



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 présenté à
l'Université du Québec en Outaouais
comme exigence partielle du programme de
Maîtrise en relations industrielles et ressources humaines**

**© Anik Lamothe
Sous la direction de Mme Renée Michaud et M. Roland Foucher**

Janvier 2018

Table des matières

Liste des figures	3
Liste des tableaux.....	3
Avant-propos.....	4
1. Introduction.....	5
1.1 Présentation du sujet de recherche	5
1.2 Objectif de recherche	6
1.3 Pertinence sociale de la recherche.....	6
1.4 Méthodologie de recherche	7
2. Recension des écrits.....	8
2.1 Évolution des organisations et du contexte dans lequel elles agissent : influence de la technologie et du cadre juridique	8
2.2 Une des pratiques de gestion : la dotation.....	16
2.2.1 Le processus de dotation.....	16
2.2.2 Les acteurs du processus de dotation.....	21
2.2.3 Perspective stratégique de la dotation.....	22
2.2.4 Influence de la technologie sur les pratiques de dotation	24
2.2.5 Influence du cadre juridique sur les pratiques de dotation	30
3. Une nouvelle technologie : les médias sociaux	39
3.1 Avènement, définition et exemples de médias sociaux	40
3.2 Utilisation des médias sociaux aux fins de dotation	44
3.3 Avantages et inconvénients des médias sociaux.....	47
3.4 L'efficacité des médias sociaux mise en question – les qualités psychométriques des médias sociaux	50
3.5 Les enjeux juridiques associés à l'utilisation des médias sociaux	52
4. Les bonnes pratiques à adopter	55
A) La formulation d'une politique claire et précise au sujet de l'utilisation des médias sociaux.....	57
B) La formulation d'une charte de pratiques éthiques en dotation	58
C) Le déploiement d'actions pour que les gestionnaires impliqués dans les activités de dotation et d'utilisation des médias sociaux connaissent ces politiques et les respectent.....	60
D) L'intégration des médias sociaux dans la stratégie de recrutement existante.....	60

5. Conclusion	62
5.1 Résumé	62
5.2 Limites.....	62
5.3 Pistes de réflexion pour des travaux futurs	63
Bibliographie.....	65
Lois citées.....	70
Jurisprudence citée	71

Liste des figures

Figure 1 : Étapes du processus de dotation.....	17
Figure 2 : Intervenants du processus de dotation.....	21

Liste des tableaux

Tableau 1 : Lois fédérales et provinciales régissant les pratiques de dotation et les principes soulevés.....	32
Tableau 2 : Avantages et inconvénients des outils Web 2.0 de recrutement ; les médias sociaux	48
Tableau 3 : les principes relevant du cadre juridique pertinents à notre analyse.....	53

Avant-propos

Entourée d'esprit entrepreneurial et de discussions d'affaires depuis ma jeunesse, la discipline de la gestion a joué un rôle décisif dans mes choix académiques et professionnels. Je crois décidément que les ressources humaines m'ont attirée vers une discipline qui met en son cœur les individus. C'est justement les comportements et les interactions entre les individus qui ont toujours suscité mon intérêt. J'ai donc poursuivi des études qui allient ces centres d'intérêt au niveau du baccalauréat, notamment en droit corporatif et en sociologie. Par la suite, mon cheminement m'a dirigée vers la gestion des ressources humaines, une discipline axée davantage sur le capital humain si fondamental à la vie de l'organisation. Au niveau de la maîtrise, j'ai eu l'objectif de me spécialiser dans un domaine multidisciplinaire, la gestion des ressources humaines. En lien avec cette orientation, mon intérêt de recherche provient autant des phénomènes d'actualité, de l'incertitude pour le futur et de l'opportunité d'analyser la genèse de nouvelles pratiques en dotation et des défis que posent ces dernières. Ainsi, cet essai est un exposé écrit faisant l'état des lieux en ce qui concerne le début de l'impact des médias sociaux sur le processus de dotation, avec, sur le plan de la pratique professionnelle, la conception de bonnes pratiques à cet égard.

Je tiens à remercier sincèrement ma famille et mes proches, sans leur soutien ce travail n'aurait pu voir le jour. Et aux professeurs qui m'ont guidé dans ce chemin de défis tant académiques que personnels, je vous remercie.

1. Introduction

1.1 Présentation du sujet de recherche

En raison des multiples changements sociodémographiques, organisationnels et technologiques qui caractérisent l'environnement actuel, il est indéniable que les organisations doivent être proactives dans leur recherche de talents. Il ne suffit plus d'attendre que les travailleurs postulent pour des postes disponibles sur les babillards des organisations, comme c'était la pratique il n'y a pas si longtemps. Aujourd'hui les employeurs doivent se faire connaître par l'entremise de leur marque employeur afin d'attirer une main-d'œuvre devenue de plus en plus rare. En sus, ils doivent eux-mêmes faire les démarches afin d'aller recruter des individus possédant les caractéristiques polyvalentes requises pour exceller dans le monde du travail. Alors à la recherche d'une main-d'œuvre compétente et performante qui est appariée à leur culture et à leur mandat, les organisations doivent adopter des pratiques innovantes pour affronter les multiples défis provenant du contexte contemporain.

Les défis en matière de dotation ont trait particulièrement à l'attraction, à la mobilisation et à la rétention de talents. Selon Emploi-Québec (2016), « l'un des principaux *défis* que le Québec aura à relever dans les prochaines années sera de former une main-d'œuvre compétente apte à répondre aux besoins du marché du travail ». C'est ainsi que les professionnels en ressources humaines responsables du recrutement doivent s'intéresser davantage aux nouvelles technologies qui émergent, tels les médias sociaux, afin de puiser dans ces réseaux de grande envergure et de se doter d'une marque employeur pouvant être bien reconnue.

Les médias sociaux sont des outils puissants qui offrent de nouvelles voies aux organisations, mais qui entraînent avec elles des responsabilités importantes (Waddill et Marquardt, 2011). En raison du contexte contemporain dans lequel elles fonctionnent, les organisations ont la responsabilité d'être au courant des enjeux touchant l'utilisation des médias sociaux aux fins de dotation. Cette réflexion est essentielle pour concevoir des politiques organisationnelles efficaces et protéger les intérêts organisationnels jusqu'au moment où le cadre juridique définira clairement les balises entourant cette nouvelle pratique (Waddill et Marquardt, 2011). Ainsi, en explorant la littérature émergente qui s'intéresse à l'utilisation des médias sociaux comme nouvel outil de recrutement et de sélection de talents, nous allons tenter

d'identifier ces enjeux et de souligner les bonnes pratiques associées à leur utilisation afin d'outiller les organisations dans cette pratique émergente.

1.2 Objectif de recherche

Dans un premier temps, le présent essai vise à jeter de la lumière sur la place des médias sociaux à l'intérieur des pratiques de dotation ayant cours dans les secteurs privé et public. À cette fin, nous traiterons d'abord du contexte dans lequel agissent les organisations actuellement et des pratiques de dotation, en général. Dans un deuxième temps, nous explorerons l'émergence des médias sociaux dans le contexte du recrutement et de la sélection du personnel. Nous chercherons à réfléchir sur ce que l'encadrement légal stipule présentement en ce qui a trait aux enjeux liés à l'utilisation des renseignements disponibles par l'entremise des médias sociaux. Finalement, nous identifierons des bonnes pratiques en matière d'utilisation des médias sociaux pour le recrutement et la sélection de personnel, dans le but d'informer les organisations intéressées à déployer les médias sociaux pour rivaliser, attirer et retenir les meilleurs talents.

1.3 Pertinence sociale de la recherche

Les médias sociaux constituent un outil de gestion émergent, notamment sur le plan du recrutement et de la sélection du personnel. Le cadre juridique régissant la dotation en général demande interprétation et semble s'avérer imprécis lorsqu'on l'applique à l'utilisation des médias sociaux aux fins de dotation. En conséquence, des études doivent être entreprises afin de préciser leur utilisation et leur impact au sein des milieux de travail contemporains. Plus précisément, l'information disponible par l'entremise des médias sociaux, qui ne le serait pas par les moyens traditionnels de recrutement et de sélection, apporte avec elle une nouvelle complexité justifiant une étude approfondie de ses tenants et aboutissants.

Sur le plan juridique, le recours aux médias sociaux pour recruter et sélectionner de la main-d'œuvre suscite diverses questions touchant entre autres l'intrusion dans la vie privée. Par exemple, est-ce qu'un employeur a le droit d'utiliser légitimement de l'information publiée sur le site personnel d'un candidat si cette information est protégée par un motif interdit de discrimination ou si cette intrusion est faite sans le consentement explicite du candidat ? En soulevant les défis se rapportant à l'utilisation de ce nouvel outil, notre analyse aboutira à prescrire de bonnes pratiques pour les organisations souhaitant déployer les médias sociaux en

tant qu'outil stratégique de dotation, tout en restant conscient des contraintes de nature légale et éthique provenant de la nouveauté des médias sociaux en dotation. Le contenu de notre recension des écrits ne répondra donc pas aux questions d'ordre juridique; toutefois, nous espérons que les études futures pourront le faire.

Sur le plan pratique, cet essai fournira aux professionnels de la gestion des ressources humaines un cadre de référence leur précisant comment s'assurer que leur usage des médias sociaux respecte des critères éthiques et juridiques. Cette information est importante, car elle pourra aider les professionnels en ressources humaines et les gestionnaires à se servir des médias sociaux comme outil de dotation stratégique et légitime dans le contexte ambigu dans lequel les organisations se trouvent aujourd'hui. Ces derniers pourront ainsi mieux affronter les défis liés à la réduction de la taille de la population active et à la rareté d'une main-d'œuvre compétente et qualifiée.

1.4 Méthodologie de recherche

La méthode de recherche utilisée correspond à une démarche analytique fondée sur de l'information livresque. Pour donner un sens à une information nouvelle qui est à construire, nous utiliserons un raisonnement de type inductif. Tel que décrit par Mongeau (2008), l'approche qualitative soutient une méthode de traitement inductive cherchant à mettre en relation un ensemble d'éléments d'analyse afin de mieux comprendre la situation émergente à laquelle on s'intéresse. Ultérieurement, cette analyse nous permettra de mieux saisir les bonnes pratiques que les gestionnaires-recruteurs peuvent adopter afin de s'équiper contre les pièges liés à l'utilisation des médias sociaux lors du processus de recrutement et de dotation.

La recherche documentaire effectuée pour réaliser cet essai se base sur la consultation de plusieurs sources : articles scientifiques, ouvrages spécialisés, sites Web du gouvernement et d'organismes qui s'intéressent à la protection de la vie privée et des renseignements personnels des travailleurs. Cette documentation provient notamment de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA), du Commissariat à la protection de la vie privée au Canada, de firmes spécialisées reconnues comme McMillan LLP et Miller Thompson LLP et *Le guide Randstad du recrutement en ligne*. En conjonction avec ces dernières sources, nous avons consulté le corps législatif ainsi que la doctrine canadienne, en portant une attention à notre thématique de recherche.

Les bases de données qui ont été consultées pour recenser les articles sont Sage, Érudit, ProQuest ABI/Inform Global et Research Gate. Les mots clés utilisés pour rechercher la littérature pertinente à partir des bases de données et les catalogues de la bibliothèque sont : médias sociaux, recrutement et sélection, dotation, droit à la vie privée au travail, enjeux à la vie privée au travail, intrusion à la vie privée. Ces mots clés ont permis d'identifier un corps de littérature francophone et anglophone logiquement relié aux objectifs de cette recherche. Les logiciels EndNote et RefWorks ont servi au formatage des sources bibliographiques retenues.

2. Recension des écrits

L'étude de la documentation sera divisée en deux sections qui constituent les fondements de l'utilisation des médias sociaux en dotation. La première servira à décrire l'environnement dans lequel les organisations évoluent actuellement, en mettant l'accent sur les grandes transformations qui ont eu un impact sur le contexte organisationnel contemporain. La deuxième portera sur le processus de dotation et visera à en faire ressortir ses étapes, ses acteurs, son évolution et le cadre juridique qui lui est particulier. Ceci nous mènera à introduire les médias sociaux en tant que nouvel outil de recrutement et de sélection du personnel au chapitre suivant.

2.1 Évolution des organisations et du contexte dans lequel elles agissent : influence de la technologie et du cadre juridique

Dans cette première section, nous allons présenter le contexte dans lequel les organisations se retrouvent aujourd'hui, particulièrement en ce qui a trait aux transformations du marché du travail et du marché de la main-d'œuvre qui influencent les organisations canadiennes. Plusieurs évolutions sociodémographiques, organisationnelles, technologiques et juridiques seront abordées. Nous discuterons de la manière dont les avancées technologiques et juridiques ont contribué à modeler les pratiques organisationnelles, entre autres l'organisation du travail, la nature du travail, la gestion des ressources humaines et les stratégies organisationnelles. Ces changements ont aussi contribué à l'émergence de nouvelles pressions ayant des effets sur les pratiques de gestion et l'accroissement de la flexibilité. Cette première section permettra donc de mieux comprendre l'environnement ainsi que les défis auxquels font face les organisations, ce qui nous servira lorsque nous examinerons la façon dont les médias sociaux contribuent au succès organisationnel dans le contexte contemporain. Pour comprendre l'avènement des médias sociaux en dotation, nous devons d'abord appréhender les changements

qui ont eu un impact important sur les organisations et les individus qui les composent.

Le contexte socioéconomique contemporain et les marchés de la main-d'œuvre et du travail ont été marqués de transformations importantes au cours des dernières décennies. D'abord, le profil démographique du Canada a subi des changements significatifs en ce qui concerne la population active. En effet, on assiste actuellement à une réduction de la taille de cette dernière à cause du vieillissement de la population (Bourhis, 2013). Le Rapport synthèse de la Commission nationale sur la participation au marché du travail des travailleurs et travailleuses expérimentés de 55 ans et plus (2011) indique que le rapport entre le nombre de personnes en âge de travailler et celui des personnes de 65 ans et plus à l'âge de la retraite change profondément. À titre d'illustration, en 1971, il y avait au Québec 7,8 travailleurs potentiels pour chaque personne de 65 ans et plus ; en 2030, on envisage qu'il n'y en aura que 2,1 (Commission nationale, 2011). Ainsi, la population active en âge de travailler diminue considérablement pour la première fois de notre histoire moderne. Ce phénomène commence déjà à avoir des effets importants non seulement au niveau macroéconomique, soit celui ayant trait à la croissance de nos économies et au marché du travail, mais aussi au niveau des organisations, entre autres sur la façon dont elles gèrent leurs ressources humaines.

Parallèlement, les sociétés occidentales ont subi une mutation des emplois appelée la tertiarisation du travail, comme le démontre l'évolution des taux d'emploi dans les différents secteurs d'activité à travers les décennies. Ainsi, la part de l'emploi dans le secteur des services est passée de 56,9% en 1966 à 73,5% en 1995 (Développement économique, Innovation et Exportation Québec, 1996). Cette progression s'est effectuée aux dépens du secteur primaire dont la part a décliné de 8,2% à 3,5%, et du secteur secondaire, dont le poids a décliné de 34,9% à 23,0% (Développement économique, Innovation et Exportation Québec, 1996). Au cours de la période de 2003 à 2013, l'industrie primaire a subi une diminution du nombre d'emplois significative comparativement aux autres industries (ISQ, 2013). Plus récemment, la quasi-totalité des emplois en 2013 a été créée dans le secteur tertiaire, soit l'industrie du service (ISQ, 2013). En effet, l'emploi croît cinq fois plus vite dans le secteur des services que dans celui des biens (ISQ, 2013). Cette évolution a eu des répercussions majeures sur le taux d'activité des travailleurs canadiens, sur la nature même des emplois ainsi que sur les compétences requises pour ce nouveau type de travail (Bourhis, 2013).

En outre, la transition vers une économie de service et, plus particulièrement, vers une économie du savoir, a engendré une hausse des qualifications requises pour occuper nombre d'emplois émergents. Les emplois hautement qualifiés correspondent aux emplois de gestion, aux emplois de niveau professionnel exigeant habituellement une formation universitaire, et aux emplois de niveau technique exigeant habituellement une formation collégiale (ISQ, 2014). Selon les données de l'Enquête nationale auprès des ménages (ENM) de 2011, 64,1 % des adultes âgés de 25 à 64 ans possédaient un diplôme d'études postsecondaires (Statistiques Canada, 2013). À titre de comparaison, d'après les données du Recensement de 2006, 60,7 % des Canadiens âgés de 25 à 64 ans avaient un diplôme d'études postsecondaires (Statistiques Canada, 2013). En accord avec cette tendance, selon les données de la même enquête, en 2011, 25,9 % des adultes détenaient un diplôme universitaire, en comparaison aux 22,9 % dénombrés lors du Recensement de 2006 (Statistiques Canada, 2013). Sans étonnement, cette tendance reste vraie pour tous les niveaux de scolarité (Statistiques Canada, 2013). Également, la proportion d'adultes ayant un diplôme d'études collégiales était de 21,3 % en 2011 et de 20,3 % lors du Recensement de 2006 (Statistiques Canada, 2013). En 2011, 12,1 % des adultes avaient un certificat d'une école de métiers, comparativement à 12,4 % lors du Recensement de 2006 (Statistiques Canada, 2013).

Dès lors, on peut constater que le niveau de scolarité le plus élevé semble augmenter chaque année. Parallèlement à cette évolution, la plupart des emplois sont maintenant créés dans des professions hautement qualifiées (Bourhis, 2013). De fait, le bilan intitulé « État du marché du travail au Québec » de l'année 2013 indique que l'emploi hautement qualifié a augmenté au cours des vingt-cinq dernières années (ISQ, 2014). Effectivement, les emplois de ce type ont eu une croissance trois fois plus forte que les emplois dits non qualifiés au Québec en 2013 (ISQ, 2014). Au niveau du Canada, 42 % des emplois sont dits qualifiés en 2013 (ISQ, 2014). On constate que le phénomène de la tertiarisation présente un paradoxe intéressant, soit qu'une grande proportion des emplois requiert une qualification accrue, ce qui explique l'émergence d'une économie du savoir, mais, simultanément, l'industrie des services comprend aussi des emplois non qualifiés. Ceci résulte concurremment en une rareté de main-d'œuvre hautement qualifiée ainsi que celle d'une main-d'œuvre non qualifiée.

En même temps qu'il y a eu une augmentation du niveau de scolarité et de la demande

pour une main-d'œuvre qualifiée au cours des dernières années, on a assisté à la surqualification de nombreux jeunes diplômés depuis les années quatre-vingt-dix (Uppal et Larochelle, 2015). D'un côté, entre 1991 et 2011, la proportion de jeunes détenant un diplôme universitaire a considérablement augmenté, tout comme la proportion de jeunes travailleurs occupant des postes professionnels (Uppal et Larochelle, 2015). D'un autre côté, parmi les travailleurs diplômés universitaires âgés de 25 à 35 ans, 18% exerçaient dans des professions exigeant habituellement des études de niveau secondaire ou moins, et environ 40% occupaient des postes dans des professions exigeant habituellement des études de niveau collégial ou moins (Uppal et Larochelle, 2015). Ainsi, en 2012, près d'un tiers de ces jeunes travailleurs sont considérés surqualifiés, c'est-à-dire qu'ils travaillent dans des professions exigeant un niveau de scolarité inférieur au leur (Boulet, 2013 ; ISQ, 2013). De fait, Uppal et Larochelle (2015) estiment que la surqualification a peu évolué au cours des vingt dernières années. En parallèle au phénomène de surqualification, on assiste à une rareté de travailleurs non qualifiés sur le marché du travail. Les statistiques démontrent une tendance à la baisse significative du nombre d'individus en emploi ayant seulement un diplôme d'études secondaires ou moins, ce qui constitue une transformation majeure du marché du travail québécois (Boulet et ISQ, 2013). Cette transformation au niveau du marché du travail est ressentie à travers tout le Canada. Bref, l'évolution de la main-d'œuvre décrite ci-dessus se traduit par des changements au niveau du type de candidat que les organisations recherchent sur le marché de l'emploi, ce qui influe sur le recrutement.

En raison de la mondialisation du marché de l'emploi, il y a une concurrence accrue entre les employeurs pour attirer et retenir une main-d'œuvre de talent. Bourhis (2013) fait remarquer que, « confrontés à une stagnation, voire une décroissance de leur population active et à un besoin croissant de personnel hautement qualifié pour répondre aux exigences de secteurs économiques en développement, plusieurs pays industrialisés entrent en concurrence pour attirer une main-d'œuvre compétente » (p.41). Le phénomène de la mondialisation, jumelé à l'émergence de l'économie du savoir que nous avons évoquée précédemment et à l'évolution technologique exponentielle que nous aborderons sous peu, entraîne des changements organisationnels importants. Par exemple, les frontières organisationnelles sont maintenant illimitées, faisant en sorte que l'organisation peut dès lors recruter et employer des individus à travers le monde, quel que soit leur emplacement physique.

De plus, le phénomène de la mondialisation a provoqué des transformations majeures sur le plan de l'organisation du travail. À cet égard, Veltz (2008) explique que le monde industriel traditionnel a été longtemps dominé par l'organisation efficace du travail, soit le taylorisme. Selon lui, les acteurs émergents de l'économie du savoir, résultat de la révolution informationnelle, se préoccupent maintenant de la question de la circulation efficace et légitime de l'information et des connaissances. De ce fait, la façon dont les activités de production du travail sont organisées a changé, passant de la division fonctionnelle du travail à une spécialisation des services (Veltz, 2008). Cette dernière fait en sorte que les organisations ont tendance à retenir strictement le personnel qui contribue aux compétences distinctives et extériorisent tous les autres services qui avant faisaient partie de l'entreprise intégrée (Veltz, 2008). Rappelons que les organisations de la période industrielle comptaient des employés leur permettant d'accomplir une variété de tâches, tandis que les organisations contemporaines mettent l'accent sur ce qui contribue directement à l'atteinte de leurs objectifs stratégiques et font appel à des entreprises de service pour combler leurs besoins qu'elles jugent moins centraux à leur propre expertise. Par exemple, plusieurs organisations utilisent les services des agences de placement pour recruter certaines catégories de personnel au lieu d'avoir un département de dotation propre à leur organisation. On peut associer cette pratique organisationnelle aux termes *outsourcing* et « contractualisation des liens de travail ». Par ailleurs, au fur et à mesure que s'accroît la cybernétisation, on s'attend à ce que l'entreprise puisse fonctionner en mode continu, sans interruption de nuit ou de fin de semaine (Veltz, 2008). Par conséquent, l'organisation virtuelle augmente le travail sur appel ou sur commande, ce qui accroît les heures supplémentaires, les horaires flexibles et le télétravail communs au travail moderne (Silva, 2012). Enfin, les nouveaux moyens et procédés de production permettent une production de masse polyvalente, ainsi que le « juste à temps » en réponse aux demandes des clients (Veltz, 2008). Bref, ces stratégies de flexibilisation du travail, conséquences notamment des avancées technologiques dans un contexte de haute concurrence mondiale, mettent en lumière la rapide transformation de la nature du travail et de la gestion elle-même.

L'évolution technologique a aussi engendré des changements qui ont révolutionné la façon dont les gens communiquent et font des affaires. Les nouvelles pratiques organisationnelles sont régies par les systèmes d'information qui englobent une information décentralisée, un traitement de l'information via des réseaux non hiérarchiques et le

développement de canaux de communication horizontaux (Greenan et Mairesse, 2006). Ces changements organisationnels visent à accroître la performance des organisations en leur permettant d'être plus compétitives sur leurs marchés respectifs (Greenan et Mairesse, 2006). Grâce aux technologies de l'information et à l'informatisation des entreprises, le flux d'information au sein des organisations s'est intensifié, tout comme la communication. L'utilisation du courriel et des messageries instantanées sur de multiples instruments en est un exemple. Les ordinateurs étant accessibles à tous, la technologie se retrouve désormais autant dans les tâches quotidiennes que dans les exploits innovateurs. Il en va de même avec l'accès immédiat et instantané à l'information par le biais de diverses plateformes sur Internet pour répondre à une large gamme de questions. Cet accès quasi infini à l'information présente néanmoins un défi considérable : celui de traiter cette dernière. Les organisations qui savent le faire peuvent bénéficier d'une richesse informationnelle qui contribue à redéfinir la manière dont les décisions sont prises. Ainsi, la modification de la division hiérarchique qui en résulte met en lumière la décentralisation du noyau décisionnel et transforme la structure organisationnelle en une hiérarchie aplatie (Veltz, 2008). Le partage des connaissances est un objectif organisationnel nouveau découlant de ces changements. Ces transformations se révèlent pertinentes à notre analyse, car elles démontrent l'adaptation de l'organisation à l'évolution technologique dans laquelle les médias sociaux s'inséreront.

Dans le même ordre d'idées, Bennet (2006) (cité par Durivage et Pettersen, 2008) rapporte qu'un nombre croissant d'entreprises utilisent les solutions technologiques afin d'accroître l'efficacité de leurs processus organisationnels. La cybergestion des ressources humaines englobe toutes les occasions d'application des technologies du Web dans les diverses activités de gestion des ressources humaines : la cyberdotation, la cyberformation, la cybergestion de carrière, la cyberrémunération, entre autres (Bourhis, 2013). En somme, ces disciplines ont été modernisées grâce au Web et aux avancées technologiques qui ont permis de faciliter et accélérer leurs administrations. Par exemple, les technologies transforment de façon incontournable le secteur de la formation dans les entreprises. Karsenti (2005) cite quelques avantages qu'offre la cyberformation aux travailleurs, telles l'opportunité de développer plus rapidement une panoplie de compétences ainsi que l'offre de nouvelles façons d'apprendre, dans le milieu de travail et même à distance. Selon le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO), en 2015 au Canada, 68 % des individus possédaient un téléphone

intelligent, une augmentation de près de 24 % par rapport à l'année précédente (Karsenti, 2015). Dans ce contexte où de plus en plus de personnes possèdent un téléphone intelligent, souvent fourni par l'entreprise, Karsenti (2015) affirme que le « *mobile learning* » représente la plus importante tendance en ce qui a trait à l'usage des technologies de l'information et de la communication pour atteindre les objectifs de formation en entreprise.

Néanmoins, ces progrès technologiques, particulièrement ceux qui ont trait à l'usage d'Internet complexifient la gestion des ressources humaines, surtout pour la sélection du personnel. Une première complication provient du fait que le cadre juridique ne traite pas directement de leur usage qui amène à dépasser les frontières géographiques. C'est ce que soulève la Commission d'accès à l'information du Québec (s.d.) qui définit Internet comme étant « un réseau informatique mondial constitué d'un ensemble de réseaux nationaux, régionaux et privés reliés par un protocole de communication commun ». Ainsi, une organisation qui veut recruter des candidats peut en rejoindre à travers le monde en faisant part de ses besoins sur le Web. C'est une des raisons pour lesquelles Internet se retrouve aujourd'hui au cœur des stratégies de recrutement de nombreuses organisations (Bourhis, 2013). Une deuxième complication provient de la rapidité avec laquelle une organisation est susceptible de rejoindre des candidats à la suite d'une annonce publiée en ligne. Celle-ci doit donc réagir sans délai aux candidatures reçues afin d'avoir le meilleur choix de candidats avant que ces derniers ne soient embauchés ailleurs. Ainsi, Internet a fait en sorte que les communications entre recruteurs et candidats n'ont jamais été aussi rapides. C'est pourquoi les organisations doivent se doter des capacités de gérer l'abondance de l'information et de mener les processus de sélection d'une manière stratégique (Bourhis, 2013). Cette approche demande d'utiliser les diverses innovations technologiques afin de maximiser les avantages qu'elles offrent à l'entreprise : la réduction des coûts, l'amélioration de l'efficacité organisationnelle et l'avantage concurrentiel (Bourhis, 2013 ; Blatter et coll., 2012). Tel que mentionné, les nouvelles pratiques de gestion issues des progrès technologiques doivent toutefois être déployées convenablement pour répondre aux défis qu'elles engendrent.

Les changements sociétaux devraient être accompagnés de modifications du cadre juridique, mais celles-ci ne suivent cependant pas toujours le rythme des évolutions technologiques. Depuis l'ère industrielle, l'État s'est imposé dans les sphères pertinentes aux affaires et à l'emploi par l'entremise de son pouvoir législatif. Notamment, le cadre juridique a

délimité les pratiques acceptables en matière de relations du travail. À la suite d'une législation ouvrière, le Canada instaure en 1985 le *Code canadien du travail* (L.R.C., 1985). qui vise à offrir une protection aux employés et guider la gestion des ressources humaines en matière de relations de travail et de normes de santé et sécurité au travail auprès des entreprises fédérales (L.R.C., 1985). Notons que 90% des travailleurs au Canada sont protégés par les lois provinciales ou territoriales en matière d'emploi (Service Canada, 2007) ; les autres, de compétence fédérale, sont couverts par le *Code canadien du travail*. À cette loi s'ajoutent notamment celles sur les normes d'emploi dans chacune des provinces canadiennes, comme la *Loi sur les normes du travail* au Québec. En effet, les normes du travail protègent les salariés en imposant aux employeurs d'offrir et de respecter des normes minimales de travail ; par exemple, la durée d'une semaine normale de travail est de quarante heures et le salaire minimum est déterminé. Celles-ci définissent et garantissent les droits individuels des travailleurs en milieu de travail.

Le cadre juridique en matière d'emploi a aujourd'hui une portée qui est large et dont les effets sur les pratiques de dotation sont multiples. Par exemple, la *Charte canadienne des droits et libertés*, ainsi que le *Charte des droits et libertés de la personne* au Québec prohibent simultanément la discrimination en matière de dotation. Par ailleurs, les tribunaux ont aussi interdit aux organisations de recueillir des renseignements ayant trait aux motifs de discrimination cités, non seulement de les utiliser comme base de décision de dotation, mais aussi mettant en cause la manière dont ils les obtiennent (Bourhis, 2013). La promotion de l'équité en emploi par l'entremise de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* est un autre dispositif légal au niveau fédéral qui a eu un impact important sur les processus de dotation dans les dernières années. Cette loi fédérale s'applique aux entreprises sous réglementation fédérale, aux sociétés d'État et aux organismes fédéraux comptant 100 employés et plus, ainsi qu'aux organismes de la fonction publique fédérale mentionnés dans les annexes I ou IV et V de la *Loi sur la gestion des finances publiques* ou désignées par décret du gouverneur en conseil (Emploi et développement social Canada, 2016). Elle a comme but la promotion de la diversité en emploi afin d'inciter davantage l'insertion en emploi des membres de certains groupes minoritaires ayant historiquement subi des iniquités sur le marché du travail, tels les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les membres de minorités visibles (Bourhis, 2013). Ces règles juridiques ont donc influencé les comportements des gestionnaires en organisation, en particulier

ceux des ressources humaines qui doivent être attentifs aux attentes et responsabilités qu'elles prescrivent.

En résumé, cette section a présenté les changements sociodémographiques, organisationnels, technologiques et juridiques récents afin de décrire le contexte dans lequel les organisations contemporaines œuvrent. Les transformations mentionnées serviront de toile de fond à l'analyse qui suivra et aideront ainsi à comprendre les stratégies et les outils que les organisations déploient pour faire face aux pressions nouvelles qu'elles doivent affronter.

2.2 Une des pratiques de gestion : la dotation

Pour expliquer le processus de dotation dans lequel les médias sociaux occupent une place croissante, nous présenterons successivement les étapes du processus de dotation et les acteurs qui y jouent un rôle. Nous porterons une attention particulière au rôle stratégique du professionnel en ressources humaines avant d'aborder la question de l'influence de la technologie sur les pratiques de dotation.

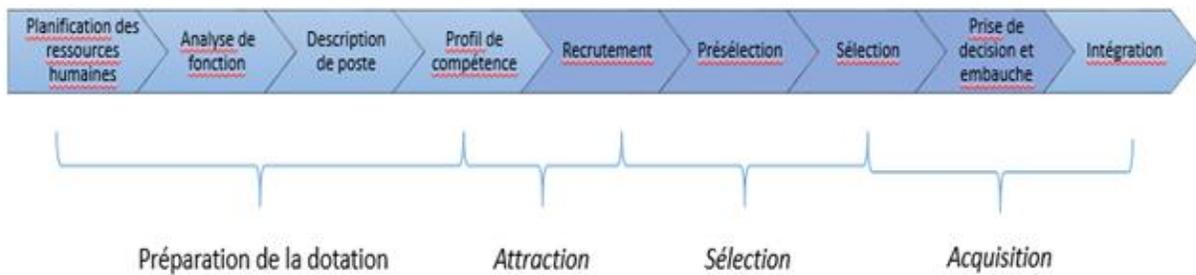
2.2.1 Le processus de dotation

La **dotation** est définie comme étant « l'ensemble des pratiques visant à pourvoir un poste, que les candidats soient de l'interne ou de l'externe ; cet ensemble de pratiques inclut le recrutement et la sélection » (Bourhis, 2008, p.4). De façon complémentaire, la dotation peut aussi être envisagée comme un sous-système regroupant « les pratiques, les lignes directrices, les systèmes, les processus et les actions requis afin d'attirer, développer et retenir la main-d'œuvre appropriée pour une organisation » (O'Meara et Petzall, 2013, p.428).

Les étapes du processus de dotation telles que schématisées par Bourhis (2013) sont présentées à la figure 1. Nous allons brièvement les définir afin de présenter une vue globale du processus de dotation. Rappelons toutefois que le centre d'intérêt de notre travail se retrouve dans les étapes de dotation dans lesquelles les médias sociaux peuvent être exploités, soit l'attraction, la sélection et l'acquisition.

Figure 1: Étapes du processus de dotation

(Bourhis, 2013, p. XII)



La **planification des ressources humaines** fait référence au processus d’anticipation des mouvements de personnel à l’entrée, au sein et à la sortie de l’organisation (Catano et coll., 2013). La planification des ressources humaines est la première étape de la dotation ; en fournissant une compréhension globale des besoins de main-d’œuvre au sein de l’organisation, elle oriente les efforts subséquents de recrutement et de sélection. La planification des ressources humaines se fonde sur une analyse du plan d’affaires de l’organisation et vise à déterminer la main-d’œuvre requise pour réaliser les objectifs organisationnels et la stratégie à développer pour répondre aux besoins établis en fonction de la main-d’œuvre disponible (Bourhis, 2013 ; Catano et coll., 2013). On peut aussi inclure la gestion des talents et la planification de la relève comme composantes de cette analyse stratégique.

L’analyse d’emploi, aussi connue comme **analyse de fonction** ou **analyse de poste**, est la deuxième étape de préparation à la dotation en vue du recrutement et de la sélection du personnel. L’analyse d’emploi regroupe l’examen du contenu du poste et du contexte dans lequel le travail est effectué, et la détermination des exigences à satisfaire pour l’occuper avec succès. (O’Meara et Petzall, 2013). De fait, l’analyse du poste implique un processus systématique de description et d’analyse visant à collecter et à analyser l’information pertinente sur un poste en particulier, que ce soit sur ce qu’il y a à faire (tâches), sur le contexte dans lequel le travail est réalisé (ressources disponibles, facteurs de risque) et sur les qualifications (diplôme, expérience) et les compétences-(aptitudes, caractéristiques de personnalité, connaissances, habiletés) requises pour l’occuper adéquatement (O’Meara et Petzall, 2013; Catano et coll., 2013). Catano et coll. notent trois points clés en ce qui a trait à l’analyse de poste (2013, p.112) : 1. elle ne se réfère pas à une méthodologie singulière, mais plutôt à une gamme de techniques; 2. c’est un processus formel et structuré, effectué dans le cadre d’un ensemble de lignes directrices préétablies; 3. elle décompose le poste en ses parties constitutives, plutôt que d’interpréter le travail dans son

ensemble. Les techniques utilisées sont principalement l'observation, les entrevues, les questionnaires et les journaux d'activités (O'Meara et Petzall, 2013).

Découlant de l'étape précédente d'analyse, la **description de poste** englobe l'information pertinente sur un poste de travail dans un document écrit. Comme le schéma de Bourhis (2013) l'illustre, la description de poste est une étape préparatoire à la dotation. Catano et coll. (2013, p.112) définissent cette dernière comme « la description écrite de ce que l'employé occupant le poste doit faire en termes de travail, comment il est supposé le faire, et le raisonnement derrière les procédures prescrites pour accomplir le travail du poste en question ». O'Meara et Petzall (2013) dressent une liste de renseignements pouvant être inclus dans la description d'un poste : le titre officiel du poste, les objectifs visés, les responsabilités, les aptitudes, connaissances et habiletés requises, les rapports hiérarchiques, les attentes de rendement. Toutefois, il n'y a pas de format uniforme pour la description d'un poste aux fins du processus de dotation (O'Meara et Petzall, 2013).

À l'aide de l'information collectée lors de l'analyse d'emploi, on peut ensuite passer à l'étape suivante du processus de dotation qui se nomme **profil de compétences**. Ce profil peut servir d'instrument d'information, car il présente les compétences requises pour être efficace en emploi (Bourhis, 2013). Simultanément, la création d'un profil de compétence fait ressortir les comportements plutôt que les qualifications recherchées pour recruter et sélectionner les meilleurs candidats (Bourhis, 2013 ; O'Meara et Petzall, 2013). Plus précisément, ce profil aide les recruteurs à déterminer les critères de sélection, aussi appelés prédicteurs, qui renvoient aux caractéristiques individuelles (attitudes, traits de personnalité, intérêts) et aux compétences (aptitudes, connaissances, habiletés) que le candidat sera appelé à déployer, à travers les comportements attendus de lui, dans le cadre de l'emploi postulé. Les critères de sélection seront utilisés pour évaluer et comparer les candidats objectivement, et ce en respectant les principes d'équité en matière d'emploi. Ainsi, l'adoption de critères de sélection pour retenir ou éliminer des candidats permet aux gestionnaires-recruteurs de justifier leurs décisions en matière de dotation. Finalement, le profil de compétence permet non seulement de mettre l'accent sur les compétences requises pour bien s'acquitter des tâches d'un emploi en particulier, mais aussi pour effectuer celles d'un ensemble de postes similaires à travers l'organisation. Par exemple, certaines compétences comme le leadership et la flexibilité peuvent contribuer au rendement

souhaité dans plusieurs emplois au sein de la même organisation (O'Meara et Petzall, 2013).

La cinquième étape présentée dans le schéma de Bourhis (2013) est le **recrutement**. Cette étape relie les activités d'attraction des candidats et la sélection d'un bon candidat. Elle reflète la capacité d'une organisation d'attirer un bassin de candidats d'une manière rentable et en un temps opportun, afin que les individus sélectionnés puissent être en emploi sans délai (O'Meara et Petzall, 2013). Catano et coll. (2013, p.35) fournissent une définition plus restreinte du recrutement, soit « la création d'un bassin de candidats pour un poste ou un emploi dans le but de fournir le nombre requis de candidats qualifiés pour un processus de sélection ou de promotion ». On peut ajouter que le recrutement implique la capacité de l'organisation de communiquer avec la main-d'œuvre recherchée. Pour cette raison, Bourhis (2008) explique que le recrutement comprend « l'ensemble de pratiques visant à faire savoir qu'un poste est vacant dans l'organisation et à inviter les candidats potentiels à poser leur candidature ; ces candidats peuvent être employés dans l'organisation ou non » (p.4). Il existe plusieurs méthodes de recrutement, notamment une offre d'emploi dans les journaux locaux ou dans les institutions d'enseignement, le recours à une agence de placement, la participation aux salons des carrières et surtout, aujourd'hui, le recrutement en ligne.

Après l'étape de recrutement, il y a celles de la **présélection** et de la **sélection** qui permettent aux candidats et aux représentants de l'organisation de s'échanger de l'information les aidant à déterminer s'ils sont compatibles (O'Meara et Petzall, 2013). La présélection comprend généralement l'étape du tri des CV (Bourhis, 2013). Elle se termine par la convocation des candidats retenus pour les entrevues et les tests. Quant à l'étape subséquente de la **sélection**, elle se définit comme « l'ensemble des pratiques visant à évaluer les candidats afin de choisir celui qui obtiendra le poste vacant » (Bourhis, 2008, p.4). O'Meara et Petzall (2013) dressent une liste d'activités pouvant faire partie de ces étapes : effectuer des entrevues, faire passer des tests psychométriques mesurant des habiletés cognitives générales et spécifiques, des caractéristiques de personnalité ou des intérêts, administrer des tests de performance ou des simulations, vérifier les références et faire passer des examens médicaux. Tel que le mentionnent Durivage et Pettersen (2011), le choix et l'administration de ces activités devraient se faire à l'aune de différents critères, particulièrement leurs liens logiques avec les tâches à accomplir, leur capacité de prédire le rendement, leur légitimité face à une poursuite possible et leur coût d'utilisation.

L'information que chacune des activités retenues fournit peut s'avérer spécifique et complémentaire aux autres renseignements recueillis, ou viser à recouper un renseignement fourni par une autre activité pour vérifier la valeur de ce dernier.

La **prise de décision** en sélection représente l'objectif ultime du processus de dotation (Catano et coll., 2013). Elle consiste à choisir un candidat pour chaque poste à pourvoir et, le cas échéant, à établir une liste de deuxième et de troisième choix au cas où il y a ait des désistements. Ce choix s'effectue normalement après l'analyse de l'information collectée lors des étapes précédentes. Une fois la décision prise, les représentants de l'employeur sont en mesure de faire une offre d'emploi qui, si elle est acceptée, se conclura par l'embauche du ou des candidats (Bourhis, 2013).

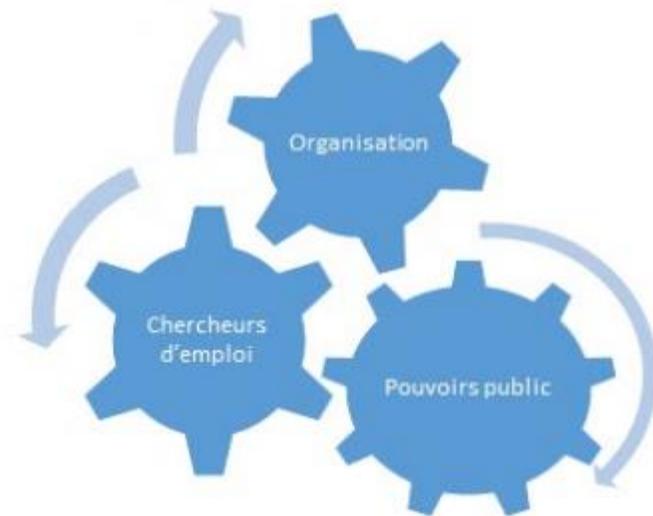
Pour conclure le processus de dotation, **l'intégration**, aussi connue sous l'appellation de programmes d'accueil ou *onboarding*, a lieu lorsqu'un candidat a été embauché par l'organisation et qu'il entre en poste. En premier lieu, l'intégration comporte une étape consistant à accueillir le nouvel employé, à le présenter à diverses personnes et à l'orienter sur les lieux mêmes de travail en lui fournissant divers renseignements sur l'organisation, le contexte de travail, le poste et les tâches à effectuer. Par la suite, le processus d'intégration se compose de l'ensemble des pratiques visant à s'assurer qu'une recrue s'adapte à son travail et à son milieu professionnel (Bourhis, 2013). Ces activités de socialisation sont entreprises au tout début de la relation d'emploi dans le but de faciliter l'insertion et l'adaptation du nouvel employé dans l'organisation (O'Meara et Petzall, 2013). À cet égard, O'Meara et Petzall (2013) résument cette étape comme le processus transitionnel qui inclut la présentation initiale du poste, de l'organisation et des collègues de travail. De plus, l'intégration du nouvel employé permet de minimiser le stress lié à l'entrée en fonction et aussi de stimuler sa motivation (O'Meara et Petzall, 2013). De même, les programmes d'intégration peuvent être l'occasion de déterminer la position du nouvel employé dans la banque de talent de l'organisation, ainsi que d'identifier ses besoins de développement (O'Meara et Petzall, 2013). Acevedo et Yancey (2011) (cité par O'Meara et Petzall, 2013) soutiennent qu'un programme d'intégration réussi est associé à une satisfaction au travail accrue et un niveau d'engagement organisationnel plus élevé. Ce résultat confirme qu'il est possible d'obtenir un retour sur son investissement grâce à une gestion efficace des ressources humaines par l'entremise du processus de dotation.

2.2.2 Les acteurs du processus de dotation

Plusieurs **intervenants** influent sur chacune des étapes du processus de dotation. C'est ce que montre la **figure 2** où chacun des acteurs présentés est une partie prenante sur le marché de l'emploi. Même si leurs responsabilités respectives sont distinctes, ces acteurs sont interdépendants. Examinons les rôles de chacun.

Figure 2: Intervenants du processus de dotation

(Bourhis, 2013, p. XIV)



Les **pouvoirs publics** ont la faculté de formuler et de modifier les lois régissant le marché du travail, ce qui peut avoir un impact significatif sur la disponibilité de la main-d'œuvre. Par exemple, les gouvernements peuvent instaurer des critères d'immigration, des programmes de subventions à la formation et d'autres politiques influençant la disponibilité de la main-d'œuvre sur le marché du travail (Bourhis, 2013). De leur côté, les **chercheurs d'emploi** peuvent aussi avoir un impact sur le processus de dotation en raison de leurs intérêts, de leurs qualifications et même de leur disponibilité pour travailler (Bourhis, 2013). Enfin, les **organisations** qui se lancent dans un processus de dotation jouent aussi un rôle clé. Elles influencent la dynamique du processus par la proposition de valeur qu'elles offrent sur le marché de l'emploi, leurs actions en matière de dotation et l'expérience vécue qu'elles offrent aux candidats au cours de cette démarche. Comme Bourhis (2013) l'explique, la capacité d'une organisation de projeter une

image d'employeur de choix sur le marché du travail, de mener un processus de dotation rigoureux, ainsi que d'offrir une expérience positive aux candidats durant le processus de dotation permet aux employeurs de maximiser leur potentiel d'attraction et leur choix de talent.

L'influence de l'organisation peut provenir de plusieurs intervenants : les gestionnaires-recruteurs, les cadres dans leur rôle de décideurs des priorités et politiques, et la direction des ressources humaines. Bien cette dernière peut s'acquitter de divers mandats tels que le soutien aux cadres opérationnels et l'intégration administrative du nouveau personnel, elle a un rôle clé à exercer dans le cadre du processus de dotation en étant responsable de diriger et de gérer celui-ci dans son ensemble. De plus, comme l'indiquent O'Meara et Petzall (2013), les conseillers en ressources humaines entreprennent des activités semblables au gestionnaire-recruteur. Toutefois, au lieu de viser le contrôle et la conformité de leurs subordonnés, ils recherchent l'engagement des employés envers les objectifs organisationnels (O'Meara et Petzall, 2013). Le rôle davantage stratégique des conseillers en ressources humaines de recruter des individus de talent pour faire croître l'organisation requiert qu'ils comprennent très bien cette dernière. Cette compréhension leur permettra d'apparier les individus aux objectifs organisationnels à court, moyen et long terme (O'Meara et Petzall 2013). O'Meara et Petzall (2013) affirment même qu'il y a peu de rôles dans l'organisation qui exigent une compréhension si fondamentale que celui de conseiller en ressource humaine, qui s'inscrit d'ailleurs dans la transformation de la gestion des ressources humaines vers une approche plutôt stratégique.

2.2.3 Perspective stratégique de la dotation

Pour relever les défis associés à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et aux transformations technologiques incessantes, les organisations ont intérêt à examiner de plus près leurs pratiques de dotation. De fait, la qualité des ressources humaines peut être une source d'avantages concurrentiels et stratégiques importantes pour les organisations qui souhaitent attirer et retenir une main-d'œuvre efficace. À cet égard, Fortier (2002) rapporte que les organisations des secteurs publics ou privés reconnaissent de plus en plus l'importance capitale de leur main-d'œuvre pour l'atteinte de leurs objectifs d'affaires et leur succès face à la concurrence. Fortier (2002) mentionne d'ailleurs que, pour gérer efficacement leur personnel, les organisations ont besoin de stratégies, de politiques, de programmes de gestion adaptés à leurs besoins. Dans ce contexte, le rôle du professionnel en gestion des ressources humaines est davantage stratégique et

central pour l'atteinte des résultats visés par l'organisation. La planification et l'implantation de stratégies représentent maintenant une partie importante des mandats de ces professionnels, faisant en sorte qu'ils doivent proposer des plans d'action et des changements aptes à contribuer à l'atteinte des résultats recherchés (Fortier, 2002).

Dans cette perspective de gestion stratégique des ressources humaines, celles-ci sont vues comme une source de capital importante plutôt qu'une dépense pour l'organisation. Dans ce sens, O'Meara et Petzall (2013) estiment que le capital humain est l'atout central d'une organisation. Par conséquent, les pratiques de recrutement et de sélection doivent distinguer les employeurs sur le marché du travail (O'Meara et Petzall, 2013). Plus globalement, cela traduit l'importance accordée à l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines avec les autres objectifs d'affaires, ce qui correspond à la définition de la gestion stratégique des ressources humaines laquelle vise à aligner les multiples fonctions des ressources humaines avec la mission, la vision, les buts et les objectifs stratégiques de l'organisation (O'Meara et Petzall, 2013).

Ajoutons que des pratiques de dotation efficaces sont essentielles à une saine gestion pour deux raisons d'ordre économique. Premièrement, il importe d'éviter les erreurs de sélection parce qu'elles peuvent s'avérer très coûteuses (Bourhis, 2013 ; Blatter et coll., 2012). Deuxièmement, comme le confirme la recherche de Blatter et coll. (2012), les coûts de dotation dépendent de la grosseur de l'organisation, mais varient généralement entre l'équivalent de dix à dix-sept semaines de salaire du nouvel employé.

Les gestionnaires en ressources humaines doivent aussi demeurer à l'affût des nouvelles technologies qui auront un impact sur l'environnement de travail (Waddill et Marquardt, 2011). Parce qu'ils connaissent le contexte organisationnel et les employés faisant partie de l'organisation, leur contribution aux décisions qui impliquent une nouvelle technologie, comme l'utilisation des médias sociaux aux fins de dotation, est cruciale au succès de leur implantation. Il est important que les professionnels en ressources humaines s'engagent dans la sélection et l'implantation des technologies afin de maximiser leur influence stratégique et contribuer aux objectifs organisationnels (Waddill et Marquardt, 2011). Ainsi, dotés de ces connaissances, les leaders en ressources humaines peuvent jouer un rôle plus stratégique dans les décisions sur l'utilisation des technologies ayant un impact significatif sur les employés et les processus de

l'organisation (Waddill et Marquardt, 2011). Bref, les praticiens du domaine sont incités d'agir dans cette direction stratégique, entre autres pour modeler la structure, la culture et la philosophie de gestion dans l'organisation. Conséquemment, ils peuvent contribuer à construire l'organisation avec les ressources humaines en son centre afin d'optimiser la performance organisationnelle (O'Meara et Petzall, 2013).

En résumé, nous avons présenté chaque étape du processus de dotation tel que schématisé par Bourhis (2013). Nous avons aussi traité de l'apport des principaux intervenants qui contribuent à ce processus, en insistant sur celui de la direction des ressources humaines en raison des rôles clés qu'elle est appelée à exercer en matière de dotation, particulièrement ceux de nature stratégique.

Cette information servira de toile de fond aux deux prochaines sections qui nous rapprocheront du cœur de notre sujet. Plus précisément, nous y traiterons de l'influence des technologies et du cadre juridique sur l'évolution des pratiques de dotation, soit deux préalables à l'usage des médias sociaux en contexte de recrutement et de sélection du personnel.

2.2.4 Influence de la technologie sur les pratiques de dotation

Dans cette section, nous nous intéresserons à l'utilisation de la technologie à chacune des étapes du processus de dotation, en insistant sur celles du recrutement et de la sélection. Nous aborderons ainsi le concept de *l'e-recrutement* et nous présenterons ses avantages et ses inconvénients. Ce faisant, nous établirons des liens entre l'utilisation de la technologie dans les étapes de la dotation et l'émergence des médias sociaux comme outil de recrutement devenu indispensable pour les chercheurs d'emploi ainsi que pour les organisations cherchant à attirer une main-d'œuvre de talent.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous assistons depuis quelques années à **l'informatisation** des organisations, c'est-à-dire à l'implantation de technologies qui révolutionnent les processus et systèmes dans le but de maximiser les capacités organisationnelles et la performance de l'entreprise (Greenan et Mairesse, 2006). De fait, les entreprises qui n'ont pas adopté les changements technologiques ont été rapidement dépassées par celles qui ont su le faire. C'est le cas pour plusieurs processus de gestion, dont celui de dotation. Pour illustrer notre propos, nous allons fournir un aperçu de l'utilisation de la technologie à chacune des étapes du processus de dotation.

Première étape du processus de dotation, la planification des ressources humaines est marquée par les innovations technologiques et devient, dans diverses entreprises, un élément crucial de l'élaboration de leurs stratégies. Une de ces innovations est la création de **logiciels** axés sur la planification et la gestion des ressources humaines (TechnoCompétences, 2013). À titre d'exemple, le logiciel logikRH (2013), conçu au Québec, offre un service en ligne permettant de gérer de façon efficace et créatrice, sur une seule plate-forme regroupant les différentes composantes de la gestion des ressources humaines, les besoins de l'organisation en cette matière. Bref, logikRH et les logiciels semblables de gestion des ressources humaines sont des innovations qui aident les employeurs à mieux évaluer et prévoir leurs besoins de main-d'œuvre et à planifier leurs besoins futurs en fonction de leurs objectifs organisationnels.

Les logiciels disponibles appuient aussi la réalisation d'autres tâches en gestion des ressources humaines, telles que l'analyse d'emploi et la rédaction des descriptions de postes. Par exemple, LogikRH a été conçu pour responsabiliser les employés à produire et maintenir leurs fiches d'employés à jour, avec l'approbation des gestionnaires des ressources humaines. Ajoutons que ce type de logiciel peut aussi faciliter la gestion d'autres facettes de la relation d'emploi, comme celles du rendement et de l'absentéisme.

Plusieurs technologies peuvent aussi être déployées lors de la création du profil de compétences et du choix des critères de sélection. Par exemple, les systèmes experts comme le CAI (Competentie Analyse Instrument) aident à la création de profils de compétences spécifiques (Van Beirendonck, 2006). L'information qualitative et quantitative sur laquelle ces profils se basent provient de questionnaires standardisés d'analyse d'emploi permettant une première détermination des compétences souhaitées. Ce résultat est soumis à l'étude de personnes connaissant les emplois analysés qui se réunissent alors pour établir un consensus sur les compétences requises. En revanche, malgré les avancées technologiques, il n'y a pas de méthodologie unique pour identifier adéquatement les compétences (Catano et coll., 2013). Néanmoins, un **système informatisé de gestion des données** aide les gestionnaires et les employés à identifier et à garder à jour des profils de compétences conformes aux exigences des postes et aux besoins stratégiques de l'organisation (Catano et coll., 2013).

Les nouvelles **technologies** ont également transformé les outils de dotation. C'est particulièrement évident lorsqu'on examine l'impact **des technologies de la communication** sur

l'étape du recrutement. Saba et coll. (2008) estiment qu'Internet est aujourd'hui au cœur des stratégies de recrutement. Grâce à cet outil, les employeurs peuvent acquérir rapidement et facilement une visibilité importante auprès de nombreux candidats, à une fraction du coût des méthodes de recrutement traditionnelles (Sylva et Mol, 2009). L'*Electronic Recruiting Index* (2000) (cité par Durivage et Pettersen, 2008) a rapporté que les dépenses des entreprises en matière de recrutement en ligne atteignaient, en 1999, 15 milliards de dollars et on prévoyait que ce montant triplerait au cours des cinq années subséquentes. Un deuxième exemple tiré de Durivage et Pettersen (2008) montre aussi l'importance de ce mécanisme de communication. Les auteurs rapportent les résultats d'une enquête menée par l'Association of Graduate Recruiters (2000) qui indiquent que 90% des étudiants ayant une formation universitaire utilisent le Web pour chercher leur premier emploi, et que 50% d'entre eux remplissent en ligne les formulaires de demande d'emploi. Cette nouvelle tendance vers le recrutement en ligne, aussi nommé *e-recrutement*, est au cœur des changements qu'a connus cette composante de la dotation à la suite des progrès technologiques.

Le **recrutement en ligne** consiste en l'utilisation d'Internet pour annoncer les offres d'emploi et attirer des candidats intéressants (Petzall, 2013). On peut ajouter à cette définition que le recrutement en ligne comprend aussi l'ensemble des outils et techniques électroniques qui contribuent aux étapes du processus de recrutement (Besson et Digout, 2012). Cette nouvelle méthode de recrutement a des avantages indéniables, notamment le temps d'affichage 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, le temps de réponse très rapide, la possibilité pour les candidats de soumettre leur candidature par Internet et des coûts amoindris pour l'organisation qui recrute. Grâce à la portée mondiale d'Internet, le recrutement en ligne permet aussi d'atteindre le marché global de la main-d'œuvre.

Le recrutement informatisé est effectué à l'aide d'un système informatique qui fournit une base de données montée à partir de sources diversifiées (Saba et coll., 2008). Ce type de base de données permet aux entreprises de recrutement informatisé de maintenir à jour deux groupes de données, les postes vacants et les candidats, dans le but de satisfaire les demandes de main-d'œuvre de leurs clients. Par exemple, les sites Internet *Workopolis.com* et *Monster.ca* ont une double utilité : d'une part, ils permettent aux candidats potentiels de visualiser des milliers d'offres d'emploi et de postuler en ligne ; d'autre part, ils permettent aux employeurs d'accéder à

une liste de chercheurs d'emploi correspondant à leurs besoins. Ajoutons que les sites Web comme *Workstreaminc.com* dotent même les entreprises d'une application logicielle qui gère les candidats et effectue la présélection et la sélection tout en respectant les critères de choix de l'organisation. De fait, Saba et coll. (2008) avancent qu'avec l'aide de cet outil, les clients employeurs peuvent sélectionner les candidats recherchés en quelques minutes, une tâche qui peut prendre plusieurs heures avec les moyens traditionnels de recrutement.

De plus, Internet a transformé les **méthodes de recrutement** et le processus de dotation non seulement pour les chercheurs d'emploi, mais pour les organisations-employeurs. Une étude réalisée par iLogos (2001) (cité par Lievens et Harris, 2003) révèle que 88% des 500 entreprises *Global* possèdent une section de recrutement sur leur site Internet corporatif. Par ailleurs, on entend de moins en moins parler des salons d'emploi ou d'affichages de postes dans les journaux locaux. Cette transformation a aussi eu un impact sur les comportements interactionnels. Il est dorénavant rare que les nouveaux diplômés aillent déposer leur CV en personne chez l'employeur auquel ils s'intéressent. Le contact humain face à face entre candidat potentiel et employeur est pratiquement réservé à l'entrevue, d'autant plus pour le recrutement qui implique une embauche en provenance d'un autre pays ou un travail à distance. Cela dit, Bourhis (2013) indique que la tendance à l'informatisation du recrutement et le recrutement en ligne s'est accentuée depuis l'émergence des médias sociaux. Ainsi, dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, les organisations sont poussées à devenir proactives et créatives dans leurs stratégies de recrutement (Lachance, 2011). Les candidats potentiels se trouvent dorénavant sur Internet et s'engagent dans un réseautage virtuel qui dépasse les limites des méthodes traditionnelles de recrutement. Ce réseautage virtuel est possible par l'entremise des médias sociaux.

Le recrutement informatisé et le recrutement en ligne offrent de grands **avantages** aux organisations qui recherchent une main-d'œuvre qualifiée et de plus en plus rare, dont quelques-uns ont déjà été soulevés. Nous compléterons cette liste en mentionnant que le site privé de recrutement d'une entreprise et ceux des agences gouvernementales permettent aux candidats non seulement de postuler un poste disponible par l'entremise du site, mais aussi d'accéder à de l'information pertinente sur l'organisation. À cet égard, mentionnons que les candidats peuvent s'informer de la culture organisationnelle afin d'avoir un meilleur aperçu de l'organisation dans laquelle ils posent leur candidature. Les candidats peuvent aussi recueillir de l'information au

sujet des avantages qui les intéressent et qui sont offerts par l'organisation. N'oublions pas que les chercheurs d'emploi peuvent aussi avoir accès à de l'information sur la mission de l'organisation, son historique, ses valeurs, ses performances et certaines de ses politiques, ce qui peut l'aider à se préparer pour une éventuelle entrevue. Ainsi, un candidat potentiel peut déjà évaluer son niveau de compatibilité avec l'organisation avant même de postuler.

Lorsqu'une organisation offre plusieurs renseignements véridiques sur son site Internet, les recrues pourront mieux gérer les demandes du poste et s'intégrer avec succès dans l'organisation (O'Meara et Petzall, 2013). On peut aussi présumer que l'engagement organisationnel sera positivement affecté et l'appariement personne-organisation favorisé, c'est-à-dire que la recrue possédant les bonnes connaissances, habiletés, aptitudes et compétences sera plus facilement placée dans un poste approprié et s'identifiera à la culture et aux valeurs organisationnelles (Catano et coll., 2013 ; Besson et Digout, 2012).

Cependant, ces changements technologiques au niveau des stratégies de recrutement engendrent des **désavantages** importants. Premièrement, étant donné le nombre élevé de sites Internet et de renseignements accessibles sur Internet, il peut sembler difficile pour une organisation d'attirer des candidats détenant les aptitudes et les qualifications recherchées. L'organisation est comme un petit poisson dans un océan gigantesque ! Deuxièmement, le recrutement en ligne nécessite un processus de présélection des candidats pratiquement automatique afin de pouvoir mettre à jour les offres d'emploi et éviter la rétention de profils non pertinents. Ensuite, le recrutement en ligne requiert que les gestionnaires répondent rapidement aux candidats retenus pour l'évaluation, étant donné que les technologies de communication ont changé les attentes qu'ont les individus quant au délai de réponse. En conséquence, certains candidats qui détiennent les aptitudes et qualifications recherchées pourraient se désintéresser du poste et de l'organisation pour la simple raison que trop de temps s'est écoulé à la suite de leur demande d'emploi. Un autre inconvénient à souligner est le fait que le recrutement en ligne pourrait discriminer certains individus, surtout envers les gens qui ont moins d'habiletés avec les ordinateurs et les applications sur le Web. Il y a également des gens qui n'ont toujours pas accès à l'utilisation d'un ordinateur et à Internet ou bien même aux médias sociaux, limitant ainsi leur possibilité de postuler (Doherty, 2010).

Après avoir présenté les multiples influences de la technologie sur le recrutement, nous continuons avec les deux prochaines étapes du processus de dotation, soit la présélection et la sélection. Le progrès technologique à ces étapes se présente sous la forme des **tests de sélection en ligne**. Malgré certaines limites, touchant notamment les moyens à déployer pour s'assurer que les réponses obtenues proviennent bien de l'auteur présumé, il existe aujourd'hui une multitude de tests administrés par l'entremise de programmes électroniques qui permettent aux candidats de compléter à l'écran le test dans un milieu contrôlé ou à distance sans avoir besoin d'un surveillant. L'administration des tests en ligne en milieu non contrôlé augmente substantiellement le nombre de tests pouvant être administrés dans un laps de temps réduit, diminue les coûts liés à leur administration et améliore l'efficacité de ces tests étant donné que le système informatique peut adapter la complexité des prochaines questions en fonction des réponses précédentes (Beatty et coll., 2011 ; Stamate et Poirier, 2015). De plus, la technologie a permis d'augmenter la standardisation des processus d'évaluation des tests à caractère subjectif (Nguyen et Perreault, 2013; Stamate et Poirier, 2015) et facilite les mesures d'adaptation de tests de sélection faisant en sorte que l'administration des tests est ajustée aux besoins particuliers des candidats. Les tests de sélection en ligne aident aussi à la compilation des résultats pour les critères de sélection retenus. Cette nouvelle technologie favorise l'innovation, car ce mode d'évaluation permet d'introduire de nouveaux outils de sélection, comme les tests multimédias (Stamate et Poirier, 2015). Enfin, l'utilisation des tests de sélection en ligne peut améliorer l'image organisationnelle étant donné que l'utilisation de technologies avant-gardistes a un effet positif sur la perception des candidats envers l'organisation (Stamate et Poirier, 2015). De plus en plus d'organisations envisagent l'utilisation de technologies dans le but d'améliorer l'efficacité et la performance de leur processus de dotation. À ce sujet, Piotrowski (2006) a effectué un sondage auprès de 148 des mille plus grandes entreprises répertoriées par le magazine *Fortune* et trouve que 9,3% d'entre elles administraient de tests en ligne dans leurs processus de présélection et que 21,9% ont l'intention d'implanter une telle approche dans leur stratégie de dotation. Effectivement, la nécessité d'innover et d'intégrer de nouvelles technologies, tels les tests de sélection en ligne, contribue aux processus stratégiques qu'adoptent les organisations contemporaines (Stamate et Poirier, 2015).

Enfin, la technologie a permis le développement d'outils qui aident les professionnels en ressources humaines à l'étape de la prise de décision d'embauche. Catano et coll. (2013)

mentionnent l'existence d'un logiciel conçu par Brydon et Tingling, spécialistes en théorie de prise de décision à la faculté de commerce de l'Université Simon Fraser, qui intègre les renseignements de sélection afin de faciliter la prise de décision. Finalement, l'intranet est une innovation technologique qui a facilité et accéléré la diffusion d'information lors de l'étape finale de l'intégration de l'employé dans son nouvel emploi. L'intranet permet aux employés de s'informer au sujet des activités de l'organisation, de ses politiques et de sa culture, et de postuler pour des promotions ou des mutations.

En résumé, les progrès technologiques ont indéniablement fait évoluer les pratiques à chacune des étapes du processus de dotation. Il faut maintenant que les gestionnaires des ressources humaines les utilisent d'une manière profitable pour leur organisation afin d'accroître non seulement la productivité organisationnelle, mais aussi d'avoir les bons individus dans les bons postes.

2.2.5 Influence du cadre juridique sur les pratiques de dotation

Cette sous-section présentera les principales lois qui encadrent les activités de dotation au Canada. Ce survol est nécessaire afin de saisir l'influence du corpus législatif sur le recrutement et la sélection du personnel et pour comprendre comment le contexte juridique joue un rôle sur l'utilisation des médias sociaux en tant qu'outil de dotation. En effet, la compréhension et le respect des lois applicables à la sélection du personnel sont essentiels à la fois pour garantir la légalité du processus et éviter les poursuites par des candidats (Denis et coll., 2011). C'est aussi dans ce cadre juridique que prennent racine les enjeux concernant l'usage des médias sociaux à des fins de recrutement et de sélection qui seront présentés dans une section subséquente de cet essai.

Sauf exception, la **compétence législative en matière du droit au travail** au Canada relève des provinces et territoires canadiens. Cette compétence a été définie par les articles 91 et 92 de la *Loi constitutionnelle de 1867*, désignés comme la division des pouvoirs entre les gouvernements canadiens qui attribuent la compétence législative à l'un des deux ordres de gouvernement (Bourhis, 2013). Ainsi, le gouvernement fédéral canadien se réserve le droit de légiférer en matière de travail dans le cas de certaines activités économiques, notamment les installations, ouvrages, entreprises ou secteurs d'activités qui relèvent déjà de la compétence fédérale (Brunelle, 2016; Bourhis, 2013). À cet effet, la *Charte canadienne* se limite à l'action

des gouvernements du Canada, des provinces et des territoires (Brunelle, 2016). Les entreprises qui œuvrent dans des activités interprovinciales ou internationales reliant une province à une autre province ou à un autre pays¹, par exemple les réseaux de téléphone, de télégraphe et de câble, les chemins de fer, le transport routier, les pipelines, les banques, le transport aérien, et la radiodiffusion (Bourhis, 2013) sont régies par le *Code canadien du travail*, qui s'applique à seulement environ 10% de la main-d'œuvre au Canada (Commission sur l'examen des normes du travail fédérales, 2005). De l'autre côté, en moyenne 93% des employés et 99% des entreprises canadiennes sont soumis à la réglementation provinciale (Denis et coll., 2011). La *Charte québécoise* s'applique, contrairement à la *Charte canadienne*, autant à l'action gouvernementale qu'aux activités humaines relevant de la sphère privée ou publique (Brunelle, 2016).

Le cadre légal régissant la sélection du personnel sera exploré en fonction de trois principes légaux distincts : les droits fondamentaux des candidats et employés, l'interdiction de la discrimination en matière de dotation et la protection des renseignements personnels en milieu de travail. Ces trois principes sont mis en évidence lorsque l'on examine les lois qui gouvernent les pratiques de dotation. Le tableau I résume ces principes et les dispositions législatives fédérales et provinciales (seules celles de la province de Québec seront considérées) qui leur sont pertinentes.

Tableau 1: Lois fédérales et provinciales régissant les pratiques de dotation et les principes soulevés

Principes relevant du cadre juridique	Dispositions législatives fédérales	Dispositions législatives au Québec
Droits fondamentaux	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Charte canadienne des droits et libertés de la personne</i> partie I de la <i>Loi constitutionnelle de 1982</i> (« <i>Charte canadienne</i> ») 	<ul style="list-style-type: none"> • Chapitre 1 de la <i>Charte des droits et libertés de la personne</i> (« <i>Charte québécoise</i> ») <i>LR.Q. C-12</i> (1975) • <i>Code civil du Québec, L.Q.</i>

¹ *L.R.C.* [1985], ch. L-2, article 2

		1991, c.64
Motifs interdits de discrimination	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Charte canadienne des droits et libertés de la personne</i> partie I de la <i>Loi constitutionnelle de 1982</i> (« <i>Charte canadienne</i> ») • <i>Loi canadienne sur les droits de la personne</i> (« <i>L.c.d.p.</i> » <i>L.R.C.</i> (1985), <i>ch. H-6</i>) • <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Article 16 et 18.1 de la <i>Charte des droits et libertés de la personne</i> (« <i>Charte québécoise</i> ») <i>LR.Q. C-12</i> (1975) • <i>Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics</i>, <i>L.R.Q. ch. A-2.01</i>
Protection des renseignements personnels en milieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé</i>, <i>L.R.Q., c-P39.1</i> • <i>Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur public</i>, <i>L.R.Q., c-A2.1</i>

La *Charte canadienne des droits et libertés* (ci-après la *Charte canadienne*) est la principale composante du cadre légal applicable au processus de dotation (Bourhis, 2013 ; Denis et coll., 2011). Cette loi a un caractère constitutionnel, car elle dérive de la *Loi constitutionnelle de 1982* (*L.R.C. 1985*), loi fondamentale qui jouit d'une primauté sur toutes les autres dispositions légales au Canada. Les principales contraintes que la *Charte canadienne* présente en matière de sélection concernent les droits fondamentaux des candidats et des employés et l'interdiction de la discrimination en emploi. Ces principes se retrouvent également, dans la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec².

Premièrement, **les droits fondamentaux** des candidats lors de la sélection du personnel doivent communément être respectés. Ceux-ci incluent les droits du candidat à l'intégrité de sa

² *Charte des droits et libertés de la personne*, *LR.Q. C-12*, (1975) chapitre 1; c. 6. a. 16; a. 18.1

personne (*Charte québécoise*, art.1), à la sauvegarde de sa dignité, de son honneur et de sa réputation (art.4), et au respect de sa vie privée (art.5). Ces droits fondamentaux sont également énoncés dans le *Code civil du Québec*, aux articles 3, 10 et 35 respectivement. Les droits fondamentaux des candidats qui se trouvent en situation de recrutement avec un employeur peuvent seulement être suspendus par le candidat lui-même. Par exemple, un candidat peut renoncer à ses droits fondamentaux lorsque l'employeur a l'objectif légitime d'assurer qu'il sera en mesure de réaliser le travail d'une manière sécuritaire. Cependant, cette dérogation doit être réalisée sous de strictes conditions, dont la preuve incombe à l'employeur. Soulignons que le droit à la vie privée en est un qui est protégé par la *Charte québécoise* (art. 4) et doit être interprété d'une manière large et englobante comme tous les droits fondamentaux. Le droit au respect à la vie privée est de nature normative³, c'est à dire que ce droit est conçu sur la base d'une attente subjective prenant en compte « l'ensemble des circonstances »⁴ et le caractère raisonnable et objectif de cette attente (Villagi, 2012). De plus, le droit à la vie privée est un droit dit évolutif, prenant sa signification dans le contexte culturel où il est mis en application (Villagi, 2012). Ainsi, le droit à la vie privée est réputé se transformer afin de s'adapter au monde informationnel (Villagi, 2012). Ces constats sont pertinents à notre analyse car l'aspect informationnel est l'aspect qui est le plus susceptible d'être à risque dans le contexte où les médias sociaux deviennent plus importants (Villagi, 2012).

Deuxièmement, la *Charte canadienne* (art. 15) et la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (art. 3, 7 et 8) interdisent aux employeurs d'utiliser un des **motifs de discrimination** énoncés en tant que justification d'une décision de dotation. Même si les chartes provinciales ne traitent pas explicitement des mêmes motifs de discrimination que la *Charte canadienne* (dont la liste de motifs n'est pas exhaustive), la grande majorité des motifs de discrimination sont implicitement interdits à travers chacune de ces dispositions législatives au niveau provincial (Bourhis, 2013). Par exemple, la *Charte québécoise* précise à l'article 10 les motifs interdits de discrimination suivants : l'âge, la condition sociale, les convictions politiques, l'état civil, la grossesse, le handicap, la langue, l'orientation sexuelle, la possession d'un dossier judiciaire, la race, la couleur, l'origine ethnique nationale, la religion, et le sexe. Un motif interdit de discrimination ne peut être explicitement ni implicitement cité pour justifier une décision de

³ *R. c. Patrick*, 2009 SCC 17, [2009] 1 S.C.R. 579

⁴ *R. c. Edwards*, [1996] 1 R.C.S. 128

sélection (*Charte québécoise*, art. 16). L'article 18.1 de la *Charte québécoise* interdit aussi la collecte de renseignements ayant trait aux motifs de discrimination cités par le biais d'un formulaire de demande d'emploi, d'une entrevue ou d'un test, peu importe que l'organisation ait l'intention de faire de la discrimination ou non (Bourhis, 2013 ; Denis et coll., 2011). Bref, c'est autant le fait d'avoir discriminé à la suite d'une collecte de renseignement que la manière dont c'est arrivé qui importe lorsqu'il est question de motif interdit de discrimination. En outre, mentionnons qu'aucune loi au niveau provincial, ni au fédéral, ne traite spécifiquement de la consultation des médias sociaux afin d'obtenir des renseignements qui pourraient être considérés comme motifs discriminatoires et les implications de cette consultation sur la possibilité de discrimination, mais que l'ensemble des lois générales s'appliquent à cette situation.

L'application des dispositions légales visant à prohiber la discrimination en milieu de travail influe sur les activités de recrutement, de sélection, et d'embauche (Bourhis, 2013). Cependant, dans certains cas, une distinction basée sur un des motifs illicites peut être interprétée comme étant justifiée puisqu'il y a **trois moyens de défense** de l'employeur (Bourhis, 2013, p.63). D'abord, la notion d'**exigence professionnelle justifiée**, prévue à l'article 20 de la *Charte québécoise*, peut être invoquée pour rendre le motif de discrimination acceptable. Cette situation survient lorsqu'une caractéristique personnelle normalement reconnue comme un motif interdit de discrimination constitue une qualité ou une aptitude objectivement requise par l'emploi (Bourhis, 2013 ; Denis et coll., 2011). En d'autres mots, l'employeur doit démontrer que le motif de l'exclusion habituellement discriminatoire constitue une caractéristique nécessaire pour exécuter le travail requis. À titre d'exemple, un individu aveugle ne pourrait pas être embauché pour être conducteur d'autobus. C'est l'employeur qui doit faire la preuve de l'exigence professionnelle justifiée et établir que la norme est liée à l'exécution des fonctions ou du service dispensé, qu'elle a été adoptée honnêtement et de bonne foi, et qu'elle est raisonnablement nécessaire. L'employeur peut invoquer le risque pour le travailleur ou pour autrui pour justifier le refus ou l'exclusion d'un candidat sur cette base autrement discriminatoire. L'article 1 de la *Charte canadienne* évoque aussi cette possibilité.

La deuxième exception est prescrite par l'article 20 de la *Charte québécoise* qui stipule que le caractère charitable, philanthropique, religieux, politique ou éducatif d'un organisme sans but lucratif peut être invoqué pour justifier certaines pratiques qui seraient habituellement jugées discriminatoires.

Troisièmement, sous l'application de la *Charte canadienne*, il est légal de discriminer lorsque c'est nécessaire à l'application d'un programme d'accès à l'égalité qui soutient une *discrimination positive* (C-12, art. 86, al. 1). Un programme d'accès à l'égalité a pour objet de corriger la situation de personnes faisant partie de groupes désignés parce qu'ils ont traditionnellement été victimes de discrimination en emploi (*Charte canadienne*, art. 15.2).

Lorsque la discrimination est démontrée, l'employeur a l'obligation de prendre des mesures d'**accommodement raisonnable** ou d'ajustement destinées à faciliter l'intégration des membres de ces groupes désignés dans l'organisation, à moins que celle-ci n'engendre une contrainte excessive. Notamment, la décision fondamentale en la matière qui a fait jurisprudence, l'arrêt Meiorin⁵, stipule que c'est à l'employeur qu'est dévolue l'obligation de prouver que l'accommodement nécessaire est une contrainte excessive, c'est-à-dire une obligation susceptible de nuire à l'organisation. Ainsi, il doit prouver qu'il a effectué des efforts réels et significatifs en vue d'accommoder l'employé visé, mais que cet accommodement est susceptible de nuire à l'organisation sur l'un ou plusieurs des trois facteurs suivants : la santé, la sécurité et les coûts prohibitifs liés à l'intégration du candidat (Commission canadienne des droits de la personne, 2010 cité par Bourhis, 2013).

En ce qui concerne les rapports privés au fédéral, l'accès à l'égalité est promu par une loi spécifique qui porte notamment sur la dotation, soit la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*⁶ qui est entrée en vigueur en 1996. L'article 4(1) stipule que celle-ci touche tous les employeurs de compétence fédérale ayant 100 employés ou plus et l'ensemble de l'administration fédérale.

Cette loi a pour objet de « réaliser l'équité en milieu de travail de façon que nul ne se voit refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et, à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles (...) »⁷. En vertu de cette loi, l'employeur est tenu de réaliser l'équité en matière d'emploi par les actions suivantes :

« détermination et suppression des obstacles à la carrière des membres des groupes désignés découlant de ses systèmes, règles et usages en matière

⁵ *Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU*, [1999] 3 R.C.S. 3

⁶ *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, L.C. [1995], ch.44.

⁷ *Ibid*, art. 2

d'emploi non autorisés par une règle de droit; instauration de règles et d'usages positifs et prise de mesures raisonnables d'adaptation pour que le nombre de membres de ces groupes dans chaque catégorie professionnelle de son effectif reflète leur représentation au sein de la population apte au travail et dans les secteurs de la population apte au travail susceptible d'être distingué en fonction de critères de compétence, d'admissibilité ou d'ordre géographique où il serait fondé à choisir ses salariés »⁸.

Au Québec, deux autres textes de loi traitent de l'équité en matière d'emploi (Bourhis, 2013). Premièrement, la partie III de la *Charte des droits et libertés de la personne* encadre l'élaboration et l'implantation de programmes d'accès à l'égalité dans les organisations québécoises sur une base volontaire (Bourhis, 2013). En vertu de cette loi, ce type de programme d'accès à l'égalité devient toutefois obligatoire pour les entreprises de plus de 100 employés qui obtiennent du gouvernement provincial un contrat ou une subvention de 100 000\$ et plus (Gouvernement du Québec, 1989 cité par Bourhis, 2013). Aussi, la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec peut imposer, à la suite d'une enquête, l'établissement d'un tel programme (Bourhis, 2013). Deuxièmement, la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics*⁹ établit un cadre d'accès à l'égalité chez les organismes publics comptant 100 employés et plus. En somme, les dispositions législatives, qu'elles soient fédérales ou provinciales, visent davantage l'interdiction de la discrimination en matière d'emploi ; elles instituent un encadrement juridique plus ou moins réactif ou proactif selon la situation qui établit des mesures spécifiques afin de rétablir une représentation équitable sur le marché de l'emploi (Bourhis, 2013).

La troisième notion légale importante à prendre en compte pour la dotation a trait à la **protection des renseignements personnels**. Un renseignement personnel est défini par la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (L.R.Q., c-A-21., art. 54) comme étant un renseignement qui concerne une personne physique et permet de l'identifier. À titre d'exemples de renseignements personnels, mentionnons ceux qui sont relatifs à la race, à l'origine nationale ou ethnique, à la couleur, à la religion, à

⁸ *Ibid*, art. 5 a)

⁹ *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics*, L.R.Q. [2000], ch. A-2.01

l'âge ou à la situation familiale¹⁰. Plusieurs lois sont applicables à cet égard. Le droit à la vie privée, qui atteste la protection des renseignements personnels, est un droit fondamental implicite dans la *Charte canadienne des droits et libertés de la personne* aux articles 7 et 8 et aussi inscrit à l'article 4 de la *Charte québécoise*. Les articles 35 à 41 du *Code civil du Québec* en traitent également et étendent les lois concernant la protection des renseignements personnels en milieu de travail à l'ensemble des entreprises du secteur privé et public. Parallèlement, la *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé du Québec*, la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*¹¹ ainsi que la *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur public (LPRP)* encadrent rigoureusement la collecte, la conservation, l'utilisation et la communication des renseignements personnels (Denis et coll., 2011). La *LPRP* s'applique quelle que soit la forme de ces renseignements : écrite, graphique, sonore, visuelle, informatisée ou autre. Une autre loi, la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques (LPRPDE)*, assure aussi la protection des renseignements personnels et s'applique spécifiquement au secteur privé, car les institutions fédérales sont soumises à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, et les organismes gouvernementaux aux législations provinciales mentionnées ci-dessus. La *LPRPDE* traite implicitement de la circulation et de l'échange de renseignements personnels via les médias technologiques. C'est la seule loi qui souligne le fait que nous nous retrouvons dans une ère où les renseignements circulent et s'échangent massivement à une vitesse exponentielle grâce aux technologies de la communication. Comme les autres lois citées précédemment, celle-ci vise à « fixer des règles régissant la collecte, l'utilisation et la communication des renseignements personnels d'une manière qui tient compte du droit des individus à la vie privée à l'égard des renseignements personnels qui les concernent et du besoin des organisations de recueillir, d'utiliser ou de communiquer des renseignements personnels à des fins qu'une personne raisonnable estimerait acceptables dans les circonstances »¹². Enfin, c'est le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada qui est responsable de surveiller

¹⁰ *Loi sur la protection des renseignements personnels, L.R.C.* (1985), ch. P-21

¹¹ *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, L.R.Q.*, C-A-21.

¹² *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques, L.C.* 2000, ch. 5. a. 3, <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/P-8.6/page-1.html#h-4>, consulté le 10 juin 2016.

l'application de la LPRP et la LPRPDE, au respect de la protection de la vie privée et des renseignements personnels auprès des organismes fédérales (2014).

Ces différentes lois ont des **répercussions importantes** sur les renseignements personnels collectés dans le cadre des activités de dotation qui sont soumises aux deux contraintes suivantes : d'une part, les personnes ont le droit à la protection de leurs renseignements personnels; d'autre part, les organisations ont un besoin de recueillir, d'utiliser et de communiquer ces renseignements personnels qui ont trait aux candidats et aux employés (Bourhis, 2013). En conséquence, il existe des principes auxquels les employeurs doivent adhérer afin de respecter les dispositions légales (Bourhis, 2013) :

- Les buts de la collecte des renseignements personnels doivent être précisés par l'employeur.
- L'employeur peut seulement recueillir des renseignements personnels qui servent à l'atteinte des objectifs relevant du processus de dotation.
- Il y a des balises concernant l'utilisation, la communication et la conservation des renseignements personnels qui sont limitées à la durée nécessaire à la réalisation des fins prédéterminées.
- Les renseignements personnels collectés et conservés doivent être exacts, complets et à jour.
- L'employeur doit être en mesure d'assurer la protection et la confidentialité des renseignements personnels qu'il conserve.
- L'employeur doit faire preuve de transparence en matière de renseignements personnels en faisant connaître à son personnel ses politiques et ses pratiques en matière des renseignements qu'il collecte.
- Il doit obtenir le consentement de l'employé pour la collecte, l'utilisation et la communication des renseignements personnels portant sur lui.

Selon la Cour suprême du Canada, le droit au respect du caractère privé des renseignements personnels inclut le droit, pour une personne, de déterminer « le moment, la manière et la mesure dans lesquels des renseignements [la] concernant sont communiqués »¹³. L'employé doit avoir

¹³ *R. c. Tessling*, [2004] 3 R.C.S. 432, par.23 ; *R. v. Cole*, 2012 SCC 53, [2012] 3 S.C.R. 34 <https://scc-csc.lexum.com/scc-csc/scc-csc/en/item/2183/index.do>, consulté le 2 août 2016.

accès aux renseignements personnels à son sujet et doit pouvoir affirmer l'exactitude et l'intégralité de ces renseignements. Bref, les lois qui concernent la protection des renseignements personnels en milieu de travail soulignent clairement la responsabilité de l'employeur envers les renseignements personnels qu'il obtient et dont il a gestion.

Aujourd'hui, les divers services sur Internet offerts aux fins de gestion des ressources humaines font circuler une masse importante de renseignements personnels entre les fournisseurs et les usagers de ces services (Commission d'accès à l'information du Québec, s.d.). À ce sujet, la Commission indique que « les organisations publiques et privées [qui] songent à offrir des services sur le Web doivent au préalable évaluer les répercussions éventuelles de cette technologie sur la protection des renseignements personnels des citoyens ». Nous pouvons ajouter à ce conseil que les organisations doivent aussi considérer les droits fondamentaux et les motifs interdits de discrimination lorsqu'elles se réfèrent aux renseignements personnels disponibles sur Internet. Nonobstant la couverture de la législation sur les pratiques de dotation, il reste des zones grises concernant la protection des renseignements personnels publiés sur les médias sociaux pour les candidats parce qu'ils se retrouvent à l'extérieur des protections accordées à ceux qui sont déjà dans une relation d'emploi.

En somme, notre étude de la documentation a présenté les changements qui ont marqué les organisations pour comprendre le contexte dans lequel les organisations contemporaines évoluent actuellement. Par la suite, nous avons expliqué le processus de dotation et chacune de ses étapes, puis présenté les parties prenantes de ce processus. Nous avons aussi souligné le rôle stratégique de la dotation et comment les gestionnaires en ressources humaines et les outils déployés peuvent contribuer à cette approche stratégique. Nous avons ensuite analysé l'influence de la technologie sur le processus de dotation, surtout sur les pratiques de recrutement, puis présenté l'influence du cadre juridique sur le processus de dotation, lequel continue de modeler l'interaction entre employeurs-recruteurs et employés.

3. Une nouvelle technologie : les médias sociaux

Tel que nous l'avons vu, les pratiques de dotation ont subi des modifications à la suite de l'avènement de nouvelles technologies. L'avènement du Web 2.0 et des médias sociaux a amené une nouvelle influence technologique. C'est pourquoi nous traiterons premièrement, dans la présente section, de la transition technologique vers le Web 2.0, ce qui nous permettra ensuite d'introduire l'avènement des médias sociaux comme nouveaux outils de recrutement et de

sélection. Plus précisément, nous présenterons une définition du concept de médias sociaux et trois exemples pertinents aidant à analyser leur utilité, leurs avantages et leurs limites dans le contexte de la dotation. Pour conclure cette section, nous discuterons de l'efficacité des médias sociaux comme nouvel outil d'évaluation des candidats, à la lumière des critères retenus par Durivage et Pettersen (2011).

3.1 Avènement, définition et exemples de médias sociaux

Incontestablement, Internet est une invention qui a révolutionné la vie humaine, possiblement au même titre que la découverte de l'électricité. Depuis qu'Internet est devenu accessible à la grande majorité des individus dans les pays développés, le monde du travail a changé pour toujours. Cet outil a rompu les barrières physiques aux échanges et permis un partage de connaissances incroyable et instantané. Au départ, Internet a été utilisé par le grand public pour consulter de l'information au sujet de n'importe quoi. Ainsi, Internet était comme un livre virtuel contenant de l'information sur toutes les questions imaginables. Celui-ci a révolutionné nos moyens d'échange et de communication par son évolution vers le Web 2.0.

Aussi appelé Web social, le Web 2.0 est maintenant omniprésent dans notre société, faisant partie intégrante de la vie quotidienne des internautes (Besson et Digout, 2012). Le Web 2.0 est l'évolution d'Internet qui offre la deuxième génération d'outils disponibles sur le Web (Dubois et Pelletier, 2010). En effet, le Web 2.0 est caractérisé par sa dynamique participative qui s'appuie sur cinq principes, soit la contribution des internautes à la création du contenu, l'ouverture et la décentralisation des communications, le partage d'information, la collaboration et l'intelligence collective (Bourhis, 2011). Grâce au Web 2.0, les méthodes de travail ne cessent d'évoluer ; comme toute autre activité de l'entreprise, le recrutement suit également cette évolution (Bessen et Digout, 2012).

Le Web 2.0 engendre un nouveau processus de recrutement sur les médias sociaux qui se déroule en étapes comme le processus de recrutement traditionnel présenté à la section 2.2.1 de cet essai. À ce sujet, Ouellet (2011) reprend le principe de marketing AIDA - Attirer, Intéresser, Désirer, Agir - pour présenter la démarche du recrutement 2.0. Effectivement, l'organisation utilise les médias sociaux pour attirer les candidats recherchés vers leurs plateformes, se positionner comme un employeur de choix pour ces individus, susciter de l'intérêt pour leurs offres d'emploi, et finalement, offrir une possibilité d'agir, c'est-à-dire de postuler (Ouellet,

2011). Cette démarche doit être effectuée en suivant les règles du Web 2.0, soit adhérer aux caractéristiques qu'offrent le Web 2.0 et les médias sociaux : être transparent, susciter le dialogue, permettre aux participants de contribuer à la création du contenu, ainsi que d'offrir une plus-value favorisant le partage d'expertise et le réseautage (Ouellet, 2011). Cette transformation du monde virtuel fait en sorte que le Web offre maintenant des plateformes, nommées médias sociaux, sur lesquelles les individus peuvent se vendre et les entreprises peuvent recruter. Dans l'environnement actuel, attirer des talents est une priorité pour les organisations et la maîtrise des nouveaux outils de recrutement ne peut qu'y contribuer (Bessen et Digout, 2012). De nos jours, une stratégie de recrutement gagnante incorpore presque inévitablement l'utilisation des médias sociaux.

Les médias sociaux, aussi connus sous le terme « réseaux sociaux », sont devenus au cours de la dernière décennie un outil inestimable pour les recruteurs. Tepper (2003) (cité par Barnes, 2006) attribue un sens parapluie à l'expression médias sociaux pour décrire à la fois le logiciel social et les réseaux sociaux. Bref, l'expression « logiciel social » réfère à différents types d'applications connectées de manière souple qui permettent aux individus de communiquer les uns avec les autres et de suivre des discussions sur le Web dès qu'elles se produisent (Barnes, 2006). Les médias sociaux sont des applications technologiques de collaboration qui favorisent la participation, la connectivité, le partage d'information et la génération de contenu par l'utilisateur parmi une communauté d'internautes (Bourhis, 2011 ; Dubois et Pelletier, 2010 ; Henderson, 2010; Bessen et Digout, 2012). On peut aussi considérer que les médias sociaux englobent l'ensemble des sites de réseautage, des outils d'expression et des plateformes de partage de contenu se retrouvant sur le Web 2.0.

Comme nous pouvons le constater par le volume immense d'internautes que ces sites détiennent, Facebook, Twitter et LinkedIn sont des plateformes dites fertiles pour les entreprises qui cherchent à recruter de nouveaux talents (Lachance, 2011). Examinons brièvement chacun d'entre eux.

D'abord, **Facebook** est l'un des premiers sites de réseautage social qui a fait fureur dès sa création en 2004. Vers la fin de l'an 2015, Facebook avait déjà 1,59 milliard de personnes abonnées à son site de réseautage (statista.com, 2016) ! Présentement, Facebook est toujours le plus grand service de réseau social, selon des critères sur la portée mondiale et le nombre total d'utilisateurs actifs. C'est une plateforme virtuelle qui permet à ses membres de mettre à jour

leur profil personnel pour diffuser leurs intérêts et se tenir au courant de ce qui se passe dans la vie de leurs amis, partager des images, se mettre en lien avec leurs amis et envoyer des messages. Ainsi, la fonction primaire de Facebook est la socialisation et le réseautage social. Facebook est cependant un outil de recrutement formidable pour les organisations à la recherche de talent. C'est un site qui offre simultanément une immense visibilité pour l'entreprise sur le Web. À cet effet, Lachance (2011) recommande aux employeurs souhaitant être actifs sur Facebook de stimuler leurs auditoires cibles. Notamment, les organisations peuvent afficher et faire circuler leurs affichages de postes vacants sur Facebook. Effectivement, l'affichage des emplois sur Facebook peut s'effectuer de cinq façons complémentaires (Lachance, 2011). En premier lieu, l'employeur peut afficher sous l'onglet « travaillez pour nous » du profil Facebook de l'entreprise. Il peut aussi lancer une campagne publicitaire sur Facebook. Également, l'entreprise peut publier l'offre d'emploi comme affichage sur sa page de compagnie ou bien même dans les pages d'associations qui le permettent. Comme exemple, la page de l'Ordre des conseillers en ressources humaines peut afficher des emplois disponibles dans une région déterminée. Et puis, les employeurs peuvent faire circuler une offre d'emploi parmi les membres de leur réseau par « partage ». Sans doute, Facebook est devenu un outil à intégrer dans les stratégies de recrutement.

Twitter est un site de *microblogage* et un réseau social fondé en 2006 qui invite ses membres à publier de courts messages d'un maximum de 140 caractères afin qu'ils puissent échanger et communiquer avec leurs abonnés. Les messages publiés sur ce site sont appelés des « gazouillis », et peuvent contenir, en plus des messages, des photos et des vidéos à partager auxquels tous ont accès, abonnés ou non. Au début de l'an 2016, on comptait 310 millions d'utilisateurs de Twitter chaque mois, nommés des gazouilleurs et des gazouilleuses (L'Actualité Langagière, 2011). Les membres de Twitter peuvent visualiser, lire, publier et partager des gazouillis, tandis que les individus qui ne sont pas abonnés au site ne peuvent que les lire. Grâce à la fonction de partager, c'est-à-dire la rediffusion d'un message déjà adressé à son propre réseau d'individus sur Twitter, une information peut circuler rapidement et devenir virale, atteignant des milliers de personnes instantanément. Twitter est devenu un outil de recrutement efficace, surtout dans les secteurs du marketing, des communications et des nouvelles technologies (Lachance, 2011). Les organisations peuvent maintenant se doter d'une marque employeur intéressante qui attire les candidats recherchés par le biais de gazouillis avec un

contenu attirant et en publiant des liens, photos et commentaires appréciés par les individus qu'ils visent. De plus, les recruteurs peuvent utiliser les mots-clés « hashtag » comme « emploi », « recrutement » et même le nom du secteur d'emploi afin de se retrouver dans les résultats de recherche des membres en quête d'un nouvel emploi.

Un autre exemple de médias sociaux devenus dominants est LinkedIn, un site de réseautage professionnel. Une annonce du magazine américain *Fortune* adressée aux chercheurs d'emploi et aux entreprises se lit ainsi : « Si vous n'avez pas votre profil sur LinkedIn, vous n'existez pas » (traduction libre de Keen, 2012, p. 33)! Pourtant, à sa conception en 2002, le site de réseautage n'était qu'un site parmi tant d'autres visant à attirer des individus intéressés par un réseautage professionnel. À la fin de sa première année, il avait seulement 100 000 membres (Jacquet, s.d.). Trois ans plus tard, en 2005, LinkedIn comptait plus de deux millions d'inscriptions (Jacquet, s.d.). Comme les autres sites de réseautage les plus populaires aujourd'hui, LinkedIn a subi une croissance exponentielle étonnante. Le site compte aujourd'hui plus de 300 millions d'abonnés provenant de 200 pays, dont 79 % ont plus de 34 ans (Jacquet, s.d.). D'ailleurs, 70 % des grandes entreprises françaises y sont abonnées (Le Caignec, 2013). LinkedIn se distingue des médias sociaux comme Facebook ou Twitter, qui visent plutôt à offrir aux individus des plateformes pour publier, partager et discuter de leurs intérêts ; la fonction primaire de LinkedIn est le réseautage à des fins professionnelles. Plus précisément, LinkedIn encourage le recrutement dans le design de son site de réseautage professionnel. Notamment, Jacquet souligne l'approche de recrutement adoptée par LinkedIn pouvant être reconnue par les éléments du site qui insistent sur les compétences et l'expérience de ses membres comme éléments centraux de leur profil. À vrai dire, le profil est une représentation du curriculum vitae de l'individu qui dévoile son expérience, ses qualifications, ses compétences et ses intérêts professionnels. En outre, LinkedIn encourage la fonction permettant d'obtenir ou d'émettre des recommandations et des relations entre membres, ainsi que des abonnements à des pages d'entreprises-employeurs, ce qui pousse encore plus loin l'intention du réseautage professionnel et du recrutement (Jacquet, s.d.). Il n'est donc pas surprenant qu'il soit reconnu comme étant le site de réseautage professionnel le plus important et le plus utilisé en Amérique du Nord (Lachance, 2011). À juste titre, LinkedIn s'avère être un véritable outil de recrutement pour les entreprises et encore plus pour les professionnels du domaine (Jacquet ; Lachance, 2011 ; Bourhis, 2013 ; Guide de recrutement Randstad).

3.2 Utilisation des médias sociaux aux fins de dotation

Les transformations au niveau de la main-d'œuvre disponible et au niveau des compétences requises et recherchées par les organisations contemporaines nécessitent que les organisations adaptent leurs activités de dotation. Le recruteur traditionnel voit son rôle se transformer avec l'avènement du Web 2.0. Dorénavant, les entreprises demandent de plus en plus à leurs recruteurs d'être attentifs aux nouveaux talents qui se font voir sur les réseaux sociaux, de faire preuve d'initiative et de privilégier les approches directes auprès des candidats potentiels, même si ceux-ci n'ont jamais postulé pour un emploi au sein de l'organisation (Bourhis, 2011; Doherty, 2010). C'est justement ce type d'approche stratégique que les technologies en général, mais davantage les médias sociaux favorisent. À cet effet, le *Guide Randstad du recrutement en ligne* estime que les médias sociaux contribuent efficacement aux programmes de recrutement déployés par les recruteurs stratégiques. Effectivement, l'utilisation des réseaux sociaux permet de rejoindre des candidats qui vont s'intéresser au contenu de l'entreprise avant même de postuler pour un emploi annoncé. En même temps, une stratégie de recrutement qui incorpore les médias sociaux comme plateforme sur laquelle l'organisation peut émettre sa marque employeur permet d'aller chercher les candidats dits semi-actifs, semi-passifs et passifs, que les méthodes traditionnelles de recrutement échappent (Besson et Digout, 2012 ; Dubois et Pelletier, 2014 ; Lamy, 2015 ; Doherty, 2010). Les chercheurs d'emploi semi-actifs sont ceux qui se retrouvent déjà en emploi, mais qui ne sont pas complètement satisfaits ; ils regardent de temps en temps les offres d'emploi et sont très critiques vis-à-vis celles-ci (Dubois et Pelletier, 2014). Les chercheurs d'emploi semi-passifs sont en emploi et sont semi-satisfaits ; il est facile de les intéresser à une nouvelle possibilité de travail, mais le contact et l'argumentaire sont importants (Dubois et Pelletier, 2014). Quant aux travailleurs passifs, ce sont des candidats qui ne sont pas à la recherche active d'un emploi, mais qui regardent les offres qui passent devant eux ; ils sont avertis et se renseigneront au sujet de l'organisation ciblée avant de postuler pour un poste (Lamy, 2015). Bref, c'est l'échange tel quel et la communauté de partage soutenus par les médias sociaux qui engendrent une approche de recrutement innovante associant l'entreprise à des profils de postulants possédant les caractéristiques recherchées (Travers, 2013 dans Le Caignec, 2013).

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée et une demande de qualification accrue sur le marché du travail, les médias sociaux sont devenus des outils indispensables pour la

gestion des ressources humaines. Selon une enquête menée par Jobvite (2010) (cité par Madia, 2011) sur l'utilisation des médias sociaux par des recruteurs, 83 % des répondants ont indiqué qu'ils utilisent ou qu'ils prévoient utiliser les médias sociaux comme outil de recrutement. On parle maintenant de « recruteur social » actif sur les médias sociaux pour représenter l'identité moderne de l'organisation (Bourhis, 2011 ; Doherty, 2010). Au fur et à mesure que la main-d'œuvre vieillit, les organisations doivent démontrer une transformation technologique afin d'attirer et retenir la nouvelle génération de travailleurs et rester compétitives sur le marché du travail et de l'emploi (Doherty, 2010 ; Travers, 2013). On peut même affirmer que l'utilisation de ces nouveaux outils transforme la gestion des ressources humaines en un mode davantage stratégique selon lequel les médias sociaux offrent une plateforme permettant aux organisations d'aligner leurs stratégies de recrutement avec celles de marketing, de relations publiques, de service à la clientèle et de communications à l'interne. Cet alignement vise à réaliser un partage de ressources en termes de contenu partagé (Madia, 2011 ; Dubois et Pelletier, 2010). Cette amalgamation de stratégies mène à l'acquisition du talent recherché et en une publicité positive pour l'organisation afin d'émettre une marque d'employeur reconnue et attirante sur cette plateforme virtuelle.

Afin de retirer les bienfaits de ce nouveau mode de recrutement, certaines initiatives sont essentielles : s'assurer d'avoir une stratégie, être prêt au changement et surtout comprendre les divers enjeux liés à l'usage des médias sociaux avant de s'embarquer dans ce monde de réseautage virtuel (Dubois et Pelletier, 2010 ; Madia, 2011 ; Ouellet, 2011). Cette stratégie comprend qu'il faut distinguer une audience à cibler et un message à communiquer, car l'utilisation d'un média social n'est qu'un moyen, pas une fin en soi. Ainsi, l'avenir du recrutement passe inévitablement par la segmentation, c'est-à-dire un meilleur ciblage des candidats recherchés (Dubois et Pelletier, 2010 ; Doherty, 2010). Ensuite, le message à communiquer doit présenter la marque employeur, qui comprend notamment une image, un slogan ou une signature qui reflète le positionnement de l'employeur (Dubois et Pelletier, 2010). La marque employeur diffuse l'identité de l'employeur et cherche à attirer les individus pouvant s'apparier avec elle et combler ses besoins de main-d'œuvre. Lorsque la marque employeur est positionnée efficacement sur les médias sociaux, l'organisation a accès à des candidats de meilleure qualité (Dubois et Pelletier, 2011).

Actuellement, il n'existe pas suffisamment d'études pour conclure clairement sur les motifs et les manières dont sont utilisés les médias sociaux par les employeurs-recruteurs au Québec et au Canada (Ouellet, 2011). Les recherches effectuées à ce jour révèlent cependant certaines tendances sur l'utilisation des médias sociaux dans un contexte de dotation. Une étude indique que 28 % des employeurs au Canada disent vérifier des renseignements au sujet de candidats grâce à Internet, et 26 % reconnaissent avoir rejeté une candidature en raison du contenu qu'ils ont découvert en ligne (Dirat, 2011). Une autre étude dévoile que 30 % des recruteurs font parfois une recherche sur Internet avant même de décider de rencontrer un candidat en entrevue, et que 28 % le font toujours (Career Directors International 2012 cité par Bourhis, 2013, p.457). Plusieurs études au niveau international affirment la tendance d'utiliser les médias sociaux en recrutement et sélection ; entre autres, quelques études indiquent que 40 % des employeurs interrogés disent avoir été dissuadés de recruter des individus après avoir consulté les contenus qu'ils avaient affichés en ligne (Bourhis, 2013 ; Ouellet, 2011). En outre, une étude américaine avance que 45 % des employeurs affirment utiliser les médias sociaux aux fins de vérification avant l'embauche, et de ce nombre, plus d'un tiers n'ont pas embauché un candidat en raison des commentaires publiés en ligne faisant allusion à l'abus d'alcool, de drogue et même des commentaires négatifs au sujet d'un employeur (Commissariat à la protection de la vie privée du Canada, cité par Ouellet, 2011). Une autre enquête a révélé que 37 % des employeurs potentiels consultent les profils Facebook (Messier, 2012). En résumé, ces premières études constatent que l'utilisation des médias sociaux lors du processus de dotation semble être une pratique de plus en plus populaire (IPC, 2014) et que l'information trouvée sert, dans un pourcentage appréciable des cas, au rejet de candidatures.

D'autre part, les médias sociaux sont une source d'information intéressante pour les candidats aussi. En effet, 93 % des internautes des médias sociaux estiment qu'une entreprise devrait y être présente, et 86 % lui demandent d'être interactive (Étude « Business in media social study », 2008 citée par Travers, 2013). Pour le candidat, les médias sociaux sont des plateformes offrant de l'information variée sur l'entreprise et permettent un échange avec des représentants de l'entreprise. Aussi, les profils des responsables du recrutement sont accessibles, sur des sites comme LinkedIn, ce qui facilite les prises de contact pour des candidatures spontanées et accroît la possibilité d'échange au-delà de la simple diffusion de CV (Travers, 2013). Bref, les médias sociaux ont transformé les échanges initiaux entre candidats et

recruteurs. On remarque notamment l'orientation vers des relations en réseaux, en opposition aux relations verticales et hiérarchiques, vers laquelle l'organisation cherche à rejoindre les candidats, répondre à leurs attentes et faire ressortir sa marque employeur par l'entremise des médias sociaux (Travers, 2013 ; Doherty, 2010).

3.3 Avantages et inconvénients des médias sociaux

La popularité des médias sociaux n'est pas étrangère aux avantages qu'ils offrent aux organisations à la recherche de capital humain compétent. Le tableau 2 dresse une liste des **avantages et inconvénients des médias sociaux** pour les employeurs et les candidats. Plusieurs avantages ont déjà été soulevés à travers la présentation de cette section. En résumé, les médias sociaux permettent à l'organisation de rejoindre non seulement un plus grand nombre de candidats, mais des candidats qui sont mieux adaptés à ses besoins et appariés à sa culture organisationnelle. En plus d'améliorer l'efficacité du recrutement, les médias sociaux peuvent être une solution rentable qui permet aux recruteurs d'afficher un poste vacant dans un temps très court, sous leur contrôle total étant donné qu'ils choisissent le contenu et affichent en ligne l'annonce d'emploi (Madia, 2011). Les recruteurs qui utilisent les médias sociaux comme source d'information sur un candidat au lieu d'un CV traditionnel pourraient trouver que les renseignements sont plus vrais étant donné qu'un portrait plus global de la personne peut y être présenté. Précisons que les renseignements disponibles sur les médias sociaux peuvent généralement offrir un portrait des compétences tacites et de la personnalité de l'individu, aspects qui manquent au CV (Doherty, 2010). En plus, non seulement les médias sociaux ont transformé la manière dont les recruteurs évaluent les candidats, mais aussi la façon dont les candidats cherchent des emplois (Doherty, 2010). Effectivement, l'approche proactive de recrutement qu'engendrent les médias sociaux fait en sorte qu'il y a possibilité pour les individus de se faire contacter pour un poste concordant bien avec leur profil de compétences, sans même avoir postulé.

Tableau 2: Avantages et inconvénients des outils du Web 2.0 de recrutement – Les médias sociaux

(Inspiré de « La gestion des ressources humaines à l'ère du Web 2.0 » par Anne Bourhis, 2011)

	Avantages	Inconvénients
Pour les candidats	<ul style="list-style-type: none"> ○ Facilité du processus ○ Rapidité du processus ○ Change la manière dont les candidats recherchent des emplois, surtout en ce qui a trait à l'appariement individu-organisation 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Utilisation des réseaux sociaux par les recruteurs pour obtenir de l'information sur les candidats pouvant être considérés privés ○ Abus de sollicitation non désirée
Pour les employeurs	<ul style="list-style-type: none"> ○ Accès facile à : <ul style="list-style-type: none"> • des candidats passifs • des jeunes travailleurs • des candidats internationaux ○ Amélioration de la marque employeur ○ Réduction des coûts du recrutement ○ Réduction du temps de recrutement ○ Diminution des activités administratives ○ Transformation de la manière dont les recruteurs évaluent les candidats ○ Possibilité d'aligner la stratégie de relation publique et marketing avec le recrutement 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Utilisation et diffusion d'information encore timide par les candidats ○ Diversité des outils qui nécessite un ciblage des actions ○ Apprentissage nécessaire des bonnes pratiques ○ Risque de contrarier les candidats par un abus de sollicitation ○ Investissements parfois importants ○ Risques liés à l'utilisation éthique des renseignements disponibles sur Internet

En ce qui a trait aux inconvénients liés à l'utilisation des médias sociaux comme outil de recrutement et de sélection, on doit considérer l'investissement financier parfois important pour les recruteurs, ainsi que le temps nécessaire pour concevoir l'image de l'employeur sur le Web, ainsi que de gérer le processus virtuel de recrutement et de sélection. De plus, les médias sociaux étant encore en émergence comme outil de recrutement et de sélection, leur utilisation par les candidats peut encore s'avérer limitée. Tel qu'indiqué plus haut, les médias sociaux offrent une diversité d'outils qui nécessitent un ciblage d'action afin d'intéresser les candidats recherchés (Ouellet, 2011). Ce ciblage requiert donc un effort de la part du recruteur pour dresser les caractéristiques des candidats recherchés afin de mieux aligner sa stratégie de recrutement sur les réseaux sociaux. Également, certains auteurs affirment que l'utilisation des technologies comme les médias sociaux élimine le contact humain considéré par certains professionnels du domaine comme un aspect important lors du processus de dotation, notamment à l'étape de l'entretien (Bessen et Digout, 2012). Effectivement, l'interaction humaine en direct peut permettre de mieux saisir les subtilités de personnalité et évaluer les connaissances tacites. Enfin, un autre désavantage soulevé est que les médias sociaux posent un risque de contrarier les candidats par un abus de sollicitation (Bourhis, 2011).

En outre, les médias sociaux engendrent des inquiétudes lorsque l'on considère les frontières obscures entre ce qu'est un renseignement privé et un renseignement public publié sur les médias sociaux. L'utilisation des réseaux sociaux par les recruteurs pour obtenir de l'information au sujet des candidats potentiels pose un risque quant au respect de la vie privée du candidat ainsi qu'à la possibilité de considérer des motifs jugés discriminatoires par le cadre juridique. Effectivement, Bourhis rapportait en 2011 que le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada postulait que « sur les sites de réseautage social, les frontières entre le public et le privé se brouillent et que les internautes n'ont pas d'idée claire sur les pratiques exemplaires à adopter, ni même sur ce qui est attendu en matière de protection de la vie privée ». Il est dès lors évident que la question de la confidentialité des renseignements disponibles par l'entremise du Web et des médias sociaux, ainsi que la possibilité d'instaurer le besoin de consentement afin d'y avoir accès, en est une qui mérite encore plus d'analyse. En considérant ce qui précède, on peut continuer à se questionner sur la légitimité de l'utilisation des médias sociaux comme outil de dotation, ou bien encore son efficacité comme outil d'évaluation des candidats. Comme

professionnel en ressources humaines, nous avons l'intérêt de poser un regard critique sur ces types d'enjeux afin d'y ressortir les meilleures pratiques à adopter dans un tel contexte peu précis.

3.4 L'efficacité des médias sociaux mise en question – les qualités psychométriques des médias sociaux

Comme nous avons pu remarquer, les médias sociaux sont devenus un nouvel outil de dotation comportant un potentiel intéressant. Néanmoins, ils sont à l'origine d'enjeux importants dans le contexte de dotation étant donné les multiples dispositions législatives et les règles régissant les pratiques en la matière. C'est pour cette raison qu'il importe d'analyser l'impact que les médias sociaux ont eu sur les pratiques de dotation ainsi que de déterminer leur efficacité en tant qu'instrument de mesure des compétences des candidats.

Tel qu'indiqué précédemment, le profil de compétences sert de base au recrutement et à l'évaluation des candidats dans le contexte de dotation. Il est utilisé par le recruteur à l'étape de la sélection pour déterminer si le candidat possède les compétences lui permettant d'exceller dans l'emploi postulé, servant ainsi de critères de sélection (Bourhis, 2013). Il s'avère essentiel de concevoir un profil de compétences réaliste, correspondant effectivement aux exigences de l'emploi. Tel que l'affirment Durivage et Petersen (2011, p.141), « il importe de bien identifier au préalable les compétences que l'on veut mesurer, que ce soit par ce qu'elles sont exigées pour l'emploi visé ou par ce que l'on veut connaître le potentiel de l'individu ». Effectivement, un profil de compétences qui est basé sur une solide analyse d'emploi a plus de chances d'être non déficient (profil complet), non contaminé (nécessaire au poste), non biaisé et réaliste (exempt de discrimination) (Bourhis, 2013). De ce fait, si les renseignements obtenus par l'entremise des médias sociaux peuvent concorder avec le profil de compétences effectivement requises, c'est-à-dire refléter les critères de sélection retenus, ce nouvel outil peut s'avérer efficace.

En outre, Durivage et Pettersen (2011) avancent **quatre critères fondamentaux** qu'on doit considérer lorsque l'on examine l'efficacité d'un outil pour évaluer les compétences dans un contexte de dotation. Le premier a trait aux *qualités psychométriques*; les plus significatives pour un outil d'évaluation des compétences sont la validité et la fidélité. Le deuxième critère, c'est le *respect des lois et des énoncés de politique*, ainsi que la facilité à faire la preuve dans un cas de litige. L'utilisation des médias sociaux en contexte de dotation n'échappe pas à cette règle, comme nous le verrons dans d'autres sections de ce texte. Le troisième critère, c'est la *réaction*

des personnes évaluées par ces moyens, entre autres par rapport à la pertinence des exigences et des aspects mesurés lors de la sélection. Ces perceptions, qui ont un impact sur le pouvoir d'attraction lors du recrutement et de la sélection, touchent aussi l'utilisation des médias sociaux. Malgré qu'il n'existe pas un grand nombre de recherches à cet effet, nous avons résumé quelques résultats de divers sondages à la section 3.2 de cet ouvrage. Quant au quatrième critère, il a trait aux *coûts* directs d'utilisation; ceux-ci établissent l'efficacité de l'instrument (voir la section 3.3).

Il existe peu de recherches systématiques et empiriques mesurant la validité et la fidélité des données sur les candidats obtenues par l'entremise des médias sociaux lors du processus de dotation (Van Iddekinge et coll., 2016). Toutefois, il est important d'estimer les qualités psychométriques d'un outil lorsque l'on décide de l'utiliser pour évaluer les compétences des candidats dans un contexte de dotation. Notamment, les qualités psychométriques vont indiquer si un instrument de mesure va réellement évaluer ce qu'il cherche à évaluer et si cette mesure est fiable. Concernant les médias sociaux, cela amène à poser les questions suivantes : Que donnent les renseignements sur les médias sociaux ? Permettent-ils de prédire le rendement en emploi ? Les résultats sont-ils stables dans le temps ? Sont-ils affectés par la désirabilité sociale ? Une des rares études qui a examiné la validité d'utiliser les renseignements obtenus sur les médias sociaux en dotation indique qu'il existe des inquiétudes sérieuses portant sur la pertinence des renseignements publiés sur les médias sociaux et la capacité de lier ceux-ci avec les caractéristiques requises pour occuper l'emploi, au cours du processus de dotation (Van Iddekinge et coll., 2016). Cette recherche empirique a fourni des preuves que les renseignements obtenus sur Facebook par les recruteurs lors du processus de dotation ne prédisaient ni le rendement ultérieur du candidat, ni l'intention du candidat de quitter une fois en emploi, ni son départ éventuel. De plus, cette étude a démontré que les médias sociaux ne contribuent pas nécessairement mieux à la mesure des caractéristiques recherchées lors du processus de dotation que les autres moyens traditionnels de recrutement, comme l'entrevue structurée ou les tests de personnalité (Van Iddekinge et coll., 2016).

Par ailleurs, il existe un doute sur la transparence et l'honnêteté des renseignements publiés en ligne sur les médias sociaux. Est-ce que ces renseignements sont aussi véridiques que ceux retrouvés sur un curriculum vitae, dans lequel les gens peuvent quand même exagérer leurs

vertus, atténuer leurs faiblesses et falsifier d'autres renseignements ? Il existe une inquiétude de distorsion des résultats lorsque l'on analyse l'utilisation des médias sociaux aux fins de dotation, mais on doit avouer que cette inquiétude existe aussi envers d'autres moyens de mesurer les compétences. En effet, les critères de sélection mesurés doivent tous être reliés aux demandes du travail et de l'emploi, tel est le cas pour tous les outils pour mesurer les compétences en dotation. De la même façon, les renseignements tirés de l'instrument que sont les médias sociaux devraient, si l'on vise à évaluer sa validité, être en lien avec les demandes du travail. Or, l'efficacité des médias sociaux comme outil de recrutement et de sélection reste à être démontrée, étant donné que l'utilisation de cet outil est actuellement très variable et qu'il n'y a aucune pratique commune ni de contrôle raisonnable à leur effet (Slovensky, 2012).

En définitive, la fidélité, la validité et l'utilité des médias sociaux utilisés pour évaluer les compétences des candidats potentiels restent à être empiriquement appuyées et ceci dépasse l'objectif de notre analyse.

3.5 Les enjeux juridiques associés à l'utilisation des médias sociaux

Un autre critère fondamental pour juger de l'efficacité d'un outil est le respect du cadre légal et juridique. Nous avons précédemment présenté le cadre juridique : s'il existe des dispositions portant sur les pratiques de dotation, certaines précisions à l'égard de l'utilisation des médias sociaux en contexte de recrutement et de sélection manquent. À ce sujet, trois enjeux se posent : le respect de la vie privée des candidats potentiels, la question de leur consentement pour consulter leurs renseignements publiés sur les réseaux sociaux et le risque de discrimination. Le tableau 3 présente ces principes, les dispositions législatives s'y rapportant, ainsi que les questions soulevées.

Tableau 3: les principes relevant du cadre juridique pertinents à notre essai

Principes relevant du cadre juridique	Dispositions législatives pertinentes	Questions liées aux enjeux provenant de l'utilisation des médias sociaux en dotation
Protection de la vie privée	1- <i>Charte canadienne des droits et libertés de la personne</i> partie I de la <i>Loi constitutionnelle de 1982</i> (« <i>Charte</i>	Est-ce que la consultation par l'employeur des renseignements disponibles sur les médias sociaux porte

	<i>canadienne »)</i> 2- <i>Charte des droits et libertés de la personne</i> (« Charte québécoise ») 3- <i>Code civil du Québec, L.Q. 1991, c.64</i> 4- <i>Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques</i> 5- <i>Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé, L.R.Q., c-P39.1</i> 6- <i>Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur public, L.R.Q., c-A2.1</i>	atteinte au respect à la vie privée du candidat ?
Consentement	1- <i>Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé, L.R.Q., c-P39.1</i> 2- <i>Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur public, L.R.Q., c-A2.1</i>	Est-il nécessaire d'obtenir le consentement du candidat avant de consulter les renseignements disponibles sur les médias sociaux à son sujet ?
Motifs interdits de discrimination	1- <i>Charte canadienne des droits et libertés de la personne</i> partie I de la <i>Loi constitutionnelle de 1982</i> (« Charte canadienne ») 2- <i>Loi canadienne sur les droits de la personne</i> (L.R.C. (1985), ch. H-6) 3- <i>Charte des droits et libertés de la personne</i> (« Charte québécoise ») 4- <i>Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics, L.R.Q. ch. A-2.01</i>	Est-ce que l'accessibilité aux renseignements personnels via les médias sociaux laisse davantage prise à la discrimination dans le contexte de dotation ?

Pour appuyer notre recherche des meilleures pratiques, nous avons réfléchi aux différentes possibilités d'utilisation des médias sociaux en dotation et aux questions qu'elles soulèvent. Tout d'abord, les organisations qui recourent aux médias sociaux pour leurs activités de dotation peuvent le faire sans consulter les profils individuels des candidats. Dans ces circonstances, les différents outils sont utilisés comme une plateforme de marketing pour annoncer et promouvoir la marque employeur : des renseignements sont communiqués aux utilisateurs potentiels sous différentes formes et, s'il y a des échanges avec les utilisateurs, cela ne comprend pas la

consultation des profils individuels. Par conséquent, nous formulons l'hypothèse qu'il n'y a pas de défi relié au respect de la vie privée et des renseignements personnels des chercheurs d'emploi publiés sur les médias sociaux.

La situation se complexifie lorsque l'employeur consulte les profils des candidats et utilise les données visualisées sur les médias sociaux à des fins de dotation. Selon la nature des renseignements consultés, cela pose la question quant au respect de la vie privée du candidat. Si les renseignements sont publics, nous proposons qu'il n'y aura pas d'atteinte à la vie privée. De ce fait, il n'y aurait aucune obligation d'obtenir le consentement avant la consultation des données. Nous formulons cependant l'hypothèse qu'il pourrait y avoir une expectative de vie privée – le candidat croit que ses renseignements publiés en ligne sur les médias sociaux sont privés parce qu'il a mis en place des balises de sécurité limitant accès – mettant en doute la légitimité de l'utilisation de ces données par les employeurs en contexte de la dotation.

Si, au contraire, les renseignements publiés sur les réseaux sociaux sont personnels, nous proposons qu'il y a un risque d'atteinte à la vie privée et une obligation légale de protéger ces renseignements. Cela implique aussi que quiconque veut consulter, recueillir, conserver ou utiliser cette information personnelle doit adhérer au cadre légal en place et obtenir le consentement (à moins de faire face à des situations qui pourraient justifier la consultation d'information personnelle sans l'obtention préalable du consentement). Cela entraîne un défi de taille : comment obtenir le consentement et à quelle étape du processus de dotation ? Dans cette situation, on doit se rappeler que l'employeur qui utilise les médias sociaux comme source d'information au sujet de candidats potentiels n'est pas en communication ouverte avec eux et l'anonymat est un facteur qui rend le processus plutôt complexe. D'autre part, si le candidat n'accorde pas son consentement et conteste la consultation de son profil par l'employeur qui recrute à l'aide des médias sociaux, quels sont les recours à la disposition du candidat ?

Finalement, lorsque des renseignements sont obtenus par le biais des médias sociaux, que ceux-ci soient privés ou publics et qu'ils aient fait l'objet d'un consentement préalable ou pas, un troisième enjeu peut surgir : la possibilité que l'employeur utilise ces renseignements pour prendre une décision de dotation, malgré le fait que ceux-ci puissent porter sur des motifs interdits de discrimination prescrits par le cadre juridique. Dans ce type de situation, le candidat, qui ne sait vraisemblablement pas qui utilise l'information disponible sur son profil, ne peut

cependant pas ou sinon que très difficilement en faire la preuve. C'est pourquoi nous proposons qu'il est important de connaître les motifs que peut invoquer l'employeur pour justifier sa consultation des profils individuels et de s'assurer qu'ils sont légitimes dans un contexte de dotation. Il faut aussi tenir compte des recours disponibles pour les candidats s'ils jugent avoir été victimes de discrimination illégale.

Bien que nous avons soulevé les contraintes psychométriques et les enjeux juridiques provenant de la nature des renseignements maintenant accessibles aux employeurs-recruteurs grâce aux médias sociaux, l'analyse de cet essai se limite à relever ces défis et non y répondre, en vue de discuter l'impact des médias sociaux sur les pratiques de dotation contemporaines. Ainsi, notre analyse nous invite à poser un regard plus critique vis à vis l'utilisation des médias sociaux comme outil de recrutement et de sélection. Nous réfléchissons dorénavant aux meilleures pratiques pouvant être mises en place dans les organisations pour encadrer l'utilisation des données obtenues par l'intermédiaire des réseaux sociaux dans un contexte de dotation et en accroître la légitimité.

4. Les bonnes pratiques à adopter

La consultation des renseignements sur les médias sociaux fait partie des nouvelles pratiques de dotation et influence grandement la possibilité d'accepter ou de rejeter une candidature (Slovensky et Ross, 2012 ; IPC, 2014). Le défi pour les organisations est de maîtriser l'utilisation des médias sociaux comme outil de recrutement, tout en respectant leurs responsabilités légales en matière de dotation. Une chose est claire : une stratégie de recrutement sur les médias sociaux ne s'improvise pas, elle se planifie (Dubois et Pelletier, 2011 ; Ouellet, 2011 ; Madia, 2011). Dès lors, on se tourne vers les bonnes pratiques qui aideront les experts du domaine à adopter des processus légitimes incorporant les médias sociaux et qui leur permettront d'innover en matière de stratégie de recrutement. Par bonnes pratiques nous faisons référence à deux types de façons de faire : 1. des pratiques recensées chez des employeurs de choix à la suite d'un *benchmarking*, reconnues efficaces par ces derniers et par des experts (professionnels, scientifiques) neutres; 2. des pratiques recensées par des experts en vertu de critères scientifiques de conformité, d'efficacité et d'impact organisationnel. C'est sur cette seconde définition que nous nous baserons.

Pourquoi adhérer aux bonnes pratiques ? Les meilleures pratiques de dotation (Business Dictionary, 2016) que nous présentons, aussi nommées bonnes pratiques, soutiennent la croissance et l'innovation, tout en offrant un rendement constamment supérieur, une conformité au cadre juridique et un respect envers le caractère éthique (Cox, 2016). Leur efficacité a été démontrée par des études empiriques selon lesquelles l'adhésion aux meilleures pratiques en recrutement et sélection réduit le taux de roulement, augmente la productivité, contribue jusqu'à 15% du profit relatif de l'organisation, favorise la confiance des employés, améliore les compétences des employés actuels et futurs de l'organisation et résulte en un accroissement de la motivation et de l'engagement du personnel (Catano et coll., 2013). Les meilleures pratiques représentent une norme au sein de la communauté professionnelle et elles sont importantes dans le contexte contemporain où les organisations font face à des situations nouvelles et ambiguës, notamment l'usage des médias sociaux en dotation.

Si les médias sociaux sont utilisés de la bonne manière, en réponse aux nouvelles pressions de l'environnement et en conformité avec les lois en matière de dotation, le département des ressources humaines qui en est responsable aura saisi l'occasion de s'élever au niveau des autres départements qui ont traditionnellement eu plus d'importance dans la gestion globale de l'organisation (Doherty, 2010). Ainsi, nous avançons que les médias sociaux comme outil de dotation permettent aux gestionnaires des ressources humaines de jouer un rôle de leadership proactif et innovant au sein des organisations contemporaines (Doherty, 2010). Il est donc pertinent de mettre en lumière les meilleures pratiques à adopter pour outiller convenablement les gestionnaires des ressources humaines qui souhaitent utiliser les médias sociaux dans leurs processus de dotation.

Mais comment les gestionnaires des ressources humaines peuvent-ils utiliser efficacement et légitimement les médias sociaux pour recruter le talent qu'ils recherchent ? Nous allons résumer les réponses recensées dans la littérature, qui sont autant de bonnes pratiques à adopter pour maximiser le potentiel que peuvent offrir les médias sociaux en dotation tout en respectant les principes juridiques. Ces bonnes pratiques peuvent être regroupées en quatre catégories : 1. la formulation d'une politique claire et précise au sujet de l'utilisation des médias sociaux ; 2. la formulation d'une charte de pratiques éthiques en dotation ; 3. le déploiement d'actions pour que les gestionnaires impliqués dans les activités de dotation et

d'utilisation des médias sociaux connaissent ces politiques et les respectent ; 4. l'intégration des médias sociaux dans la stratégie de recrutement existante.

A) La formulation d'une politique claire et précise au sujet de l'utilisation des médias sociaux.

La première pratique à incorporer dans la stratégie de médias sociaux en recrutement est la création et la diffusion d'une politique claire et précise au sujet de leur usage (Barnes, 2006 ; Ouellet, 2011 ; IPC, 2014 ; Madia, 2011). Une politique consiste en un ensemble d'énoncés, basés sur des valeurs et croyances, qui vise à orienter les pratiques dans un domaine d'activités et qui, à cette fin, peut se concrétiser dans des procédures (Foucher, 2014). La politique sur l'utilisation des médias sociaux devrait donc comprendre une série d'énoncés de principes basés sur des valeurs, comme le respect des personnes et des lois existantes. Voici quelques exemples de thèmes sur lesquels peuvent porter les énoncés de principe : 1. le moment lors duquel les profils sur les médias sociaux pourront être consultés (par exemple, seulement après une offre conditionnelle); 2. les règles concernant l'obtention du consentement; 3. les raisons/circonstances justifiant l'utilisation des médias sociaux; 4. le type d'information qui pourra être recueillie sur les médias sociaux; 5. les mesures de mitigation pour limiter les risques encourus en consultant les médias sociaux; 6. les recours et conséquences en cas de non-conformité à la politique. Ces propositions s'appuient, notamment, sur les travaux de Ouellet (2011) et de Madia (2011) et sur le guide Randstad du recrutement en ligne (s.d.).

La firme d'avocats McMillan LLP (2013) recommande aux employeurs qui prévoient consulter les médias sociaux pour recueillir de l'information sur un candidat d'obtenir le consentement de ce dernier avant de visualiser leur profil ou au minimum les avertir qu'une consultation sera effectuée, ce qui peut être fait par l'entremise d'une politique. Cette recommandation pourrait s'insérer à titre d'énoncé de principe, dans une politique.

En énumérant les précautions préalables qu'il faut prendre en matière de vérification sur Internet, le Commissariat à la protection de la vie privée de la Colombie-Britannique (2011) fournit d'autres indices pour l'élaboration de principes à inclure dans une politique. Ces précautions rappellent des enjeux liés à l'utilisation des médias sociaux comme source d'information sur un candidat et certaines d'entre elles font partie de la première catégorie de principes à considérer lors de l'établissement d'une politique (Bourhis, 2013, p. 459):

- Déterminer les renseignements personnels susceptibles d'être recueillis lors de la vérification sur Internet;
- Faire en sorte que les méthodes de recherche sur Internet minimisent les risques lors de la collecte, de l'utilisation, de la divulgation, de la conservation et de la vérification des renseignements personnels;
- Informer le candidat dès qu'il postule de l'intention de mener une vérification sur Internet lors du processus de dotation.

En résumé, en plus d'aider à orienter les pratiques de l'organisation, la politique peut contribuer, lorsqu'elle est diffusée et connue des candidats, à la bonne image publique de l'organisation. Elle peut aussi aider les candidats à mieux gérer les renseignements qu'ils mettent sur le Web.

B) La formulation d'une charte de pratiques éthiques en dotation

L'élaboration d'une charte de pratiques éthiques en dotation vise à baliser les pratiques en cette matière à partir de critères reconnus, particulièrement le respect des lois, l'objectivité dans l'analyse de l'information fournie par les candidats et le traitement équitable de chacun. Plus spécifiquement, une charte de pratiques éthiques en dotation met de l'avant le principe qu'il faut baser les décisions de sélection seulement sur des critères et compétences reliés à l'emploi. Elle aide à documenter les décisions de manière à pouvoir prouver qu'il n'y a pas de discrimination advenant une poursuite.

Il existe divers exemples de **chartes** qui guident les pratiques du recrutement en ligne sur la base de l'adhésion volontaire de ses adhérents. À titre d'exemple, la *Charte réseaux sociaux, Internet, vie privée et recrutement*

(...) enjoint les cabinets de recrutement, les réseaux, les entreprises [...] à respecter l'éthique professionnelle qui consiste à prendre en compte, lors du processus de recrutement, les compétences des candidats, et rien que les compétences. Tout en s'adaptant au contexte d'un web en permanente évolution et de plus en plus complexe à mesure qu'il se socialise, concrètement les signataires s'engagent à : utiliser les réseaux sociaux exclusivement pour la seule diffusion d'offres, et avec le consentement de l'utilisateur s'il appartient à un groupe (ex : page fan, hub, etc.) ; ne

pas utiliser ces réseaux sociaux à des fins d'enquête sur des candidats, ni collecter d'informations d'ordre personnel, voire intime, même si elles sont rendues accessibles par les utilisateurs eux-mêmes, ce qui serait constitutif d'une intrusion dans leur sphère privée et une source potentielle de discrimination; et sensibiliser et former les recruteurs sur la nécessité de ne pas collecter ni tenir compte de telles informations (Besson et Digout, 2012, p.54).

Les recommandations de la firme d'avocats McMillan LLP (2013) peuvent aussi servir à l'élaboration d'une charte des pratiques éthiques en matière de recours aux médias sociaux en contexte de dotation. À ce titre, mentionnons par exemple la suggestion de consulter le profil sur les médias sociaux seulement lorsqu'une offre d'emploi conditionnelle a été faite et de limiter la recherche d'information sur les médias sociaux à ce qui est accessible au public en général et non les aspects protégés d'un mot de passe. Par ailleurs, elle indique aussi que les gestionnaires-recruteurs doivent pouvoir bien documenter le processus de dotation, ce qui inclut documenter les raisons objectives pour lesquelles un candidat n'a pas été sélectionné pour le poste visé. De plus, les gestionnaires-recruteurs sont responsables de préserver cette information d'une manière confidentielle et sécuritaire durant une période raisonnable, en considérant le temps nécessaire pour répondre à des demandes d'accès à l'information, à des charges d'atteintes d'intrusion à la vie privée et même à des accusations de discrimination.

Certaines des recommandations formulées par le Commissariat à la protection de la vie privée de la Colombie-Britannique (2011) font aussi partie des bonnes pratiques qui peuvent être incluses dans une charte (cité par Bourhis, 2013, p.459):

- « Déterminer les raisons de la vérification et vérifier si les renseignements personnels requis peuvent être obtenus par des moyens traditionnels comme une entrevue ou une vérification des références professionnelles.
- Être conscient que les renseignements personnels sont protégés par la Loi.
- Évaluer les risques liés à une vérification des candidats sur Internet et à l'utilisation de l'information recueillie, notamment le risque de baser une décision sur un motif interdit de discrimination ».

C) Le déploiement d'actions pour que les gestionnaires impliqués dans les activités de dotation et d'utilisation des médias sociaux connaissent ces politiques et les respectent

En troisième lieu, il est crucial que les gestionnaires-recruteurs qui envisagent utiliser ou qui consultent déjà les médias sociaux comme sources de données sur les candidats reconnaissent et respectent les politiques organisationnelles qui balisent leur usage en dotation.

Encore une fois, la firme d'avocats McMillan LLP (2013) fournit une assise à ce principe en recommandant de s'assurer que les gestionnaire-recruteurs aient reçu une formation adéquate sur les lois pertinentes en matière de dotation et sur la manière légitime d'obtenir les renseignements permettant de déterminer si le candidat possède les qualifications et les compétences pour combler adéquatement le poste qu'il convoite.

D) L'intégration des médias sociaux dans la stratégie de recrutement existante

Aux organisations qui cherchent à optimiser leurs efforts de recrutement par l'entremise des médias sociaux, Madia (2011) propose **d'incorporer leur utilisation dans la stratégie de recrutement existante**. Cette intégration demande à l'organisation de bien comprendre l'articulation de complémentarité et de différenciation qui sera faite entre les médias sociaux et les autres techniques de recrutement pour combler les postes des différents types de personnel qui la composent. Elle demande aussi des actions préalables à l'utilisation des médias sociaux à des fins de dotation.

Par exemple, avant d'être un recruteur actif sur les réseaux sociaux, l'organisation doit s'assurer que la plateforme qui recevra les demandes d'emploi, soit le site Internet de l'entreprise par exemple, est à jour et peut gérer les demandes efficacement (Madia, 2011). De la même manière, l'organisation doit s'assurer d'avoir les ressources convenables pour répondre aux attentes que prévoit l'usage des médias sociaux en recrutement, tel que le temps de réponse rapide et la mise en réseau (Madia, 2011 ; le guide Randstad de recrutement en ligne, s.d.). Bref, une stratégie de recrutement qui maximise la valeur ajoutée des médias sociaux peut offrir à l'organisation un moyen pour promouvoir sa marque employeur, mais aussi fournir une nouvelle source de talent (Madia, 2011).

Intégrer les médias sociaux dans une stratégie de recrutement innovante signifie aussi que les organisations considèrent ceux-ci comme un outil leur offrant la possibilité de se lancer dans un

processus d'interaction avec les candidats (Madia, 2011). Ceci implique d'établir un contact avec les candidats, d'échanger des conseils, d'obtenir des références et de créer des relations (le guide Randstad du recrutement en ligne, s.d.). Selon cette perspective, les employeurs doivent utiliser les médias sociaux pour promouvoir leur marque employeur et inciter les individus possédant les caractéristiques recherchées à postuler pour un poste dans leur organisation. Dans le fond, les réseaux sociaux peuvent être considérés comme un service de jumelage entre les employeurs-recruteurs et les candidats potentiels. Partant de cette notion, les employeurs-recruteurs doivent s'assurer que ce processus permet aux candidats d'identifier l'organisation sur les médias sociaux et, subséquemment, de la contacter au sujet d'une occasion d'emploi. À l'inverse, les médias sociaux encouragent aussi les organisations à identifier des candidats intéressants et à les contacter directement sans même qu'ils aient postulé un emploi chez eux. Les organisations qui ne parviennent pas à créer cette interaction ne seront pas en mesure d'attirer et de recruter les candidats qu'ils recherchent sur le marché contemporain (Madia, 2011).

En résumé, recourir aux médias sociaux dans un contexte de recrutement et de sélection peut comporter plusieurs avantages, mais demande de mettre en place diverses mesures pour assurer efficacité et conformité, sur les plans de la qualité et de l'éthique. Celles que nous avons mentionnées, telles que la formulation d'une politique et l'élaboration d'une charte, visent à contribuer à cette conformité. Les recruteurs seront ainsi mieux équipés pour faire une utilisation appropriée de l'information accessible sur les médias sociaux, tout en respectant la vie privée des candidats et en se conformant aux obligations légales et éthiques prescrites par le cadre législatif réservé à la dotation (Slovensky et Ross, 2012). Enfin, ce n'est que lorsque les professionnels en ressources humaines seront d'avis qu'ils ont toute l'information nécessaire pour prendre une décision fondée, conforme aux dispositions législatives en la matière, et que les renseignements sur les médias sociaux seront liés aux critères de sélection pertinents à l'emploi, que l'utilisation des médias sociaux en dotation deviendra une pratique entièrement légitime. Entre temps, les bonnes pratiques que nous avons relevées sont des guides efficaces pour les organisations souhaitant déployer cet outil stratégique lors de leurs processus de recrutement et de sélection.

5. Conclusion

5.1 Résumé

Cet essai a présenté l'émergence des médias sociaux comme phénomène révolutionnant les pratiques de dotation. Pour arriver à faire cette démonstration, nous avons effectué une analyse de la documentation qui a permis de situer notre sujet dans un cadre plus large aidant à comprendre le contexte social et organisationnel dans lequel il s'insère. Ainsi, cette analyse a d'abord révélé les multiples transformations de l'environnement contemporain aux niveaux socioéconomique, organisationnel et technologique. Elle a ensuite permis d'expliquer le processus de dotation, ses étapes, ses acteurs et son rôle stratégique dans la gestion de l'organisation. En troisième lieu, notre analyse nous a amené à explorer l'émergence des médias sociaux dans les pratiques courantes de recrutement et de sélection du personnel. Nous avons aussi relevé les grandes lignes du cadre juridique régissant la dotation en général, et souligné qu'il semble s'avérer imprécis lorsqu'on l'applique à l'utilisation des médias sociaux à des fins de dotation, ce qui suscite divers enjeux à considérer. Enfin, nous avons dressé une liste de bonnes pratiques permettant d'accroître la légitimité de l'utilisation des médias sociaux pour recruter et sélectionner une main-d'œuvre qualifiée et compétente dans le contexte contemporain.

5.2 Limites

Ce travail n'est pas sans limites. Certaines proviennent du sujet étudié, d'autres de la portée de la recherche que nous avons effectuée. Concernant le sujet étudié, il y a un manque de recherches empiriques permettant de saisir l'ampleur de l'utilisation des médias sociaux aux fins de dotation par les organisations contemporaines et son impact. Ceci nous invite à poursuivre la recherche portant sur l'utilisation des renseignements tirés des médias sociaux, spécifiquement lors du processus de dotation. De plus, étant donné qu'il n'y a pas de loi portant spécifiquement sur l'utilisation des médias sociaux à des fins de dotation, nous avons dû analyser le cadre légal général qui régit la dotation et l'appliquer aux médias sociaux. Ce processus a pu laisser place à deux types d'erreurs. Premièrement, une collecte exhaustive de la jurisprudence pertinente n'a pas été effectuée, puisque nous nous sommes appuyés principalement sur la doctrine. Deuxièmement, l'existence de « zones grises » juridiques sur l'utilisation des médias sociaux à des fins de dotation du personnel nous a amenée à faire des applications et interprétations

pouvant ne pas recevoir un assentiment unanime, comme c'est toujours le cas en droit. Il reste alors une nécessité de répondre aux questions portant sur les enjeux juridiques soulevés dans cet essai.

5.3 Pistes de réflexion pour des travaux futurs

Fondamentalement, le recrutement est un processus relationnel (Ollington et coll., 2013) et les technologies émergentes stimulent la mutation de ce processus (Silva, 2012), entre autres en rendant accessible une information qui n'est pas nécessairement publique et qui peut aussi prêter à un usage interdit en vertu des lois en matière de discrimination. Il est indéniable que les sites de réseautage ont changé les balises de ce que la société considère comme étant la sphère privée (International Working Group on Data Protection in Telecommunications, 2008). Conséquemment, les règles relationnelles qui régissent ce nouveau lieu de débat public doivent figurer dans un contrat social qui répondra aux nouvelles composantes de notre environnement (Commissariat, 2011). Ce contrat doit reposer à la fois sur les principes fondamentaux de la protection de la vie privée nécessaires à la survie sociale, notamment le droit de contrôler l'information qui est partagée à notre sujet et sur les caractéristiques intrinsèques des nouvelles plateformes de partage d'information, du fait qu'elles rendent l'information vulnérable, ineffaçable et omniprésente (Commissariat, 2011). En référence à l'information publiée sur les réseaux sociaux, on parle aujourd'hui de la « vie privée personnelle » et la « vie privée sociale » (Nadeau, 2014), dont les nuances importantes ne sont pas encore saisies par l'encadrement juridique. La société est donc appelée à établir un cadre réglementaire qui pourra mieux diriger les employeurs vers des utilisations légitimes des renseignements disponibles via les médias sociaux, ainsi qu'offrir une protection adéquate aux individus qui communiquent sur ces sites - ce que le professeur Nadeau (2014) nomme « un environnement légal capable de concilier leurs talents et passions avec des relations de travail où dignité et efficacité seront des priorités ». (p.7). Ainsi, il est indéniable que les recherches futures devront répondre aux questions d'ordre juridique soulevées dans cet essai, et ce, pour toutes les juridictions.

Un autre sujet sur lequel de nouvelles recherches devraient être réalisées est celui de la façon dont est utilisée l'information publiée sur les réseaux sociaux. Certaines pourraient mieux documenter les modes d'utilisation en soi : ce qui est considéré comme privé ou public, obtention ou non du consentement, etc. Certaines pourraient porter sur les modes de prise de

décision et ainsi ajouter à l'information existante : prise en compte de données constituant des motifs interdits de discrimination, coordination de l'information collectée avec celle provenant d'autres sources, etc. Compte tenu qu'il est reconnu que l'information fournie dans un CV ou un formulaire de demande d'emploi est censée être véridique, il faudrait vérifier si ce principe et les conséquences légales qui en découlent, pouvant même être la possibilité de congédiement en cas de fausse déclaration, s'appliquent lors de faux renseignements donnés sur des médias sociaux qui sont utilisés d'un commun accord par un candidat et un employeur.

En plus des pistes de réflexion et d'action sur le plan légal, l'utilisation des médias sociaux à des fins de dotation soulève des questions sur l'efficacité des décisions qui en résultent, efficacité signifiant ici validité prédictive ou capacité de contribuer à un meilleur rendement. La seule recherche que nous avons analysée sur le sujet (Van Iddekinge et coll., 2016) soulève des doutes sur la valeur de l'information collectée et invite à de nouveaux travaux sur le sujet.

Enfin, mentionnons que l'utilisation des médias sociaux en contexte de dotation stimule aussi d'autres sujets de recherche pour le futur, entre autres les suivants: Est-ce que les recruteurs consultent également les profils des amis des candidats afin de voir leurs échanges et se faire une opinion à leur égard ? Les médias sociaux permettent-ils véritablement d'avoir accès à un bassin plus large de candidats ou à un bassin de meilleurs candidats, mieux appariés à l'organisation ? Quels sont les principaux avantages tirés de l'utilisation des médias sociaux à des fins de recrutement et de sélection du personnel : rapidité d'accès aux candidatures, qualité des candidatures, économies ?

Bibliographie

- Anonyme (2011). Twitter fait gazouiller ! *L'Actualité Langagière*, 8(3).
- Association canadienne des créateurs professionnels de l'image. (2016). *Droits d'auteur*. Repéré à <http://capic.org/fr/droits-dauteur-2/>
- Barnes, S. (2006). A privacy paradox: Social networking in the United States. *First Monday*, 11(9). Repéré à http://firstmonday.org/issues/issue11_9/barnes/index.html
doi:10.5210/fm.v11i9.1394.
- Beatty, J. C., Nye, C. D., Borneman, M. J., Kantrowitz, T. M., Drasgow, F. et Grauer, E. (2011). Proctored versus unproctored internet tests: Are unproctored noncognitive tests as predictive of job performance? *International Journal of Selection and Assessment*, 19(1), 1-10.
doi:10.1111/j.1468-2389.2011.00529.x
- Besson, L. et Digout, J. (2012). *E-recrutement à l'ère du Web 2.0 et des réseaux sociaux*. Paris: Magnard-Vuibert. Repéré à <http://www.acompetenceegale.com/association/signer-la-charte-reseaux-sociaux-internet-vie-privee-et-recrutement>
- Blatter, M., Muehleemann, S. et Schenker, S. (2012). The costs of hiring skilled workers. *European Economic Review*, 56, 20-35. doi:10.1016/j.euroecorev.2011.08.001
- Boulet, M. et l'Institut de la statistique Québec. (2013). Rareté ou surplus de main-d'œuvre qualifiée au Québec : Analyse comparée de l'évolution des qualifications sur le marché du travail de 1990 à 2012. *Flash-Info*, 14(3)
- Bourhis, A. (2008). *Tendances et pratiques de dotation en personnel*. Secrétariat du Conseil du trésor, Gouvernement du Québec.
- Bourhis, A. (2011). La gestion des ressources humaines à l'ère du Web 2.0. *Effectif*, 14(1). Repéré à <http://www.portailrh.org/effectif/fichedemo.aspx?f=73645>
- Bourhis, A. (2011). Recrutement sur l'internet : Comment éviter les pièges ! *La Presse*. Repéré à <http://affaires.lapresse.ca/economie/technologie/201104/25/01-4393049-recrutement-sur-linternet-comment-eviter-les-pieges.php>.
- Bourhis, A. (2013). *Recrutement et sélection du personnel* (2e éd.). Montréal, Québec : Gaetan Morin éditeur, Chenelière éducation.
- Brunelle, C. (2016) « La protection législative des droits et libertés » dans Collection de droit 2016-2017, École du Barreau du Québec, vol.7, *Droit public et administratif*, Cowansville : Éditions Yvon Blais.

- Business Dictionary. (2016). Definition of Best Practice. Repéré
<http://www.businessdictionary.com/definition/best-practice.html>
- Catano, Victor, Wiesner, M., Hackett, et Rick D. (2013). *Recruitment and selection in Canada* (5th ed.) Nelson Education Series in Human Resources Management.
- Commissaire à l'information et à la protection de la vie privée de l'Ontario (IPC). (2014).
Vérification des références : Que révélez-vous à votre employeur ?
- Commissariat à la protection de la vie privée du Canada. (2014). *Lois sur la protection des renseignements personnels au Canada*. Repéré à https://www.priv.gc.ca/resource/fs-fi/02_05_d_15_f.asp
- Commission d'accès à l'information du Québec. (s.d). Publications et documentation. Repéré à <http://www.cai.gouv.qc.ca/publications-et-documentation/>
- Commission d'accès à l'information du Québec. (2014). *Rapport annuel de gestion 2013-2014*. (No. ISBN: 978-2-550-71311-1). Bibliothèque nationale du Québec.
- Commission nationale sur la participation au marché du travail des travailleurs et travailleuses expérimentés de 55 ans et plus. (2011). *Le vieillissement de la main-d'œuvre et l'avenir de la retraite : Des enjeux pour tous, un effort de chacun*. Bibliothèque et Archives nationales du Québec.
- Cox, S. (2016). Oracle. E-Book: Modern Best Practice Explained. Repéré à <https://go.oracle.com/LP=30198?elqCampaignId=48419&src1=ad:pas:go:dg:erp&src2=wwmk160606p00029c0001&SC=sckw=WWMK160606P00029C0001&mkwid=s49V8pi7b|pcrid|103493430619|pkw|why%20use%20best%20practices|pmt|e|pdv|c|sckw=srch:why%20use%20best%20practices>
- Denis, L. P., Paré, F. et Asselin, S. (2011). Sélectionner des candidats en toute légalité. *Gestion*, 36(3), 50-60. doi:10.3917/riges.363.0050
- Développement économique, Innovation et Exportation Québec. (1996). *La tertiarisation de l'économie du Québec*. Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie.
- Dirat, G. (27 juin 2011). Quel cadre légal pour les vérifications pré-embauche en ligne ? *La Toile Des Recruteurs*, consulté le 20 juin 2016.
- Doherty, R. (2010). Getting Social with Recruitment. *Strategic HR Review*, 9(6), 11-15.
- Dubois, D. et Pelletier, E. (2014). Candidats actifs versus passifs. Repéré à <https://www.linkedin.com/pulse/20140314205447-28218476-candidats-actifs-versus-passifs>

- Dubois, D., & Pelletier, E. (2010). *RH 2.0 : Guide de survie pour recruter sur le Web*. Cowansville : Éditions Yvon Blais.
- Dubois, D. et Pelletier, É. (2011). Outils 2.0 en période de rareté de compétences. *Effectif*, 14(1). Repéré à <http://www.portailrh.org/effectif/fichedemo.aspx?f=73650>
- Durivage, A. et Pettersen, N. (2008). L'administration de tests en sélection du personnel : Enjeux et recommandations. *Gestion*, 32(4), 20-27. doi : 10.3917/riges.324.0020
- Durivage, A. et Pettersen, N. (2011) Évaluer les talents et les compétences en contexte de dotation, chapitre 10 dans Foucher, R. (2011). *Gérer les talents et les compétences : principes, pratiques et instruments*. Tome 2. Montréal : Éditions Nouvelles.
- Emploi et développement social Canada. (2016). Équité en matière d'emploi dans les lieux de travail sous réglementation fédérale. Repéré à http://www.edsc.gc.ca/fr/emplois/milieu_travail/droits_personne/equite_emploi/index.page
- Emploi Québec. (2016). Adéquation formation-emploi. Repéré à <http://www.mess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/adequation.asp>
- Fortier, G. (2002). *Professionnel de la gestion des ressources humaines : Un rôle clé dans votre entreprise*. La Presse
- Foucher, R. (2014). Notes de cours pour le cours REI7063 Fondements de la gestion des ressources humaines, Université du Québec en Outaouais.
- Greenan, N. et Mairesse, J. (2006). Les changements organisationnels, l'informatisation des entreprises et le travail des salariés. *Revue Économique*, 57(6), 1137-1175. doi:10.3917/reco.576.1137
- Henderson, A. (2010). Authentic dialogue? The role of « friendship » in a social media recruitment campaign. *Journal of Communication Management*, 14(3). 237-257. doi:10.1108/13632541011064517
- Institut de la statistique Québec. (2014). Bilan 2013. Travail et rémunération : État du marché du travail au Québec. Repéré à <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/bulletins/etat-marche-travail-2013.pdf>
- Institut de la statistique Québec. (2016). Économie - principaux indicateurs économiques conjoncturels ; secteur des services. Repéré à <http://www.stat.gouv.qc.ca/docs-hmi/statistiques/economie/index.html#services>
- Jacquet, S. (s.d.) *Management et réseaux sociaux : Quel rôle ? Quelles utilisations ? Quelles contraintes?*

- Karsenti, T. (2015). Les technologies au service de la formation et de l'apprentissage en entreprise. *Effectif*, 18(5)
- Keen, A. (2012). Digital Vertigo. Chapter 1 : A simple Idea of Architecture. St. Martin's Press. Repéré à https://issuu.com/stmartinspress/docs/digitalvertigo_excerpt
- Lachance, R. (2011). Recruter par LinkedIn et les réseaux sociaux. *Le Soleil*.
- Lamy, A. (2015). Recrutement et marketing : Des services interreliés. *Coin De l'Expert - Ordre des Conseillers en ressources humaines agréés*.
- Le Caignec, A. (2013). Réseaux sociaux : Le ROI des nouveaux outils pour recruter et fidéliser. Repéré à <http://exclusiverh.com/dossiers/reseaux-sociaux-le-roi-des-nouveaux-outils-pour-recruter-et-fideliser.htm>
- Lievens, F. et Harris, M. M. (2003). Research on internet recruiting and testing: Current status and future directions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16, 131-165.
- LogikHR. (2013). Repéré à <http://www.logikrh.com/fr/>
- Madia, S. A. (2011). Best practices for using social media as a recruitment strategy. *Strategic HR Review*, 10(6), 19-24. doi: doi.org/10.1108/14754391111172788
- McMillan LLP. (2013). "Social Media Policies In the Workplace: a primer for employer". *Employment and Labour Bulletin*. Submitted to the Canadian Corporate Counsel Association (CCCA) Spring Conference (Avril 2013).
- Messier, N. (2012). Survey: 37% of your prospective employers are looking you up on Facebook. *The Next Web*.
- Mongeau, P. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse : Côté jeans & côté tenue de soirée*. Québec : PUQ.
- Nadeau. (2014). Les relations de travail à l'ère de la dématérialisation». *Bulletin Droit Civil*. Université d'Ottawa.
- Nguyen, V. D. et Perreault, M. (2013). L'utilisation de la technologie dans l'évaluation pour la sélection dans la fonction publique fédérale. *Présentation du Centre de psychologie du personnel, Commission de la fonction publique du Canada..*
- Ollington, N., Gibb, J. et Harcourt, M. (2013). Online social networks: An emergent recruiter tool for attracting and screening. *Personnel Review*, 42(3), 248-265. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/00483481311320390>

- O'Meara, B. et Petzall, S. (2013). *The handbook of strategic recruitment and selection*. UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Ouellet, J. (2011). Vie privée et devoir de loyauté dans le monde virtuel. *Effectif*, 14(1)
- Piotrowski, C. (2006). Current recruitment and selection practices: A national survey of Fortune 1000 firms. *North America Journal of Psychology*, 8(3), 489-196.
- Randstad. (s.d.). *Le guide Randstad du recrutement en ligne*.
- Saba, T., Dolan, S. L., Jackson, S. E., et Schuler Randall S. (2008). *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*. (4e éd.). Saint-Laurent, Québec : Éditions du Renouveau pédagogique Inc..
- Service Canada. (2007). *Droits des travailleurs au Canada ; normes d'emploi, santé et sécurité au travail et droits de la personne*.
- Silva, F. (2012). *Être e-DRH: Postmodernité, nouvelles technologies, fonctions RH* (2e édition) Éditions Liaisons.
- Slovensky, R. et Ross, W. H. (2012). Should human resource managers use social media to screen job applicants? Managerial and legal issues in the USA. *Info*, 14(1), 55-69. doi: <https://doi.org/10.1108/14636691211196941>
- Stamate, A. N. et Poirier, S. (2015). Évaluer des candidats grâce au testing en ligne. *Effectif*, 18(5). Repéré à <http://www.portailrh.org/effectif/fichedemo.aspx?f=108308>
- Statista, T. S. P. (2016). Number of monthly active Facebook users worldwide as of 4th quarter 2015 (in millions). Repéré à <http://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>
- Statistiques Canada. (2013). *Scolarité au Canada : Niveau de scolarité, domaine d'études et lieu des études enquête nationale auprès des ménages, 2011*. (Document analytique). Ministre de l'industrie.
- Statistiques Canada. (2015). *Scolarité au Canada : Niveau de scolarité, domaine d'études et lieu des études*. Repéré à <https://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/as-sa/99-012-x/99-012-x2011001-fra.cfm#a1>
- Sylva, H. et Mol, S.T. (2009). E-recruitment: A study into applicant perceptions of an online application system. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(3), 311-323. doi : 10.1111/j.1468-2389.2009.00473.x
- TECHNOCompétences. (2013). *Guide de gestion des ressources humaines*. Repéré à [http://www.technocompetences.qc.ca/sites/default/files/uploads/gestionrh/GuidesetOutils/grh/Guide GRH VFR.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/sites/default/files/uploads/gestionrh/GuidesetOutils/grh/Guide_GRH_VFR.pdf)

- Travers, C. (2013). *Du e-recrutement au recrutement 2.0*. Collection Focus RH. Éditions Studyrama.
- Undercover Recruiter. (2016). How employers use social media to screen applicants. Repéré à <http://theundercoverrecruiter.com/infographic-how-recruiters-use-social-media-screen-applicants/>
- Uppal, S et Larochelle, S. (2015). La surqualification des nouveaux diplômés universitaires au Canada. Statistique Canada. Ministère de l'industrie. No 75-006-X au catalogue ISSN 2291-0859. Repéré à <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-006-x/2014001/article/11916-fra.pdf>
- Van Beirendonck, Lou. (2006). Tous compétents ! Le management des compétences dans l'entreprise. Bruxelles : Éditions De Boeck Université.
- Van Iddekinge, Chad H., Lanivich, S.E., Roth, P.L. et Junco, F.. (2016). Social Media for Selection? Validity and Adverse Impact Potential of a Facebook-Based Assessment. *Journal of Management*. 42(7), 1811-1835. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206313515524>
- Veltz, Pierre (2008). Travail et organisation dans le capitalisme hautement connecté. *Le nouveau monde industriel, gallimard*.
- Villagi, J-P. (2012), Le droit à la vie privée: un droit en mutation, dans Conférence des arbitres du Québec, *Mes amis Facebook, moi et mon emploi: l'arbitrage de grief à l'ère des réseaux sociaux*, Vol.1, p.258, Wilson & Lafleur
- Waddill, D. et Marquardt, M. (2011). *The e-HR Advantage: The Complete Handbook for Technology-Enabled Human Resources*. E-book.

Lois citées

Charte canadienne des droits et libertés, (dans Loi constitutionnelle de 1982 (L.R.C. 1985, app. II, no 44, annexe B, partie I))

Charte des droits et libertés de la personne, LRQ, C-12

Code canadien du travail, L.R.C. (1985), Ch-. L-2

Code civil du Québec, LRQ, c C-1991

Loi canadienne sur les droits de la personne, L.R.C. (1985), ch. H-6

Loi constitutionnelle de 1867

Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics L.R.Q. ch. A-2.01

Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, L.R.Q., c-A-21.

Loi sur la gestion des finances publiques, L.R.C. (1985), ch. F-11

Loi sur la protection de la vie privée, LRM 1987 c. P125

Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques

Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé, L.R.Q., c-P39.1

Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur public, L.R.Q., c-A2.1

Loi sur l'équité en matière d'emploi, L.C. 1995, ch. 44

Privacy Act, R.S.B.C. 1996 c. 373

Privacy Act, R.S.S. 1978, c. P-24

Privacy Act, R.S.N. 1990, c. P-22

Jurisprudence citée

R. c. Edwards, [1996] 1 R.C.S. 128

R. c. Cole, [2012] 3 R.C.S. 34

R. c. Patrick, 2009 SCC 17, [2009] 1 S.C.R. 579

R. c. Tessling, [2004] 3 R.C.S. 432