

**Welcome
to the Jungle**



RECRUTER PAR COOPTATION

Comment mettre vos employé.e.s à
contribution pour mieux recruter

Table des matières

Introduction	2
La cooptation, qu'est-ce que c'est, exactement ?	3
Quels en sont les avantages ?	4
L'adéquation culturelle (le cultural fit, en anglais) est meilleure	4
Le recrutement est beaucoup plus rapide, de même que l'intégration	5
La rétention est meilleure	6
Le recrutement est plus qualifié	7
Le recrutement est moins cher	8
Les employé.e.s sont valorisé.e.s et deviennent des ambassadeurs/ ambassadrices de la marque employeur	8
Comment faire au mieux et systématiser ? Les exemples d'entreprises numériques américaines	9
L'exemple de la Silicon Valley	9
Les petites choses que vous pouvez faire	10
Les limites et les inconvénients	12
Sources	15

Introduction

Recruter, ça coûte cher. Très cher. On estime que le **coût d'un recrutement** peut aller jusqu'à **1,5 fois le salaire annuel de la personne embauchée** si l'on inclut tous les coûts liés à l'intégration... Mais comme le coût d'un mauvais recrutement peut être encore plus élevé, certaines entreprises n'hésitent pas à dépenser beaucoup pour trouver le/la bon.ne candidat.e. Une aubaine pour les cabinets de recrutement !

Dans ce contexte, le recrutement par cooptation est devenu une source privilégiée pour de nombreuses entreprises en demande de talents. La cooptation consiste pour un.e employé.e à recommander un.e membre de son réseau personnel ou professionnel à son employeur. Quand l'employé.e en question a du talent, il est fort probable qu'il/elle connaisse d'autres gens qui en ont, des gens qui ont été ses collègues autrefois, d'autres auprès de qui il/elle a fait ses armes et acquis ses compétences, d'autres, enfin, avec lesquels il/elle a été sur les bancs de l'école...

Les recrutements par cooptation coûtent moins cher. On a plus de chances de recruter des employé.e.s « culturellement compatibles » avec l'entreprise, de gagner du temps, et même d'augmenter l'engagement des uns et des autres. C'est pourquoi certaines entreprises numériques – après tout, le recrutement des ingénieurs et des créatifs de haut niveau est particulièrement ardu – ont mis en place des systèmes incitatifs pour mettre à profit les réseaux de leurs employé.e.s. Dans certaines entreprises, ce sont près de la moitié des recrutements qui se font par cooptation. Pour la France, l'APEC évoque le chiffre de **37% des recrutements de cadres réalisés par ce biais.**

Quels sont les avantages de la cooptation ? Comment mettre en place des processus qui permettent de tirer profit de la cooptation ? Existe-t-il des limites et inconvénients ?

La cooptation, qu'est-ce que c'est, exactement ?

Qui se ressemble s'assemble. La cooptation est probablement aussi vieille que l'idée même d'entreprise ou d'association. On s'entend bien avec quelqu'un et on lui propose de travailler ensemble. Quoi de plus naturel ?

C'est naturel et spontané quand on crée son entreprise et qu'on monte un projet. Mais quand il s'agit d'une grande organisation avec de nombreuses personnes, cherchant à recruter régulièrement des dizaines voire des centaines d'employé.e.s supplémentaires, la cooptation doit être pensée comme un système, composé d'un ensemble de processus. Il s'agit de **faire du recrutement l'affaire de tous** dans l'entreprise. C'est pour cela que l'on parle parfois aussi de « recrutement participatif » : tous les collaborateurs/trices sont invité.e.s à repérer et transmettre les profils qui pourraient correspondre aux besoins de leur entreprise. Et a priori, ils/elles les connaissent bien, ces besoins – de même qu'ils/elles connaissent bien la culture de l'entreprise.

Cela signifie que **les postes à pourvoir sont connus de tous** et que le défrichage des talents est la responsabilité de tous les employé.e.s. Cela peut signifier également qu'il faut mettre en place des **mécanismes d'incitations**. Et créer une communauté d'ambassadeurs/ambassadrices. **La marque employeur ne peut alors pas rester le fruit d'une communication contrôlée d'en haut par le/la DRH**, mais doit alors être une marque en mutation permanente dont les employé.e.s s'emparent, en partageant des messages sur les réseaux sociaux, et en en parlant autour d'eux.

Pour que la cooptation puisse fonctionner, il faut donc que chaque employé.e. se sente investi.e, qu'il/elle s'identifie à son entreprise et qu'il/elle s'y sente bien et y apprécie l'ambiance et la stimulation au point de vouloir y amener ses ami.e.s, ses connaissances et les membres de sa famille. Cela n'a donc rien d'évident, finalement.

Du point de vue RH, l'efficacité de la cooptation repose sur la force des réseaux et des clusters de talents. Les membres des « classes créatives » connaissent d'autres membres des classes créatives. Ce phénomène pourrait être plus grand que jamais : l'âge numérique est un âge des réseaux où les connections authentiques ont une valeur immense ; les échanges entre les talents, dans une organisation ou un espace géographique, sont réputés essentiels pour l'innovation ; la concentration des talents dans certaines zones géographiques (i.e. les grandes villes) est plus importante qu'autrefois ; enfin, le rejet de la communication top down et standardisée va croissant : on fait davantage confiance à quelqu'un que l'on connaît qu'à des institutions abstraites ou à des marques.

En bref, ce qui pouvait être une pratique spontanée et « naturelle » pourrait bien être en passe de devenir le premier pilier du recrutement. **Les réseaux sociaux favorisent fortement la cooptation** tant il est facile pour les salarié.e.s de faire connaître leur travail à leurs amis et de faire suivre les offres d'emploi de leur entreprise.

Quels en sont les avantages ?

Les **avantages de la cooptation** sont nombreux. Voici les 6 principaux avantages :

① L'adéquation culturelle (le *cultural fit*, en anglais) est meilleure

Comme les individus, les entreprises sont dotées d'une personnalité unique, qu'on appelle la culture d'entreprise. **Pour un nombre croissant de managers, il est devenu essentiel de recruter des individus dont la personnalité et les valeurs sont en adéquation avec les valeurs, les croyances et les attitudes de l'organisation.** Comme le disait Peter Drucker, « la culture mange la stratégie au petit-déjeuner » ("*Culture eats strategy for breakfast*"). Selon le gourou du management, les entreprises

les plus prospères sont celles qui ont les cultures d'entreprise les plus fortes. Or la constitution d'une culture forte commence par les employé.e.s...

Le plus souvent, ce sont les fondateurs/fondatrices (leurs croyances et leurs valeurs) qui imprimeront sa culture à l'entreprise. Mais ce sont les employé.e.s collectivement qui vont la développer et la perpétuer. La culture, c'est un écosystème complexe fait de réseaux et d'individus, d'interactions, de pratiques, d'usages... forcément unique à chaque organisation. L'adéquation culturelle, c'est quand les individus et la culture d'entreprise vont bien ensemble. Cela ne signifie pas que les personnes recrutées doivent être identiques ! Une culture forte est toujours faite de diversité : une équipe trop homogène est même potentiellement toxique pour cette culture.

9 échecs de recrutement sur 10 sont liés à des problèmes d'adéquation culturelle, plutôt qu'à un manque de compétence. C'est pour cela que le recrutement par cooptation est particulièrement bénéfique. Un.e employé.e qui s'occupe de recrutement connaît la culture et est capable d'évaluer l'adéquation culturelle : il/elle a intégré, consciemment ou inconsciemment, un ensemble de signaux, et sera souvent un bon juge du "fit". À l'inverse, une agence de recrutement, extérieure à l'entreprise, sera capable de chasser des diplômés et des compétences parfois pointues, mais pas de bien juger l'adéquation culturelle.

② Le recrutement est beaucoup plus rapide, de même que l'intégration

Quand votre processus de recrutement est long, il existe toujours un risque fort de perdre des talents dans « l'entonnoir d'embauche ». Or, le temps de recrutement par cooptation est nettement plus faible. On comprend bien pourquoi : le/la coopteur/cooptrice peut parfois commencer le recrutement avant même qu'une annonce officielle ne soit formulée ; de plus, le lien social entre coopteur/cooptrice et coopté.e facilite le processus de recrutement.



Selon une étude de Jobvite, les candidat.e.s coopté.e.s sont embauché.e.s en 29 jours en moyenne (délai entre le premier contact et la signature du contrat de travail), contre 39 jours pour les candidat.e.s recruté.e.s via jobboard et 55 jours pour les candidat.e.s recruté.e.s grâce à un site carrières. Par cooptation, l'embauche est donc 55% plus rapide que par un site carrières.

Pour que le recrutement soit aussi court que possible, c'est une bonne idée de donner la priorité aux candidat.e.s recommandé.e.s par un.e employé.e (en les taguant dans le logiciel de gestion de CV, par exemple).

Non seulement le recrutement est plus rapide, mais l'intégration aussi.

Les employé.e.s coopté.e.s sont 'onboardé.e.s' plus vite, car avoir une connaissance (ou un.e ami.e) à qui poser des questions hors de toute relation hiérarchique permet de s'exprimer plus librement. **Le/la coopteur/cooptrice peut en quelque sorte jouer un rôle de mentor**, dès le début de la prise de poste.

③ La rétention est meilleure

D'après Jobvite, en moyenne, après 3 ans dans l'entreprise, 47% des employé.e.s recruté.e.s par cooptation sont toujours en poste, contre 39% pour ceux/celles qui ont postulé sur un site carrières (et 14% seulement pour ceux/celles recruté.e.s via un *jobboard*). La cooptation a un impact mesurable sur la longévité dans une entreprise. Leur satisfaction au travail est plus grande. Ils/elles restent plus longtemps.

Ce n'est pas seulement la rétention des employé.e.s coopté.e.s qui est meilleure, mais aussi celle des employé.e.s coopteurs/cooptrices ! En effet, lorsqu'ils/elles participent au recrutement d'une connaissance, voire d'un.e ami.e, un engagement mutuel se crée à rester dans la même entreprise. Recommander quelqu'un à son entreprise, c'est aussi une marque d'engagement vis-à-vis de l'entreprise. L'engagement peut même être renforcé par un **biais de confirmation**.

Nous aimons ce qui est familier. Les personnes familières et amicales au travail, ça nous rend plus heureux. Et on a envie de rester plus longtemps dans cet environnement.

Les taux de rétention plus élevés des personnes cooptées s'expliquent aussi par un recrutement de meilleure qualité. Les personnes « bien à leur place », c'est-à-dire suffisamment stimulées, mais pas noyées par les difficultés, ont tendance à rester plus longtemps à un poste qui leur convient.

④ Le recrutement est plus qualifié

Les recommandations d'employé.e.s permettent de toucher des candidat.e.s aux compétences pointues ou difficiles à trouver. C'est la raison pour laquelle la cooptation est si indispensable dans le monde de la Tech, particulièrement dans les métiers où il y a une pénurie de candidats, notamment chez les développeurs/développeuses ou les *data scientists*, par exemple.

Les ingénieur.e.s aux compétences les plus pointues font partie d'un petit monde : ils/elles ont étudié ensemble, se côtoient, échangent des idées et des connaissances, partagent les mêmes outils, échangent sur des réseaux sociaux spécialisés, se retrouvent à des séminaires, et parfois, sont ami.e.s. Ils sont aussi les seuls à pouvoir évaluer le niveau technique d'un.e candidat.e.

On comprend aisément pourquoi la cooptation est la source la plus fiable de candidat.e.s préqualifié.e.s. Les profils recommandés peuvent alors traverser plus vite le tunnel de recrutement que les candidat.e.s provenant des sources de recrutement habituelles.

L'employé.e joue sa crédibilité en présentant une relation amicale ou professionnelle, vis-à-vis de la relation en question comme vis-à-vis de l'entreprise. Il est essentiel pour lui/elle de ne faire perdre du temps à personne.

⑤ Le recrutement est moins cher

Le flux de candidat.e.s qualifié.e.s provenant des employé.e.s permet aussi de réduire les coûts du processus de recrutement de manière significative.

Il faut moins d'heures aux managers et aux recruteurs pour faire un recrutement par cooptation. Comme les recrutements se font plus vite, les coûts liés à la gestion des jobboards peuvent aussi être réduits ou éliminés.

Le recrutement est plus efficace : **le ratio entre le nombre de postulant.e.s et le nombre de personnes embauchées est bien plus élevé** quand il s'agit de cooptation. Bien que les candidat.e.s recommandé.e.s par d'autres employé.e.s ne représentent qu'une minorité des candidat.e.s, ils/elles représentent une part plus importante de l'ensemble des recrutements réussis. **Les coopté.e.s ne représentent que 7% de tous les postulant.e.s, mais ils/elles comptent pour 40% de l'ensemble des recruté.e.s.**

⑥ Les employé.e.s sont valorisé.e.s et deviennent des ambassadeurs/ambassadrices de la marque employeur

Pour les employé.e.s qui font des recommandations, la cooptation est un défi motivant à relever. Savoir que votre avis compte, que votre réseau est précieux, que votre évaluation est déterminante, c'est **une source de valorisation**. L'implication dans le recrutement permet de **développer d'autres compétences**, d'ajouter une nouvelle corde à son arc. C'est très formateur, car pour bien recruter il ne faut pas seulement comprendre les enjeux des ressources humaines, mais aussi bien comprendre l'organisation, les métiers, et la stratégie, au-delà du poste que l'on occupe.

Chaque employé.e pourra animer son propre vivier de talents et construire une communauté. Il/elle sera incité.e à entretenir et élargir son réseau personnel, ce qui est un atout pour la carrière de l'employé.e. S'il existe une incitation financière (prime à l'embauche ou avantages en

nature), la récompense sera également matérielle et pourra constituer un complément de revenu.

Une étude menée par LinkedIn a montré que 75% des candidat.e.s se renseignent sur la réputation d'une entreprise avant de postuler, ils/elles sont fortement influencé.e.s par la marque employeur. **Or cette marque employeur se bonifie quand les employé.e.s s'en font les ambassadeurs/ambassadrices**, lorsqu'ils/elles défendent avec sincérité la proposition de valeur de leur entreprise sur les réseaux sociaux. **Les candidat.e.s accordent toujours plus de crédit aux paroles des employé.e.s qu'à celles des employeurs.**

Comment faire au mieux et systématiser ? Les exemples d'entreprises numériques américaines

Si le principe du recrutement par cooptation est simple à comprendre, il n'est pas pour autant si facile à mettre en place. De nombreuses entreprises ne tirent pas pleinement profit des possibilités du recrutement participatif.

L'exemple de la Silicon Valley

C'est vers le monde de la Tech qu'il faut se tourner pour trouver les entreprises avec les meilleurs systèmes de cooptation. Face à des difficultés de recrutement chroniques et criantes – c'est le manque de candidat.e.s qui est le premier frein à la croissance et à la réussite d'une entreprise dans la Silicon Valley – elles ont développé des astuces et mis en place des systèmes de recrutement plus performants où la cooptation est l'élément le plus important.

Stripe, par exemple, recrute 40% de ses employé.e.s par cooptation, sans même avoir recours aux primes. Mais **la plupart des entreprises de la**

Silicon Valley ont mis en place des programmes de cooptation qui incluent des primes pour les coopteurs en cas d'embauche, le plus souvent autour de 5 000 \$.

15% de ces entreprises offrent plutôt des avantages en nature. Elles ont constaté que la motivation était plus grande avec un cadeau qui leur donne du bonheur. Ainsi, Google a décidé il y a des années d'offrir aux employé.e.s **des voyages, plutôt que des primes.** **Distillery offre à ses employé.e.s des iPhones et montres Apple** plutôt que de l'argent.

D'autres entreprises ne se contentent pas des primes et mettent en place des rituels pour honorer et remercier les coopteurs/cooptrices. **Hewlett Packard, par exemple,** récompense publiquement les « champion.e.s » de la cooptation, et cimente ainsi l'engagement des employé.e.s.

Prime ou pas, toutes ces entreprises ont mis en place des systèmes et des processus pour tirer le meilleur profit de la cooptation. **Les employé.e.s savent dès le départ qu'ils/elles seront aussi des dénêcheurs/dénêcheuses de talents pour leur entreprise** et sont encouragé.e.s à devenir actifs/actives dans le recrutement. Incitations, communication autour des postes à pourvoir, plateforme bien conçue, priorité aux candidat.e.s coopté.e.s... tout est fait pour que la cooptation se passe au mieux.

Les petites choses que vous pouvez faire

- 
Facilitez le partage de vos offres d'emploi sur les réseaux sociaux et par email par le biais de votre logiciel de recrutement. Votre plateforme de recrutement doit être intuitive et facile à utiliser. Cela donnera aussi aux candidat.e.s une meilleure visibilité sur le processus à suivre s'ils/elles veulent postuler.
- 
Faites en sorte qu'il n'y ait trop d'informations à renseigner dans le système de recommandation. Cette simple étape « formulaire » peut être décourageante. Le nom et l'adresse e-mail devraient suffire pour commencer !

-  **Soyez très réactifs/réactives** : répondez dans la journée aux recommandations d'employé.e.s qui vous sont soumises ; tout au long du processus, informez le/la coopteur/cooptrice de ce que deviennent ses recommandations.
-  Quand la recommandation n'aboutit pas à un recrutement, **faites des retours précis au coopteur/à la cooptrice sur les forces et les faiblesses du/de la candidat.e** pour l'aider à bien cerner le profil recherché. N'oubliez pas d'**exprimer votre gratitude pour la recommandation**, même si elle n'a pas été couronnée par un recrutement.
-  **Automatisez tout ce qui peut l'être dans votre processus de recrutement** (tâches administratives, suivi...).
-  **Proposez des avantages financiers ou en nature** pour les recommandations qui débouchent sur un recrutement.
-  **Ne pas avoir de système de récompense, ça marche aussi** dans les entreprises où les employé.e.s sont très investis. On fait alors **le pari de la motivation intrinsèque**. « La motivation intrinsèque se réfère à un comportement entraîné par des récompenses internes » (le plaisir d'enrichir l'équipe, le travail bien fait, etc.), c'est-à-dire que « la motivation à s'engager dans un comportement provient de l'intérieur de l'individu parce qu'il est intrinsèquement gratifiant », et pas de la volonté de gagner des récompenses externes ou d'éviter des punitions. **La motivation intrinsèque fonctionne dans certaines cultures vertueuses où les employé.e.s se sent valorisé.e.s et sont autonomes dans leur travail.**
-  **Ne limitez pas le nombre de candidat.e.s que chaque employé.e peut coopter.** Il serait dommage de se priver des recommandations des employé.e.s dont les réseaux sont les plus larges.

Les limites et les inconvénients

Le recrutement par cooptation n'est pas sans inconvénient. **Le principal reproche que l'on fait à la cooptation, c'est qu'elle a tendance à réduire la diversité des équipes.** *Qui se ressemble, s'assemble.* C'est là ce qu'on reproche aux entreprises technologiques de la Silicon Valley qui ont engendré une « **bro culture** », la culture machiste des programmeurs qui cultivent l'entre-soi. C'est précisément dans ces entreprises qui ont le plus développé la cooptation que la diversité (et notamment la présence des femmes) est la plus faible.

Pour les critiques, les entreprises comme Google ont levé **des « armées de clones »** : « **malheureusement, un employé** à qui on demande de recommander quelqu'un de son réseau pour un poste donné va toujours recommander quelqu'un qui a le même capital social, les mêmes goûts, habitudes vestimentaires, diplômes, etc. » Malgré des centaines de millions de dollars investis dans ses programmes de diversité, Google arrive péniblement à un taux de 30% de femmes... « *Un problème de pipeline* », voici la raison toujours mise en avant. Alors que l'image devrait plutôt être celle de l'effet boule de neige...

Un récent **rapport publié par PayScale** en 2017 a montré que **les systèmes de cooptation profitent aux hommes blancs** de manière disproportionnée. Aux Etats-Unis, les hommes blancs ont 12% plus de chances d'être cooptés que toute autre catégorie de la population. 53 000 personnes ont été sondées pour cette étude. On a demandé à chacun s'il/elle avait obtenu son emploi par cooptation. Un peu plus d'un tiers des sondés a répondu oui – ce qui montre bien la force de la cooptation. Parmi ces personnes qui ont dit avoir été cooptées, 41% l'ont été via un.e ami.e ou membre de la famille, et 32% via un contact professionnel. L'étude a également révélé que les femmes de couleur étaient celles qui étaient les moins représentées – seulement 13% des cooptations, ce qui fait que ces personnes ont 35% moins de chances d'être cooptées qu'un homme blanc.

Cela s'explique par plusieurs facteurs : **les femmes ont plus de mal que les hommes à développer et entretenir des réseaux** ; les **femmes noires en particulier ont moins de soutien dans les entreprises**. Puisque les gens ont tendance à recommander des gens qui leur ressemblent, les entreprises qui ont peu de diversité au départ ont peu de chances d'augmenter leur diversité par la suite.

Certaines entreprises tentent de contrecarrer les effets négatifs de la cooptation. Pinterest met ses employé.e.s au défi de recommander des personnes qui ne leur ressemblent pas. Dans un **article publié sur LinkedIn**, Abby Maldonado, une responsable RH de Pinterest, explique : « *chez Pinterest, nous n'offrons pas de prime comme les autres entreprises, et nous développons d'autres moyens de sourcer les candidat.e.s. Mais nous voudrions que la cooptation contribue aussi à la diversité. C'est pourquoi avec notre programme Inclusion Labs, nous mettons nos employés au défi d'augmenter la diversité des équipes.* »

L'objectif affiché de Pinterest était d'obtenir 10 fois plus de recommandations de candidat.e.s de groupes minoritaires, et 2 fois plus de femmes. Et le défi a porté ses fruits : il y a eu une hausse de 24% des recommandations de candidates femmes, et le pourcentage de candidat.e.s recommandé.e.s qui n'étaient pas des hommes blancs a été multiplié par 55, explique Abby Maldonado.

Pour Intel, la solution envisagée a été de créer un système incitatif. Les primes offertes récompensent la diversité. En 2015, Intel s'est engagée à augmenter le nombre de femmes et de candidat.e.s minoritaires d'au moins 14% d'ici 2020. L'un des moyens d'y parvenir : récompenser davantage les employé.e.s recommandant des femmes (ou d'autres personnes de groupes minoritaires). En cas de recrutement, la prime est doublée. Cela semble avoir **bien fonctionné** : le pourcentage des embauches faites parmi les groupes sous-représentés est passé de 32% en 2014 à 41% en 2015. Même au plus haut niveau de la hiérarchie, les embauches de femmes ont augmenté en 2015 (33% de femmes embauchées contre 19% en 2014). En 2017, **Intel a annoncé que les objectifs seraient atteints avant 2020.**

À partir de 2017, LinkedIn a créé des événements ouverts, les **open mic nights**, pour augmenter la diversité dans son recrutement. Des soirées relax – bière, pizza, poésie et musique – donnent aux candidat.e.s l'occasion de s'imprégner de la culture LinkedIn et de parler de manière informelle à des recruteurs/recruteuses. Pour ces soirées, LinkedIn a mis à contribution les réseaux d'employé.e.s noir.e.s et latinos, en leur demandant expressément d'inviter des personnes de leurs réseaux. Lors des trois premières soirées seulement, LinkedIn a obtenu 350 nouveaux prospects, qui ont débouché sur 10 embauches.

Pour conclure, la cooptation reste incontournable et indispensable à toute entreprise. C'est un moyen d'obtenir des candidat.e.s qualifié.e.s qui seront plus engagé.e.s et resteront plus longtemps. Mais au risque de voir la diversité des équipes se réduire, la cooptation ne doit pas être le seul moyen de recrutement. Il est important de varier les canaux de recrutement. Enfin, on peut faire en sorte de mettre la cooptation au service de la diversité, en mettant en place les systèmes incitatifs adéquats.

Sources

Le coût réel d'un recrutement

<https://www.gereso.com/actualites/2018/04/23/le-cout-reel-dun-recrutement/>

Un recrutement coûte cher : il vaut mieux ne pas se tromper. Comment faire ?

<https://www.linkedin.com/pulse/un-recrutement-co%C3%BBte-cher-il-vaut-mieux-ne-pas-se-von-gr%C3%BCnigen/>

Le recrutement par cooptation : des avantages partagés

<https://www.presse-citron.net/recrutement-cooptation-avantages-partages/>

Recruter par cooptation : 5 avantages

<https://blog.recruitee.com/fr/recruter-par-cooptation/>

Quels avantages pour le recrutement par cooptation ?

<https://revolution-rh.com/quels-avantages-pour-le-recrutement-par-cooptation/>

What is cultural fit and why is it important?

<https://www.breathehr.com/blog/what-is-cultural-fit-and-why-is-it-important/>

Culture eats strategy for breakfast

<https://www.managementcentre.co.uk/culture-eats-strategy-for-breakfast/>

Les 5 avantages du recrutement par cooptation

<https://medium.com/hiridium/les-5-avantages-du-recrutement-par-cooptation-1e9116c49b62/>

Jobvite Recruiter Nation 2015

https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2015/09/jobvite_recruiter_nation_2015.pdf/

New Data: What You Didn't Know about Employee Referrals

<https://www.jobvite.com/recruiting-process/new-data-what-you-didnt-know-about-employee-referrals/>

Biais de confirmation

https://fr.wikipedia.org/wiki/Biais_de_confirmation

Raising your employee referral program results to 50% of all hires

<https://www.slideshare.net/eremedia/raising-your-employee-referral-program-results-to-50-of-all-hires>



10 Employee Referral Program Fast Facts

<https://www.recruiter.com/i/10-employee-referral-program-fast-facts/>

Google Found Out That Giving Its Employees Trips To Hawaii is Better Than \$1M Awards

<https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2015/07/google-found-out-that-giving-its-employees-trips-to-hawaii-is-better-than-1m-awards/>

4 Companies With the Best Employee Referral Awards

<https://medium.com/hr-blog-resources/4-companies-with-the-best-employee-referral-awards-57d711ff0c6c/>

Motivation intrinsèque : Qu'est-ce que la motivation intrasèque ?

<https://www.instantspresents.com/psychologie/motivation-intrinsèque-quest-ce-que-la-motivation-intrinsèque/>

Bro (subculture)

[https://en.wikipedia.org/wiki/Bro_\(subculture\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Bro_(subculture))

The Impact of Job Referrals on Employee Engagement Whitepaper

https://resources.payscale.com/hr-whitepaper-impact-of-job-referrals.html?_ga=2.124016386.927524750.1518551175-534589350.1517196382/

Why Referrals Might Be Hurting Your Diversity Efforts (and What You Can Do to Change That)

<https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/diversity/2018/why-referrals-might-be-hurting-your-diversity-efforts-and-what-you-can-do-to-change-that/>

Employee referral programs are killing diversity in the tech industry

<https://medium.com/startup-grind/referral-programs-are-killing-diversity-in-the-tech-industry-c78d1c0696f9/>

Why strategic networking is harder for women

<https://www.weforum.org/agenda/2016/04/why-strategic-networking-is-harder-for-women/>

Women: Networking Is Not a Dirty Word

<https://medium.com/feminalink/women-networking-is-not-a-dirty-word-f6740551f881/>

11 Stats From Sheryl Sandberg's Gender Diversity Report That You Need to See

<https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/diversity/2017/11-stats-from-sheryl-sandbergs-gender-diversity-report/>



Why job referrals can hurt a company's diversity

<https://www.nbcnews.com/business/consumer/why-job-referrals-can-hurt-company-s-diversity-n845106/>

Diversifying Engineering Referrals at Pinterest

<https://www.linkedin.com/pulse/diversifying-engineering-referrals-pinterest-abby-maldonado/>

Intel will pay double bonus to employees who refer women, minorities and veterans

https://www.oregonlive.com/silicon-forest/2015/07/intel_will_pay_double_bonus_to.html

Intel CEO in New Diversity Report: 'Let's Turn This Tragedy Into Action'

<http://fortune.com/2017/08/15/intel-ceo-in-new-diversity-report-lets-turn-this-tragedy-into-action/>

How Open Mic Nights Have Become a Creative Way For LinkedIn to Engage Diverse Talent

<https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/diversity/2017/how-open-mic-nights-have-become-a-creative-way-for-linkedin-to-engage-diverse-talent/>

Welcome
TO THE
Jungle