecte de données sélectionné dans le cadre de cette recherche est le questionnaire électronique autoadministré, par la plateforme *Qualtrics Survey Software*. Celui-ci a été élaboré dans le but de collecter des données quantitatives face aux intérêts de l'échantillonnage visé. Il a été choisi

comme méthode de collecte de données vu sa capacité à récolter de multiples informations, ainsi que sa capacité à atteindre une plus grande partie de l'échantillon visé. Cette méthode nous permet d'aller chercher le plus grand nombre d'informations possible, dans un délai raisonnable. Étant donné que la population visée par cette étude est très nombreuse, le questionnaire en ligne nous permettait de rejoindre plus facilement et plus rapidement cette population en question. Il nous permettait également de rejoindre une plus grande majorité de répondants.

3.3 L'échantillon de répondants visé

L'échantillon de la population visée par ce sondage se trouve être tout individu se situant entre 18 et 30 ans, inclusivement. La raison pour laquelle cette tranche d'âge est visée spécifiquement par cette recherche, est que nous tentons d'obtenir les opinions des jeunes qui entrent sur le marché du travail. Nous voulons l'opinion de la nouvelle ère de travailleurs. Puisque cette recherche ne vise pas un certain type de parcours, par exemple seulement les étudiants du baccalauréat, nous avons déterminé que les 18 à 30 ans allaient être notre population visée. Ceci nous permet d'obtenir des réponses de participants à multiples parcours académique.

3.4 La composition du questionnaire

Les éléments évalués dans le questionnaire électronique découlent des chapitres précédents et ont été divisés en trois sections distinctes. La première section porte sur les habitudes d'utilisation des médias sociaux afin de mieux cerner la consommation de ces réseaux et la présence des jeunes diplômés sur différentes plateformes. Les médias sociaux mentionnés dans cette section s'ensuivent des plus populaires et les plus utilisés selon la littérature. La deuxième section vise l'évaluation de certaines plateformes visées préalablement. Les plateformes visées dans cette section ont été établies selon la recension des écrits ci-haut en raison de leur popularité envers les nouvelles générations et leur certain niveau d'aisance à intégrer les processus de recrutement. Les questions de cette deuxième section ont pour but de comprendre les avis des jeunes diplômés postsecondaires de 18 à 30 ans quant à certains critères prédéterminés pour chaque plateforme de contenu numérique. Les critères ont été déterminés selon la littérature scientifique visant à évaluer les méthodes de collecte de données et selon les limites soulevées par les études mentionnées dans le chapitre 1 précédent. De même, il est nécessaire de déterminer quels critères d'évaluation des plateformes sont pertinents face au sujet de ce présent mémoire. Le but de l'évaluation avec certains critères prédéterminés est d'avoir une appréciation juste et équitable de toutes les plateformes de contenu numérique. Puisque ce mémoire tente de

comprendre les opinions et intérêts des jeunes diplômés postsecondaires de 18 à 30 ans, il était nécessaire de ne pas simplement avoir des critères techniques qui évaluent la performance, mais également des critères qui se situent davantage au niveau des valeurs et opinions. Tout d'abord, les critères plus techniques seront explorés. Les Lignes directrices concernant la qualité (Statistique Canada, 2019) énoncent certains critères de qualité lors de la collecte de données, tels que la pertinence, l'actualité et la ponctualité, l'exactitude et la fiabilité, l'accessibilité et la clarté, l'intelligibilité et la cohérence et la comparabilité. Bien que ces lignes directrices visent plus spécifiquement les collectes de données à des fins d'études statistiques, elles constituent une source d'inspiration dans la conception de notre enquête puisqu'elles permettent d'assurer une certaine qualité des données recueillies, en s'assurant que tous les aspects pertinents sont couverts lors de la collecte. Ces lignes directrices étant déterminées par des experts dans le domaine de la collecte de données (Statistique Canada, 2019), elles permettent de donner un certain cadre d'évaluation à cette enquête. L'ensemble de ces critères n'est toutefois pas applicable à la présente recherche. Par exemple, le critère de la ponctualité met l'accent sur le temporel mais n'est pas vraiment applicable pour mesurer par exemple, Instagram. Il n'a donc pas été retenu dans le cadre de la collecte de données présentée à la section 4.5. Il a ainsi été déterminé que la pertinence et la fiabilité sont deux critères essentiels et applicables à l'évaluation des plateformes de contenu numérique, qui nous permettront d'évaluer la qualité de celles-ci. Ces mêmes lignes directrices regroupent certains autres éléments importants à considérer lors d'un processus de recherche et qui s'avèrent pertinents dans le cadre de la présente étude. Ainsi, certains éléments ont été retenus et utilisés pour faire l'évaluation des plateformes. Par exemple, les lignes directrices accordent beaucoup d'importance au critère de la confidentialité lors de la collecte de données. C'est un critère qui s'applique parfaitement au recrutement, puisqu'il est important que les candidats aient le sentiment de respect de la confidentialité lors de l'utilisation des médias sociaux. D'ailleurs, le respect de la confidentialité a tout aussi été souligné lors de la section 4 de la présente revue de littérature, comme étant un élément considérable de l'intégration des réseaux sociaux aux processus de ressources humaines. Ceci est également directement lié au critère de respect des candidats. En effet, cette même section souligne les enjeux d'égalité, d'ÉDI, vie privée et plus encore, qu'entraîne l'utilisation de ces nouvelles technologies. Il était donc évident que la collecte de données devait évaluer ce critère afin de s'assurer que les candidats se sentent respectés au travers de cette innovation en recrutement.

La transparence semble également un critère important à considérer lors de l'évaluation du processus de recrutement. Statistique Canada souligne que la crédibilité est souvent évaluée par les critères de qualité, de coût-efficacité, de protection des renseignements personnels, de confidentialité, de

transparence, du respect de l'éthique et de l'expertise (Statistique Canada, 2019). Cet argument soutient l'utilisation du critère de confidentialité et du respect, mais justifie également l'utilisation des critères de la transparence et du professionnalisme pour évaluer l'utilisation des médias sociaux pour le recrutement. Assurément, la transparence est primordiale et directement liée aux critères de respect et de confidentialité, et permet d'ajouter une vérification de plus quant à la qualité de la performance de la méthode. Le critère du professionnalisme vient quant à lui soutenir le facteur d'expertise, permettant d'évaluer la pertinence de la méthode dans le contexte professionnel. Finalement, le dernier critère important afin d'évaluer l'intégration des médias sociaux dans les pratiques de recrutement est indéniablement la communication. La présente revue de littérature permet de soutenir l'utilisation de ce critère puisque l'un des grands avantages de l'intégration des médias sociaux est la simplification et la rapidité de communication entre les candidats et l'employeur. Il est naturellement nécessaire d'évaluer la communication afin de déterminer si réellement, les différentes plateformes de contenu numérique sont efficaces pour soutenir le contact du point de vue des candidats. En somme, les critères d'évaluation des médias sociaux retenus suite à cette revue sont : la fiabilité, la pertinence, le respect, la transparence, la confidentialité, le professionnalisme et la communication. Ces critères permettront de connaître l'opinion des jeunes diplômés postsecondaires quant à l'efficacité technique du recours à ces médias sociaux, mais également de connaître leurs opinions quant à la compatibilité avec leurs valeurs personnelles. Puisque leur définition peut être sujette à interprétation selon les répondants, une précision de ces derniers a été préétablie aux fins de cette recherche :

- Fiabilité : Dans cette situation, la fiabilité se définit par le fait d'avoir confiance que vous pouvez vous fier à la personne qui entre en contact avec vous via ce média et que les informations partagées le sont également (Larousse, s.d.; Statistique Canada, 2018)
- Pertinence : Dans cette situation, la pertinence se définit comme étant un instrument approprié aux objectifs pour lequel on l'utilise, valable dans la situation (Larousse, s.d.).
- Respect : Dans cette situation, on vise le traitement respectueux des candidats et de leur vie privée.
- Transparence : Dans cette situation, la transparence se définit comme démontrant adéquatement la réalité des informations recueillies et/ou partagées via la plateforme (Efron et Ort, 2010)

- Confidentialité : Dans cette situation, la confidentialité se définit comme le respect du statut confidentiel des données privées et publics du candidat via la plateforme numérique (Michaud, Foucher et Bourgault, 2019).
- Professionnalisme : Dans cette situation, le professionnalisme se définit comme la promotion de l'image de marque de l'entreprise via du contenu pertinent et respectueux des objectifs recherchés, soit le recrutement de candidats pour les postes vacants (Glovko et Schumann, 2019).
- Communication : Dans cette situation, la contribution à une communication plus efficace et personnalisée se définit comme un bon outil de communication entre le candidat et l'organisation, permettant de faciliter la transmission d'informations entre les deux parties.

La définition de chaque critère d'évaluation est également jointe à chaque question sur le questionnaire afin de s'assurer que les répondants ont une bonne et même compréhension de chaque composante évaluée lors de la complétion. La troisième et dernière section cherche à recueillir des renseignements personnels concernant les répondants. Ces renseignements nous permettent de déterminer les habitudes de consommation des réseaux sociaux selon les différents profils de répondants. Ils permettent également d'exclure les réponses provenant de répondants qui se situent hors de l'échantillon visé.

3.5 La méthode de diffusion

La méthode de diffusion en ligne a été adoptée pour réaliser cette collecte de données. Le sondage a été partagé sur deux différents médias sociaux, soit Facebook et LinkedIn. Le tout a été partagé par un compte personnel, mais plusieurs autres comptes ont republié le sondage, soit 31 partages via Facebook et 12 via LinkedIn. Celui-ci a également été partagé par courriel avec plusieurs dizaines d'associations et centre d'emploi, afin de recueillir des données hors médias sociaux. De ce côté, seulement 2 organisations ont partagé le sondage avec leur communauté. Il est à souligner que les mêmes questions ont été posées aux répondants, peu importe s'ils ont été rejoints par les médias sociaux, ou par courriel. La plateforme *Qualtrics Survey Software* me permettait également d'identifier la provenance du répondant, soit via un réseau social ou via courriel. La distinction entre les réponses de ces deux types de source est donc facilement identifiable. La population diplômée postsecondaire âgée de 18 et 30 ans, inclusivement, a été visée par cette étude. Si les répondants affirmaient se situer hors de cette tranche d'âge, leur réponse était automatiquement ignorée aux fins de cette recherche. Toute personne se

situant dans cette tranche d'âge été bienvenue à répondre, peu importe le sexe, le niveau d'éducation, la région géographique, etc. La diffusion a eu lieu du début du mois de janvier 2023, jusqu'au mois de mars 2023. Puisque le sondage n'a été diffusé que pour une période précise et n'est pas soumis à nouveau au cours de la recherche aux participants, il est de nature ponctuelle. Le moment de diffusion de ce sondage est important à prendre en considération, étant donné que la technologie évolue rapidement et que plusieurs facteurs entourant les médias sociaux peuvent être drastiquement transformés au fil du temps.

3.6 L'exportation des données

Une fois la période de diffusion du sondage en ligne terminée, j'ai exporté les données provenant de *Qualtrics Survey Software* vers Microsoft Excel. Un nettoyage des données a alors été effectué afin de ne retenir que les réponses pertinentes. Nous avons retenu 44 réponses provenant de participants qualifiés aux fins de cette recherche. Malheureusement, le nombre de répondants est assez limité pour une étude quantitative, et moins élevé que souhaité originalement. Toutefois, compte tenu des contraintes liées à une collecte de données supplémentaire, nous avons considéré ce nombre comme étant suffisant pour cette étude. Sur ces 44 répondants, seulement 2 provenaient d'une source autre que les médias sociaux. Ces deux réponses ne nous permettent pas d'être en mesure de bien différencier leurs réponses de celles provenant des médias sociaux. Ceci constitue alors une limite à la présente recherche. Le tout sera davantage exploré à la fin de ce mémoire.

Par la suite, les données ont été importées sur IBM SPSS afin de me permettre d'analyser ces dernières. D'ailleurs, aux fins d'analyse, plusieurs données ont dû être recodées et transformées en variables numériques pour pouvoir effectuer certains tests et faire ressortir certaines statistiques.

3.7 Le processus éthique de la recherche

Afin de respecter le caractère éthique de cette recherche, certaines mesures ont été mises de l'avant. De manière générale, il est important de mentionner que cette collecte de donnée a été approuvée par le comité d'éthique en recherche du HEC Montréal au tout début du processus. Tout d'abord, afin de respecter l'anonymat des répondants, aucune adresse IP n'a été recueillie durant la collecte de données. De plus, aucune information permettant d'identifier précisément un individu n'a été demandée. Certaines données démographiques ont été recueillies, mais aucune ne permettant de distinguer personnellement un répondant. Puis, afin de respecter la confidentialité des répondants, la même justification s'applique. Aucune information permettant d'identifier personnellement un répondant ne

sera diffusée. Dans le même ordre d'idées, les résultats de cette collecte de données seront partagés de manière groupée, c'est-à-dire que les lecteurs ne pourront identifier les réponses précises d'un participant particulier. Quant au respect du critère de consentement des répondants, ceux-ci pourront décider librement de participer à la collecte de données. De même, ils pourront décider de refuser de répondre à certaines questions, de ne pas remplir le questionnaire et de mettre un terme à leur participation au sondage.

Chapitre 4 : Les résultats

À titre de rappel, cette présente étude vise à comprendre les perceptions des jeunes diplômés postsecondaires entrant au marché du travail, soit les 18 à 30 ans, face à l'intégration des médias sociaux dans les pratiques de recrutement des organisations, et plus particulièrement les diplômés universitaires. Suite à la recension des écrits, une attention particulière a été mise de l'avant au niveau de l'utilisation des médias sociaux en tant que médium de communication. Les écrits actuels ne permettent pas de comprendre l'opinion réelle de ces jeunes et ce mémoire vise à répondre à cette problématique. Les sections suivantes présenteront les résultats liés à l'étude menée en lien avec la question de recherche.

4.1 Le portrait des répondants

Un total de 44 personnes ($n=44$) ont répondu au sondage soutenant cette étude. Sur ces 44 répondants, 70,5 % des répondants se situent dans la tranche d'âge de 24 à 26 ans (soit 31 répondants), 13,6 % des répondants se situent dans le 27 à 30 ans (soit 6 répondants), 11,4 % dans le 21 à 23 ans (soit 5 répondants), 4,5 % dans le 18 à 20 ans (soit 2 répondants).

Au niveau de la formation scolaire, 65,9 % des répondants ont affirmé posséder un baccalauréat universitaire (soit 29 répondants), 15,9 % un diplôme d'études collégial (soit 7 répondants), 9,1 % une maîtrise universitaire (soit 4 répondants), 4,5 % un certificat universitaire (soit 2 répondants) et 2,3 % un diplôme d'études secondaires (soit 1 répondant). Parmi ces répondants, 36,4 %, soit 16 répondants, ont révélé faire leurs études dans le secteur de l'administration (soit l'administration, les finances, les ressources humaines, les communications, la comptabilité, le droit, le marketing, la politique, la traduction, etc.), 27,3 %, soit 12 répondants, proviennent du secteur de la santé (sciences infirmières, thérapie respiratoire, physiothérapie, médecine, ergothérapie, imagerie diagnostique, psychologie, pharmacie, nutrition, massothérapie, travail social, etc.), 18,2 %, soit 8 répondants, ont sélectionné l'option "Autres" (criminologie, ingénierie, agricole, courtage immobilier, etc.), 9,1 %, soit 4 répondants, dans le milieu scolaire (enseignement, orthopédagogie, enseignement spécialisé, etc.), 4,5 %, soit 2 répondants, dans le secteur de l'environnement (biologie, écologie, géographie, etc.), 2,3 %, soit 1 répondant, dans le domaine des arts (arts visuels, médias, design, littérature, musique, théâtre, etc.) et 2,3 %, soit 1 répondant, dans le milieu de la gestion (gestion, direction, etc.).

Les répondants ont également affirmé à 75 %, soit 33 répondants, être présentement en emploi salarié. Les autres répondants ont affirmé être à 20,5 %, soit 9 répondants, étudiants et 4,5 %, soit 2 répondants, au chômage. Également, 63,6 %, soit 28 répondants, ont avoué ne pas avoir changé d'emploi dans les 6 derniers mois. Toutefois, 15,9 %, soit 7 répondants, ont affirmé être indécis quant à la question "Êtes-vous actuellement à la recherche d'un emploi" et 4,5 %, soit 2 répondants, ont souligné être actuellement à la recherche d'un emploi.

4.2 La présentation des moyennes obtenues sur les différents critères d'évaluation

Lors de la collecte de données, nous avons demandé aux répondants d'évaluer chaque plateforme numérique selon des sept critères prédéterminés. Les répondants devaient évaluer chaque plateforme selon les critères de fiabilité, pertinence, respect, transparence, confidentialité, professionnalisme et facilité de communication. Les choix de réponse pour évaluer chaque critère étaient :

- 1 : En désaccord total;
- 2 : Partiellement en désaccord;
- 3 : Neutre;
- 4 : Partiellement en accord
- 5 : En accord total.

Cette présente section présentera les résultats obtenus pour chaque critère et pour chaque plateforme. Tout d'abord, le tableau suivant, portant sur les statistiques descriptives, permet de visualiser les moyennes obtenues pour chaque critère d'évaluation pour chaque plateforme numérique évaluée.

Tableau 6 : Évaluation de chaque plateforme : moyenne (écart-type)

	Fiable	Pertinente	Respect	Transparente	Confidentielle	Professionnelle	Communication
Facebook	3,43 (1,021)	3,43 (1,149)	3,16 (1,140)	3,00 (0,940)	2,59 (1,207)	2,86 (1,173)	3,84 (1,055)
YouTube	2,98 (1,171)	3,39 (1,385)	3,25 (1,014)	3,16 (0,963)	3,02 (1,110)	2,82 (1,225)	2,64 (1,183)
Instagram	3,05 (1,033)	3,39 (1,083)	3,32 (1,052)	3,11 (1,061)	3,02 (1,023)	3,11 (1,205)	3,57 (0,998)
Twitter	2,89 (0,993)	3,07 (1,043)	2,98 (1,089)	3,02 (1,067)	2,93 (1,043)	3,00 (1,161)	3,00 (1,057)
Pinterest	2,64 (1,123)	2,91 (1,361)	3,27 (1,188)	2,89 (1,083)	3,07 (1,129)	2,68 (1,177)	2,52 (1,110)
TikTok	2,43 (1,108)	2,84 (1,238)	2,75 (1,123)	2,61 (1,061)	2,57 (1,021)	2,36 (1,123)	2,80 (1,322)

LinkedIn	4,11 (0,945)	4,36 (0,892)	4,27 (0,817)	4,07 (0,873)	4,05 (0,888)	4,52 (0,762)	4,14 (0,905)
----------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Comme on le constate dans ce tableau, LinkedIn a obtenu les moyennes les plus élevées, et ce, pour chaque critère d'évaluation. De plus, on remarque que Pinterest et TikTok ont obtenu des moyennes généralement plus faibles que leurs compétiteurs. Toutefois, afin d'analyser plus en profondeur ces résultats, ils seront soumis à certains tests.

4.3 Le test des propositions

Afin de tester les propositions présentées aux fins de cette recherche, nous avons conduit un test d'ANOVA, qui permet de déceler, parmi plusieurs groupes, si des moyennes sont significativement différentes entre elles. Toutefois, ce test signale seulement qu'il y a existence d'une différence significative mais ne permet pas d'identifier quelles moyennes diffèrent. Le test Tukey a alors été ajouté à la démarche afin de voir quelles moyennes sont significativement différentes.

4.3.1 Le critère : Fiabilité

Le premier critère, soit celui de la fiabilité du réseau, a souligné quelques différences significatives entre les moyennes obtenues pour les différents réseaux. La moyenne obtenue pour Facebook (3,43), est significativement différente avec Pinterest (2,64; $p = 0.008$), TikTok (2,43; $p < 0.001$) et le LinkedIn (4,11; $p = 0.041$). Facebook est donc considéré significativement plus fiable aux yeux de notre population cible, que les réseaux Pinterest et TikTok, mais significativement moins fiable que LinkedIn.

Il est également essentiel de souligner que LinkedIn affiche une moyenne (4,11) significativement plus élevée que celle de tous les autres réseaux sociaux, dont YouTube (2,98; $p < 0.001$) et Instagram (3,05; $p < 0.001$).

Il est donc possible de conclure que LinkedIn est le réseau qui est perçu comme étant le plus fiable chez nos répondants de 18 à 30 ans. Toutefois, Facebook se retrouve en deuxième position suivi par Instagram, ces deux médias obtenant des moyennes légèrement supérieures à l'évaluation "neutre". Le classement se termine avec YouTube, Twitter, Pinterest et TikTok.

4.3.2 Le critère : Pertinence

Pour ce critère, les seules différences significatives concernent LinkedIn, qui obtient une moyenne de 4,36, significativement supérieure à celle de Facebook (3,43; $p = 0.004$), YouTube (3,39; $p = 0.002$), Instagram (3,39; $p < 0.002$), Twitter (3,07; $p < 0.001$), Pinterest (2,91; $p < 0.001$) et TikTok (2,84; $p < 0.001$).

LinkedIn est donc le média social qui a été évalué comme étant le plus pertinent, suivi par Facebook, puis YouTube et Instagram exæquo. Twitter se trouve au quatrième rang de ce classement, suivi de Pinterest et TikTok.

4.3.3 Le critère : Respect

Le même scénario se répète pour le troisième critère, soit celui du respect des candidats et de leur vie privée. En effet, seul LinkedIn (4,27) a obtenu un score significativement différent de celui des autres plateformes : YouTube (3,25; $p < 0.001$), Instagram (3,32; $p < 0.001$), Pinterest (3,27; $p < 0.001$), Facebook (3,16; $p < 0.001$), Twitter (2,98; $p < 0.001$) et TikTok (2,75; $p < 0.001$). LinkedIn est donc la plateforme perçue comme étant la plus respectueuse.

4.3.4 Le critère : Transparence

Le quatrième critère, soit la transparence des informations démontrées et partagées sur une plateforme numérique, démontre sensiblement les mêmes conclusions : LinkedIn (4,07) obtient également une moyenne qui est significativement différente des autres compétiteurs : YouTube (3,16; $p < 0.001$), Instagram (3,11; $p < 0.001$), Twitter (3,02; $p < 0.001$), Facebook (3,00; $p < 0.001$), Pinterest (2,89; $p < 0.001$) et TikTok (2,61; $p < 0.001$).

4.3.5 Le critère : Confidentialité

Le cinquième critère, la confidentialité des informations contenues dans la plateforme, obtient des résultats similaires : LinkedIn (4,05) se distingue ainsi des autres plateformes : Pinterest (3,07; $p < 0.001$), YouTube et Instagram (3,02; $p < 0.001$), Twitter (2,93; $p < 0.001$), Facebook (2,59; $p < 0.001$) et TikTok (2,57; $p < 0.001$).

4.3.6 Le critère : Professionnalisme

Le sixième critère, soit l'image professionnelle dégagée par la plateforme, révèle les résultats suivants : comme pour les critères précédents, LinkedIn (4,52) obtient une évaluation significativement supérieure à celle des autres médias sociaux : Instagram (3,11; $p < 0.001$), Twitter (3,00; $p < 0.001$), Facebook (2,86; $p < 0.001$), YouTube (2,82; $p < 0.001$), Pinterest (2,68; $p < 0.001$) et TikTok (2,36; $p < 0.001$).

Cependant, sur ce critère, on note par ailleurs que la différence entre Instagram (3,11) et Pinterest (2,68) se révèle elle aussi significative ($p = 0.045$).

LinkedIn est donc le média considéré comme étant le plus professionnel, suivi, dans l'ordre, d'Instagram, Twitter, Facebook, YouTube, Pinterest et TikTok.

4.3.7 Le critère : Communication

Le dernier critère employé pour évaluer les différentes plateformes de médias sociaux était la capacité de la plateforme à contribuer à offrir une meilleure communication entre les organisations et les candidats. Ce critère est celui qui a souligné le plus de distinctions entre les plateformes, comme le résume le tableau 6

Tableau 7 : Différences significatives soulevées lors de la comparaison des moyennes pour chaque réseau pour le critère : communication

Réseau	Moyenne	Facebook*	YouTube*	Instagram*	Twitter*	Pinterest*	TikTok*	LinkedIn*
Facebook	3,84		<0.001		0.007	<0.001	<0.001	
YouTube	2,64	<0.001		0.002				<0.001
Instagram	3,57		0.002			<0.001	0.026	
Twitter	3,00	0.007						<0.001
Pinterest	2,52	<0.001		<0.001				<0.001
TikTok	2,80	<0.001		0.026				<0.001
LinkedIn	4,14		<0.001		<0.001	<0.001	<0.001	

*Valeur du p

En effet, le test de Tukey a révélé plusieurs moyennes significativement différentes. Tout d'abord, soulignons les moyennes qui sont significativement différentes avec un $p < 0.001$:

- Facebook (3,84) et YouTube (2,64) : $p < 0.001$
- Facebook (3,84) et Pinterest (2,52) : $p < 0.001$
- Facebook (3,84) et TikTok (2,80) : $p < 0.001$
- YouTube (2,64) et LinkedIn (4,14) : $p < 0.001$
- Instagram (3,57) et Pinterest (2,52) : $p < 0.001$
- Twitter (3,00) et LinkedIn (4,14) : $p < 0.001$
- Pinterest (2,52) et LinkedIn (4,14) : $p < 0.001$
- TikTok (2,80) et LinkedIn (4,14) : $p < 0.001$

La comparaison des moyennes entre Facebook (3,84) et Twitter (3,00) ($p = 0.007$), YouTube (2,64) et Instagram (3,57) ($p = 0.002$) ainsi qu'Instagram (3,57) et TikTok (2,80) ($p = 0.026$) sont également notées comme étant significativement différentes, sans être nécessairement au niveau des résultats mentionnés dans les quelques lignes précédentes.

En bref, le classement des plateformes visées au niveau du critère de la communication se trouve être LinkedIn, Facebook, Instagram, sans que la différence entre ces trois réseaux soit significative. En revanche, Twitter, TikTok, YouTube et Pinterest sont perçus comme significativement moins propices à la communication.

4.4 Les conclusions quant aux propositions

En somme, LinkedIn est le réseau qui sort le plus du lot, de manière générale. Il se démarque positivement, en ce qui a trait à sa fiabilité, sa pertinence, son respect des candidats, sa confidentialité et son professionnalisme. Il se distingue également lorsqu'on parle de facilité à communiquer avec les candidats, mais la différence n'est pas aussi significative envers les autres plateformes de médias sociaux, que pour les autres critères. Sur ce dernier critère, on constate que les avis divergent beaucoup plus que sur les autres critères.

À l'amont de cette recherche, certaines propositions avaient été soulevées face à la collecte de données. À titre de rappel, voici les propositions présentées :

Proposition 1 : Facebook, Instagram et YouTube auront, de manière générale, une évaluation globalement plus positive face aux autres plateformes numériques chez les jeunes diplômés postsecondaires, et plus particulièrement universitaires, de 18 à 30 ans.

Proposition 2 : LinkedIn sera la plateforme numérique qui obtiendra la meilleure évaluation en termes de facilité à communiquer avec les candidats.

La première proposition s'intéresse plus globalement à l'ensemble des critères qui ont été choisis pour évaluer les différentes plateformes. Celle-ci supposait que Facebook, YouTube et Instagram allaient se démarquer significativement des autres médias sociaux sur la totalité des critères évalués.

Les résultats présentés dans les pages précédentes indiquent que Facebook se distingue significativement des autres plateformes à certains niveaux. Tout d'abord, Facebook obtient une évaluation supérieure à celle de Pinterest et TikTok sur le critère de la fiabilité. La plateforme obtient également des résultats plus positifs que ceux de YouTube, Twitter, Pinterest et TikTok au niveau du critère de la communication. Par la suite, au niveau des différents classements pour chaque critère d'évaluation, voici les positions de Facebook :

- Fiabilité : 2^e rang (moyenne de 3,43/5)
- Pertinence : 2^e rang (moyenne de 3,43/5)

- Respect : 5^e rang (moyenne de 3,16/5)
- Transparence : 5^e rang (moyenne de 3,00/5)
- Confidentialité : 6^e rang (moyenne de 2,59/5)
- Professionnalisme : 4^e rang (moyenne de 2,86/5)
- Communication : 2^e rang (moyenne de 3,84/5)

Facebook a donc obtenu de résultats majoritairement positifs en ce qui a trait à la fiabilité, la pertinence et la communication, ce qui était suggéré dans la proposition 1. Il est à préciser que, bien que ses résultats étaient significativement différents seulement avec TikTok pour le critère de la fiabilité et avec YouTube, Pinterest et TikTok pour le critère de la communication, il est pertinent de souligner que ses résultats étaient plus positifs, sans nécessairement être tous significativement différents. Toutefois, contrairement à la proposition, cette plateforme ne se démarque pas de ses concurrents au niveau des autres critères, soient le respect, la transparence, la confidentialité et le professionnalisme, soit pour la majorité des critères d'évaluation.

YouTube était quant à elle la deuxième plateforme numérique soumise à l'évaluation des critères. Les différences significatives soulevées ne se situent qu'au dernier critère, soit celui de la communication. En effet, YouTube obtient une différence significative avec Facebook, Instagram et LinkedIn. Toutefois, cette différence significative est au désavantage de YouTube pour ce critère. Au niveau des classements, les résultats pour YouTube se situent ainsi :

- Fiabilité : 4^e rang (moyenne de 2,98/5)
- Pertinence : 3^e rang (moyenne de 3,39/5)
- Respect : 4^e rang (moyenne de 3,25/5)
- Transparence : 2^e rang (moyenne de 3,16/5)
- Confidentialité : 3^e rang (moyenne de 3,02/5)
- Professionnalisme : 5^e rang (moyenne de 2,82/5)
- Communication : 6^e rang (moyenne de 2,64/5)

YouTube se trouve en position favorable pour les critères de la pertinence, de la transparence et de la confidentialité, mais les différences ne sont pas toujours significatives. Par contre, la plateforme se situe au bas du classement pour les critères de la fiabilité, le respect, le professionnalisme et la communication, soit également pour la majorité des critères d'évaluation. Ainsi, la proposition 1 ne semble pas s'avérer pour le réseau YouTube.

La troisième plateforme mise au test est Instagram. Lors de la présentation des résultats, nous avons pu remarquer une différence significative entre Instagram et TikTok au niveau du critère du professionnalisme. Le dernier critère évalué, soit celui de la communication, a également révélé des différences significatives entre Instagram et Pinterest puis TikTok. Au niveau des classements pour les critères d'évaluation, Instagram se taille les rangs suivants :

- Fiabilité : 3^e rang (moyenne de 3,05/5)
- Pertinence : 3^e rang (moyenne de 3,39/5)
- Respect : 2^e rang (moyenne de 3,32/5)
- Transparence : 3^e rang (moyenne de 3,11/5)
- Confidentialité : 3^e rang (moyenne de 3,02/5)
- Professionnalisme : 2^e rang (moyenne de 3,11/5)
- Communication : 3^e rang (moyenne de 3,57/5)

Instagram a donc obtenu des moyennes généralement supérieures à la majorité des plateformes numériques étudiées lors de cette collecte de données, et ce, pour l'ensemble des critères d'évaluation sélectionnés, bien que les différences significatives n'aient été que pour le critère du professionnalisme avec TikTok et de la communication avec YouTube, Pinterest et TikTok. Ces affirmations vont dans le sens de la proposition 1.

La septième plateforme testée est LinkedIn. C'est d'ailleurs cette plateforme qui a soulevé le plus de différences significatives par rapport aux autres réseaux. Le sommaire des résultats présente que LinkedIn obtient une moyenne significativement supérieure à celle de tous les réseaux sur le critère de la fiabilité (moyenne de 4,11/5), de la pertinence (moyenne de 4,36/5), du respect (moyenne de 4,27/5), de la transparence (moyenne de 4,07/5), de la confidentialité (moyenne de 4,05/5) et du professionnalisme (moyenne de 4,52/5). LinkedIn obtient également une moyenne significativement supérieure à celle de YouTube, Twitter, Pinterest et TikTok sur le critère de la communication (moyenne de 4,14/5). Au niveau des classements pour chaque critère, LinkedIn obtient le premier rang pour chacun d'entre eux, faisant de cette plateforme celle qui se démarque le plus positivement de ses compétiteurs aux yeux du public cible de cette collecte de données. Ces résultats vont dans le sens des propositions 1 et 2.

Chapitre 5 : La discussion

La présente recherche a pour objectif de démystifier et comprendre les opinions des jeunes diplômés postsecondaires, et plus particulièrement universitaires, de 18 à 30 ans face à l'utilisation des médias sociaux dans les pratiques de recrutement des organisations. La revue de littérature et les résultats présentés dans les parties précédentes ont permis d'éclairer un peu le sujet et de présenter certaines affirmations. Toutefois, dans les prochaines lignes, les principales constatations seront davantage analysées et expliquées. Dans la mesure où l'immense majorité de notre échantillon détenait un diplôme universitaire, nous nous efforcerons de limiter nos conclusions à ce segment de la population.

5.1 L'évaluation positive de LinkedIn

Pour commencer, le résultat principal découlant de la collecte de données est que le réseau social LinkedIn obtient des évaluations plus positives provenant des jeunes universitaires de 18 à 30 ans, et ce, sur plusieurs critères différents. Effectivement, LinkedIn est la plateforme qui a obtenu une évaluation supérieure aux six autres plateformes sur les critères de la fiabilité, de la pertinence, du respect, de la transparence, de la confidentialité, du professionnalisme et de la communication; et pour 6 de ces 7 critères (soit la fiabilité, la pertinence, le respect, la transparence, de la confidentialité et le professionnalisme), cette évaluation supérieure est statistiquement significative. Les répondants ont donc majoritairement associé un plus haut pointage à l'ensemble des critères d'évaluation. Sur le dernier critère, soit celui de la communication, LinkedIn a obtenu une moyenne significativement supérieure à celles de YouTube, Twitter, Pinterest et TikTok. Ces résultats permettent de démontrer que LinkedIn est globalement mieux perçu par les répondants de 18 à 30 ans ayant un niveau supérieur de scolarité. Ce résultat est cohérent avec la littérature sur le sujet.

D'abord, au niveau du critère du professionnalisme, l'excellente moyenne obtenue par LinkedIn concorde avec les écrits démontrant que ce média social est la référence en matière de réseau professionnel internet (LinkedIn, 2022) et qu'il est le plus utilisé présentement dans les fonctions reliées aux ressources humaines et à la dotation de poste (Abdul-Latif, Boateng et Eneizan, 2019; Chungyalpa et Karishma, 2016; Balagué, 2022). Cette affirmation soutient également les résultats obtenus par LinkedIn sous le critère de la pertinence de son utilisation aux fins de recrutement, soit une moyenne de 4,36/5. Coupeaux (2021) mentionne d'ailleurs que LinkedIn est « un outil qui a pris une position dominante en matière de réseau social professionnel ». Les écrits rapportent alors que LinkedIn est réellement le réseau le plus adapté au caractère professionnel et à la fonction de recrutement. D'ailleurs, Statista a

recensé des résultats d'une enquête menée auprès d'utilisateurs de différentes plateformes de médias sociaux aux États-Unis en 2019, afin de comprendre les principales raisons pour lesquelles les médias sociaux étaient utilisés :

Tableau 8 : Principales raisons d'utilisation de différents médias sociaux selon les utilisateurs aux États-Unis au 3e trimestre 2019

	Avoir des nouvelles	Avoir du divertissement	Garder contact avec famille et amis	Suivre des compagnies	Solidifier son réseau professionnel	Autres
Facebook	23 %	33 %	88 %	17 %	11 %	6 %
Instagram	15 %	47 %	67 %	34 %	13 %	6 %
Twitter	48 %	48 %	34 %	33 %	14 %	12 %
Pinterest	8 %	49 %	9 %	32 %	8 %	40 %
LinkedIn	11 %	3 %	15 %	20 %	84 %	6 %

Source : Statista, 2019

Les résultats de cette enquête permettent de soutenir les résultats trouvés lors du sondage lié à ce présent mémoire, car il est indéniable que LinkedIn obtient également le plus haut pourcentage en matière d'utilisation aux fins professionnelles, et donc il est possible de faire un lien avec les pratiques en recrutement. En effet, au niveau de l'utilisation de LinkedIn à des fins de solidification de son réseau professionnel, le réseau social obtient un pourcentage de 84 %, alors que les pourcentages pour Facebook, Instagram, Twitter et Pinterest ne dépassent pas le 14 %. Cet écart est conséquent et LinkedIn dépasse de loin les autres plateformes de contenu numérique sur cette dimension. Le tableau 8 montre par ailleurs que, contrairement aux autres médias sociaux dont les raisons d'utilisation sont variées, LinkedIn est très majoritairement utilisé à une seule fin, soit la solidification du réseau professionnel.

Ces résultats semblent également plutôt stables dans le temps et géographiquement, puisqu'une étude menée en 2010 en Belgique a révélé que la majorité de leurs répondants ont affirmé ne pas considérer Facebook comme avantageux au niveau professionnel, comparativement à LinkedIn (Caers et Castelyns, 2010). Dans la même étude, « une grande majorité des personnes interrogées (78,7 %) reconnaissent que LinkedIn peut aider à se faire connaître lorsque des références à des formations et à des

expériences professionnelles sont publiées sur le compte LinkedIn. Presque autant d'utilisateurs actifs de Facebook (69,9 %) sont convaincus que Facebook n'est pas utile dans ce contexte » (Caers et Castelyns, 2010 : traduction libre). Ce résultat démontre que LinkedIn a une évaluation beaucoup plus positive que son concurrent Facebook en ce qui a trait aux activités professionnelles, et ce depuis plusieurs années. Les résultats de ces enquêtes, liés aux résultats du sondage de ce mémoire ainsi que les affirmations citées ci-haut, permettent de conclure que LinkedIn est bel et bien le média social qui est le mieux évalué et utilisé au niveau du professionnalisme et de la pertinence en lien avec les activités de recrutement.

Ensuite, les écrits scientifiques au niveau de la confidentialité des données collectées sur les médias sociaux sont plutôt minimales. Toutefois, on sait que certaines plateformes ont eu quelques incidents touchant la confidentialité dans le passé, pouvant certainement affecter l'opinion de nos répondants quant à ce critère. Par exemple, entre 2014 et 2016, une importante fuite de données personnelles touchant plus de 87 millions d'utilisateurs a eu lieu au sein de la plateforme Facebook, affectant naturellement le sentiment du respect de la confidentialité de cette plateforme (Balagué et Fayon, 2022). Une autre fuite de données en lien avec Facebook a eu lieu en 2019, où 533 millions d'utilisateurs ont été touchés (Bergeron et Levasseur, 2021). Instagram a été lui aussi victime de fuite de données en 2020, révèle une enquête de la Commission irlandaise pour la protection des données (Servant-Ulgu, 2022). Twitter a quant à lui subi une fuite de données en 2023, lorsque plus de 200 millions d'adresses électroniques liées à des profils Twitter circulaient sur le Web (Agence QMI, 2023). Toutefois, LinkedIn a également fait face à une importante fuite de données en 2021 qui a touché près de 500 millions de comptes (Radio-Canada, 2021). Cette plateforme n'a donc pas échappé aux enjeux de confidentialité des utilisateurs. De plus, une étude menée en 2015-2016, mesurant la confiance des utilisateurs envers Facebook et LinkedIn, a révélé, entre autres, que :

- Les préoccupations relatives à la protection de la vie privée ont une influence beaucoup plus forte sur la confiance dans LinkedIn que dans Facebook;
- Le risque d'atteinte à la vie privée a une influence négative significative sur la confiance dans LinkedIn, alors qu'il n'a pas d'influence significative sur la confiance dans Facebook;
- Les préoccupations en matière de protection de la vie privée influencent les risques perçus de manière significativement plus forte pour Facebook que pour LinkedIn (Chang et Lui, 2017).

Ces constatations permettent de comprendre que les utilisateurs de LinkedIn semblent être plus inquiets face à la protection de leurs données, comparativement à Facebook. L'étude soulève

l'hypothèse que cela s'explique par le fait que LinkedIn contient davantage d'informations relatives à la vie professionnelle qui peuvent être considérées confidentielles d'un emploi à l'autre (Chang et Lui, 2017). Cependant, les risques perçus envers Facebook sont plus forts lorsqu'on parle de préoccupations en matière de protection de la vie privée. Les incidents mentionnés, combinés aux résultats de l'étude de 2015-2016, peuvent alors expliquer la raison pour laquelle le critère de confidentialité est celui qui a obtenu globalement les plus petits pointages lors du sondage réalisé dans ce mémoire. Ce critère semble être celui qui est évalué le moins positivement, et ce, même pour la plateforme LinkedIn. L'enjeu de confidentialité est donc primordial à considérer lorsqu'une plateforme est intégrée aux pratiques de recrutement, considérant que les jeunes semblent moins être rassurés quant à ce critère. Néanmoins, il n'y a pas d'études scientifiques qui permettent d'expliquer précisément le fait que LinkedIn ait obtenu des pointages plus élevés au niveau du critère de la confidentialité, soit une moyenne de 4,05/5. Considérant qu'il est difficile d'expliquer pourquoi LinkedIn aurait de meilleurs pointages, une hypothèse pourrait être émise suggérant le fait que les sept critères d'évaluation ne sont pas totalement indépendants, et que puisque LinkedIn est évalué généralement plus professionnel, ceci pourrait affecter positivement l'évaluation accordée au critère de la confidentialité.

Si on regarde l'évaluation de LinkedIn en ce qui concerne le critère de l'utilisation respectueuse de la plateforme envers les candidats et leur vie privée, il n'existe pas d'études scientifiques permettant de soutenir les résultats du présent sondage sur ce critère, pour cette plateforme précise. Toutefois, il est possible de faire des liens avec quelques écrits. Premièrement, suite aux événements mentionnés dans le précédent paragraphe qui concernent des fuites de données sur les réseaux sociaux, il est possible que les jeunes soient plus inquiets de la sûreté de leurs informations. Ces événements ont pu influencer négativement leur évaluation du critère du respect. Ces répondants ont pu associer l'enjeu important de confidentialité des données d'une plateforme au critère du respect, étant donné que celui-ci se définissait entre autres par le respect de la vie privée des candidats. Toutefois, contrairement à ce à quoi nous aurions pu nous attendre, le critère du respect est celui qui a globalement obtenu les deuxièmes meilleures évaluations, toutes plateformes confondues. L'enjeu de confidentialité ne permet alors pas nécessairement de soutenir les résultats obtenus pour l'ensemble des plateformes, ni même pour LinkedIn individuellement. Il s'agit donc d'un résultat surprenant. Cependant, le critère de respect pourrait être expliqué en relation avec le critère du professionnalisme. La définition du critère de respect inclut également le fait d'offrir un traitement respectueux aux candidats. Ceci peut s'apparenter à un traitement professionnel du recruteur envers le candidat, puisque professionnel peut s'apparenter avec respect lorsqu'on parle de recrutement. Les faits soulevés au début de la discussion concernant

l'aspect professionnel de la plateforme LinkedIn pourraient ainsi soutenir les résultats positifs obtenus par celle-ci au niveau du traitement respectueux des candidats, soit une évaluation globale de 4,27/5.

Le critère de la fiabilité se définit comme la fiabilité des personnes avec qui on entre en contact sur la plateforme ainsi que celle des informations partagées sur celle-ci. À ce sujet, une étude auprès de jeunes étudiants, publiée en 2015, va dans le sens des résultats obtenus lors du présent sondage. En effet, l'étude souligne que, puisque les profils LinkedIn sont plus structurés et permettent moins de flexibilité en matière de téléchargement de matériel, ils sont considérés plus crédibles, stables, cohérents et contenant les vraies informations professionnelles (Florenthal, 2015). Les répondants évalueraient alors la fiabilité des informations comme étant supérieure sur LinkedIn. Cette affirmation concorde avec le pointage de 4,11/5 que LinkedIn a obtenu lors du sondage administré aux fins de ce mémoire, pointage significativement supérieur aux autres plateformes. Du même coup, le critère de la transparence peut être relié au critère de fiabilité. Rappelons que la transparence fait référence à la réalité des informations recueillies et/ou partagées sur la plateforme. Ces deux aspects visent l'importance d'avoir et de donner des informations qui sont véritables. Les résultats de Florenthal (2015) peuvent alors également justifier la moyenne de 4,07/5 qu'a obtenu LinkedIn au critère de la transparence, moyenne qui est significativement supérieure à celle des autres plateformes. Il est donc possible d'affirmer que LinkedIn est perçu comme étant plus fiable et plus transparent chez les jeunes diplômés postsecondaires de 18 à 30 ans.

Finalement, le dernier critère, soit celui de la communication, est le seul critère où LinkedIn n'obtient pas une moyenne significativement supérieure à celle de toutes les plateformes. En effet, LinkedIn a obtenu un pointage significativement supérieur à celui de YouTube, Twitter, Pinterest et TikTok, mais son évaluation n'est pas significativement différente de celles de Facebook et d'Instagram. Il est toutefois à noter que LinkedIn à tout de même obtenu le meilleur pointage moyen, comparativement à toutes les plateformes, sur ce critère. Ce résultat peut être soutenu par quelques écrits et revues. Par exemple, Gérard et Jézéquel (2023) mentionnent que LinkedIn est beaucoup plus adapté à la communication des entreprises BtoB² que Facebook. Même si cette étude n'est pas directement liée au recrutement de jeunes adultes, elle montre que cette plateforme est plus adaptée que Facebook à la communication professionnelle. La littérature mentionne également que les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn ont un impact considérable en ce qui a trait au succès obtenu avec les

² BtoB est un acronyme pour *Business to Business*, définissant ainsi les modèles de commerce qui s'adressent directement à l'entreprise; soit un manufacturier qui fait des transactions avec un détaillant (Lafrenière, 2022).

futurs employés d'une organisation, vu l'accessibilité de l'information qui est à la disposition des utilisateurs (Fueyo, 2021). Le sentiment que l'organisation démontre de plus grandes aptitudes communicationnelles associées à la disponibilité des informations grâce à LinkedIn est vu positivement chez les candidats, influençant l'évaluation positive de ce critère d'évaluation. LinkedIn est donc généralement plus populaire et favorisé quant au partage et à la recherche d'informations en lien avec une entreprise ou un candidat, vu ses fonctionnalités qui sont adaptées au milieu professionnel et qui favorisent l'accessibilité à l'information, comparativement aux autres plateformes qui n'ont pas été conçues originalement dans un objectif d'ordre professionnel, comme Facebook ou Instagram. Celles-ci qui visent plutôt la communication personnelle ou le divertissement, elles visent moins les communications dans un cadre professionnel. Ces écrits permettent alors de soutenir les résultats obtenus lors de la collecte de données de ce présent mémoire.

En somme, les résultats favorables obtenus par LinkedIn dans la présente étude s'inscrivent dans la lignée d'écrits scientifiques qui soutiennent sensiblement les mêmes conclusions. LinkedIn a obtenu la première position pour l'ensemble des critères d'évaluation, soit la fiabilité, la pertinence, le respect, la transparence, la confidentialité, le professionnalisme et la communication. La revue d'écrits et d'études a permis de confirmer ce premier rang pour la plateforme. Pour terminer cette première section de la discussion, il est important de noter qu'il n'y a « pas de communication sans confiance, et pas de confiance sans communication. En effet, comment informer et communiquer sans respect et sans confiance ? La contradiction est donc centrale » (Wolton, 2021 : 11) et que « l'absence ou le manque de communication est souvent perçu comme un signe de faiblesse, pouvant entraîner la perte de confiance de certaines parties prenantes » (Deprince, Mayrhofer et Pündrich, 2021; Ogrizek et Guillery, 2000; Roux-Dufort, 2003). Ces deux affirmations permettent de faire des liens entre les différents critères évalués précédemment et soutiennent qu'il est logique de constater que si une plateforme obtient un bon pointage au critère de la communication, elle devrait naturellement obtenir un bon pointage au niveau du critère de la confiance (fiabilité ici) et du respect, ce qui est le cas de LinkedIn.

5.2 : L'évaluation des médias sociaux dans les pratiques de recrutement

La littérature et les résultats obtenus lors de la collecte de données révèlent toutefois certains enjeux importants en lien avec l'intégration de médias sociaux dans les pratiques de recrutement.

Principalement, comme mentionné dans le deuxième chapitre de ce mémoire, les enjeux concernant le respect de la vie privée des candidats, la notion de consentement, le respect de l'égalité et de l'ÉDI, sont au cœur des préoccupations des chercheurs. Les résultats du sondage démontrent également que les

personnes interrogées ont certaines inquiétudes face à ces aspects pour des médias sociaux précis. Également, les recruteurs doivent s'assurer que l'utilisation d'un réseau social est bien perçue globalement aux yeux des jeunes adultes. En effet, les sept médias sociaux mis à l'évaluation lors de la collecte de données ont obtenu des résultats bien différents sur plusieurs critères d'évaluation qui rejoignent ces deux principaux enjeux. Suite à l'analyse de ces résultats, il est donc possible de déceler les plateformes numériques qui devraient être davantage utilisées par les recruteurs aux fins de dotation de poste chez les jeunes diplômés postsecondaires de 18 à 30 ans détenant un haut niveau de scolarité. Les prochaines lignes permettront d'analyser chaque plateforme afin de déterminer la performance globale de celle-ci dans les étapes reliées au recrutement.

Facebook est souvent la première plateforme à laquelle on pense lorsqu'on entend le terme "média social", probablement parce que cette dernière est généralement la plus populaire au Canada, toutes tranches d'âges confondues (Statista, 2020; The Global Statistics, s.d.). Généralement, cette plateforme est davantage associée avec les activités reliées aux relations avec la famille et les amis (Statista, 2019). Une étude réalisée en 2019 mentionne d'ailleurs que seulement 11 % des répondants considèrent utiliser Facebook afin de solidifier leur réseau professionnel (Statista, 2019). Il est donc possible d'affirmer que les activités professionnelles ne sont pas les principales fonctions de Facebook. Ceci étant dit, ces affirmations ne permettent pas d'affirmer avec certitude que la plateforme ne contribuerait aux activités de recrutement des jeunes. Les résultats obtenus lors de la collecte de données réalisée dans le cadre de ce mémoire sont très mitigés envers Facebook. En résumé, la plateforme a obtenu des pointages moyens de 3,43/5 pour les critères de la fiabilité et de la pertinence, 3,16/5 pour le respect, 3,00/5 pour la transparence, 2,59/5 pour la confidentialité, 2,86/5 pour le professionnalisme et 3,84/5 pour la communication. Bien que les scores moyens associés à la fiabilité, la pertinence et la communication soient plutôt positifs, les autres pointages ne se démarquent pas positivement face aux concurrents. Les jeunes diplômés postsecondaires sont donc septiques face au respect, à la transparence, à la confidentialité et au professionnalisme de la plateforme. Ces résultats vont dans la même direction que les écrits scientifiques qui mentionnent que les utilisateurs de Facebook considèrent que la plateforme ne leur est pas avantageuse au niveau professionnel. Toutefois, considérant le nombre élevé d'utilisateurs de la plateforme, il est possible d'affirmer que celle-ci permet de rejoindre une vaste population, parfois même plus efficacement que d'autres plateformes. Ceci peut expliquer le pointage élevé obtenu par Facebook sur le critère de la communication, d'autant plus que l'objectif même de la plateforme qui est de garder contact avec son cercle. Les recruteurs pourraient

ainsi trouver quelques avantages à intégrer Facebook dans leurs pratiques de recrutement chez les jeunes, considérant le nombre élevé d'utilisateurs et la facilité à communiquer avec ces derniers et à partager de l'information. Toutefois, il est essentiel que le recruteur soit très vigilant dans ses actions, en s'assurant de porter une attention particulière au traitement respectueux des candidats, à la transparence du message, à la confidentialité des informations partagées et de conserver une image professionnelle dans les interactions.

YouTube est également une plateforme numérique parmi les plus populaires au Canada. Étant donné que sa fonction primaire s'oriente principalement vers le partage de vidéos (Balagué et Fayon, 2022). Bien qu'il existe des exemples d'organisations diffusant des vidéos de recrutement sur cette plateforme, il existe très peu de littérature scientifique qui relie l'utilisation de YouTube en recrutement. Les avis semblaient tout aussi mitigés lors de la collecte de données de ce mémoire. YouTube se situe généralement vers le milieu du classement des différentes plateformes sur tous les critères. La plateforme se distingue toutefois positivement au niveau de la transparence, et négativement au niveau de la communication. Les résultats liés à la transparence peuvent confirmer ceux d'une étude réalisée en 2013 qui mentionne que le contenu YouTube permet de rendre certains propos plus visibles, transparents et compréhensibles (Takeoka Chatfield et Brajawidagda, 2013). Même si cette étude est datée, il n'en reste pas moins que la fonction principale de YouTube n'a pas changé depuis quelques années. L'affirmation est donc toujours pertinente puisqu'il est plausible de croire que des vidéos réalisés sur YouTube permettent de mieux partager certains messages qu'une publication écrite, par exemple. Cependant, étant donné que les activités de relation ne sont pas l'objectif principal visé par la plateforme, tout porte à croire que les jeunes de 18 à 30 ans avec un diplôme postsecondaire, et plus particulièrement universitaire, ont associé un pointage moins positif sur le critère de la communication. Même si YouTube permet de mieux communiquer certains propos, la plateforme ne favorise toutefois pas nécessairement d'interaction sociale entre les utilisateurs. En somme, il serait pertinent d'exploiter la plateforme YouTube afin de créer du contenu qui sera ensuite partagé sur les autres différents réseaux sociaux, mais une stratégie de recrutement strictement menée sur YouTube semble peu efficace considérant les enjeux de communication liés aux interactions avec les potentiels candidats.

Instagram obtient de bons scores lors de la collecte de données, au niveau de l'ensemble des critères d'évaluation. La plateforme n'a obtenu le premier rang dans aucun des critères, mais a tout de même été évaluée positivement, en se taillant une place soit au deuxième ou au troisième rang pour tous les critères. Les études qui soutiennent ou contestent l'efficacité de l'utilisation d'Instagram dans les

pratiques de recrutement sont peu nombreuses. Toutefois, lorsqu'on explore divers domaines qui ne sont pas reliés aux ressources humaines, il est possible de déceler certaines caractéristiques qui justifient l'intégration de ce média social dans des activités de recrutement. D'abord, une étude publiée en 2020 mentionne qu'Instagram est le réseau le plus performant au niveau du marketing d'influence puisqu'on peut y partager des photos ainsi que des vidéos, et car il ne cesse de se développer et ajouter de nouvelles fonctions (Doyle, 2020). Ces nouveaux outils permettent d'augmenter le sentiment de transparence et d'honnêteté que les consommateurs ont envers l'influenceur (Doyle, 2020). L'étude mentionne d'ailleurs « [...] qu'un compte Instagram professionnel et de haute qualité influence positivement la recherche d'information chez le consommateur » (Doyle, 2020). Il est possible de lier ces affirmations au secteur du recrutement. En effet, puisque l'application est en constante amélioration et création de fonctionnalités, les jeunes restent accrochés et les organisations peuvent continuer à faire évoluer leur stratégie de recrutement sur la plateforme. Le sentiment de transparence et d'honnêteté que les consommateurs ressentent envers les influenceurs peut également se transposer dans la relation entre le candidat et le recruteur. Ceci peut également soutenir les résultats positifs que la plateforme a obtenus sur le critère de la transparence. L'étude citée précédemment précise qu'une image professionnelle a un impact positif chez l'utilisateur. Il en est de même chez le candidat; si l'organisation et le recruteur ont une image professionnelle, l'intérêt du candidat à en savoir plus sera plus positif. Ainsi, il est possible de soutenir que l'intégration d'Instagram dans les pratiques de recrutement chez les jeunes diplômés postsecondaires de 18 à 30 ans est recommandée, considérant la popularité grandissante de la plateforme et ses nombreuses fonctionnalités qui influencent positivement l'opinion du public cible, à condition de maintenir une apparence professionnelle.

Twitter n'a pas obtenu des résultats positifs lors de la collecte de données effectuée auprès des jeunes diplômés postsecondaires de 18 à 30 ans ayant un haut niveau de scolarité. La plateforme se situe dans le peloton des résultats moins élevés. Malgré la littérature qui soutenait positivement la plateforme (Abdul-Latif, Boateng et Eneizan, 2019), les résultats de notre sondage n'ont pas été aussi positifs. D'abord, il est important de souligner que Twitter a fait sujet de plusieurs manchettes depuis le rachat de la plateforme par Elon Musk. En effet, le réseau social était au cœur de plusieurs polémiques en peu de temps, soit des licenciements de masse, la suppression de certains comptes précis sans avoir nécessairement une raison éthique de le faire, la mauvaise culture d'entreprise, etc. (Agence France-Presse, 2023; Schiffer, Newton et Heath, 2023). Ces polémiques ont pu influencer négativement les résultats obtenus lors du sondage. De plus, le tout peut aussi s'expliquer par le fait que Twitter est

beaucoup moins utilisé au Québec, comme le mentionne Cassivi (2021) : « seulement 16 % des adultes québécois utilisent Twitter, selon une enquête de l'Université Laval menée en 2021. En comparaison, 85 % des adultes québécois se servent de Facebook, 59 % de ceux-ci utilisent YouTube et 42 %, Instagram ». Le tableau 4 de la revue de littérature souligne également qu'en 2020, seulement 65 % des 18-24 ans et 54 % des 25-34 ans avaient un compte Twitter (Statista, 2020). La plateforme a d'ailleurs été au premier rang lorsqu'on regarde le pourcentage d'utilisateurs canadiens qui ont quitté la plateforme en 2023, soit 4,1 % (Léger DGTL, 2023). La suite du classement est composée de Snapchat (2,2 %), Pinterest (1,3 %) et Twitch (1 %) (Léger DGTL, 2023), pourcentages qui sont considérablement inférieurs à la situation de Twitter. Le nombre d'utilisateurs plus réduit pourrait expliquer le fait que les répondants ont octroyé des notes moins favorables à la plateforme. Il est donc naturel de ne pas recommander l'intégration de cette plateforme aux fins de recrutement de cette même génération, considérant sa popularité plus faible et son évaluation moins positive. Le retour sur les investissements financiers, d'efforts et de temps ne serait alors pas bénéfique pour l'organisation et le recruteur.

Pinterest et TikTok sont les plateformes qui ont été évaluées le plus négativement lors de la collecte de données effectuée. En effet, les plateformes se situent aux derniers rangs pour plusieurs critères. Pinterest obtient généralement des pointages plus négatifs, mis à part pour le critère du respect et de la confidentialité. TikTok, pour sa part, obtient le dernier rang pour tous les critères, à l'exception de celui portant sur la communication. Il est à souligner que les deux plateformes ne se situent pas parmi les plateformes les plus populaires chez la population visée. En 2020, Pinterest attire 54 % des 18-24 ans et 50 % des 25-34 ans, tandis que TikTok attire 55 % des 18-24 ans et 24 % des 25-34 ans (Statista, 2020). Pinterest a comme principale utilisation le divertissement (Statista, 2019). Les résultats moins positifs de la collecte de données peuvent alors s'expliquer par le fait que la popularité de la plateforme est plus basse et que les utilisateurs ne l'exploitent pas à des fins de communication ou de renseignement. TikTok est quant à elle la plateforme qui est le plus associée à la génération Z (De La Rochefoucauld, 2021), ce qui ne représente qu'une petite partie de notre échantillon de répondants. En effet, les jeunes de 18-34 ans représentent à eux seuls 72,7 % des utilisateurs de la plateforme, et plus précisément, les 18-24 représentent 41,7 % des utilisateurs (Statista, 2022). Une étude menée auprès des organisations qui utilisent TikTok à des fins de recrutement souligne que la plateforme est utilisée principalement afin de s'ajuster et s'adapter aux nouvelles méthodes de communication de la génération Z, génération qui se tient plus loin des méthodes plus classiques de communication (De La Rochefoucauld, 2021). Tout porte alors à croire que cette plateforme a une portée supérieure envers la jeune génération, mais n'a

pas d'impact significatif sur les générations plus âgées. En conclusion, Pinterest et TikTok ne semblent pas être des plateformes qui seraient prioritaires à intégrer aux pratiques de recrutement actuelles. Les fonctionnalités et la popularité de Pinterest représentent un frein à son efficacité dans un processus de recrutement. Pour TikTok, il serait définitivement pertinent d'explorer les avantages de la plateforme dans quelques années, lorsque la génération Z sera plus massivement sur le marché du travail.

En somme, les réseaux sociaux permettent de nombreux avantages dans les processus de recrutement chez les jeunes diplômés postsecondaires, et plus particulièrement universitaires, de 18-30 ans. Ayant tous des objectifs différents et publics différents, il est important de considérer les éléments qui ont été soulignés précédemment avant de choisir la plateforme qui sera intégrée au processus. Ce n'est pas toutes les plateformes qui auront des effets positifs sur l'entièreté du processus et qui auront un retour sur l'investissement de toutes les parties impliquées. De manière générale, la littérature souligne que l'intégration des médias sociaux aux pratiques de recrutement représente un moyen moins coûteux et efficace de rejoindre une population plus large, comparativement aux médias traditionnels (Surya Marpaung et Dwi Santoso, 2019). En effet, les fonctionnalités proposées par les plateformes sont peu coûteuses, et pour certaines même, gratuites. Les recruteurs ont également accès plus facilement à une multitude d'utilisateurs, comparativement aux méthodes traditionnelles où l'on diffuse l'offre d'emploi sur un site web tandis que l'organisation attend des candidatures. L'étape de l'attraction des candidats est alors bonifiée avec l'intégration de ces nouvelles technologies. De plus, les médias sociaux représentent une méthode de communication beaucoup plus efficace chez les jeunes qui passent de nombreuses heures sur ces plateformes (De La Rochefoucauld, 2021). Effectivement, l'avantage principal souligné par les chercheurs et les utilisateurs de plateformes se situe dans le domaine de la communication (Cortado et Chalmeta, 2016). Les jeunes diplômés postsecondaires de 18-30 ans visés par cette recherche sont reconnus pour être la génération qui est la plus connectée sur le plus grand nombre de médias sociaux (Statista, 2020). Ces derniers sont donc moins joignables par les méthodes plus traditionnelles de communication telles que les journaux, la radio, la télévision, etc. Ainsi, il est essentiel de considérer ces éléments dans l'élaboration d'une stratégie d'attraction de ces jeunes adultes. De plus, les potentiels candidats se sentiraient davantage libres de s'exprimer et les recruteurs affirment qu'il est possible d'évaluer, grâce à ces plateformes, certaines compétences qui n'étaient pas nécessairement évaluées auparavant, comme la créativité (De La Rochefoucauld). Il est toutefois essentiel de considérer les enjeux soulevés lors de la recension des écrits de ce mémoire, soit le respect de la vie privée, la notion de consentement, et les concepts d'égalité et d'ÉDI. Les évaluations

subjectives faites par les recruteurs lors de la consultation de profils ou la récolte d'informations par les médias sociaux sont fortement déconseillées, vu les multiples conséquences qui peuvent s'en suivre autant pour l'utilisateur de la plateforme, pour le recruteur et pour l'organisation. Les répondants ont d'ailleurs soulevé ces mêmes enjeux lors de l'évaluation de certaines plateformes.

Chapitre 6 : Les limites

Le présent mémoire contient toutefois quelques limites. D'abord, certaines limites d'études semblables qui ont été soulignées lors de la revue de littérature précédente sont également applicables à cette étude. Principalement, le fait que les médias sociaux représentent toujours une nouvelle technologie, qui est en constante transformation et évolution, présente une limite à cette recherche puisque l'étendue des études scientifiques sur le sujet est rapidement désuète. Les écrits scientifiques qui étaient disponibles depuis plusieurs années pouvaient alors ne plus être applicables à la situation d'aujourd'hui. Par exemple, le groupe Meta, qui rassemble plusieurs plateformes telles que Facebook et Instagram, a récemment modifié certaines de ses fonctionnalités. Le module permettant de faire la promotion d'offre d'emploi visant un certain groupe d'utilisateurs a été revu afin de limiter le ciblage. Certaines caractéristiques démographiques ne peuvent plus être sélectionnées, telles que l'âge, le sexe, le code postal, etc. (Meta, 2023). Également, la plateforme Twitter connaît une baisse de popularité depuis son acquisition par Elon Musk qui cause des ravages au niveau de la culture et l'image de l'entreprise (Agence France-Presse, 2023). Les annonceurs se dissocient peu à peu de Twitter, affectant négativement sa notoriété, sans compter son rival Meta qui a lancé une application directement concurrente appelée Threads, qui rejoint la fonctionnalité première de Twitter (Agence France-Presse, 2023). Ainsi, ces deux exemples démontrent que le monde de la technologie et des médias sociaux est en constant développement et représente bien la première limite de cette recherche.

La deuxième limite se trouve au niveau du nombre de répondants suite à la collecte de données réalisées dans le cadre de ce mémoire. À titre de rappel, nous avons 43 répondants, dont seulement 2 qui ne provenaient pas des médias sociaux. De plus, le sondage n'a été partagé que par Facebook, LinkedIn et par courriel. Le nombre de répondants est plutôt minime pour pouvoir être en mesure de parvenir à certaines conclusions et faire des analyses statistiques poussées sans consulter d'autres recherches et études. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle le chapitre 6 de la discussion souligne le travail de plusieurs autres études qui ont été réalisées récemment. Ces études, combinées aux résultats obtenus, ont permis de pouvoir parvenir à des conclusions plus complètes. Toujours au niveau des répondants, il est possible que les pointages octroyés à certaines plateformes de médias sociaux aient été influencés par la méthode de partage du sondage. Il est donc possible que nos répondants soient des utilisateurs de ces plateformes seulement, et non des autres, ce qui aurait définitivement une influence sur les résultats. En effet, puisque celui-ci n'a été partagé que sur deux plateformes de

contenu numérique et par courriel, les résultats ont potentiellement été affectés. En outre, l'immense majorité de nos répondants ont révélé être des diplômés postsecondaires. Les conclusions tirées dans ce mémoire ne peuvent alors pas être généralisées à toute la population 18-30 ans, car les comportements de recherche d'emploi peuvent différer selon la scolarité. Ces conclusions se rattachent davantage à la population 18-30 ans qui détient un diplôme postsecondaire, et plus particulièrement un diplôme universitaire. La deuxième limite porte donc sur le nombre de répondants, qui se trouvait être plutôt minime et très scolarisé, ainsi que les méthodes de diffusion qui auraient pu être plus variées et considérer l'entièreté des réseaux évalués ou bien aucun des réseaux évalués.

La troisième limite porte directement sur le questionnaire utilisé lors de la collecte de données. Ce questionnaire ne portait pas véritablement sur les perceptions des candidats quant à l'utilisation des médias sociaux dans un contexte de recrutement précisément. Les questions portaient plus sur l'impression générale des répondants face aux divers médias sociaux. Ceci a ajouté de la complexité dans l'analyse des résultats et les constatations, d'où vient l'ajout d'études connexes permettant de soutenir les conclusions. Un questionnaire portant directement sur les perceptions de l'intégration des médias sociaux dans les pratiques de recrutement des organisations aurait permis de mieux récolter les opinions de nos jeunes répondants directement en lien avec le sujet de ce mémoire.

Chapitre 7 : La conclusion

La présente recherche, qui porte sur la perception des jeunes diplômés postsecondaires, et plus particulièrement universitaires, de 18 à 30 ans quant à l'intégration des médias sociaux dans les pratiques de recrutement des organisations, a permis de parvenir à certaines conclusions quant à l'efficacité de ces nouvelles technologies. La collecte de données ainsi que la revue de différentes études distinctes ont permis de comprendre que les plateformes de contenu numérique représentent un grand avantage pour les organisations lorsqu'on parle de recrutement de jeunes adultes scolarisés. Les réseaux sociaux permettent une communication plus efficace et personnalisée entre le candidat et son recruteur, tout en offrant de nouveaux outils innovateurs aux organisations afin de se démarquer des concurrents. Toutefois, ce ne sont pas toutes les plateformes qui offrent un retour sur l'investissement et le contenu partagé se doit de respecter certains standards. L'étude a révélé que LinkedIn est sans aucun doute la plateforme qui est la mieux perçue chez les jeunes diplômés universitaires en ce qui concerne les caractéristiques que l'on recherche d'une plateforme de recrutement. La plateforme offre une paix d'esprit aux candidats lorsqu'ils pensent aux enjeux de fiabilité, pertinence, confidentialité, transparence, respect et de professionnalisme. Les plateformes Facebook et Instagram ont également été identifiées comme pertinentes à intégrer aux pratiques de recrutement considérant la perception positive globale des 18-30 ans face à celles-ci, le canal de communication efficace qu'elles proposent ainsi que les fonctionnalités innovatrices. YouTube a également su se démarquer des concurrents, mais plutôt quant à la production de contenu vidéo et sonore qui est partagé pour attirer les candidats. Étant un réseau qui n'a pas comme fonction première le réseautage, YouTube ne présente aucun avantage en ce qui concerne la communication directe avec le candidat. La stratégie de recrutement ne peut alors être basée que sur YouTube, elle doit être jumelée avec d'autres plateformes numériques. Twitter, TikTok et Pinterest n'ont quant à eux pas réussi à se faire valoir en ce qui concerne l'intégration aux pratiques de recrutement. Les jeunes répondants, combiné aux résultats de certaines études, soutiennent que l'ajout de ces réseaux à la stratégie de recrutement ne représente pas nécessairement un avantage pour l'employeur qui ne verra pas le retour sur l'investissement. Toutes ces conclusions permettent d'affirmer que certains réseaux sociaux peuvent représenter un avantage à être intégrés aux pratiques de recrutement d'une organisation, mais il faut bien les choisir, car ce ne sont pas tous les médias sociaux qui sont perçus positivement chez la main-d'œuvre entrante au marché du travail.

Ce mémoire a donc permis de mieux cerner les intérêts des jeunes travailleurs scolarisés quant aux nouvelles technologies et leur intégration aux fins du recrutement des candidats. Toutefois, des études complémentaires réalisées auprès de jeunes diplômés postsecondaires de 18 à 30 ans, en effectuant des entretiens en présentiel ou avec un plus large groupe, permettraient de soutenir plus fortement les résultats obtenus. De plus, il est pertinent de poursuivre les études sur ce sujet qui est en constante évolution. Qui sait? Une nouvelle plateforme fera peut-être son apparition sous peu et viendra bouleverser et révolutionner le monde du recrutement des jeunes adultes.

Bibliographie

- Abdul-Latif, Mohammed, Frank Boateng et Bilal Eneizan (2019). « Success and relevance of Social Networking Sites (SNS) Integration in E-Recruitment: HR Personnel Perspectives in Ghana », *International Journal of Academic Information Systems Research*, vol. 3, no 8, p. 12-19.
- Académie de la transformation numérique (2021). Actualités en ligne, réseaux sociaux et balados (2021). Récupéré de <https://transformation-numerique.ulaval.ca/enquetes-et-mesures/netendances/actualites-en-ligne-reseaux-sociaux-et-balados-2021/>,
- Académie de la transformation numérique (2022). Actualités en ligne, réseaux sociaux et balados (2022), Récupéré de <https://transformation-numerique.ulaval.ca/enquetes-et-mesures/netendances/actualites-en-ligne-reseaux-sociaux-et-balados-2022/>.
- Agence France-Presse (2023, 15 février). « Elon Musk pourrait céder sa place de PDG de Twitter à la fin de 2023 », *Radio-Canada*, section Réseaux sociaux. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1956643/elon-musk-pdg-twitter-ceder-place>.
- Agence France-Presse (2023, 11 avril). « Les revenus de Twitter vont plonger de 28 % en 2023, selon une étude », *La Presse*, Section Techno. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/affaires/techno/2023-04-11/les-revenus-de-twitter-vont-plonger-de-28-en-2023-selon-une-etude.php>.
- Agence France-Presse (2023, 15 juillet). « Twitter a perdu près de la moitié de ses revenus publicitaires », *La Presse*, section Entreprises. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2023-07-15/twitter-a-perdu-pres-de-la-moitie-de-ses-revenus-publicitaires.php>.
- Agence QMI (2023, 6 janvier). « Des courriels liés à 200 millions de comptes Twitter publiés par des pirates », *Le journal de Montréal*, section Actualités. Récupéré de <https://www.journaldemontreal.com/2023/01/06/des-courriels-lies-a-200-millions-de-comptes-twitter-publies-par-des-pirates>.
- Austin, Roy L. (2022). *Expanding Our Work on Ads Fairness*, Meta. Récupéré le 22 novembre 2023 de <https://about.fb.com/news/2022/06/expanding-our-work-on-ads-fairness/>.
- Balagué, Christine et David Fayon (2022). *Pro en Réseaux sociaux*, Vuilbert, Pro en. Récupéré de <https://www-cairn-info.proxy2.hec.ca/pro-en-reseaux-sociaux--9782311624687-page-132.htm?contenu=article>.
- Baruel Bencherqui, Dominique, Alice Le Flanchec et Astrid Mullenbach Servayre (2009). « Recruter dans les métiers en tension, une méthodologie émergente par l'étude des offres d'emploi ANPE », dans *Actes du 20e congrès de l'AGRH*, Toulouse, AGRH, p. 1-21.
- Bazinet, Pierrick (2010). *Politique sur l'utilisation des médias sociaux*, CRHA. Récupéré le 5 septembre 2022 de <https://ordrecrha.org/ressources/TBD/Archives/Vigie-RT/politique-sur-l-utilisation-des-medias-sociaux-guide-de-redaction#:~:text=L'utilisation%20des%20m%C3%A9dias%20sociaux%20durant%20le%20travail&text=Nous%20rappelons%20notamment%20que%20l'%C3%A9gard%20de%20son%20employeur>.

Belhout, Dalale (2021). "Recruter via les réseaux sociaux : lesquels choisir et comment faire?" [billet de blogue], *Cegid Digitalrecruiters*. Récupéré de <https://www.digitalrecruiters.com/blog/recruter-reseaux-sociaux-lequel-choisir-comment-faire>.

Ben Bouyahia, Sarah et Héra Ben Miled-Cherif (2022). « Placements de marque sur les médias sociaux : caractéristiques, typologies et efficacité », *Décisions Marketing*, vol. 1, no 105, p. 55-76.

Benraïss-Noailles, Laïla et Catherine Viot (2012). « Les médias sociaux dans les stratégies de recrutement », *Revue française de gestion*, Vol. 5, No 224, p. 125-138.

Bergeron, Ulysse et Guillaume Levasseur (2021, 7 avril). « Des millions de Canadiens touchés par une fuite de données de Facebook », *Le Devoir*, section Société. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/societe/598286/fuite-de-donnees-de-facebook-3-5-millions-de-victimes-canadiennes>.

Bertrand, Maxime (2019, 5 juin). « Passer par les réseaux sociaux pour recruter de jeunes travailleurs », *Radio-Canada*, section Emploi. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1173954/reseaux-sociaux-recruter-jeunes-employes>.

Besson, François (2022). *Les différents types de médias sociaux*, Noiise. Récupéré le 5 décembre 2023 de <https://www.noiise.com/ressources/social-media/types-medias-sociaux/>.

Biddle, Daniel A. et Patrick M. Nooren (2006). « Validity generalization vs. Title VII : Can employers successfully defend tests without conducting local validation studies? », *Labor Law Journal*, vol. 57, no 4, p. 216-237.

Bomal, Laure-Anna (2022). *Impact financier des pénuries de main-d'œuvre au Québec*, rapport, Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante. Récupéré de <https://www.cfib-fcei.ca/hubfs/media-blog/media-pdfs/Impact-financier-des-penuries-de-main-d-oeuvre-au-Quebec-2022-FR.pdf>.

Bonanza (2023). *Combien d'entreprises recrutent sur les réseaux sociaux?*, Bonanza. Récupéré le 2 décembre 2023 de <https://www.bonanza.co/article/combien-dentreprises-recrutent-sur-les-reseaux-sociaux>.

Bourgeois Boucher, Gabrielle (2023). *La loi 25, c'est l'affaire des ressources humaines*, Carrefour RH. Récupéré le 2 décembre 2023 de <https://carrefourrh.org/ressources/relations-travail/2023/09/loi-25-affaire-ressources-humaines>.

Bourgeois, Isabelle (2021). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, 7e édition, Presses de l'Université du Québec.

Bourhis, Anne. (2008). Tendances et pratiques de dotation en personnel, Montréal, Secrétariat du Conseil du trésor Gouvernement du Québec. Récupéré de : http://neumann.hec.ca/pages/anne.bourhis/tendances_pratiques_dotations_en_personnel.pdf.

Bourhis, Anne (2018). *Recrutement et sélection du personnel*, 3^e édition, Chenelière Éducation.

Bourhis, Anne (2021). *RHRT60325 – Stratégie de gestion de la dotation et de la mobilité*, Séance 2 : Une vue d'ensemble du processus d'acquisition et de mobilité [présentation PowerPoint], HEC Montréal.

- Boyd, Danah M. et Nicole B. Ellison (2007). « Social network sites: Definition, history and scholarship », *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 1, no 13, p. 210-230.
- Bilet, Franck, Jean-François Garcia et Nathalie Montargot (2016). « Conditions de réussite d'une politique d'intégration et développement des compétences : cas d'une entreprise publique en mutation », *Management & Avenir*, vol. 6, no 88, p. 105 à 130.
- Burston-Marsteller (2010). The Global Social Media Check-up. Récupéré de <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2009/05/rep-global-social-media-checkup-bm-2010.pdf>.
- Caers, Ralf et Vanessa Castelyns (2011). « LinkedIn and Facebook in Belgium : The Influences and Biases of Social Network Sites in Recruitment and Selection Procedures », *Social Science Computer Review*, vol. 29, no 4, p. 437-448.
- Canaj, Katarina, Shivani Sood et Chris Johnston (2023). *Analyse des défis liés à la main-d'œuvre au Canada, deuxième trimestre de 2023*, Statistique Canada. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-621-m/11-621-m2023009-fra.htm>.
- Cassivi, Marc (2023, 14 mai). « À la recherche du réseaux social idéal », *La Presse +*, section Contexte. Récupéré de https://plus.lapresse.ca/screens/fa5d7ece-dfa5-404e-bff6-6ae34d568825%7C_0.html.
- CEFRIQ (2018). *L'usage des médias sociaux au Québec*, rapport no 5 vol. 9, Québec, Bibliothèque et Archives nationales du Québec. Récupéré de <https://transformation-numerique.ulaval.ca/wp-content/uploads/2022/09/netendances-2018-usage-medias-sociaux.pdf>.
- Centre canadien pour la cybersécurité (2022). *Facteurs à considérer lors de l'utilisation des médias sociaux dans votre organisation*, Gouvernement du Canada. Récupéré le 18 novembre 2023 de <https://www.cyber.gc.ca/fr/orientation/facteurs-considerer-lors-de-lutilisation-des-medias-sociaux-dans-votre-organisation>.
- Chang, Shuchih Ernest et Anne Yenching Liu (2017). « User trust in social networking services : A comparison of Facebook and LinkedIn », *Computers in Human Behavior*, vol. 69, p. 207-217.
- Charbonnier-Voirin, Audrey, Laura Marret et Carolina Paulo (2017). « Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature ». *Management & Avenir*, vol 4, no 94, p. 33-55.
- Charles, Tarryn Liesl (2019). *Facebook as a Mechanism for Sourcing and Recruiting Talent at the Pronel Recruitment Agency*, [Dissertation], Pietermaritzburg, University of Kwazulu-Natal.
- Chungyalpa, Wangchuk et Karishma T. (2016). « Best Practices and Emerging Trends in Recruitment and Selection », *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, vol. 5, no 2.
- Cortado, Fracisco-Javier et Rocardo Chalmeta (2016). « Use of social networks as a CSR communication tool », *Cogent Business & Management*, vol. 3, no 1, p. 1-18.
- Coupeaux, Christophe (2021). *LinkedIn: Objectif emploi*, Dunod, Jobs et evolution de carrière. Récupéré de <https://www-cairn-info.proxy2.hec.ca/linkedin-objectif-emploi--9782100823789.htm>.
- De La Rochefoucauld, Mehdi (2021). « Recruter sur TikTok : La solution antirides? », *Management & Data Science*. Récupéré de <https://management-datascience.org/articles/14794/>.

Deprince, Élodie, Ulrike Mayrhofer et Aline Pereira Pündrich (2021). « Quelle communication de crise pour les PME internationalisées dans un contexte de pandémie? », *Revue internationale P.M.E.*, volé 34, no 3-4, p. 167-183.

Dewing, Michael (2012). *Les médias sociaux – Introduction 2010-03-F*, Ottawa, Bibliothèque du Parlement. Récupéré de <https://lop.parl.ca/staticfiles/PublicWebsite/Home/ResearchPublications/InBriefs/PDF/2010-03-f.pdf>.

Doyle, Carol (2020). *Les influenceurs et leurs impacts sur les choix des consommateurs dans le contexte d'Instagram*, [mémoire], Sherbrooke, Université de Sherbrooke.

Drolet, Victoria et Patrick Leblanc (2023). *Les employeurs mis au défi par les attentes des 16 à 34 ans*, CRHA. Récupéré le 1^{er} novembre 2023 de <https://ordrecrha.org/salle-de-presse/communiqués-de-presse/2023/05/employeurs-mis-defi-par-attentes-16-34-ans>. Efron, Marc et Miriam Ort (2016). *One page talent management : eliminating complexity, adding value*, Boston, Harvard Business Press.

Dubois, Didier et Émilie Pelletier (2011). « Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel », *Revue de Gestion*, vol 36, no 3, p. 5 à 15.

Dubois, Didier et Émilie Pelletier (2019). *Le Marketing RH : au cœur de l'attraction et de la fidélisation des employés*, Carrefour RH. Récupéré le 18 novembre 2022 de <https://carrefourrh.org/ressources/dotation/2019/03/marketing-rh>.

Dubois, Didier et Émilie Pelletier (2020). « Attraction et fidélisation : conditions gagnantes pour propulser votre marque », *Revue RH*, vol 22, no hors-série.

Durivage, André (2004). « La gestion des compétences et la dotation du personnel au Mouvement Desjardins », *Revue de Gestion*, vol. 29, no 1, p. 10-18.

Équipe Dynamique Entrepreneuriale (2022). *Réseaux sociaux : piège des RH !*, Dynamique Mag. Récupéré le 2 décembre 2023 de <https://www.dynamique-mag.com/article/reseaux-sociaux-piege-des-rh.3225>.

Feffer, Mark (2015). « Social Networks expand the reach of employee referrals », *HR Magazine*, vol. 60, no 1, p.46-52.

Florenthal, Bela (2015). « Applying uses and gratifications theory to students' LinkedIn usage », *Young Consumers Insights and Ideas for Responsible Marketers*, 16, no 1, p. 17-35.

Fondeur, Yannick (2014). « La professionnalisation du recrutement au prisme des dispositifs de sélection », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 2, no 14, p.135-153.

Fueyo, Céline (2021). « Promouvoir la marque employeur sur les réseaux sociaux professionnels via la communication de recrutement : les bonnes pratiques », *Vie & Sciences de l'entreprise*, vol. 1-2, no 211-212, p. 182-202.

Gérard, Philippe et Bernadette Jézéquel (2023). « La boîte à outils de la communication », Dunod.

Girard, Aurélie, Bernard Fallery et Florence Rodhain (2011). « L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement », dans *16^{ième} Congrès de l'AIM*, St-Denis de La Réunion, Université de Montpellier, p. 1-18.

- Girardeau, Sophie (2021). *Recruter sur TikTok & co : objectif emploi des jeunes*, Monster. Récupéré de <https://www.monster.fr/recruter/ressources-rh/conseils-en-recrutement/trouver-des-candidats/recruter-sur-tiktok-objectif-emploi-des-jeunes/>.
- Glovko, Dimitri et Jan H. Schumann (2019). « Influence of company Facebook activities on recruitment success », *Journal of Business Research*, vol. 104, p. 161-169.
- Guerrero, Sylvie (2014). *Les outils des RH : Les savoir-faire essentiels en GRH*, 3^e édition, Sans lieu, Dunod.
- Gravel, Alain (2014). « La présentation du style de gestion : l'avantage distinctif pour l'attraction et la rétention du personnel », *Revue de Gestion*, vol. 39, no 2, p. 80-93.
- Grensing-Pophal, Lin (2023). *Should You Consider Social Media When Evaluating Job Candidates?*, SHRM. Récupéré le 3 décembre 2023 de <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/people-managers/pages/social-media-when-hiring.aspx>.
- Hough, Laetta M. et Frederick L. Oswald (2000). « Personnel Selection : Looking Toward the Future - Remembering the Past », *Annual Review of Psychology*, vol. 51: p.631-664.
- Hulin, Annabelle (2007). *Le tutorat: un outil d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés en entreprise*, cahier de recherche, France, CERMAT. Récupéré de <https://docplayer.fr/7310819-Le-tutorat-un-outil-d-accueil-et-d-integration-des-nouveaux-salaries-en-entreprise.html>.
- ICIMS Insights (2023). Étude 2023 sur les attentes des jeunes diplômés. Récupéré de https://www.icims.com/wp-content/uploads/2022/11/ClassOfReport_2023_FR_FINAL.pdf.
- Institut de la statistique du Québec (2022). *Bilan du marché du travail au Québec en 2021 : qui a le plus profité de la hausse de l'emploi de 4,1 %?*, Montréal. Récupéré de <https://statistique.quebec.ca/fr/communiqu/bilan-marche-travail-quebec-2021-qui-a-le-plus-profite-de-hausse-emploi>.
- Institut de la statistique du Québec (2022). *Faits saillants – État du marché du travail au Québec. Bilan 2021*, Québec. Récupéré de <https://statistique.quebec.ca/fr/document/etat-du-marche-du-travail-au-quebec/publication/etat-du-marche-du-travail-au-quebec-faits-saillants-2021>.
- Intuition Software (2023). « Recrutement via les réseaux sociaux : une approche efficace pour les entreprises modernes » [billet de blogue], *Intuition Software*. Récupéré de <https://intuition-software.com/recrutement-via-les-reseaux-sociaux-une-approche-efficace-pour-les-entreprises-modernes/>.
- Jeske, Debora et Kenneth S. Shultz (2016). « Using social media content for screening in recruitment and selection: pros and cons », *Work employment and society*, vol. 30, no 3, p.535-546.
- Kamp, Kendra, Kayla Herbell, William H. Magginis, Donna Berry et Barbara Given (2019). « Facebook Recruitment and the Protection of Human Subjects », *Western Journal of Nursing Research*, vol. 41, no 9, p. 1270-1281.

Lafrenière, Daniel (2022). " Que vous soyez B2B ou B2C, l'important c'est l'expérience client " [billet de blogue], *Les Affaires*. Récupéré de <https://www.lesaffaires.com/blogues/daniel-lafreniere/experience-client-peu-importe-que-vous-soyez-b2b-ou-b2c/630720>.

Lamothe, Anik (2018). *L'utilisation par les employeurs des données obtenues sur les médias sociaux pour le recrutement et la sélection des employés : impact, enjeux et bonnes pratiques*, [essai], Gatineau, Université du Québec en Outaouais.

Larousse (2023). *Dictionnaire LaRousse*. LaRousse.

Lavigna, Robert J. et Steven W. Hays (2004). « Recruitment and Selection of Public Workers : An International Compendium of Modern Trends and Practices », *Public personnel Management*, vol. 33, no 3, p. 237-253.

Lefizelier, Paul (2022). *Comment attirer des jeunes dans les entreprises?*, Jobpass. Récupéré le 2 décembre 2023 de <https://jobpass.com/blog/comment-attirer-jeunes-dans-entreprises/>.

Légaré, Jacques (2004). « Les fondements démographiques de la main-d'œuvre québécoise de demain », *Revue de Gestion*, vol. 29, no 3, p. 13-19.

Léger DGTL (2023). 5 tendances pour guider vos stratégies 2024. Récupéré de https://leger360.com/wp-content/uploads/2023/12/2024_EtudeDGTL_LegerDGTL_FR_HR.pdf.

LeScelleur, Hélène (2022, 28 juillet). *De nouvelles stratégies de recrutement pour les Forces armées canadiennes* [segment audio], Radio-Canada Sur le vif. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/ohdio/premiere/emissions/sur-le-vif/segments/entrevue/409755/recrutement-forces-armees-canadiennes-penurie-main-oeuvre>.

Lessard, Steven (2015). « Communiquer la marque employeur sur les médias sociaux », *Revue de Gestion*, vol. 40, no 1, p. 100-103.

Lichy, Jessica et Maher Kachour (2020). « "Fake it and make it": How Gen Y and Z manage Facebook as a news source », *Management & Prospective*, vol. 37, no 4, p. 125-146.

Liger, Philippe (2016). Comment devenir un employeur attractif, *Marketing RH*, Chapitre 3, p. 83 à 132.

LinkedIn (2023). *About Us*, LinkedIn. Récupéré le 19 octobre 2023 de <https://news.linkedin.com/about-us#Statistics>.

LinkedIn (2023). *Faire savoir aux recruteurs que vous êtes à l'écoute de nouvelles opportunités*, LinkedIn. Récupéré le 19 octobre 2023 de <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a507508>.

LinkedIn (2023). *What is LinkedIn and how can I use it?*, LinkedIn. Récupéré le 17 août 2022 de <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a552403/qu-est-ce-que-linkedin-et-comment-puis-je-l-utiliser-?lang=en-us&intendedLocale=fr>.

Madia, Sherrie A. (2011). « Best practices for using social media as a recruitment strategy », *Strategic HR Review*, Vol. 10, No 6, pp. 19-24.

Mcquigge, Michelle (2016, 12 mars). « La génération Y, le nouveau défi des employeurs », *La Presse*, section Économie. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/201603/12/01-4960116-la-generation-y-le-nouveau-defi-des-employeurs.php>.

Meta (2022). *À propos des audiences publicitaires spéciales*, Meta. Récupéré le 22 novembre 2023 de <https://fr-ca.facebook.com/business/help/2408667629202904>.

Meta (2022). *Meta soutient les jeunes talents de la création de contenu et lance "Creators of Tomorrow"*, Meta. Récupéré le 22 novembre 2023 de <https://about.fb.com/fr/news/2022/09/meta-soutient-les-jeunes-talents-de-la-creation-de-contenu-et-lance-creators-of-tomorrow/>.

Meta (2023). *À propos des offres d'emploi sur Facebook*, Meta. Récupéré le 22 novembre 2023 de <https://fr-ca.facebook.com/business/help/2294865670556540>.

Michaud, Renée, Roland Foucher et Julie Bourgault (2019). « L'utilisation des médias sociaux pour la dotation du personnel : enjeux juridiques », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 12, no 1, p. 3-12.

MyRHLine (2023). *Attrapez-les tous: Les conseils pour attirer la gen Z en 2023*, MyRHLine. Récupéré le 1^{er} décembre 2023 de <https://myrhline.com/type-article/generation-z-recrutement-2023/>

Neal, Ann Marie (2013). « Brave New World. Recruiting Talent in the Digital Age », dans *The Conference Board*, Sans lieu, Research report R-1534-13-RR.

Normandin, Pierre-André (2019, 7 avril). « Recrutement : Montréal misera davantage sur les réseaux sociaux », *La Presse*, section Grand Montréal. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/actualites/grand-montreal/201904/06/01-5221211-recrutement-montreal-misera-davantage-sur-les-reseaux-sociaux.php>.

O'Meara, Bernard et Stanley Petzall (2013). *The Handbook of Strategic recruitment and selection. A Systems Approach*, Sans lieu, Emerald Group Publishing Limited.

Perreault, Rhéaume et Mohamed Badreddine (2015). *L'utilisation des réseaux sociaux: à encadrer absolument!*, Carrefour RH. Récupéré le 4 août 2022 de <https://carrefourrh.org/ressources/rerelations-travail/2015/03/l-utilisation-des-reseaux-sociaux-a-encadrer-absolument#:~:text=Une%20politique%20ou%20une%20directive,et%20les%20obligations%20des%20parties.>

Polyhart, Robert E., Neal Schmitt et Nancy T. Tippins (2017). « Solving the Supreme Problem : 100 years of Selection and Recruitment at the Journal of Applied Psychology », *Journal of Applied Psychology*, Vol 102, No 3, p. 291-304.

Prince, J. Bruce (2005). « Career-focused employee transfer processes », *Career Development International*, vol. 10, no 4, p. 293-340.

Procom (2021). *Recruter la génération Z: Embaucher de jeunes candidats*, Procom. Récupéré le 1^{er} décembre 2023 de <https://procomservices.com/fr-ca/fr-apercus-recruter-la-generation-z-comment-embraucher-de-jeunes-talents/>.

Radio-Canada (2021, 29 juin). « Une nouvelle fuite de données touche 92 % des comptes sur LinkedIn », *Radio-Canada*, section Cybersécurité. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1805488/nouvelle-breche-cybersecurite-linkedin>.

Ragault, Michèle (2013). *Le profil de compétences, un incontournable en sélection*, Carrefour RH. Récupéré le 23 juillet 2022 de <https://carrefourrh.org/ressources/dotation/2013/11/le-profil-de-competences-un-incontournable-en-selection>.

Ready, Jessica (2019). *Recruter sur Facebook : Comment ça marche? 8 étapes à suivre*, Culture RH. Récupéré le 17 juillet 2022 de <https://culture-rh.com/recruter-sur-facebook-etapes-astuces-conseils-marque-employeur/>.

Ressac et Léger (2023). *Le Canada numérique de 2023*. Récupéré de https://legerdgtl.com/ressac_le_canada_numerique_2023.pdf.

RHPerformances (2023). *Focus sur les 5 tendances de recrutement en 2023!*, RHPerformances. Récupéré le 1^{er} décembre 2023 de <https://www.rhperformances.fr/conseil-rh/recrutement/recrutement-en-2023/>.

Ryan, Ann Marie et Derous, Eva (2016). « Highlighting Tensions in Recruitment and Selection Research and Practice », *International Journal of Selection and Assessment*, Vol 24, No 1, p.54-62.

Saint-Arnaud, Pierre (2021, 18 février). « La génération Z à la conquête du monde », *La Presse*, section Société. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/societe/2021-02-18/la-generation-z-a-la-conquete-du-monde.php>.

Samra, Sim (2022). « Recrutement sur les réseaux sociaux: le guide complet » [billet de blogue], *Recruteeblog*. Récupéré de <https://recrutee.com/fr-articles/recrutement-reseaux-sociaux>.

Schiffer, Zoe, Casey Newton et Alex Heath (2023). *Extremely Hardcore*, The Verge. Récupéré le 3 décembre 2023 de <https://www.theverge.com/23551060/elon-musk-twitter-takeover-layoffs-workplace-salute-emoji>.

Schimmele, Christoph, Jonathan Fonberg et Grant Schellenberg (2021). *Évaluations que font les Canadiens des médias sociaux dans leur vie* 36-28-0001, Statistique Canada. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/36-28-0001/2021003/article/00004-fra.pdf?st=Rf462YLP>.

Secrétariat à la réforme des institutions démocratiques, à l'accès à l'information et à la laïcité (2023). *Entrée en vigueur des nouvelles dispositions de la Loi 25*, Gouvernement du Québec. Récupéré le 5 décembre 2023 de <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/entree-en-vigueur-des-nouvelles-dispositions-de-la-loi-25-50723>.

Senay, Cathy (2017, 21 juin). « Une campagne pour recruter les jeunes dans l'armée », *Radio-Canada*, section Politique fédérale. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1040103/armee-canadienne-publicite-recrutement>.

Servant-Ulgu, Valentine (2022, 6 septembre). « Données personnelles : Instagram condamné à une amende de 405 millions d'euros », *Vanity Fair*, section Actualités. Récupéré de <https://www.vanityfair.fr/actualites/article/donnees-personnelles-instagram-condamne-a-une-amende-de-405-millions-deuros>.

- Simard, Stéphane (2022). *Comment communiquer avec la génération Z*, Stéphane Simard. Récupéré le 22 octobre 2023 de <https://www.stephanesimard.com/communiquer-avec-la-generation-z/>.
- Simard, Stéphane (2022). *Comment recruter la génération Z*, Stéphane Simard. Récupéré le 22 octobre 2023 de <https://www.stephanesimard.com/comment-recruter-la-generation-z/>.
- Slavic, Agnes, Radmila Bjekic et Nemanja Berber (2017). « Teh role of the Internet and Social Networks in Recruitment and Selection Process », *Strategic management*, vol. 22, no 3, p. 36-43.
- Spotify (2022). *What is Spotify?*, Spotify. Récupéré le 17 juillet 2022 de <https://support.spotify.com/ca-fr/article/what-is-spotify/>
- Statista (2019). *Leading Facebook usage reasons according to users in the United States as of 3rd quarter 2019 : octobre 2019* [graphique]. Récupéré le 17 août 2022 de <https://www.statista.com/statistics/972892/reasons-being-on-facebook-usa/>.
- Statista (2019). *Leading Instagram usage reasons according to users in the United States as of 3rd quarter 2019 : octobre 2019* [graphique]. Récupéré le 17 août 2022 de <https://www.statista.com/statistics/259484/instagram-usage-reasons-us/>,
- Statista (2019). *Leading LinkedIn usage reasons according to users in the United States as of 3rd quarter 2019: octobre 2019* [graphique]. Récupéré le 17 août 2022 de <https://www.statista.com/statistics/276593/us-adults-reasons-to-use-social-networking-sites/>.
- Statista (2019). *Leading Pinterest usage reasons according to users in the United States as of 3rd quarter 2019 : octobre 2019* [graphique]. Récupéré le 17 août 2022 de <https://www.statista.com/statistics/250906/pinterest-usage-reasons-usa/>.
- Statista (2019). *Leading Twitter usage reasons according to users in the United States as of 3rd quarter 2019 : octobre 2019* [graphique]. Récupéré le 17 août 2022 de <https://www.statista.com/statistics/276393/reasons-for-us-users-to-follow-brands-on-twitter/>.
- Statista (2020). *Share of internet users in Canada with accounts on selected social media platforms as of April 2020, by age group: Avril 2020* [graphique]. Récupéré le 17 août 2022 de <https://www.statista.com/statistics/468476/selected-social-media-user-age-share-canada/>.
- Statista (2021). *Distribution of social media users in Canada as of January 2021, by age group and gender: janvier 2021* [graphique]. Récupéré le 17 août 2022 de <https://www.statista.com/statistics/1047732/age-distribution-of-social-media-users-canada/>.
- Statistique Canada (2018). *Caractéristiques de composition de utilisateurs des médias sociaux de 15 à 63 ans, Canada, 2018 : novembre 2018-mars 2019* [tableau]. Récupéré le 18 septembre 2023 de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2021003/article/00004-fra.htm>.
- Statistique Canada (2019). *Statistique Canada : Lignes directrices concernant la qualité*, Statistique Canada. Récupéré le 14 novembre 2023 de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/12-539-x/12-539-x2019001-fra.htm>.
- Statistique Canada (2022). *Enquête sur la population active*, Statistique Canada. Récupéré le 14 novembre 2023 de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220506/dq220506a-fra.htm>.

Statistique Canada (2023). *Entreprises qui s'attendaient à ce que le recrutement et le maintien en poste d'employés qualifiés constituent un obstacle au cours des trois prochains mois, selon le secteur : avril 2023-août 2023* [graphique]. Récupéré le 1^{er} novembre 2023 de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-621-m/11-621-m2023009-fra.htm>.

Statistique Canada (2023). *Postes vacants, employés salariés et taux de postes vacants selon le secteur de l'industrie, données mensuelles désaisonnalisées 14-10-0406-01*. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410040601&cubeTimeFrame.startMonth=03&cubeTimeFrame.startYear=2023&cubeTimeFrame.endMonth=10&cubeTimeFrame.endYear=2023&referencePeriods=20230301%2C20231001>.

Statistique Canada (2023). *Postes vacants, employés salariés et taux de postes vacants selon les provinces et territoires, données mensuelles non désaisonnalisées 14-10-0371-01*. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410037101&cubeTimeFrame.startMonth=03&cubeTimeFrame.startYear=2023&cubeTimeFrame.endMonth=09&cubeTimeFrame.endYear=2023&referencePeriods=20230301%2C20230901>.

Statistique Canada (2023). *Taux de chômage, taux d'activité et taux d'emploi selon le sexe, données annuelles 14-10-0327-02*. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410032702&pickMembers%5B0%5D=4.11&cubeTimeFrame.startYear=2010&cubeTimeFrame.endYear=2022&referencePeriods=20100101%2C20220101>.

Statistique Canada (2023). *Taux de postes vacants, par mois : mai 2022-mars 2023* [graphique]. Récupéré le 1^{er} novembre 2023 de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-621-m/11-621-m2023009-fra.htm>.

Stenger, Thomas (2011). « La prescription de l'action collective », *Hermès, La Revue*, vol. 1, no 59, p.127-133.

Surya Marpaung, Zailani et Anang Dwi Santoso (2019). « YouTube Adoption : Promoting Local Government Transparency? », *Advances in Economics, Business and Management Research*, vol. 122.

Takeoka Chatfield, Akemi et Uuf Brajawidagda (2013). « Political Will and Strategic Use of YouTube to Advancing Government Transparency: An Analysis of Jakarta Government-Generated YouTube Videos », dans *International Conference on Electronic Government*, Allemagne, Electronic Government, p. 26-37.

Tambe, Prana, Peter Cappelli et Valery Yakubovich (2019). « Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward », *California Management Review*, vol. 61, no 4, p.15-42.

The Global Statistics (s.d.). *Most Used Social Media Platforms in Canada 2022*, s.d. [tableau]. Récupéré le 22 octobre 2022 de <https://www.theglobalstatistics.com/canada-social-media-statistics/>.

Van Haepere, Béatrice (2001). *Pénuries de main-d'œuvre et autres tensions sur le marché du travail : quelques balises théoriques*, Discussion papers no 0104, Région Wallonne, Service des Études et de la Statistique Ministère de la Région Wallonne. Récupéré de <https://www.yumpu.com/fr/document/view/43022985/pacnurie-de-main-dauvre-et-autres-tensions-sur-le-marchac-iweps>.

Van Iddekinge, Chad H., Stephen E. Lanivich, Philip L. Roth et Elliott Junco (2016). «Social Media for Selection? Validity and Adverse Impact Potential of a Facebook-Based Assessment », *Journal of Management*, vol. 42, no 7, p. 1811-1835.

Van Leeuwen, Brenda, Jo Pietersis. et Tom Crawford (2005). « Building Philips' employer brand from the inside out », *Strategic HR Review*, vol. 4, no 4, p. 16-19.

Verduyn, Philippe, Oscar Ybarra, Maxime Résibois, John Jonides et Ethan Kross (2017). « Do Social Network Sites Enhance or Undermine Subjective Well-Being? A critical Review», *Social Issues and Policy Review*, vol. 11, no 1, p. 274-302.

Vézina, Frédéric (2021). *Comment recruter sur les médias sociaux – Guide ultime*, Altitude stratégies. Récupéré le 16 novembre 2023 de <https://www.altitudestrategies.ca/comment-recruter-sur-medias-sociaux/>.

Vincent, Joëlle (2021). *L'approche par compétences : Pourquoi et comment la mettre en place dans une organisation?*, CRHA. Récupéré le 23 juillet 2022 de <https://ordrechrha.org/fr-CA/ressources/developpement-competences-releve/2021/02/approche-par-competences/>.

Vinke, Nikkie A. L. (2011). *'Green Tweets' : Communicating Corporate Responsibility through Social Media*, [thèse], Copenhague, Université de Tilburg.

Wolton, Dominique (2021). « Confiance et communication: aporie démocratique », *Hermès, La Revue*, vol 2, no 88, p. 11-16.

Annexes

Annexe A : Directives accompagnant le questionnaire

L'optimisation de l'utilisation des médias sociaux dans les pratiques de dotation des organisations aux fins de recrutement des jeunes diplômé(e)s (18 à 30 ans).

Vous trouverez dans les prochaines pages un questionnaire anonyme auquel nous vous invitons à répondre. Ce questionnaire a été développé dans le cadre d'un mémoire à HEC Montréal.

Répondez sans hésitation aux questions incluses dans ce questionnaire, car ce sont vos premières impressions qui reflètent généralement le mieux votre pensée. Il n'y a pas de limite de temps pour répondre au questionnaire, bien que nous ayons estimé que cela devrait vous prendre environ 15 minutes.

Les renseignements recueillis sont anonymes et resteront strictement confidentiels; ils ne seront utilisés que pour l'avancement des connaissances et la diffusion des résultats globaux dans des forums savants ou professionnels.

Le fournisseur de collecte de données en ligne s'engage à ne révéler aucune information personnelle (ou toute autre information relative aux participants de cette étude) à d'autres utilisateurs ou à tout autre tiers, à moins que le répondant consente expressément à une telle divulgation ou que celle-ci soit exigée par la loi.

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche et à l'utilisation des données recueillies dans ce questionnaire pour d'éventuelles recherches. Puisque le questionnaire est anonyme, une fois votre participation complétée, il vous sera impossible de vous retirer du projet de recherche, car il sera impossible de déterminer quelles réponses sont les vôtres.

Si vous avez des questions concernant cette recherche, vous pouvez contacter le chercheur principal, Léa St-Yves, au numéro de téléphone ou à l'adresse de courriel indiqués ci-dessous.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à cer@hec.ca.

Merci de votre précieuse collaboration!

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Questionnaire

Section 1: Habitudes d'utilisation des médias sociaux

1- Veillez identifier les plateformes numériques, parmi la liste suivante, avec lesquelles vous détenez un compte :

- Facebook
- Instagram
- Snapchat
- TikTok
- Twitter
- LinkedIn
- Spotify
- YouTube
- Pinterest
- Reddit
- Skype
- Tumblr

2- À quelle fréquence consultez-vous vos différentes plateformes de médias sociaux?

- Cinq fois et plus par jour
- Entre deux et quatre fois par jour
- Une fois par jour
- Quelques fois par semaine
- Une fois par semaine
- Quelques fois par mois
- Une fois par mois
- Moins d'une fois par mois
- Je ne consulte jamais mes plateformes de médias sociaux

Section 2 : Évaluation des plateformes

La prochaine section vise une seule plateforme de contenu numérique à la fois, et s'intéresse à son utilisation dans un contexte de **recherche d'emploi**. Veuillez svp répondre aux différentes questions en fonction de la plateforme visée.

A- Facebook

Considérez-vous que cette plateforme numérique est :

1- Fiable

Dans cette situation, la fiabilité se définit par le fait d'avoir confiance que vous pouvez vous fier la personne qui entre en contact avec vous via ce média et que les informations partagées le sont également.

En désaccord total	Partiellement en désaccord	Neutre	Partiellement en accord	Totalement d'accord
--------------------	----------------------------	--------	-------------------------	---------------------

2- Pertinente

Dans cette situation, la pertinence se définit comme étant un instrument approprié aux objectifs pour lequel on l'utilise, valable dans la situation.

En désaccord total	Partiellement en désaccord	Neutre	Partiellement en accord	Totalement d'accord
--------------------	----------------------------	--------	-------------------------	---------------------

3- Respectueuse des candidats

Dans cette situation, on vise le traitement respectueux des candidats et de leur vie privée.

En désaccord total	Partiellement en désaccord	Neutre	Partiellement en accord	Totalement d'accord
--------------------	----------------------------	--------	-------------------------	---------------------

4- Transparente

Dans cette situation, la transparence se définit comme démontrant adéquatement la réalité des informations recueillies et/ou partagées via la plateforme.

En désaccord total	Partiellement en désaccord	Neutre	Partiellement en accord	Totalement d'accord
--------------------	----------------------------	--------	-------------------------	---------------------

5- Confidentielle

Dans cette situation, la confidentialité se définit comme le respect du statut confidentiel des données privées et publics du candidat via la plateforme numérique.

En désaccord total	Partiellement en désaccord	Neutre	Partiellement en accord	Totalement d'accord
--------------------	----------------------------	--------	-------------------------	---------------------

6- Professionnelle

Dans cette situation, le professionnalisme se définit comme la promotion de l'image de marque de l'entreprise via du contenu pertinent et respectueux des objectifs recherchés, soit le recrutement de candidats pour les postes vacants.

En désaccord total	Partiellement en désaccord	Neutre	Partiellement en accord	Totalement d'accord
--------------------	----------------------------	--------	-------------------------	---------------------

7- Contribue à une communication plus efficace et personnalisée

Dans cette situation, la contribution à une communication plus efficace et personnalisée se définit comme un bon outil de communication entre le candidat et l'organisation, permettant de faciliter la transmission d'informations entre les deux parties.

En désaccord total	Partiellement en désaccord	Neutre	Partiellement en accord	Totalement d'accord
--------------------	----------------------------	--------	-------------------------	---------------------

Répétition des mêmes échelles avec :

- YouTube
- Instagram
- Twitter
- Pinterest
- TikTok
- LinkedIn

Section 3 : Renseignements personnels

8- Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous?

- Moins de 18 ans (*retrait automatique*)
- 18 à 20 ans
- 21 à 23 ans
- 24 à 26 ans
- 27 à 30 ans
- Plus de 30 ans (*retrait automatique*)

9- Quel est votre plus haut diplôme scolaire obtenu?

- Aucun diplôme obtenu
- Diplôme d'études secondaires
- Diplôme d'études professionnelles
- Diplôme d'études collégiales
- Certificat universitaire
- Baccalauréat universitaire
- Diplôme d'études supérieures spécialisées
- Maîtrise
- Doctorat

10- Quel est votre domaine d'études?

- Secteur de la santé (Sciences infirmières, thérapie respiratoire, physiothérapie, médecine, ergothérapie, imagerie diagnostique, psychologie, pharmacie, nutrition, massothérapie, travail social, etc.)
- Secteur scolaire (Enseignement, orthopédagogie, enseignement spécialisé, etc.)
- Secteur informatique (Réseaux, systèmes, technologies, etc.)
- Secteur bâtiment et travaux publics (Plomberie, mécanique, électricité, menuiserie, etc.)
- Secteur administratif (Administration, finances, ressources humaines, comptabilité, communications, marketing, politique, droit, traduction, etc.)
- Services de soutien (Entretien ménager, transport, etc.)
- Secteur des arts (Arts visuels, médias, design, littérature, musique, théâtre, etc.)
- Secteur de l'environnement (Biologie, écologie, géographie, etc.)
- Secteur de la gestion (Gestion, direction, etc.)
- Autres domaines d'études : Précisez

11- Quel est votre statut d'emploi actuel?

- En emploi salarié
- Travailleur autonome
- Au chômage
- Étudiant
- Autre :

12- Êtes-vous actuellement à la recherche d'un emploi?

- Oui
- Non
- Indécis

13- Avez-vous changé d'emploi dans les 6 derniers mois?

- Oui
- Non

Pour les répondants ayant dit "Oui" à la question 12 ou 13 :

14- Parmi la liste suivante, indiquez quels sont les outils que vous avez utilisés lors de votre dernière recherche d'emploi (veuillez sélectionner tous les choix s'appliquant) :

- Site Web de l'organisation
- Site de recherche d'emploi (ex., Jobboom)
- Association professionnelle
- Emploi Québec
- Foire d'emploi
- Médias sociaux
- Périodiques et revues professionnelles

- Service de carrière de votre établissement scolaire
- Réseau personnel/contacts personnels
- Organisme en employabilité (ex., Carrefour jeunesse-emploi)
- Autres : Précisez.

Merci de votre participation à cette étude. Votre collaboration est grandement appréciée.

