

La gestion du recrutement dans un contexte de pénurie de candidats dans le secteur de la finance au Luxembourg : Analyse des stratégies internes de contournement mises en place par les recruteurs des cabinets de recrutement luxembourgeois spécialisés en finance

Auteur : Kamsu Ninkam, Liliane Prisca

Promoteur(s) : Gérard, Julie

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

Année académique : 2022-2023

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/18050>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

Nom : Kamsu Ninkam

Prénom : Liliane Prisca

Matricule : s205434

Filière d'études : Gestion des ressources humaines

Finalité : Politique et management RH

Mémoire de fin d'études

**La gestion du recrutement dans un contexte de pénurie de candidats
dans le secteur de la finance au Luxembourg :**
**Analyse des stratégies internes de contournement mises en place par les
recruteurs des cabinets de recrutement luxembourgeois spécialisés en finance.**

Promotrice : Julie Gérard
Lectrice : Sabine Hauser
Lectrice : Jocelyne Robert

REMERCIEMENTS

La rédaction de ce mémoire, conclusion de notre master en gestion des ressources humaines au sein de l'Université de Liège, n'aurait pas été possible sans le soutien de plusieurs personnes que nous souhaitons remercier

Tout d'abord, nous aimerions exprimer notre profond sentiment de gratitude envers notre promotrice, Julie Gérard, dont l'accompagnement, les conseils avisés et les encouragements ont été d'une importance cruciale tout au long de ce travail de recherche. Votre disponibilité nous a été d'un grand soutien.

Nous tenons également à témoigner notre reconnaissance envers nos lectrices, Sabine Hauser et Jocelyne Robert, dont les commentaires pertinents et les suggestions constructives ont permis d'améliorer la qualité de ce mémoire.

Par ailleurs, nous aimerions adresser un remerciement spécial à nos parents et amis qui ont été une source inépuisable de soutien moral et d'encouragement tout au long de nos études universitaires. Vos encouragements et votre confiance en nous ont été les moteurs de notre persévérance.

Nous n'oublions pas les personnes qui ont participé à notre recherche et qui ont pris le temps de partager leurs opinions et leurs expériences, contribuant ainsi aux données essentielles de notre mémoire.

Votre soutien et votre collaboration ont été inestimables, et nous sommes sincèrement reconnaissants envers chacun d'entre vous pour votre contribution à la rédaction de ce mémoire.

ABSTRACT

Ce mémoire se focalise sur les stratégies mises en place par les recruteurs travaillant dans les cabinets de recrutement du domaine financier au Luxembourg. Ces acteurs du recrutement témoignent d'un défi majeur : un manque de candidats disponibles sur le marché, entraînant un impact direct sur leurs activités de recrutement. Ainsi, cette recherche s'appuie sur la question suivante : « Comment les recruteurs des cabinets de recrutement opérant dans le secteur de la finance au Luxembourg mobilisent-ils différentes stratégies dans un contexte organisationnel marqué par la pénurie de candidats ? Pour répondre à cette question de recherche une collecte de données a été effectuée auprès de 3 cabinets de recrutement au Luxembourg. Les réponses récoltées démontrent une concurrence interne entre les différents recruteurs ainsi que le fait qu'ils s'appuient sur différents moyens, entre autres leurs réseaux personnels et professionnels, les médias sociaux, l'intelligence artificielle, cela dans le but de les aider durant leurs processus de recrutement. Cette recherche montre l'importance de la phase de *sourcing* pour les recruteurs c'est-à-dire la phase de recherche et d'identification des candidats, du fait de la pénurie qui réduit leurs marges de manœuvre.

Table des matières

Introduction	1
Partie I. Contextualisation	3
1. Présentation du marché du travail luxembourgeois.....	3
2. Le secteur de la finance au Luxembourg.....	4
2.1 Les Professionnels du secteur financier.....	5
2.2 La pénurie dans le secteur de la finance du point de vue de l'agence pour le développement de l'emploi au Luxembourg.....	5
2.3 Le recrutement dans le secteur financier au Luxembourg.....	6
Partie II. Revue de Littérature	8
1. Notion de pénurie : limites du concept lié au caractère incertain de sa mesure	8
2. La pénurie et l'externalisation du recrutement	9
3. La notion d'intermédiaire de placement	10
3.1 Le recrutement dans un cabinet de recrutement	11
3.1.1 De la vision transactionnelle à la vision relationnelle du recrutement	11
3.1.2 Les étapes du recrutement dans un cabinet de recrutement.....	12
4. Les stratégies des recruteurs	14
4.1 L'usage des médias sociaux	14
4.1.1 LinkedIn.....	15
4.1.2 Les job boards.....	17
4.2 L'utilisation du Réseau.....	18
4.3 L'usage de l'intelligence artificielle	19
4.4 L'usage des progiciels de gestion.....	21
Partie III- Méthodologie	22
1. Présentation de la méthode de recherche et choix de la démarche	22
2. Périmètre de la recherche	24
3. Constitution de la population et récolte des données	24
3.1 Description des entreprises étudiées et règles liées au recrutement	25
3.2 Tableau récapitulatif des entretiens	26
3.3 Tableau récapitulatif des personnes ayant répondu aux questionnaires	28

4. Les limites de la démarche	28
Partie IV- Mise à plat empirique et Analyse des résultats.....	29
1. Mise à plat empirique	29
1.1 Fonctionnement des cabinets de recrutements	29
1.1.1. Les différents contrats proposés	29
1.1.2 Règles relatives à l'attribution de bonus et à la rémunération.....	30
1.1.3 La dynamique client – cabinet.....	31
1.1.4 La procédure de réception d'appels d'offres	31
1.1.5 La procédure de Gestion des priorités	33
1.1.6 La pénurie de candidats	34
1.2 La procédure de recrutement et les stratégies des recruteurs.....	37
1.2.1 La base de données	38
1.2.2 LinkedIn.....	40
1.2.3 Monster.....	41
1.2.4 E financial Careers.....	42
1.2.5 Le réseau.....	43
1.2.6 L'intelligence artificielle	45
3. Analyse	47
3.1 Présentation du cadre d'analyse.....	47
3.2 Analyse des données selon la théorie de l'acteur stratégique	48
3.2.1 La stratégie	48
3.2.2 La notion de pouvoir.....	50
3.3 Confrontation des constats avec la théorie	51
PARTIE V :Discussion	55
CONCLUSION	57
Bibliographie.....	59
ANNEXES	64

Liste des figures

Figure 1 : Types de contrats proposés	30
Figure 2 : Processus de recrutement pour un contrat CDI avec le client.....	37
Figure 3 : Processus de recrutement pour un contrat consulting avec le cabinet de recrutement	37

Liste des abréviations

- CDI : Contrat à durée indéterminé
- CDD : contrat à durée déterminé
- IA : Intelligence artificielle
- CSSF : Commission de surveillance du secteur financier
- ADEM : l'agence pour le développement de l'emploi
- RH : ressources humaines
- FR2S : Fédération Recrutement Recherche & Sélection
- CV : curriculum vitae

INTRODUCTION

Le marché du travail luxembourgeois connaît actuellement des défis majeurs, notamment dans le secteur de la finance. Une problématique préoccupante émerge au sein de ce domaine économique florissant : la pénurie de candidats qualifiés. Selon (Zune, 2014), Les pénuries surviennent lorsque la demande de main-d'œuvre dépasse largement l'offre. Le Luxembourg, en tant que centre financier international, attire un grand nombre de professionnels du monde entier, mais l'offre de talents ne parvient pas à satisfaire la demande croissante des entreprises.

Face à cette réalité, les acteurs du secteur doivent développer des approches stratégiques pour attirer et recruter des candidats compétents. Au cœur de cette problématique, les cabinets de recrutement spécialisés en finance jouent un rôle clé en tant qu'intermédiaires entre les entreprises et les candidats potentiels. Ces recruteurs doivent faire face à un double défi : trouver des talents rares dans un marché compétitif tout en répondant aux exigences spécifiques du secteur financier. La littérature met en évidence le rôle principal joué par ces cabinets de recrutement et les agences pour l'emploi dans l'établissement de référentiels pertinents pour le marché du travail (Bessy & Larquier, 2009)

Ce mémoire porte ainsi sur la gestion du recrutement par les cabinets de recrutement dans un contexte de pénurie de candidats dans le secteur de la finance au Luxembourg. L'objectif est de comprendre comment les recruteurs des cabinets de recrutement spécialisés en finance pensent, développent et mettent en place des stratégies pour contourner la pénurie dans le secteur. Cette interrogation naît principalement de nos observations au travers d'un stage que nous avons réalisé dans un cabinet de recrutement au Luxembourg. Cela nous a fait naître une question de départ qui est la suivante : « De quelles manières les professionnels du recrutement procèdent-ils pour recruter et sélectionner des travailleurs du secteur financier dans les cabinets de recrutement au Luxembourg, dans un contexte de pénurie de talents ? En procédant à la collecte des données sur le terrain, cette question de départ a évolué en question de recherche et s'intitule : « Comment les recruteurs des cabinets de recrutement opérant dans le secteur de la finance au Luxembourg mobilisent-ils différentes stratégies dans un contexte organisationnel marqué par la pénurie de candidats ?

Dans cette optique, ce travail se structure en plusieurs grandes parties. Tout d'abord, nous procéderons à la mise en contexte du secteur financier et du processus de recrutement au Luxembourg. Ensuite, nous présenterons une revue de littérature approfondie portant sur la notion de pénurie, l'externalisation du recrutement et les stratégies adoptées par les recruteurs pour identifier et attirer les candidats adéquats face à la pénurie. Nous présenterons ensuite la méthodologie que nous avons choisie pour réaliser cette étude à savoir la démarche qualitative, et nous définirons également le périmètre de

recherche, ainsi que la population étudiée. Par la suite, nous procéderons à l'analyse des données issues de notre recherche sur le terrain en utilisant le cadre d'analyse choisi, celui de la théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg (1977). Enfin, nous confronterons nos hypothèses à la théorie dans le but de répondre à la question de recherche et d'étayer des perspectives futures.

Partie I. Contextualisation

Dans cette partie, nous examinerons de plus près le marché du travail luxembourgeois et son secteur financier. Nous aborderons les caractéristiques du marché de l'emploi marqué par la pénurie de main d'œuvre, les spécificités du secteur financier et les enjeux liés au recrutement. Nous explorerons également les différents types de Professionnels du Secteur Financier (PSF) réglementés par la Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF) et les efforts déployés pour faire face à la pénurie de talents. Enfin, nous mettrons en évidence l'importance de l'adaptation des pratiques de recrutement pour répondre aux besoins du marché.

1. Présentation du marché du travail luxembourgeois

Le marché du travail au Luxembourg présente plusieurs caractéristiques distinctives, notamment un contexte professionnel international et multiculturel, un pourcentage élevé de travailleurs étrangers et multilingues, une forte prédominance du secteur tertiaire et un taux de chômage inférieur à la moyenne européenne. Le pays bénéficie d'une stabilité politique et socio-économique combinée à un tissu d'entreprises dynamiques et innovantes¹.

Entre 2000 et 2022, l'emploi a connu une croissance de plus de 80 % avec 75 % de travailleurs immigrés ou frontaliers.² Depuis 1961, le pourcentage de travailleurs frontaliers est passé de 3 % à 47 %. Sur les 510.000 personnes embauchées au Luxembourg en 2022, la majorité, soit 94 % sont des salariés. Environ 1 salarié sur 10 travaille dans le secteur de la banque et de l'assurance. Les statistiques au 1er mai prouvent qu'au Luxembourg, la majorité des 47 % des travailleurs transfrontaliers, provient de France. Seulement un quart des salariés ont la nationalité luxembourgeoise. En ce qui concerne les résidents, on observe une disparité significative entre les femmes et les hommes en termes de travail à temps partiel. En effet, 31 % des femmes résidentes travaillent à temps partiel, tandis que ce chiffre n'est que de 7 % pour les hommes³.

Grâce à une économie florissante et à un taux de chômage modeste, le Luxembourg se positionne comme un acteur de premier plan sur la scène mondiale en matière de compétitivité. Différents contrats sont proposés par les entreprises : des contrats de mission pour les intérimaires, les contrats à durée indéterminée (CDI), le contrat à durée déterminée (CDD). Le Luxembourg se positionne

¹Adem (2023, 10 février). Panorama du marché de l'emploi. Consulté le 27 mars 2023 <https://adem.public.lu/fr/marche-emploi-luxembourg/panorama-marche-emploi.html>

²Adem (2023, 10 février). Panorama du marché de l'emploi. Consulté le 27 mars 2023 <https://adem.public.lu/fr/marche-emploi-luxembourg/panorama-marche-emploi.html>

³Adem (2023, 10 février). Panorama du marché de l'emploi. Consulté le 27 mars 2023 <https://adem.public.lu/fr/marche-emploi-luxembourg/panorama-marche-emploi.html>

comme le pays du CDI puisque 92 % des contrats de travail conclus au Grand-Duché le sont en CDI. En exceptant le travail intérimaire, qui compte pour environ 20 % des mouvements de main-d'œuvre, le marché du travail luxembourgeois a enregistré 114 130 embauches et 101 590 fins de contrat au cours d'une année donnée.⁴

Actuellement, les entreprises basées au Luxembourg font face à des défis en matière de recrutement et de rétention de personnel⁵. D'après l'enquête de l'organisation du temps de travail en 2022, les problèmes de recrutement sont fréquents au sein des entreprises luxembourgeoises de taille significative (au moins cinq salariés). Parmi elles, 72% font face à des obstacles pour embaucher du personnel qualifié, tandis que 28% rencontrent des difficultés pour pourvoir des postes non qualifiés. Le motif le plus couramment cité pour expliquer ces défis de recrutement est le manque de candidats. Plus précisément, près de la moitié des entreprises de taille significative qui rencontrent des difficultés pour recruter du personnel qualifié soulignent le manque de candidats possédant les compétences techniques attendues comme étant l'une des principales raisons de ces problèmes⁶.

2. Le secteur de la finance au Luxembourg

Le Luxembourg est un pays qui jouit du dynamisme de son secteur financier, parce que ce secteur favorise la performance économique du pays. Il est l'un des pays les moins touchés par la crise économique et sanitaire au sein de l'Union européenne.⁷ Le secteur de la finance est en constante évolution et a connu une croissance significative. En 2020, il a contribué à hauteur de 25,7 % du PIB. Entre 2011 et 2021, la valeur ajoutée du secteur financier a enregistré une croissance annuelle moyenne de 5,2 %. Cette progression est attribuable à une augmentation des services bancaires destinés aux entreprises, à l'essor de l'industrie des fonds ainsi qu'aux services d'audit et de conseil. Parmi les entreprises constituant le domaine financier au Luxembourg, nous pouvons citer les établissements de crédit, les sociétés d'assurance et les fonds d'investissement.⁸ De plus, le Luxembourg représente le deuxième centre mondial de gestion d'actifs, avec une part de marché de 9 % et plus de 5091 milliards d'euros gérés par les organismes de placement collectif. Actuellement, il est le leader de l'industrie de la gestion d'actifs en Europe et occupe la deuxième place mondiale en termes d'actifs sous gestion après les États-Unis.

⁴LPG Fiduciaire (2016, 06 mai). Le contrat à durée indéterminée au Luxembourg (CDI) <https://www.fiduciaire-lpg.lu/fr/publications/social/le-contrat-%C3%A0-dur%C3%A9e-ind%C3%A9termin%C3%A9e-au-luxembourg-cdi>

⁵ OCDE (2023) ; Commission européenne (2023)

⁶Liser, université du Luxembourg, (2023, avril). Etat des lieux des enjeux et des risques de la Réduction du Temps de Travail. <https://gouvernement.lu/dam-assets/documents/actualites/2023/04-avril/25-etude-reduction-travail/rapportrtt-liser-unilux-versionfinale-21avril.pdf>

⁷Ministère de l'économie (2021, 4 juin). Des finances et de la souveraineté industrielle et numérique. Consulté le 17 mars 2023. <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/LU/situation-economique-et-financiere-du-luxembourg>

⁸Ministère de l'économie (2021, 4 juin). Des finances et de la souveraineté industrielle et numérique. Consulté le 17 mars 2023. <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/LU/situation-economique-et-financiere-du-luxembourg>

2.1 Les Professionnels du secteur financier

Au Luxembourg, la loi a regroupé les acteurs du secteur financier sous l'appellation de "Professionnels du Secteur Financier" (PSF) qui sont soumis à la réglementation de la Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF). Du fait des restrictions imposées par le secret bancaire, plusieurs : acteurs non-financiers ont entrepris les démarches requises pour obtenir leur agrément en tant que PSF. Cette accréditation leur permet ainsi de fournir leurs services aux autres acteurs du secteur financier, en respectant les réglementations en vigueur. Les PSF comprennent toutes les entités financières qui, bien qu'étant distinctes des établissements de crédit, sont placées sous la supervision de la CSSF en raison de la nature de leurs activités.⁹

Les premiers types de PSF sont les entreprises d'investissement telles que les conseillers en investissement, les courtiers, les gérants de fortune, les commissionnaires.¹⁰ Le deuxième type de PSF sont les PSF spécialisés qui sont quant à eux des professionnels exerçant des activités spécifiques. Cela inclut les personnes effectuant des opérations de change-espèce, les administrateurs de fonds communs d'épargne, les professionnels réalisant des opérations de prêt, les agents teneurs de registre, ainsi que les dépositaires professionnels d'instruments financiers. En outre, on distingue également les PSF de support tels que les agents de communication à la clientèle, les agents administratifs du secteur financier ou les opérateurs de systèmes informatiques. L'agrément est délivré aux PSF pour une durée illimitée, mais il peut être retiré. La CSSF met en place des sanctions pour toute entité financière (comme une entreprise d'investissement) qui ne respecteraient pas les obligations professionnelles imposées ni les règles en vigueur.¹¹

2.2 La pénurie dans le secteur de la finance du point de vue de l'agence pour le développement de l'emploi au Luxembourg

L'Adem (agence pour le développement de l'emploi au Luxembourg) au travers d'une étude sectorielle a évalué la pénurie des candidats du secteur financier sur le marché luxembourgeois. Cette étude se base sur les données récoltées entre 2018 et 2020 et les résultats ont été publiés en novembre 2021.

Pour évaluer la pénurie, l'Adem se base sur 3 indicateurs qui sont¹²:

⁹ (Web_fr_brochure_eco_lux_0517_cdc.pdf (luxinnovation.lu)

¹⁰Tradulux (2021, 26 juin). Comment obtenir l'agrément de Professionnels du secteur financier (PSF) au Luxembourg ? consulté le 10 mars 2023. <https://www.tradulux.com/actualite/comment-obtenir-l-agrement-de-professionnels-du-secteur-financier-psf-au-luxembourg/>

¹¹Tradulux (2021, 26 juin). Comment obtenir l'agrément de Professionnels du secteur financier (PSF) au Luxembourg ? consulté le 10 mars 2023. <https://www.tradulux.com/actualite/comment-obtenir-l-agrement-de-professionnels-du-secteur-financier-psf-au-luxembourg/>

¹²Baers,I.(2021,Novembre). Le Secteur financier. Adem. <https://adem.public.lu/content/dam/adem/fr/publications/adem/etudes-sectorielles/ADEM-etudes-sectorielles-Secteur-financier-vf-V.pdf>

- Une comparaison directe entre le nombre de demandeurs d'emploi inscrits pour un métier spécifique et le nombre de postes déclarés pour ce même métier (tous secteurs confondus). Comparer Candidats et Emplois met en évidence le ratio entre le nombre de candidats potentiellement intéressés par un poste et le nombre de postes disponibles. Un indicateur inférieur à 1 signale une pénurie de candidats hypothétiques pour ce métier.
- La moyenne des propositions de candidats définitives effectuées par poste déclaré ;
- Le taux d'offres d'emploi déclarées pour lesquelles aucun candidat approprié (parmi les demandeurs d'emploi disponibles) n'a été en mesure d'être choisi ;

Ces deux indicateurs fournissent un éclairage supplémentaire sur la concordance des qualifications/compétences entre les postes proposés et les candidats. Les professions qui n'ont pas d'importance notable dans le domaine, c'est-à-dire avec très peu de postes déclarés ne sont pas considérées pour l'analyse de la pénurie.

En conclusion de l'étude, nous pouvons répertorier les principaux métiers en pénurie du secteur financier tels que les gestionnaires de risques financiers et les juristes financiers (0,1), les gestionnaires de fonds et comptables de fonds (0,2), les gestionnaires en assurances (0,3), les analystes KYC : Know Your customer (0,3), les chargés de clientèle (privée et professionnelle) en banque (0,4). Il s'agit également de métiers de la finance que l'on peut retrouver dans d'autres secteurs, tels que les analystes financiers, les comptables, les contrôleurs de gestion, les auditeurs internes et les secrétaires juridiques. Enfin, d'autres métiers de support au domaine financier, notamment dans les projets et les technologies de l'information, tels que les chefs de projet, les administrateurs IT, les architectes IT, les ingénieurs IT, les développeurs IT, les analystes fonctionnels et business intelligence, et les responsables de sécurité IT, sont également concernés.

L'étude de l'Adem vient ainsi corroborer l'existence d'une pénurie de talents dans le secteur financier au Luxembourg.

2.3 Le recrutement dans le secteur financier au Luxembourg

Le secteur financier au Luxembourg fait face à une pénurie de candidats, cette affirmation est notamment évoquée par les coprésidentes de la *Federation for recruitment, search & selection* (FR2S)¹³. La Fédération Recrutement Recherche & Sélection (FR2S) a établi un accord de conduite, qui est une réglementation visant à promouvoir des pratiques légales et éthiques parmi ses membres. Cette réglementation est le tout premier ensemble de règles déontologiques qui a été établi en décembre 2016 et qui vise à guider les sociétés de recrutement, leurs dirigeants et leurs employés affiliés, dans leurs comportements professionnels lors des processus de recherche et sélection. En adhérant à cet accord, les

¹³ Theunissen, B. (2022, 04 octobre) Les recruteurs du secteur financier sonnent l'alerte <https://paperjam.lu/article/recruteurs-secteur-financier-s>

membres de la FR2S s'engagent à adopter une conduite éthique envers les individus, à les traiter avec dignité et à promouvoir la diversité et l'intégrité.¹⁴

¹⁵Tous les cabinets ne sont pas membres de ce code déontologique et ils n'y sont pas obligés. Pour être en mesure d'adhérer à cette organisation, la première condition requise est la présence d'un bureau permanent établi au Luxembourg. L'externalisation du recrutement répond par conséquent à la pénurie des candidats, les recruteurs externes utilisant des réseaux auxquels les recruteurs en interne n'ont pas accès. Cela représente aussi un gain de temps pour les RH en entreprise qui ont d'autres tâches que celles de recruter et qui peuvent laisser d'autres personnes s'en charger.

Le marché dans le secteur financier se compose d'énormément d'offres d'emplois.¹⁶ Selon l'agence pour le développement de l'emploi au Luxembourg, le recrutement devient de plus en plus difficile dans le secteur financier, car les dirigeants d'entreprises affirment qu'ils n'arrivent pas à recruter des personnes qualifiées¹⁷. Le recrutement dans le secteur financier est ainsi une tâche ardue, pour la majorité des postes en finance, la prise de risque est presque inexistante lorsqu'une personne décide de changer de poste¹⁸.

Le Luxembourg compte environ cent cabinets de recrutement, selon une enquête de la FR2S en 2022, les cabinets de recrutement au Luxembourg se répartissant principalement en deux catégories en termes d'effectifs : ceux de 5 salariés ou moins et ceux de plus de 11 salariés. Ces deux catégories représentent respectivement 35,29 % et 41,18 % des cabinets sondés, tandis que les cabinets de taille moyenne constituent 23,53 % de l'échantillon étudié.¹⁹ Afin de répondre aux exigences de leurs clients, les recruteurs doivent identifier des centaines de profils de candidats avant de trouver ou d'atteindre un candidat à présenter à l'entreprise cliente. Les employeurs peuvent être tentés de répondre à ces difficultés de recrutement en offrant des salaires plus élevés, mais cela peut conduire à une surévaluation de certaines fonctions, dont la valeur ajoutée est discutable.²⁰ Au fil des années le domaine du recrutement au Luxembourg subi une remarquable transformation passant d'une approche traditionnelle à une approche résolument électronique, mobile et sociale. Cette évolution a révolutionné la relation entre les candidats et les employeurs, engendrant des changements significatifs dans leurs interactions.²¹

¹⁴ Frs2. (2019). Code of Conduct. <https://fr2s.lu/code-de-deontologie/?lang=en>

¹⁵ Adem. (2018, juin 11). Nouvelle collaboration signée entre ADEM et FR2S. http://adem.public.lu/fr/actualites/adem/2018/juin/Pressekonferenz-11_6_18.html

¹⁶ Theunissen, B. (2022, 04 octobre) Les recruteurs du secteur financier sonnent l'alerte. <https://paperjam.lu/article/recruteurs-secteur-financier-s>

¹⁷ Fort, L. (2020). Recrutement dans la finance Peu de candidats, toujours plus d'exigences. <https://paperjam.lu/article/peu-candidats-toujours-plus-ex>

¹⁸ Theunissen, B. (2022, 04 octobre) Les recruteurs du secteur financier sonnent l'alerte <https://paperjam.lu/article/recruteurs-secteur-financier-s>. <https://paperjam.lu/article/recruteurs-secteur-financier-s>

¹⁹ Frs2. (n.d.). <https://fr2s.lu/actualites/>

²⁰ Jacquemin, M. (2023, 10 janvier) La pénurie de talents compliance s'est accentuée. <https://paperjam.lu/article/penurie-talents-compliance-s-e>

²¹ Echo des entreprises. (n.d.) https://fedil-echo.lu/wp-content/uploads/2017/10/Focus_interim_echo5-2017.pdf

Ainsi, les professionnels du recrutement, y compris les cabinets spécialisés en finance, doivent s'adapter aux mutations du marché et assurer leur compétitivité en utilisant des outils digitaux appropriés pour développer une approche engageante et participative avec les candidats. Les pratiques changeantes, l'entretien de recrutement en visioconférence s'est imposé comme la norme dans le secteur²². En effet, 94,12 % des cabinets ayant participé à l'enquête de la FR2S pratiquent l'entretien de recrutement en visioconférence. Les réseaux sociaux jouent également un rôle crucial dans le processus de recrutement en contribuant au processus d'identification et de sélection des candidats. Dans ce contexte, l'engagement d'un recruteur professionnel devient indispensable pour mener à bien des recherches sensibles et efficaces. Le *sourcing* des candidats est devenu une démarche proactive, exigeant une constante veille et une recherche active des talents. La réactivité et l'agilité des recruteurs sont des qualités essentielles pour répondre aux exigences croissantes en termes de délais de recrutement, en particulier dans un marché où les candidats se font rares.²³

Les recruteurs au Luxembourg sont en guerre avec les cabinets étrangers en raison de la nécessité d'attirer de nouveaux talents et de retenir ceux qui existent déjà.²⁴ Du fait de cette concurrence entre cabinets, Nous remarquons que la majorité des cabinets ne demandent pas systématiquement un acompte à la signature du mandat même s'ils ont la possibilité de demander le versement d'un pourcentage du montant total de la mission de recrutement dans leur processus client. Cette pratique est plus courante lors de l'embauche de talents rares, de processus de recherche plus longs que la moyenne ou de missions exclusives.²⁵

Partie II. Revue de Littérature

Dans cette section, nous examinerons tout d'abord le concept de pénurie, puis nous soulignerons comment cette situation peut entraîner l'externalisation du processus de recrutement. Nous aborderons ensuite les différentes étapes du recrutement au sein des cabinets de recrutement ainsi que les stratégies mises en œuvre par les recruteurs pour faire face à cette pénurie de candidats.

1. Notion de pénurie : limites du concept lié au caractère incertain de sa mesure

Zune (2014), démontre que la mesure de la notion de pénurie peut être problématique, car elle repose sur des définitions incertaines et des données quantitatives fragmentaires. Il examine les

²² clabeck, audrey. (2022, mars 31). Profil des cabinets de recrutement au Luxembourg en 2022. <https://fr2s.lu/profil-des-cabinets-de-recrutement-au-luxembourg-en-2022/>

²³ clabeck, audrey. (2022, mars 31). Profil des cabinets de recrutement au Luxembourg en 2022 : <https://fr2s.lu/profil-des-cabinets-de-recrutement-au-luxembourg-en-2022/>

²⁴ Echo des entreprises. (n.d.) https://fedil-echo.lu/wp-content/uploads/2017/10/Focus_interim_echo5-2017.pdf

²⁵ clabeck, audrey. (2022, mars 31). Profil des cabinets de recrutement au Luxembourg en 2022 : <https://fr2s.lu/profil-des-cabinets-de-recrutement-au-luxembourg-en-2022/>

différentes approches et indicateurs utilisés pour mesurer les pénuries de main-d'œuvre, au travers de différentes enquêtes.

Une des méthodes utilisées pour mesurer la pénurie consiste à interroger un échantillon d'employeurs sur leurs prévisions de recrutement dans les 12 prochains mois. Ces enquêtes sont souvent menées par des organisations patronales et les résultats sont comparés au nombre de personnes sortant des écoles ou des formations professionnelles pour voir s'il y a suffisamment de personnes formées pour répondre à la demande des employeurs. Cependant, cette méthode présente des biais, car elle ne prend pas en compte la nature des besoins en recrutement. Elle inclut les nouveaux emplois créés, les remplacements de personnes qui partent et même les futurs besoins en compétences des travailleurs déjà en poste.

Une deuxième façon d'analyser les pénuries de main-d'œuvre consiste à se baser sur les entreprises qui offrent des emplois temporaires. Cela consiste à observer les secteurs et les métiers qui ont le plus recours aux emplois temporaires et les difficultés qu'elles rencontrent pour y répondre. Toutefois, cette méthode est également ambiguë car le recours à des emplois temporaires ne signifie pas nécessairement qu'il n'y a pas suffisamment de candidats pour les emplois permanents, et le manque de candidats pour les emplois temporaires ne signifie pas qu'il y a une pénurie de compétences sur le marché du travail.

Enfin, la troisième source d'analyse provient des agences publiques de placement. Il s'agit de se concentrer sur les difficultés des employeurs à trouver des candidats qui répondent aux exigences des offres d'emploi. Les informations nécessaires pour évaluer les postes vacants peuvent être obtenues à partir d'enquêtes ou de l'analyse des données administratives. Néanmoins, cette notion s'avère peu opérationnelle en raison du manque de consensus sur les délais de recrutement et de la définition vague de ce qui constitue un poste vacant (Fondeur & Zanda, 2009, cité par Zune, 2014).

Selon Zune (2014), si l'on se fie uniquement aux hypothèses issues de ces enquêtes pour catégoriser et mesurer les phénomènes de pénurie, cela peut être contestable car cela nous empêche de tirer des conclusions précises sur leur réalité et leur gravité. Ces enquêtes ne se basent pas sur la définition dynamique de la pénurie. « La convention statistique la plus commune sur base de laquelle les économistes du travail s'accordent pour définir un état de pénurie de main-d'œuvre est de nature dynamique : elle consiste à considérer qu'une pénurie de main-d'œuvre existe lorsque l'offre de travail n'augmente pas aussi rapidement que la demande à des niveaux de salaire tels qu'ils étaient exercés dans le passé récent » Zune (2014)

2. La pénurie et l'externalisation du recrutement

La pénurie de main-d'œuvre peut découler de diverses notions, notamment les obstacles au recrutement, les professions sous tension et le décalage entre les formations et les emplois (Masset & Zune, 2012). Zune (2014) met en évidence les conséquences de la pénurie pour les entreprises, parmi lesquelles des difficultés à innover et à maintenir leur compétitivité. Le manque de talents qualifiés limite leur capacité à développer de nouvelles idées et à mettre en place des initiatives novatrices. De plus, cette pénurie peut affecter leur réactivité face à une demande croissante des clients. Avec un nombre limité de talents disponibles, il devient ardu de pourvoir les postes nécessaires pour fournir un service de qualité et satisfaire les attentes des clients de manière optimale. Ces pénuries peuvent être liées à des modèles d'organisation du travail inappropriés plutôt qu'à un manque réel de main-d'œuvre disponible, ce qui entraîne des pénuries de compétences.

Afin de continuer à embaucher malgré ces difficultés, certaines entreprises doivent développer des stratégies adaptées pour pouvoir continuer à recruter (Dubois & Pelletier, 2011). Selon Girard, Fallery et Rodhain (2015), les changements démographiques, sociétaux et culturels peuvent également contribuer à l'augmentation des pénuries de candidats qualifiés et compétents pour certains postes. Ainsi, la pénurie de main-d'œuvre pousse les entreprises à externaliser leurs processus de recrutement, comme l'affirment Buyens et al. (2012). Certaines entreprises font donc appel à des intermédiaires de placement, et comme le soutient Autor (2008), « la raison d'être des agences de placement est une réponse à une défaillance du marché » (cité par Bessy & Larquier, 2009). Les agences possèdent une expertise approfondie dans des domaines de recrutement spécifiques, ainsi que des structures organisationnelles telles que des bases de données, ce qui leur permet de trouver plus aisément les candidats adéquats. C'est peut-être cette capacité qui explique leur aptitude à identifier rapidement les bons candidats par rapport à d'autres méthodes de recrutement (Gautié et al., 2005).

3. La notion d'intermédiaire de placement

« Les intermédiaires du placement peuvent être définis comme l'ensemble des organisations extérieures à l'entreprise dont la fonction attendue est une activité de placement, d'appariement entre des travailleurs et des emplois, en pré-sélectionnant ou non des candidats » (Bessy & Larquier, 2009, p. 5). Les premières modélisations économiques de l'intermédiation se basent sur le défaut d'information pour expliquer le rôle de l'intermédiaire sur le marché. En effet, l'intermédiaire peut être « plus efficace en termes de recherche sur le marché », ce qui accélère « le taux de rencontre et d'appariement » (Rubinstein & Wolinsky, 1987, cité par Bessy & Larquier, 2009). De plus, l'intermédiaire peut avoir développé une expertise pour évaluer les qualités des agents et effectuer une sélection préalable à l'appariement (Biglaisier, 1993, cité par Bessy & Larquier, 2009). Les intermédiaires de placement occupent une place importante sur le marché du travail, et des analyses antérieures ont mis en évidence leur rôle crucial dans la réduction de l'incertitude liée aux transactions (Bessy & Eymard-Duvernay, 1997 ; Bureau & Marchal, 2009 cité par Bessy & Larquier, 2009).

Leurs recherches et leurs sélections contribuent à la construction de marchés et de critères de sélection des compétences. De plus, leurs actions ont des effets notables sur les coûts et les stratégies de recrutement des entreprises, ainsi que sur les catégories de travailleurs qui sont privilégiées ou marginalisées sur une durée considérable, en fonction de la nature des relations entre les intermédiaires, les entreprises et les candidats, ainsi que des méthodes de recherche et de sélection utilisées. (Bessy & Larquier, 2009).

Selon Gautié, Godechot et Sornet (2005), l'objectif principal des intermédiaires de placement est de stimuler la demande des entreprises et de procéder à une évaluation objective des candidats. Cela est en accord avec Bureau et Marchal (2009), car pour eux, la confiance est un élément clé dans le processus de recrutement, favorisant ainsi une communication ouverte entre les recruteurs et les entreprises clientes. Une relation formelle et distante entre les professionnels en recrutement et les entreprises clientes peut conduire à une sélection standardisée et peu adaptée aux besoins de l'entreprise.

Les intermédiaires de placement peuvent être publics ou privés. Dans le cadre de ce travail, nous nous intéresserons particulièrement aux intermédiaires privés, notamment les cabinets de recrutement.

3.1 Le recrutement dans un cabinet de recrutement

3.1.1 De la vision transactionnelle à la vision relationnelle du recrutement

Dans le domaine du recrutement, les pratiques évoluent continuellement pour s'adapter aux besoins changeants des organisations et des candidats. L'un des aspects clés de cette évolution concerne le passage d'une vision transactionnelle à une vision relationnelle du recrutement. Cette transition marque un changement de perspective fondamental, mettant l'accent sur l'importance des interactions humaines et des relations à long terme dans le processus de recrutement même avec les individus qui ne sont pas activement à la recherche d'un emploi. Dans cette perspective, les principes du marketing sont de plus en plus appliqués dans la recherche et la sélection du personnel. Les candidats potentiels sont traités comme des clients et sont abordés avec des messages personnalisés correspondant à leur profil (Buyens et al., 2012). Dans un contexte où les talents se font rares, les candidats détiennent un certain pouvoir face aux recruteurs. Baillette, Fallery et Girard (2013) affirment que les médias sociaux, peuvent ainsi contribuer au développement de cette approche relationnelle au travers du sourcing « il s'agit de choisir l'opérateur central de l'acte de recrutement » (p. 261) (Cadin et al., 2002). Au cours de cette étape, le recruteur va rechercher des candidats et va mettre en œuvre différents moyens pour partager le poste à pourvoir de manière la plus appropriée possible (Grasser & Noël, 2014). D'après Gratton (2011), « suite à l'importance croissante du recrutement et à la montée en puissance des médias sociaux, les activités transactionnelles ne sont plus au premier plan. De plus en plus, l'accent est mis sur la

construction d'une relation, y compris avec les gens qui ne sont pas activement à la recherche d'un emploi. » (Citée par Buyens et al 2012, p. 33)

3.1.2 Les étapes du recrutement dans un cabinet de recrutement

Dans ce contexte relationnel, le recrutement externalisé se présente en différentes étapes qui sont :

- La compréhension de la demande

La première étape est compréhension de la demande où le recruteur doit être en mesure de saisir les besoins du client, les caractéristiques requises et assimiler toutes les informations qu'il reçoit. Il peut recevoir des informations de différentes parties prenantes. En effet, il est possible que plusieurs interlocuteurs tels que le directeur des ressources humaines et le chef de service où le poste est à pourvoir aient des visions différentes du poste et/ou du profil de la personne recherchée. Dans cette optique, il est essentiel pour le recruteur de prendre en compte ces divergences potentielles, d'analyser leur niveau d'explicitation ainsi que les rapports de force sous-jacents. Cette analyse permettra notamment de déterminer la personne qui prendra la décision finale (Gautié et al., 2005). En somme cette étape est très importante car elle définit et guide toutes les autres étapes, le recruteur doit pouvoir bien comprendre le poste pour pouvoir trouver des candidats adéquats

- Le Formatage de la demande

La compréhension du poste nécessite la transformation, cela passe d'une demande client en une demande de marché (Gautié et al., 2005), c'est-à-dire une demande compréhensible et à laquelle le recruteur sera en mesure de trouver des candidats adéquats. Les demandes des clients peuvent être très complexes. La principale difficulté de cette étape réside dans le fait que le client peut être amené à répondre à des critères très stricts, voire impossibles (Gautié et al., 2005). Afin de faire face à cette situation, le recruteur peut également procéder à une reformulation des fiches de postes reçues, ajuster les titres des postes afin d'adapter la demande aux profils variés présents sur le marché. Dans ce contexte, le recruteur peut aussi amener son client à reconsidérer sa demande initiale sans altérer la pertinence des critères de recrutement. Cela permet de maximiser les chances de trouver des candidats qualifiés pour le poste à pourvoir et d'optimiser le processus de recrutement dans son ensemble. Le plus important durant cette étape est de trouver le moyen de pouvoir comprendre l'offre, de trouver les outils nécessaires pour arriver à trouver les candidats adéquats.

- La recherche de candidats

Pour rechercher des candidats, le recruteur procède par approche directe (Gautié et al., 2005), dans laquelle il approche des personnes qui ne sont pas à la recherche d'opportunités. De plus, il peut utiliser son réseau ou passer par d'autres réseaux externes. Pour obtenir des informations, il peut s'appuyer à la fois sur ses liens forts, en d'autres termes les proches du recruteur et sur ses liens faibles (Granovetter, 1973). Selon Granovetter (1973), la plupart des sources du recruteur sont des personnes avec qui il entretient des liens faibles, c'est-à-dire des personnes avec qui le recruteur n'entretient pas de relations de proximité. Par conséquent, les personnes contactées par le recruteur ou les différentes mises en relation représentent une ressource réutilisable pour ce dernier lors de prochaines missions. En outre, la base de données du recruteur constitue un moyen supplémentaire pour accéder rapidement à une liste de candidats potentiels, ce qui permet de trouver le candidat idéal pour une mission.

– L'évaluation des candidats

Il s'agit en premier lieu pour le recruteur de vérifier que le candidat correspond aux critères donnés par l'entreprise cliente. Un entretien a lieu entre le recruteur et le candidat afin d'évaluer ses qualités et le préparer à l'entretien avec le client. L'entretien permet au recruteur de prendre la décision de présenter ou non le candidat au client. L'évaluation vise à appréhender la personnalité du candidat au-delà de ses compétences techniques et professionnelles acquises. En tant qu'intermédiaire, l'enjeu est de déterminer si le candidat proposé correspondra aux attentes du client, en prenant en compte à la fois ses compétences objectives et subjectives (Gautié et al., 2005).

– L'appariement

« La mise en contact des candidats retenus et du client est un moment clé de la transaction » (Gautié et al., 2005). Au cours de cette phase de mise en relation, nous distinguons deux types de propositions. D'un côté, les candidats « typiques », ayant une expérience similaire à celle requise pour le poste et ayant déjà effectué des tâches similaires. Ces personnes sont souvent assimilées à des « clones » de la fiche de poste (Gautié et al., 2005). Les recruteurs proposent aussi les candidats « atypiques », n'ayant jamais occupé de postes semblables, mais présentant des compétences et une personnalité qui pourraient être utiles pour l'entreprise cliente (Gautié et al., 2005). Cette manière de procéder est une stratégie commerciale visant à mettre en évidence les profils classiques correspondant parfaitement aux attentes du client, les rendant ainsi rares et accélérant la prise de décision du client. Dans un contexte où les candidats atypiques prédominent, le candidat classique devient une ressource rare (Gautié et al., 2005). La procédure est finalisée lorsque le candidat signe son contrat de travail avec l'entreprise cliente, après avoir négocié sa rémunération avec la participation du recruteur.

4. Les stratégies des recruteurs

Le recrutement consiste en l'élaboration et la mise en œuvre de diverses stratégies par les recruteurs afin de créer un lien entre l'entreprise en quête de nouveaux travailleurs et les candidats disponibles sur le marché du travail (Marchal & Rieucan, 2010). En d'autres termes, ces stratégies sont les différents moyens qu'utilisent les recruteurs afin d'identifier des candidats dans le but de les mettre en relation avec les employeurs. Selon Grasser et Noël (2014), la définition d'une stratégie de recrutement est une étape essentielle du processus de recrutement, car elle définit les orientations à suivre en matière de pratiques de recrutement et adapte ces pratiques aux spécificités sociales et économiques de l'entreprise concernée.

En effet, selon, Cadin, Guérin et Pigeure (2002), il n'existe pas de manière universelle et optimale de conduire le processus de recrutement (p. 240). La stratégie adoptée dépend principalement de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité, du niveau de compétitivité et des préférences des responsables ressources humaines (Ibid.). Jean-Marie Peretti (2020) ajoute que, « Tout recrutement s'inscrit donc dans une approche stratégique. » Il souligne également dans son ouvrage que la stratégie de recrutement ne se limite pas à la simple utilisation des moyens de recrutement traditionnels, mais nécessite une perspective globale qui s'aligne sur les objectifs et la culture de l'entreprise.

Dans cette perspective, Il devient clair que l'élaboration d'une stratégie de recrutement est le moyen de trouver des candidats dans le but de faire correspondre les besoins de l'entreprise avec les candidats adéquats. Nous examinerons ainsi les différentes stratégies adoptées par les recruteurs dans les cabinets de recrutement durant leurs processus de recrutement, notamment l'utilisation des canaux de recrutement tels que les médias sociaux comme LinkedIn et les job boards, l'utilisation de leurs réseaux de relations ainsi que l'utilisation de l'intelligence artificielle. Nous allons démontrer en quoi ces éléments représentent des stratégies pour les recruteurs et peuvent contribuer aux différents processus de recrutement.

4.1 L'usage des médias sociaux

Selon Girard, Fallery et Rodhain (2013), l'impact positif des médias sociaux sur la dimension stratégique des responsables des ressources humaines au sein des organisations est évident. Dans certaines situations, leur utilisation requiert même la mise en place de nouvelles positions spécifiquement dédiées à la gestion de ces plateformes. Face à une pénurie de candidats, les recruteurs des cabinets de recrutement peuvent utiliser différents médias sociaux, « Les médias sociaux sont tout à fait adaptés au contexte actuel de pénurie ou de rareté de compétences parce qu'ils permettent à l'organisation de séduire progressivement des candidats passifs qui sont déjà en emploi et qu'un affichage de postes ne suffit pas à convaincre » (Dubois & Pelletier, 2011). De plus les médias sociaux occupent une position de premier plan dans le *sourcing* des candidats (Marchal & Rieucan, 2010). Dans

leur ouvrage, Dubois et Pelletier (2011) décrivent trois types de médias sociaux utilisés dans le recrutement. Tout d'abord, les plateformes relationnelles qui sont utilisées pour interagir avec des candidats potentiels et établir des liens. Cela inclut les réseaux sociaux, LinkedIn, les blogs et les microblogs. Ces canaux permettent aux recruteurs de converser directement avec les candidats et de créer une relation de confiance. Ensuite, nous pouvons citer les plateformes de partage de contenu qui sont utilisées par les recruteurs pour partager des informations sous différents formats et convaincre les candidats des avantages de travailler pour l'entreprise. Ces plateformes comprennent les sites de partage de vidéos, de photos, de documents et de diaporama par exemple. Elles offrent aux recruteurs la possibilité de présenter la culture de l'entreprise, les projets en cours et les témoignages de collaborateurs, afin d'attirer l'attention des candidats potentiels. Enfin, les plateformes transactionnelles qui permettent aux candidats de postuler directement aux offres d'emploi. Elles sont particulièrement utiles pour les candidats actifs à la recherche rapide d'un nouvel emploi. Ces plateformes incluent les sections "Carrières" sur les sites Web des entreprises, les job boards.

Ainsi, selon Dubois et Pelletier (2011), l'utilisation des médias sociaux dans le recrutement englobe ces trois types de plateformes, chacune ayant un rôle spécifique dans l'approche globale de séduction et d'engagement des candidats. Ces plateformes ont transformé la façon dont les individus interagissent, à la fois en tant que consommateurs et en tant que candidats potentiels, et elles jouent un rôle clé dans l'établissement d'une relation entre les entreprises et leur public cible. En effet, elles jouent un rôle essentiel dans la création de relations personnalisées et adaptées aux profils des utilisateurs (Cordina & Fayon, 2013). De plus, les médias sociaux permettent aux recruteurs de repenser leurs pratiques de recrutement et leurs marques employeurs afin d'attirer plus facilement et efficacement les talents, notamment la génération Y qui est arrivée sur le marché du travail et qui est plus sensible aux pratiques innovantes Girard, Fallery, Rodhain, (2015). Cependant, les auteurs soulignent l'importance d'intégrer cette stratégie dans la vision globale des ressources humaines de l'entreprise, (Ibid., p. 117). Le terme recrutement social est désormais couramment utilisé pour décrire l'utilisation des médias sociaux dans les stratégies de recrutement en ligne, soulignant ainsi leur importance dans ces démarches (Jacobs, 2009, cité par Vicknair et al., 2010).

Les plates-formes qualifiées de médias sociaux permettent de communiquer, d'engager, d'informer et de recruter les futurs talents, conférant ainsi une signification particulière au rôle des médias sociaux dans les stratégies d'e-recrutement.

Pour mieux appréhender le sujet, nous allons nous focaliser sur certaines d'entre elles à savoir LinkedIn et les différents Job boards.

4.1.1 LinkedIn

LinkedIn est la plus grosse base de données de candidats passifs du monde (Dubois & Pelletier, 2011). C'est le réseau « spécialisé » (Granjon, 2011) le plus utilisé sur le plan professionnel. C'est une plateforme où l'on doit stimuler les personnes qui ne sont pas forcément à la recherche d'un emploi, et

elle est considérée comme une plateforme de mise en relation professionnelle (Dubois & Pelletier, 2011). De même, elle est également une plateforme extrêmement intéressante pour faire connaître l'organisation en tant qu'employeur, pour annoncer des postes et pour constituer des réservoirs de candidats potentiels. Nous pouvons donc dire que LinkedIn fait partie de la catégorie des sites de réseautage (Girard, Fallery & Rodhain, 2011, p. 2) « d'avantage utilisés pour trouver de nouveaux Contacts » (Cardon, 2008, p. 108). Fondeur et Lhermitte (2006) ajoutent que LinkedIn offre la possibilité de constituer une liste de contacts professionnels la plus étendue possible dans le but de prévoir d'éventuels besoins futurs mais également pour accéder aux listes des autres afin d'agrandir la sienne.

LinkedIn, en tant que réseau social spécialisé axé sur les relations professionnelles, offre aux employeurs une opportunité supplémentaire et pertinente pour évaluer le caractère et la personnalité des candidats, comme le soulignent les employeurs eux-mêmes (Chauhan et al., 2013). Il offre également des fonctionnalités de recherche avancée et de filtrage qui permettent aux employeurs de cibler avec précision les candidats correspondant à leurs critères spécifiques. Cette approche ciblée présente de nombreux avantages pour le processus de recrutement. Tout d'abord, elle permet de gagner du temps en réduisant la nécessité de passer en revue un grand nombre de profils qui ne répondent pas aux critères recherchés. En utilisant les filtres appropriés, les employeurs peuvent spécifier des compétences, des expériences, des secteurs d'activité ou d'autres critères pertinents, ce qui leur permet de trouver plus rapidement des candidats qualifiés. ((Melanthiou et al., 2015).

Grâce à l'examen minutieux de l'activité en ligne des individus sur leur profil LinkedIn, les recruteurs peuvent recueillir des informations précieuses permettant d'identifier des personnalités qui correspondent à la culture de l'entreprise (Melanthiou et al., 2015). Un aspect notable est la photo de profil sur LinkedIn, qui est souvent plus expressive et professionnelle que celle présente sur le CV traditionnel. Cette photo peut donner des indications sur l'apparence, le professionnalisme et l'engagement du candidat. De plus, le nombre de relations d'un candidat sur LinkedIn peut également fournir des indices sur sa capacité à établir et à entretenir des réseaux professionnels, ce qui est souvent valorisé dans de nombreux secteurs d'activité (Chauhan et al., 2013).

LinkedIn offre une opportunité pour les recruteurs d'explorer un vivier étendu de candidats potentiels, en surmontant les limites géographiques traditionnelles (Melanthiou et al., 2015). L'un des principaux avantages réside dans la capacité à transcender les frontières, car les plateformes de réseaux sociaux permettent d'établir des contacts avec des candidats situés aux quatre coins du monde. Les entreprises ne sont plus limitées par les contraintes géographiques traditionnelles et peuvent ainsi rechercher des candidats possédant les compétences et les expériences spécifiques dont elles ont besoin, peu importe leur localisation. De plus, cette ouverture géographique permet de répondre à des exigences spécifiques en matière de main-d'œuvre dans des régions où certaines compétences sont plus rares ou plus recherchées.

D'après Dubois et Pelletier (2011), « Une stratégie efficace sur une plateforme comme LinkedIn comprend trois composantes : la sollicitation des candidats, la présentation des atouts de l'organisation et diffusion des postes à combler. »

La sollicitation des candidats peut se faire en adoptant une approche directe, c'est-à-dire en entrant en contact individuellement avec chaque candidat. Cette approche implique l'utilisation du moteur de recherche intégré à LinkedIn. Le moteur de recherche permet de cibler des candidats notamment au travers des différents filtres qui permettent de voir où un candidat travaille, les précédentes entreprises où il a eu à travailler, le parcours scolaire de la personne, son poste actuel. La sollicitation peut également s'effectuer par l'approche par association c'est-à-dire une exploration approfondie des réseaux de relations de l'entreprise elle-même.

« La deuxième composante d'une stratégie de recrutement sur LinkedIn est la mise en valeur de l'organisation à titre d'employeur à travers la promotion des avantages qu'il y a à travailler pour elle. » (Dubois & Pelletier, 2011, p. 13)

Enfin l'entreprise peut promouvoir les différents postes qu'elle a et ainsi demander à ses employés de diffuser l'information auprès de leurs réseaux de contacts, ou encore utiliser les nombreux groupes pour promouvoir les postes à pourvoir.

4.1.2 Les job boards

Les Job boards sont des plateformes fortement utilisées par les recruteurs dans leur recherche de candidat, c'est dans ce sens que (Fondeur, 2006, p. 4) met en avant l'importance des job boards en tant qu'élément fondamental dans la publication d'offres d'emploi et l'enregistrement de CVs couvrant tous les secteurs et profils. Il distingue les job boards généralistes qui ont pour but de centraliser l'information sur des plateformes d'emploi en ligne des job boards spécialisés qui se concentrent sur une catégorie spécifique de la sphère professionnelle. Cette avancée majeure se révèle dans l'interconnexion des réseaux, permettant d'accéder aisément à toutes les annonces diffusées (Mellet, 2004). Cette tendance favorise également l'établissement de contacts entre chercheurs d'emploi et employeurs (Bessy & Marchal, 2006). Les job board mettent à disposition des recruteurs leurs bases de données de candidatures. (Mellet, 2004). Grâce au moteur de recherche, les recruteurs aussi bien que les candidats explorent la base de données en fonction des critères de recherche. Il existe différents filtres notamment sur la localisation, le type de contrat, le salaire. Grâce à ces fonctionnalités de filtrage et de classement des candidatures, le processus de présélection est grandement facilité, et les recruteurs peuvent se focaliser sur les profils les plus pertinents et réduire le temps consacré à la gestion des candidatures moins qualifiées. Les plateformes de recrutement en ligne offrent aux employeurs la possibilité de recevoir et de gérer de manière efficace les candidatures. Les candidats, quant à eux, peuvent postuler directement sur les job boards, tandis que les recruteurs peuvent trier et évaluer les candidatures de manière plus systématique. (Mellet, 2004)

L'utilisation des job boards offre à la fois aux employeurs et aux candidats la possibilité de réduire les dépenses par rapport aux méthodes traditionnelles telles que la publicité dans la presse (Bessy & Marchal, 2006). Ils peuvent aussi aider à faire grandir la marque employeur, valorisant ainsi l'entreprise et ce qu'elle propose comme service. Il convient également de souligner que les job boards peuvent avoir un impact sur la dynamique du marché du travail (Bessy & Larquier, 2009). En rassemblant une grande quantité d'informations sur les offres d'emploi et les candidatures, ces plateformes fournissent une vision globale du marché du travail, permettant aux entreprises de mieux comprendre les tendances et les besoins en matière de recrutement. Cela peut également favoriser une plus grande transparence et concurrence sur le marché, incitant les employeurs à proposer des offres d'emploi attractives et à prendre en compte les attentes des candidats. (Marchal & Torny, 2003)

4.2 L'utilisation du Réseau

Le rôle du réseau dans le processus de recrutement revêt une importance considérable. En effet, il représente le deuxième canal le plus efficace pour recevoir des candidatures, juste après l'envoi de candidatures spontanées (Marchal & Rieucan, 2010, p. 21). Trois catégories de « réseaux de relations » destinées à des objectifs de recrutement sont différenciées par Bessy et Marchal (2009) : les réseaux professionnels, les réseaux personnels comprenant famille et amis, les réseaux intrinsèquement liés à l'entreprise tels que les anciens employés, les stagiaires, les clients et les fournisseurs) (p. 129). Pour Bessy et Marchal (2009), le réseau joue un rôle important dans le recrutement, permettant aux entreprises de trouver des candidats rapidement et sans coûts importants. Chaque type de réseau a ses caractéristiques et les réseaux personnels permettent de "signaler" les compétences de candidats qui ne présentent pas de signaux "observables" à distance ou en présentent peu. Les réseaux personnels et professionnels permettent de mobiliser les relations et interconnaissances entre individus pour trouver des candidats et les anciens employés grâce à leur familiarité avec l'entreprise, ils peuvent constituer un avantage pour susciter l'intérêt des candidats potentiels (Bessy & Marchal, 2009). En fin de compte, chaque type de réseau répond à certains besoins spécifiques des entreprises dans leur recherche de candidats, fournissant des avantages aux entreprises. L'appartenance à un réseau permet également de mieux partager les expériences sur l'emploi à pourvoir et d'exposer oralement l'expérience de travail, ce qui peut être difficile à résumer sur un CV pour les recrutements passant par le marché. Selon Marchal et Rieucan (2010) dans leur ouvrage sur le recrutement, les liens faibles surpassent les liens forts en raison de leur capacité à diffuser l'information à un plus grand nombre de personnes et sur une plus grande distance. Granovetter (1973) est également d'accord avec cette affirmation. Selon son étude, les liens faibles se révèlent plus efficaces dans la recherche d'emploi (p. 1371). Il considère la force d'un lien interpersonnel comme « une combinaison probablement linéaire de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (la confiance mutuelle) et des services qui caractérisent ce lien » [traduction libre] (p. 1361). Selon lui, les liens forts se développent généralement avec des membres de

la famille, des amis proches, des collègues de travail étroits, mais ils ont des limites en termes de diversité d'informations et de ressources. « Les liens forts sont sources de confiance et procurent une certaine sécurité » (Fallery & Marti, 2007, p. 171) En revanche, les liens faibles sont des relations moins intenses, avec des connaissances occasionnelles ou des contacts moins fréquents. Ils relient les individus à des personnes appartenant à des cercles sociaux différents des leurs. Un lien faible peut être un ancien camarade de classe, un ami d'un ami, un contact professionnel occasionnel, ou même une personne rencontrée brièvement lors d'un événement social. Ces liens faibles sont généralement moins investis émotionnellement, mais ils peuvent offrir des avantages uniques en termes d'information et d'opportunités.

D'après l'étude de Granovetter en 1973, se limiter à des relations fortes ne permet pas d'accéder à de nouvelles informations et opportunités. Il faudrait que les personnes développent leurs réseaux de liens faibles en étant en contact avec un réseau plus vaste de personnes moins proches, possédant des connaissances et des opportunités qui restent encore inexplorées (p. 1366). Les « personnes de liaison » jouent un rôle important en servant de « ponts » au sein des réseaux caractérisés par des liens faibles (p. 1367).

Basé sur la définition de Granovetter (1973), Sander (2012) introduit un nouveau type de lien dans le processus de recrutement qui a émergé avec l'essor d'Internet et des médias sociaux : les "liens inactifs virtuels" - (p. 121). Ces liens sont virtuels puisqu'ils existent entre les individus et les médias sociaux (ibid., p. 125). Les médias sociaux permettent de "se connecter" avec des individus sans jamais les n'avoir rencontrés ni même se connecter avec eux, elles sont le seul environnement partagé par les personnes du réseau (p. 127). Les médias sociaux se rapportent de ce fait au concept de « personnes de liaison » développé par Granovetter (1973). Des auteurs abordent le fait que, d'une part, les médias sociaux permettent une meilleure curation des sources d'information, des recherches plus ciblées, (Girard, Fallery, & Rodhain, 2015, p. 13), alors que d'autre part elle permet aux recruteurs d'avoir de nouveaux contacts, élargissant ainsi leurs réseaux de relations « qualités filtrantes » (Fondeur et Lhermitte, 2006, p. 128) D'après Sander (2012), « la tâche des recruteurs est de convertir ces liens virtuels inactifs en liens forts ou faibles dans le but d'entrer en contact avec de potentiels candidats » (p. 131). Par conséquent, les médias sociaux donnent l'occasion d'établir de nouvelles liens faibles (Fondeur et Lhermitte, 2006). Les individus peuvent ainsi accroître et élargir leur réseau de liens faibles au travers des plates formes de mises en relation professionnelles (Cardon, 2011).

4.3 L'usage de l'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle (IA) est un outil qui est en vogue à l'heure actuelle et nous constatons qu'il est de plus en plus utilisé dans le recrutement.

Elle permet aux recruteurs d'être plus efficaces, de gagner du temps, d'avoir une meilleure qualité et objectivité dans le recrutement, d'attirer et de sélectionner également des candidats compétents

(Horodyski, 2023). En effet l'IA peut intervenir dans les étapes du recrutement en automatisant des tâches répétitives telles que le tri des CV, la planification des entretiens (Horodyski, 2023). Dans ce sens, Horodyski (2023) affirme que l'IA peut servir à évaluer un ensemble de candidats et aider les recruteurs à éliminer les biais humains, conscients et inconscients, à identifier les traits émotionnels, les caractéristiques cognitives des candidats. Selon Lacroux et Martin-Lacroux (2021), l'intelligence artificielle vise principalement à réduire les discriminations potentielles induites par les préjugés humains. Ils mettent également en avant l'idée que l'utilisation de technologies intelligentes permet de réaliser des analyses poussées des candidats et de prédire leurs probabilités de réussite dans des postes donnés, en se basant sur des critères plus larges que les seules compétences techniques.

L'intelligence artificielle est utilisée à différents stades du recrutement, comme le soulignent Hmoud et Laszlo (2019), elle peut aider à l'identification, l'attraction et la sélection des candidats. Elle peut donc permettre d'identifier des candidats durant la phase de sourcing. Le sourcing a été l'un des pionniers dans l'adoption de l'intelligence artificielle, permettant ainsi l'automatisation de la recherche de candidats et générant des résultats supérieurs aux approches traditionnelles (Hmoud & Laszlo, 2019). En raison de sa capacité à rapidement analyser d'importants volumes de données et à anticiper la probabilité de succès d'un candidat, il est donc possible d'affecter un candidat au poste adéquat (Allal-Chérif et al., 2021). En scannant le contenu, l'IA peut identifier les mots clés pertinents et fournir des informations précieuses aux recruteurs. Grâce à des moteurs de recherche intelligents, les plateformes de recrutement sont en mesure d'explorer instantanément les réseaux sociaux et les sites de recrutement afin d'identifier des candidats potentiels. Ensuite, les outils d'IA actualisent les informations des candidats en extrayant des données pertinentes de leurs profils sur les médias sociaux (Vardarlier & Zafer, 2020). Une meilleure adéquation entre l'offre et la demande de compétences est favorisée par cette récupération d'informations allant au-delà de celles volontairement partagées par les candidats, (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021).

Pour attirer les candidats, l'utilisation de l'apprentissage approfondi permet à l'intelligence artificielle de modifier et d'affiner les formulations des annonces, tout en suivant l'impact de ces modifications sur le nombre de candidatures reçues. L'intelligence artificielle utilise l'apprentissage approfondi pour adapter la formulation des annonces et évaluer leur impact sur le nombre de candidatures reçues, permettant ainsi aux recruteurs d'améliorer l'efficacité des descriptions de fonction (Black & Van Esch, 2020). L'intelligence artificielle se présente comme une alternative qui permet aux recruteurs de développer des stratégies d'attraction des candidats plus efficaces. (Vardarlier & Zafer, 2020).

L'IA peut en outre intervenir dans le processus de sélection et d'accompagnement des candidats, la présélection et l'accompagnement des candidats impliquent un processus de tri initial des candidatures, qui peut être optimisé grâce à l'utilisation de l'intelligence artificielle. (Vardarlier & Zafer, 2020). Des études montrent que l'IA peut réduire considérablement le délai d'embauche et rendre le processus plus efficace (Hmoud & Laszlo, 2019). Les entreprises peuvent utiliser des chatbots pour

répondre aux questions fréquemment posées par les candidats, facilitant ainsi la communication et économisant du temps aux recruteurs ((Rāb-Kettler & Lehnervp, 2019). Afin de garantir que le candidat possède les compétences nécessaires pour le poste, le chatbot utilise des questions de plus en plus spécifiques et adapte ses interrogations en fonction des réponses fournies par le candidat ainsi que du profil recherché ((Nawaz & Gomes, 2019). De plus, l'IA est programmée pour éviter les biais inconscients qui pourraient influencer les décisions de recrutement, garantissant ainsi une évaluation objective des candidats (Van Esch et al., 2019)

4.4 L'usage des progiciels de gestion

Les progiciels de gestion de recrutement sont des systèmes d'information qui permettent de coordonner, suivre et analyser les informations liées aux processus de recrutement, de la demande d'embauche à l'intégration du candidat. Ils permettent aux recruteurs et aux managers d'encadrer leurs actions en formalisant les processus à accomplir, en définissant les rôles de chaque acteur et en paramétrant l'outil pour exécuter les workflows. Les flux d'information sont formalisés et les rôles sont spécifiques à chaque acteur, imposant ainsi un cadre d'action. Ils permettent ainsi de formaliser, d'encadrer et de coordonner l'action des recruteurs et des managers opérationnels impliqués dans ces processus. Les grandes entreprises considèrent souvent ces outils comme des "ERP du recrutement" en raison de leur ampleur et de leur sophistication (Fondeur, 2014).

Les progiciels de gestion sont désormais largement adoptés par les grandes entreprises pour standardiser leurs processus de recrutement, répondant ainsi à des enjeux de professionnalisation et de gestion. D'après Fondeur (2013) ils standardisent les pratiques de recrutement et renforcent l'importance des critères formels transversaux dans la sélection des candidats tels que le niveau de diplôme, qui permettent de trier et d'ordonner automatiquement les candidatures. En outre, ces solutions facilitent la collecte sélective de données de candidatures, éliminant certaines informations tout en allégeant les processus cognitifs des recruteurs. Ces derniers peuvent ainsi concentrer leur attention sur des repères standardisés en nombre réduit. Cela rend également plus aisé le classement des candidatures les unes par rapport aux autres, l'adoption de ces outils contribue à une approche plus efficace et efficiente du processus de recrutement, offrant une meilleure gestion des candidatures et des critères de sélection (Fondeur & Lhermite, 2013)

D'après Lockwood (2006), les progiciels de gestion des ressources humaines ont cinq avantages majeurs : (1) une meilleure précision des informations relatives aux employés, (2) une réduction de la durée nécessaire pour échanger et traiter ces informations, (3) une diminution du temps consacré aux tâches administratives, (4) un accès amélioré aux informations sur les collaborateurs et (5) la capacité de gérer la main-d'œuvre au sein d'un même département RH.

Ils sont également présentés comme des vecteurs des "meilleures pratiques" du champ qu'ils couvrent, en s'appuyant sur des méthodes et des processus préconfigurés proposés par les éditeurs (Fondeur, 2014).

Les défis évoqués des progiciels de gestion de recrutement sont la standardisation organisationnelle, la maîtrise des coûts, la lutte contre les discriminations, la promotion de la diversité, ainsi que la valorisation de l'image employeur. L'adoption de ces outils est associée à une dynamique de standardisation organisationnelle, notamment en raison de la volonté de standardiser les façons de recruter et de répondre aux enjeux gestionnaires et de professionnalisations. Les porteurs de projets d'équipement se réfèrent aux "bonnes pratiques" que l'outil permettrait de mettre en œuvre pour aligner les pratiques sur des standards communs. (Fondeur & Lhermite, 2013)

Les éditeurs de progiciels et les recruteurs utilisent cette argumentation pour que les clients renoncent à la personnalisation de l'outil. Parmi les défis évoqués, il y a également la mise en place de cadres d'action pour prévenir les pratiques discriminatoires, la traçabilité numérique des actions des recruteurs, ainsi que la réduction du risque juridique. En somme, les défis évoqués des progiciels de gestion de recrutement sont liés à la normalisation, la rationalisation, la standardisation des pratiques, mais aussi à la lutte contre les discriminations et à la valorisation de l'image employée (Fondeur & Lhermite, 2013)

Partie III- Méthodologie

Après avoir contextualisé notre recherche et posé le cadre théorique, nous aborderons dans cette partie la méthodologie qui a été utilisée pour récolter des informations sur le terrain, ainsi que les limites de notre démarche.

Dans un premier temps, nous expliquerons comment nous avons choisi l'objet de recherche, motivé par notre volonté de comprendre en profondeur le processus de recrutement dans les cabinets de recrutement spécialisés en finance au Luxembourg. Ensuite, nous expliquerons les faits surprenants qui nous ont poussé à opter pour une approche abductive. Nous décrirons le périmètre de la recherche, et également la méthodologie qualitative utilisée comprenant des entretiens semi-directs et des questionnaires à réponses ouvertes. Enfin, nous rendrons compte des limites de cette démarche.

1. Présentation de la méthode de recherche et choix de la démarche

Le choix de notre objet de recherche découle de notre volonté de comprendre le fonctionnement du processus de recrutement dans les cabinets de recrutement. Notre immersion lors d'un stage de 5

mois dans un cabinet de recrutement au Luxembourg nous a confronté à des faits surprenants et intrigants et a suscité en nous de nombreuses interrogations. Plus précisément, nous avons été surpris de constater que les recruteurs rencontraient de grandes difficultés pour trouver des candidats dans les nombreuses branches du secteur financier. Malgré leurs efforts et leurs ressources, ils se heurtaient à des obstacles dans l'identification et l'attraction de profils qualifiés. Cette situation était en contradiction avec nos attentes initiales, où nous supposons que les cabinets de recrutement disposaient d'un large vivier de candidats potentiels et que les candidats étaient à principalement à la merci des cabinets. Cette constatation nous a incités à explorer plus en profondeur les pratiques mises en œuvre par les professionnels du recrutement pour relever ce défi. De plus, nous avons observé un environnement concurrentiel intense au sein de l'entreprise, avec une compétition entre les recruteurs, les stagiaires et même entre le CEO et tous les membres de l'entreprise. Cette dynamique compétitive, associée à la pénurie de talents, a soulevé des interrogations sur les stratégies adoptées par les professionnels du recrutement pour s'imposer dans ce contexte concurrentiel et identifier les meilleurs candidats.

C'est donc à partir de ces faits surprenants et de ces questions émergentes que nous avons opté pour une démarche abductive pour guider cette recherche. Selon Peirce (1965, cité par Hallée & Garneau, 2019, p.127), l'abduction est une méthode scientifique qui relie les trois types d'inférences dans une séquence d'arguments nouant, dans cet ordre, abduction, déduction et induction. Elle se base sur un fait perçu comme surprenant, remettant en question les attentes, les habitudes ou ce qui était considéré comme acquis jusqu'alors. C'est ainsi que, pour répondre à nos interrogations nous avons formulé une question de départ, intitulée : « *De quelles manières les professionnels du recrutement procèdent-ils pour recruter et sélectionner des travailleurs du secteur financier dans les cabinets de recrutement au Luxembourg, dans un contexte de pénurie de talents ?* ». Pour étudier cette problématique, nous avons mis en place une méthodologie qualitative. Nous avons réalisé des entretiens semi-directs approfondis avec des recruteurs expérimentés travaillant dans différents cabinets de recrutement au Luxembourg. Ces entretiens nous ont permis de recueillir des données riches et détaillées sur les stratégies et les pratiques mises en œuvre pour recruter des travailleurs du secteur financier malgré la pénurie de talents.

En complément de ces entretiens, nous avons également utilisé des questionnaires à réponses ouvertes pour obtenir des informations complémentaires et diversifier nos sources de données. Cette approche nous a permis de recueillir des témoignages variés et de mettre en évidence les différentes perspectives des acteurs impliqués.

De plus, notre expérience en tant que stagiaire pendant une durée de 5 mois dans un cabinet de recrutement au Luxembourg nous a offert une opportunité unique d'observer directement les pratiques de recrutement et de comprendre les interactions entre les différents acteurs. Cette méthode d'observation participante a complété nos entretiens et questionnaires en nous permettant de saisir des comportements et des événements essentiels dans le contexte étudié (Van Campenhout & al., 2017). L'observation participante est une méthode de recherche qualitative qui implique que l'observateur

prenne part activement à la vie quotidienne des sujets étudiés, en observant, écoutant, et interagissant avec eux pour obtenir une compréhension approfondie de leurs expériences et perspectives. (Lapassade, 2002)

Cette approche mixte entre entretiens semi directifs, observation participante et questionnaires à réponses ouvertes nous a permis de croiser les perspectives et d'obtenir une compréhension plus complète et nuancée du processus de recrutement dans les cabinets de recrutement spécialisés en finance au Luxembourg

2. Périmètre de la recherche

Pour récolter des informations, nous nous sommes concentrés sur les cabinets de recrutement spécialisés en finance au Luxembourg, et particulièrement auprès des cabinets opérant dans la ville de Luxembourg. Nous avons choisi de nous focaliser sur les cabinets de recrutement au Luxembourg spécialisés dans les profils financiers en raison d'une première immersion lors de notre stage dans un cabinet de recrutement, et aussi en raison de l'importance de ce secteur dans l'économie locale et de la demande croissante de professionnels qualifiés dans ce domaine. Nous nous sommes concentrés sur le public cible, c'est-à-dire les acteurs clés impliqués dans le processus de recrutement, à savoir les recruteurs travaillant dans ces cabinets spécialisés, peu importe leur nombre d'années d'expérience.

Afin de préserver leurs anonymats et de respecter les règles éthiques, nous ne mentionnerons ni les noms des cabinets, ni ceux des recruteurs.

Les cabinets étudiés se consacrent principalement au recrutement, offrant à la fois des contrats permanents et des contrats de consulting. Les contrats permanents représentent une liaison directe entre le cabinet et le client final, tandis que les contrats de consulting impliquent que la personne soit employée par l'entreprise de recrutement et travaille pour des clients spécifiques. Ce périmètre de recherche nous permettra d'explorer en profondeur les dynamiques propres au recrutement dans les cabinets spécialisés en finance au Luxembourg.

3. Constitution de la population et récolte des données

Afin de récolter des informations, nous avons entamé la recherche sur le terrain avec des entretiens exploratoires qui se sont déroulés au mois de mars avec six recruteurs travaillant sur notre lieu de stage ayant entre un an et demi et 5 ans d'expérience. Ces premiers entretiens se sont déroulés sur notre lieu de stage pendant les horaires de travail. À la suite de ces premiers entretiens, nous avons relevé plusieurs constats, dont celui indiquant que les recruteurs ne procédaient pas à une réelle sélection des candidats et se concentraient plus sur la recherche des candidats. Avec les conseils de notre promoteur, nous avons fait évoluer l'objet de recherche et nous avons décidé d'étudier en profondeur les stratégies mises en place par les recruteurs pour recruter entre eux. L'objet de recherche de ce mémoire

est devenu axé sur « l'analyse des stratégies de contournement mis en place par les recruteurs des cabinets de recrutement au Luxembourg pour faire face à la pénurie des candidats ».

Nous avons poursuivi les entretiens tout au long des mois d'avril et de mai avec une modification du guide d'entretien pour approfondir la notion de stratégie. Nous avons réalisé la suite des entretiens avec les membres du cabinet de notre lieu de stage qui n'avaient pas encore été interrogés, et nous avons également complété les informations issues des premiers entretiens avec les six premières personnes interrogées. Tous ces entretiens se sont déroulés dans les locaux de l'entreprise, pendant les pauses ou pendant les horaires de travail. Au total, dans ce cabinet de recrutement, nous avons interrogé les recruteurs de toutes les équipes, ayant une expérience dans le cabinet variant de 1 à 5 ans.

Pour compléter les discours des premiers recruteurs interrogés sur notre lieu de stage, nous avons également envoyé 30 demandes d'entretiens par e-mail ainsi que via LinkedIn à des recruteurs d'autres cabinets. Un recruteur nous a répondu favorablement et nous a mis en contact avec 3 de ces collègues. Ces 4 entretiens se sont déroulés par vidéoconférence avec les recruteurs durant leurs différentes pauses au travail pendant le mois de mai. Ils avaient entre 1 et 4 ans d'expérience dans le métier.

L'entretien semi-directif nous permettait de rebondir sur les différentes réponses données par les recruteurs et de mieux cerner leurs discours, afin de mettre en évidence nos observations avec les dires des différents recruteurs. Tous les recruteurs au sein de l'entreprise de stage ont accepté que les entretiens soient enregistrés ainsi que de signer le formulaire RGPD mais les 4 recruteurs de la deuxième entreprise ont insisté sur leur anonymat ne préférant ne laisser aucune trace de leur participation. En raison du monde concurrentiel, ces derniers avaient très peur que nous utilisions leurs informations pour les partager au sein de notre lieu de stage. Pour pallier à la difficulté d'obtenir des entretiens, nous avons élaboré un questionnaire à réponses ouvertes afin de recueillir des informations de manière qualitative et anonyme. La recherche par questionnaire a été très difficile. Nos collègues nous avaient prévenus de la difficulté d'obtenir des informations, car les cabinets de recrutement sont très méfiants et concurrentiels, surtout dans des domaines tels que la finance. Ils pouvaient penser qu'il s'agissait d'une stratégie du cabinet pour leur soutirer des informations. Nous avons envoyé un questionnaire par e-mail et via LinkedIn à 30 recruteurs ainsi, nous avons également publié ce questionnaire sur LinkedIn, qui a été vu par 2000 personnes. À la fin, nous avons obtenu trois réponses de personnes venant d'un même cabinet de recrutement.

En somme, nous avons effectué 15 entretiens, dont 11 entretiens sur notre lieu de stage, 4 entretiens avec des recruteurs d'un autre cabinet. Nous avons également obtenu trois réponses via les questionnaires à réponses ouvertes.

3.1 Description des entreprises étudiées et règles liées au recrutement

- 1er cabinet :

Il s'agit d'un cabinet de recrutement et de consulting spécialisé dans la gestion de projets, la maîtrise d'ouvrage et les opérations dans les domaines des fonds d'investissement et de la gestion de fortune. Le cabinet est composé d'un business manager également en charge du recrutement, ainsi que de trois équipes chargées du recrutement : une équipe de transfert agency²⁶ de 4 personnes, une équipe fund administration²⁷ composé de 6 personnes dont une personne en charge de l'IT, avec un total de 11 recruteurs.

- 2ème cabinet :

Le deuxième cabinet est un cabinet de recrutement et de consulting spécialisé dans divers domaines tels que l'informatique, la finance et la comptabilité, la banque et les services financiers, la gestion privée, le droit, l'ingénierie et le conseil. Il compte 18 recruteurs.

- 3ème cabinet :

Il s'agit d'un cabinet de recrutement composé de 13 recruteurs spécialisés dans les domaines suivants : recrutement en gestion de fonds, recrutement en gestion d'actifs, industrie de la gestion de fonds au Luxembourg, recrutement dans les services financiers, recrutement dans l'industrie des fonds, recrutement de fonds au Luxembourg, services financiers au Luxembourg, recherche de cadres, recrutement dans les fonds d'investissement, private equity²⁸, immobilier, infrastructures, UCITS²⁹ et AIFS³⁰.

3.2 Tableau récapitulatif des entretiens

Interw ievés	Genre	Année d'expérience en recrutement externe et dans l'entreprise	Fonction	Equipe	Durée	Date
Premier cabinet						
1	Homme	4 ans	Talent acquisition expert	Fund Administration	58min	29 mars 2023

²⁶ Transfert agency : transfert de fonds, cette équipe se concentre sur des postes liées au processus de transfert d'actions ou de parts de fonds d'investissement

²⁷ Fund Administration : Administration de fond

²⁸ Dans le domaine des fonds d'investissement, le private equity désigne une catégorie spécifique de fonds qui investissent dans des entreprises non cotées en bourse,

²⁹ Ucits : directive européenne permettant de standardiser les informations sur les fonds dans les divers pays de l'union européenne.

³⁰ Les AIFS (Alternative Investment Funds) sont des fonds d'investissement alternatifs ui sont soumis à une réglementation plus stricte et visent principalement à offrir des produits d'investissement liquides et facilement accessibles au grand public

2	Homme	4 ans	Talent acquisition Leader	Fund Administration	52 min	29 mars 2023
3	Femme	1 an et demi	Talent acquisition officer	Transfert Agency	1h02	9avril 2023
4	Femme	2 ans et demi d'ancienneté	Talent acquisition specialist	Transfert Agency	1h15	23 mars 2023
5	Homme	Un an et demi	Talent acquisition officer	Fund Administration	55min	17 avril 2023
6	Homme	17ans dans le domaine -4 ans dans l'entreprise	Business manager		1h 20	14 avril 2023
7	Homme	1 an et demi	Talent acquisition officer	Fund Administration	45min	17 mars 2023
8	Homme	5 ans	Talent acquisition leader	Fund Administration	1h20	10 mars 2023
9	Femme	3 ans	Talent acquisition expert	Transfert Agency	1h	10 mars 2023
10	Femme	3mois	Talent acquisition officer	Transfert Agency	58min 32s	11 avril 2023
11	Homme	4 mois	Talent acquisition officer	Transfert agency	57min 45s	3 mai 2023
Deuxième Cabinet						
12	HOMME	2 ans	Talent acquisition Junior	Bank and Financial services	49min 03s	24 mai 2023
13	Femme	6 ans dans le domaine -4 ans dans l'entreprise	Talent acquisition senior	Bank and Financial services	41 min	24 mai 2023

14	Homme	1an	Talent acquisition junior	Funds services	52 min	24 mai 2023
15	Femme	2,5 ans	Talent acquisition senior	Fund services	45 min	24 mai 2023

3.3 Tableau récapitulatif des personnes ayant répondu aux questionnaires

Interviewé	Poste	Fonction	Equipe
16	2 ans	Senior financial recruiter	Pas mentionné
17	3an 4 mois	Senior financial recruiter	Pas mentionné
18	9 mois	Junior financial recruiter	Pas mentionné

Tous les recruteurs issus de cette population occupent un poste de recruteur et leurs principales responsabilités demeurent le recrutement en lui-même. Cependant, une tâche de prospection client leur est également attribuée, bien qu'elle ne soit pas obligatoire et ne constitue pas leurs priorités.

4. Les limites de la démarche

Cette recherche présente certaines limites qui nécessitent d'être soulignées. Malgré une méthodologie qualitative approfondie basée sur des entretiens et des observations directes, il est essentiel de reconnaître que l'étude ne prétend pas être exhaustive. Les résultats obtenus reflètent les expériences et les opinions des participants, mais ne peuvent être généralisés à l'ensemble des cabinets de recrutement ou des professionnels du recrutement en finance, car nous n'avons obtenu des retours que de 18 personnes au total. Ces participants proviennent de seulement 3 cabinets, avec une surreprésentation du cabinet où nous avons effectué un stage, comprenant plus de la moitié de l'échantillon.

Par ailleurs, la recherche s'est principalement concentrée sur les stratégies de recrutement mises en œuvre par les recruteurs cabinets de recrutement, en laissant de côté d'autres aspects du processus de recrutement tels que les pratiques déployés par les cabinets eux-mêmes ou les politiques de rétention des candidats.

Enfin, il est important de noter que cette étude a été menée dans un contexte spécifique et à un moment donné, et que les pratiques de recrutement peuvent évoluer avec le temps. Par conséquent, il est essentiel de considérer nos résultats comme des instantanés d'une réalité en constante évolution.

Partie IV- Mise à plat empirique et Analyse des résultats

Cette section se divise en deux parties distinctes. La première partie étant consacrée à l'exposé empirique. Au fil de cette section, nous dévoilerons les données recueillies lors de notre recherche sur le terrain. Nous exposerons les données collectées grâce à nos quinze entretiens menés au sein de deux cabinets de recrutement, ainsi que les trois réponses obtenues grâce au questionnaire. Par la suite, nous dresserons les constats qui ont pu être réalisés, et nous aborderons la formulation de la question de recherche de ce travail.

La seconde partie, quant à elle, sera dédiée à l'analyse des données. Nous procéderons à la présentation du cadre d'analyse élaboré à partir des fondements de la théorie de l'acteur stratégique selon Crozier et Friedberg (1977), en plus de l'analyse des données à la lumière de cette théorie. Afin de consolider ou de réfuter nos constats issus du terrain, nous les confronterons également à la théorie présentée en revue de littérature.

1. Mise à plat empirique

Dans cette partie, nous allons présenter les données issues du terrain en deux parties. La première partie sera consacrée à la mise en contexte, dans le but de comprendre le fonctionnement général des cabinets de recrutement, y compris les différents types de contrats qu'ils proposent, le système de rémunération en vigueur, ainsi que le contexte de pénurie qui prévaut.

La seconde partie sera dédiée à la procédure de recrutement elle-même, en explorant les différentes stratégies que les recruteurs utilisent tout au long des processus de recrutement qui leur sont confiés.

1.1 Fonctionnement des cabinets de recrutements

1.1.1. Les différents contrats proposés

Les contrats les plus couramment proposés aux candidats par les cabinets du secteur financier sont le contrat à durée indéterminée et le contrat de consulting. Dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée, le cabinet de recrutement agit en tant qu'intermédiaire entre le candidat et le client, le client étant l'employeur final du candidat. Ainsi, le candidat proposé par le cabinet de recrutement et l'entreprise cliente concluront directement un contrat à durée indéterminée. En revanche, dans le cadre d'un contrat de consulting, le candidat est salarié du cabinet de recrutement tout en travaillant chez un client sur des projets de courte ou longue durée. Dans cette configuration, le candidat peut être embauché

soit en contrat à durée déterminée ou à durée indéterminée avec le cabinet de recrutement. Dans ces différentes configurations, les recruteurs des cabinets de recrutement ont pour responsabilité d'identifier des profils correspondants, de mener des entretiens de qualification afin de s'assurer que les personnes identifiées conviennent aux différents postes, puis d'envoyer les CV aux clients concernés. Les clients évaluent ensuite les CV et sont les seuls à prendre la décision d'embaucher ou non les candidats. La procédure de recrutement dans les cabinets de recrutement au Luxembourg se résume en grande partie celle du sourcing et l'identification de candidats pour les clients. Nous l'illustrons par le schéma suivant

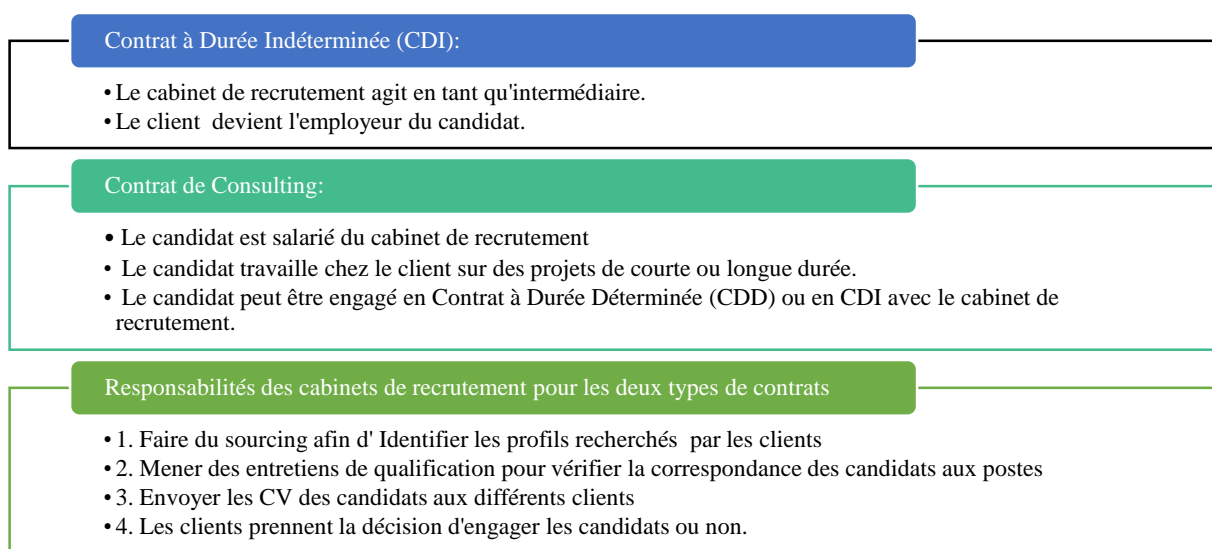


Figure 1 : Types de contrats proposés

1.1.2 Règles relatives à l'attribution de bonus et à la rémunération

Les trois cabinets adoptent une approche similaire en matière de rémunération. Ils proposent aux recruteurs une rémunération variable, composée d'un salaire de base assorti d'un bonus fluctuant en fonction des recrutements réalisés. Le montant de ce bonus dépend des différents types de contrats conclus ainsi que du niveau de rémunération accordé au candidat. Par exemple, lorsqu'un recruteur parvient à recruter un candidat pour un contrat à durée indéterminée avec le client, ce dernier se voit attribuer une prime unique. Il est important de souligner que cette prime est d'autant plus substantielle que le salaire du candidat est élevé. En ce qui concerne les contrats de consulting, les recruteurs bénéficient de primes tout au long de la période pendant laquelle le candidat est en poste chez le client. Ces primes sont versées mensuellement et sont également proportionnelles au salaire du candidat. Ainsi, plus le salaire du candidat est élevé, plus le recruteur recevra une prime conséquente.

Toutefois, afin de respecter la confidentialité des informations, nous ne sommes pas en mesure de dévoiler les montants exacts des primes qu'accorde les différents cabinets.

Par ailleurs, il convient de mentionner qu'un recruteur peut être éligible à un bonus pendant une période donnée, même s'il n'a pas réussi à trouver une opportunité pour un candidat qu'il a identifié et ajouté à la base de données du cabinet. Cette période d'éligibilité se maintient tant que le recruteur reste actif dans l'entreprise. En d'autres termes, le recruteur peut recevoir un bonus si, pendant cette période spécifiée par chaque cabinet, le candidat qu'il a identifié est recruté par un autre recruteur du cabinet, ou encore si une collaboration entre plusieurs recruteurs aboutit à trouver le meilleur poste pour ce candidat. La durée de cette période d'éligibilité au bonus peut varier selon les cabinets. Dans le premier et le troisième cabinet, elle est fixée à trois mois, tandis que dans le deuxième cabinet, elle s'étend sur une période de quatre mois.

1.1.3 La dynamique client – cabinet

Les différents clients des cabinets sont en général des banques, des fiduciaires, l'Etat, des fonds d'investissement, des sociétés de gestion, les groupes de services financiers, les cabinets d'audit et conseils. Les clients font appel aux cabinets pour des postes spécifiques liés à la finance tels que des comptables de fonds, des personnes qui font du reporting, des postes en AML KYC³¹, des analystes financiers, des business analystes et pleins d'autres postes. En général, la majorité des offres pour lesquelles les clients sollicitent des cabinets sont des postes de niveau sénior, c'est-à-dire des postes qui demandent minimum 3 à 4 ans d'expérience. Les cabinets ont très peu de demandes pour des postes juniors, car les profils juniors c'est-à-dire des personnes avec un maximum de 2 ans d'expérience sont plus accessibles sur le marché.

La relation entre les trois cabinets de recrutement interrogés et les clients n'est pas exclusive, ce qui signifie que les offres d'emploi des entreprises clientes sont également partagées avec d'autres cabinets en même temps et les cabinets ne reçoivent pas de rémunération lorsque les candidats qu'ils proposent ne sont pas finalement recrutés. Cela veut dire que malgré l'étape de recherche de candidat de présélection par le cabinet de recrutement, si le choix final du client ne se porte pas sur l'un des candidats proposés, le cabinet de recrutement ne recevra aucune compensation de la part de l'entreprise « Nous sommes rémunérés par les clients en fonction des recrutements réalisés, » (Extrait d'entretien avec le recruteur 4)

1.1.4 La procédure de réception d'appels d'offres

Dans le premier cabinet, la majorité des appels d'offres sont transmises à la direction, c'est-à-dire au CEO de l'entreprise. Grâce aux efforts fournis à partir de la prospection client, le business manager ainsi que deux recruteurs ont réussi à développer un portefeuille client, ces derniers reçoivent ainsi directement les appels d'offres de ces clients. Dans le deuxième cabinet, toutes les offres sont

³¹ AML-KYC : L'AML (Anti Money Laundering) et le KYC (Know Your Customer) sont des pratiques financières, imposant aux organismes de vérifier l'identité de leurs clients et fournisseurs pour prévenir le blanchiment d'argent et garantir la transparence des transactions.

communiquées au CEO et aux deux managers d'équipes qui ont chacun, eux aussi, un portefeuille client. Dans le troisième cabinet, les offres sont transmises à la direction, mais également à certains recruteurs qui ont un portefeuille client dans l'entreprise. Hormis ces différences dans la réception des appels d'offres, les procédures d'envoi sont les mêmes pour les 3 cabinets.

Les offres peuvent être transmises par e-mail avec des fiches de poste, mais il peut également arriver que certains appels d'offres ne soient pas accompagnés de fiches de poste. « *Parfois, nous nous retrouvons avec des postes sans de fiches de poste, ce qui rend difficile la présentation du poste aux candidats...* ». (Extrait d'entretien avec le recruteur 5). Les recruteurs sont donc contraints de créer eux-mêmes des fiches de postes pour les présenter aux candidats.

Les cabinets peuvent également recevoir certaines offres de manière informelle grâce à leurs relations privilégiées avec les clients, par appel ou via mail. Les fréquences de réception diffèrent entre les cabinets. Lors de la réception des offres, pour tous les cabinets interrogés, certains critères sont considérés comme non négociables, ce qui signifie qu'ils sont indispensables pour le poste, tels qu'un niveau d'études minimum ou une expérience professionnelle spécifique. D'autres critères, comme le salaire, peuvent être négociés en amont entre le cabinet de recrutement et le client. Les critères les plus importants sont le type de contrat, qu'il s'agisse d'une mission en consulting ou d'un poste permanent, et la durée de la mission

En pratique, les clients sont traités différemment par les recruteurs en fonction des relations que ces clients entretiennent avec les cabinets. Les recruteurs recherchent d'abord leurs intérêts, les méthodes de recrutement pratiquées par les recruteurs ne changent pas en fonction du client, mais ils s'investissent moins. Ils ne consacrent pas autant de temps et d'efforts à certains appels d'offres que ce qui serait nécessaire selon l'ordre des priorités établi, car ces derniers essaient de maximiser leurs chances de recruter, cela fait partie de leurs stratégies pour optimiser leurs chances de recruter, car comme cela a été dit la pénurie rend le repérage de profils difficiles, ils ont une crainte de travailler en vain. « *Nous avons déjà une idée plus ou moins précise de la manière dont certains clients se comportent. Certains nous fournissent des retours constructifs sur nos candidats, tandis que d'autres ne répondent jamais ou rejettent des candidats sans donner de raison* » (Extrait du questionnaire recruteur 16)

D'un autre côté, dans les cabinets, certains recruteurs ont une relation privilégiée avec les clients, car ce sont ces derniers qui ont réussi à établir un partenariat entre l'entreprise et le cabinet de par leur prospection client. Dans ces cas-là, les recruteurs en question s'investissent toujours davantage pour leurs clients, car la rentabilité est plus élevée et ils bénéficient de nombreux avantages. « *Oui, j'ai un bonus lorsque l'un des membres du cabinet recrute pour mon client, donc il est toujours important pour moi de m'investir pleinement dans la recherche, peu importe le type de contrat* » (Extrait d'entretien avec le recruteur 14).

1.1.5 La procédure de Gestion des priorités

Lorsque les cabinets reçoivent les appels d'offres, ils doivent définir l'ordre de priorité de ces derniers, ce qui impacte le temps et l'énergie alloués par les recruteurs. Cette étape essentielle consiste à évaluer et à classer les demandes en fonction de leur importance et de leurs urgences. En d'autres termes, il s'agit de déterminer quels postes à pourvoir doivent être traités en premier et doivent bénéficier d'une attention particulière de la part des recruteurs et quels sont les postes sur lesquels les recruteurs peuvent moins se concentrer. L'ordre de priorité défini permet aux cabinets de recrutement de garantir une approche ciblée pour chaque appel d'offres. À cet égard, les 3 cabinets interrogés ne fonctionnent pas de la même manière.

Le premier cabinet a la volonté de favoriser les appels d'offres liés au consulting, c'est-à-dire ceux pour lesquels les personnes seront employées chez eux pour travailler chez un client. En effet, le cabinet bénéficie d'une marge plus élevée sur les contrats de consulting et attribue donc les priorités en fonction de cela. *« Nous définissons les priorités lors de réunions hebdomadaires et également en fonction des demandes quotidiennes, mais le consulting sera toujours en priorité haute c'est-à-dire 1 et 2, et nous y consacrerons plus de temps. Les offres d'emploi en CDI sont importantes, mais nous leur accorderons moins de temps, elles seront donc toujours en priorités 3, 4 et 5. »* (Extrait d'entretien avec le recruteur 8).

Au sein du deuxième cabinet, une méthodologie spécifique a été développée pour évaluer et attribuer les priorités aux appels d'offres reçus. Lors des réunions hebdomadaires avec chaque équipe de recruteurs, ils analysent en détail les appels d'offres afin de comprendre leurs spécificités et les attentes des clients. Ils évaluent notamment la complexité des postes à pourvoir, le niveau d'expertise requis, les compétences spécialisées, la connaissance des réglementations locales et les exigences linguistiques. Le cabinet tient également compte du contexte économique et des tendances du marché luxembourgeois. Par exemple, s'il y a une forte demande de compétences particulières dans un domaine financier spécifique, ces offres d'emploi peuvent être classées avec une priorité plus élevée pour répondre à la demande du marché. *« Les postes en comptabilité de fonds sont toujours prioritaires, même s'il est difficile de trouver des candidats compte tenu de la concurrence. Les clients sont prêts à faire de nombreuses concessions et offrent de bonnes conditions de travail. C'est avec cela que nous essayons de convaincre les candidats. »* (Extrait d'un entretien avec le recruteur 9). Le cabinet accorde une attention particulière aux délais imposés par les clients pour chaque appel d'offres. Les échéances serrées ou les demandes urgentes peuvent entraîner une réorganisation des priorités afin de répondre aux attentes des clients dans les délais impartis.

En ce qui concerne le troisième cabinet, leur mode de fonctionnement est de considérer que tous les appels d'offres sont urgents la première semaine de leur sortie et ensuite ils s'ajustent en fonction du client, du budget, de la complexité du poste. *« Que ce soit des appels d'offres en consulting ou en*

permanent, dès leurs sorties, on les traite de manière urgente, car on veut être les premiers à proposer des candidats » (Extrait du questionnaire recruteur 18). Après la première semaine, les priorités sont plus axées sur des postes en consulting par rapport aux postes en CDI chez les clients *« De base, le consulting c'est toujours pour des besoins urgents, c'est pour cela que ce type de poste demeurent prioritaires »* (Extrait d'entretien recruteur 8)

Comme nous l'avons noté, cette pénurie de candidats cause une concurrence interne entre collègues dans les cabinets, malgré les différentes règles mises en place pour encadrer le travail des recruteurs.

1.1.6 La pénurie de candidats

La pénurie de candidats dans le secteur financier au Luxembourg est une réalité préoccupante qui se manifeste de différentes manières et impacte directement les cabinets de recrutement. En recueillant les informations via les différents recruteurs, nous avons pu comprendre comment ils ressentent cette pénurie et quelles sont les conséquences sur leurs activités.

Tout d'abord, la pénurie de candidats se traduit par une diminution significative du nombre de profils qualifiés disponibles sur le marché. Les annonces publiées ne suscitent pas autant de réponses qu'auparavant, ce qui limite les options et les choix disponibles pour les recruteurs de ces cabinets de recrutement *« Parfois, il m'arrive de me décourager de publier des annonces sur LinkedIn par exemple, car premièrement je reçois en moyenne 5 candidatures et certaines proviennent des pays comme l'Inde, ce sont des personnes qui ne correspondent pas aux demandes de nos clients »* (Extrait d'entretien avec le recruteur 13)

Nous avons également constaté que les recruteurs sont confrontés à une forte concurrence pour attirer les candidats *« Il y a de moins en moins de profils sur les différents job boards, c'est pour ça qu'on va vraiment vers les candidats, c'est très rare qu'ils postulent d'eux-mêmes »*, Extrait d'entretien avec le recruteur 2. Ils recherchent des candidats parmi les personnes qui sont à la recherche d'emploi, mais majoritairement parmi les candidats qui ne sont pas à la recherche et qui sont encore en poste dans des entreprises *« C'est vrai qu'auparavant, je n'aurai pas mis tant d'efforts à contacter des personnes qui ne recherchent pas des opportunités, je me concentrais sur les profils disponibles sur Monster, Jobs.lu par exemple, mais maintenant le manque de candidats nous pousse à agir différemment. Parfois les profils disponibles sur Monster sont à l'écoute du marché, mais parfois toujours en poste dans une entreprise, c'est très rare d'avoir de nombreux profils qualifiés disponibles et pas en poste »* (Extrait d'entretien avec le recruteur 7)

Les postes nécessitant des compétences spécifiques et pointues, telles que la maîtrise des logiciels comptables, la maîtrise d'un certain type de fonds comptables, la maîtrise des réglementations financières, deviennent particulièrement difficiles à pourvoir. Les recruteurs doivent donc redoubler d'efforts et de créativité pour identifier et séduire les candidats adéquats. *« Nous avons des postes de comptables pour lesquels il faut maîtriser des logiciels précis, et très peu de personnes maîtrisent ces*

logiciels, donc il faut écrire à énormément de personnes sur les médias sociaux, appeler énormément de candidats pour espérer tomber sur une personne qui veuille bien nous répondre et qui veuille bien accepter de se faire présenter au client » (Extrait d'entretien avec le recruteur 4)

De plus, la pénurie de candidats se traduit également par une prolongation des délais de recrutement. Les recruteurs doivent faire face à des processus de recrutement plus longs, car ils doivent consacrer davantage de temps et de ressources à la recherche de candidats compétents. Cette situation entraîne une forte pression sur les équipes chargées du recrutement des 3 cabinets interrogés. *« Dans un monde comme le nôtre, faire un à deux recrutements par mois par recruteur, c'est déjà bien parce que c'est dur, on a des appels d'offres qui sont dans le système depuis plus de 3 mois car on ne trouve pas de profils et si les appels d'offres sont toujours ouverts, cela signifie que les autres cabinets aussi ne trouvent pas » (Extrait d'entretien avec le recruteur 8)*

En outre, les recruteurs font face à une hausse des exigences salariales de la part des candidats qualifiés. En raison de l'offre limitée de talents, ceux-ci peuvent se permettre de négocier des rémunérations plus élevées et des avantages supplémentaires. *« Les candidats qualifiés savent qu'ils sont peu sur le marché donc oui, parfois le budget client ne correspond pas aux attentes du candidat, chaque recruteur doit jouer de ses talents de communicateur pour convaincre les candidats et doit mettre en avant son entreprise, les avantages qui s'ensuit et les bienfaits positifs dans la carrière de la personne » (Extrait d'entretien avec le recruteur 12).*

En raison de cette pénurie de candidats, les recruteurs sont souvent confrontés à des profils qui ne correspondent pas parfaitement aux exigences du poste à pourvoir. Ils doivent alors élargir leurs critères de recherche et trouver le moyen de vendre les candidats auprès de leurs différents clients : *« Au lieu de ne présenter personne, le mieux parfois est de présenter des candidats qui correspondent en partie à l'appel d'offre, ça m'est déjà arrivé de présenter des profils que je trouvais moi-même nuls mais ils ont été recrutés par les clients » (Extrait d'entretien avec le recruteur 5).*

Parmi les observations recueillies sur notre lieu de stage, nous pouvons dire que cette pénurie alimente une rivalité intense entre les différents recruteurs.

Encadré 1 :

Extrait d'observation (le 16 février 2023)

Contexte : Le recruteur 10, nouveau dans l'entreprise exprime son mécontentement quant à la relation entretenue avec ses managers.

« Recruteur 10 : - Je suis encore en formation, je suis censé être aidé et guidé par les collègues mais je remarque que l'aide que tu m'accordes est conditionnée, car tu attends aussi un bonus.

Recruteur 8 : - Oui, on doit te former, mais nous avons aussi notre travail. Donc, si on te forme parce qu'on doit le faire et qu'en retour tu recrutes sans qu'on ait une compensation, ça peut nous démotiver à t'aider encore.

Recruteur 11 : - Il faut comprendre que rien ne se fait pour rien dans ce secteur. Nous sommes tous en compétition pour recruter. »

Du fait de cette concurrence, même si les recruteurs de tous ces cabinets sont responsables de postes spécifiques, il est fréquent qu'ils proposent des candidats pour des postes qui ne leur sont pas attribués. De plus, ils n'hésitent pas à contacter des candidats déjà sollicités par leurs collègues. *« Je ne me considère pas en concurrence avec mes collègues, mais c'est vrai que la rareté des profils nous met en concurrence. On est obligé d'essayer de travailler sur les postes sur lesquels on n'est pas assigné même si c'est interdit. »* (Extrait d'entretien recruteur 14). *« Tu peux présenter un candidat pour un poste sans forcément dire que tu as bossé dessus, tu fais croire que tu l'as trouvé par hasard sur un job board ou autre »* (Extrait d'entretien recruteur 9)

D'autres essaient par tous les moyens d'avoir le monopole sur le maximum de profils. *« Si je trouve un candidat sur la base de données et que je pense que c'est un bon candidat, j'envoie son CV au client pour me l'approprier vis-à-vis de mes collègues, et après, si le candidat refuse de se faire représenter, au moins j'aurais évité de passer à côté de ma prime ha ha ha... En 5 années d'expérience, j'ai eu 3 plaintes. Ce sont des choses très délicates, mais c'est le métier. »* (Extrait d'entretien recruteur 2) *« Oui, il nous arrive d'envoyer des CV avant que les candidats n'aient donné leur accord. »* (Extrait d'entretien recruteur 13).

L'existence de relations personnelles privilégiées constitue également un autre aspect influent. Certains recruteurs bénéficient d'avantages grâce à leurs liens, comme avoir un proche travaillant dans une entreprise cliente, ce qui facilite l'accès à des informations stratégiques. *« Moi, j'ai mon frère à X entreprise, ça me facilite la vie quand on a un appel d'offre, il me donne des infos... C'est vrai que je ne partage pas systématiquement ces informations mais ça arrive »* (Extrait d'entretien recruteur 2). Cette situation peut créer des inégalités de connaissance et engendrer une concurrence indirecte entre les recruteurs. Les recruteurs n'hésitent pas aussi à récolter des informations sur des appels d'offres auprès de leurs différents consultants travaillant pour les entreprises clientes. *« Chacun de nous, on a des consultants qui travaillent chez des clients, on appelle nos consultants en interne pour savoir s'ils ont des infos supplémentaires par rapport aux fiches de postes, et quand c'est le cas, pour ma part je partage l'information, mais je ne le fais pas directement, et pas à tous mes collègues, ça dépend de si la personne m'a déjà aidé aussi. »* (Extrait d'entretien avec le recruteur 5).

La concurrence interne est également alimentée par le rôle de certains recruteurs en tant que points de contact avec les clients. Ces derniers sont informés de nouvelles offres avant leurs collègues, créant ainsi un déséquilibre d'information au sein de leur environnement et leur procurant un avantage face aux autres collègues « *Le fait que certains d'entre eux sont des points de contact avec les clients, c'est clair que ça leur procure un avantage, parce que parfois on reçoit des informations sur des offres et il est déjà arrivé plusieurs fois que j'arrive dans le bureau de X (nom du collègue), et je vois qu'il est en train de travailler sur des offres dont nous ne sommes pas au courant.* » (Extrait d'entretien recruteur 14).

Les enjeux financiers, tels que les systèmes de bonus, contribuent également à l'accentuation de la concurrence entre les recruteurs. « *Tout le monde veut avoir une prime, on est obligé de se concurrencer entre nous, avant on n'avait pas besoin d'en arriver là mais maintenant il le faut, il y'a très peu de candidats sur le marché...* » (Extrait d'entretien recruteur 2).

1.2 La procédure de recrutement et les stratégies des recruteurs

Selon les discours recueillis auprès des recruteurs, la procédure de recrutement dans ces cabinets comprend plusieurs étapes, qui sont le *sourcing*, l'entretien téléphonique ou par vidéo conférence de qualification des candidats, l'envoi des CV au client et le coaching de préparation pour l'entretien ou les entretiens avec le client.

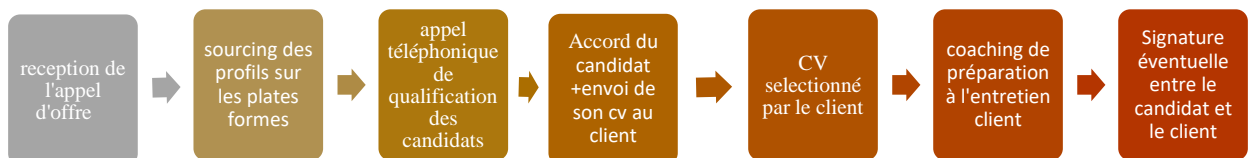


Figure 2 : Processus de recrutement pour un contrat CDI avec le client

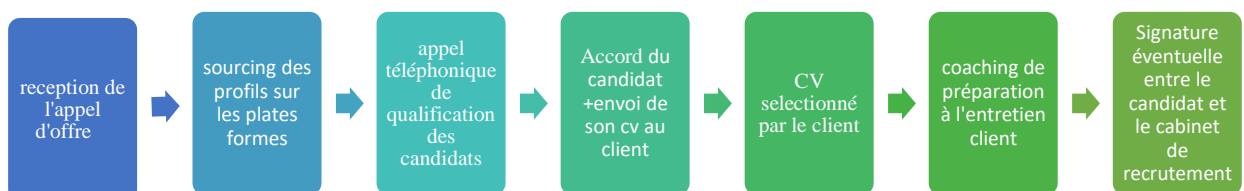


Figure 3 : Processus de recrutement pour un contrat consulting avec le cabinet de recrutement

Ces différentes étapes nous permettent encore de rendre compte du fait que la grande partie du travail de recruteurs est lié au processus de *sourcing* car les recruteurs n'ont pas de pouvoir de décisions sur le choix effectif des candidats qu'ils présentent « *Aujourd'hui, notre métier c'est vraiment du sourcing, on prend moins le temps pour sélectionner les candidats qu'auparavant, il y'a de cela 4 ans , je faisais passer des test aux candidats, mais aujourd'hui il faut être efficace, gagner en temps* » (Extrait d'entretien avec le recruteur 9).

Les recruteurs reconnaissent qu'il y a eu des changements dans les pratiques de recrutement, notamment une transition vers la fin de la pandémie de Covid-19. Le recrutement se rapproche davantage d'une fonction commerciale au sein des cabinets, en raison de la pénurie de candidats. Ainsi, on observe une évolution du recrutement transactionnel vers le recrutement relationnel, avec l'application de principes marketing dans les ressources humaines. « *Il y a une dimension commerciale de plus en plus prépondérante dans le métier de recruteur depuis environ 2 ans. Auparavant, nous nous concentrons véritablement sur les candidats, en effectuant des tests de sélection et en les soumettant obligatoirement à des entretiens en présentiel. Cependant, désormais, nous devons vendre l'entreprise, mettre en avant les avantages, promouvoir le projet et nous devons être performants* ». (Extrait d'entretien avec le recruteur 1). Les recruteurs reconnaissent de ce fait que la pénurie actuelle a réduit leur pouvoir vis-à-vis des différents candidats sur le marché.

Dans ce nouveau contexte, le *sourcing* est considéré comme l'étape la plus importante et la plus difficile pour tous les recruteurs interrogés. Selon nos observations en stage, en particulier dans le domaine financier, les profils sont rares et sollicités à plusieurs reprises par différents cabinets. Les recruteurs développent donc des stratégies différentes pour continuer à être performants dans leurs travaux et ces stratégies sont liés majoritairement à la phase de *sourcing* et ainsi que toutes les différentes étapes qui entourent leurs procédures de recrutement

Ainsi, tous les recruteurs interrogés utilisent une approche directe et consacrent leur temps à rechercher des candidats via différents canaux, tels que LinkedIn, E Financial, Monster, et leurs propres bases de données.

1.2.1 La base de données

Tous les cabinets interrogés disposent d'une base de données contenant les coordonnées de plus de 20 000 candidats. Il s'agit d'un progiciel de gestion qui enregistre tous les candidats contactés au fil des années par les différents recruteurs de par les différents job boards existants ainsi que grâce à leurs réseaux de relations. Les recruteurs ont l'obligation de mentionner dans la base de donnée la prise de contact avec un candidat pour un poste, peu importe la relation qui les lie aux recruteurs et peu importe la manière avec laquelle le recruteur a pris connaissance du cv ou du profil. Ces bases de données comportent des fonctionnalités telles que la gestion des candidats, l'affectation à différents postes, le tri

et le filtrage des CV, l'envoi de courriels, la collaboration et le suivi du processus de recrutement. Bien que les bases de données diffèrent d'un cabinet à l'autre, elles fonctionnent selon le même principe de base.

Les recruteurs utilisent ces bases de données pour contacter les candidats par e-mail, appel téléphonique ou d'autres plateformes. Chaque fois qu'ils contactent des personnes pour un poste, ils doivent le mentionner dans la base de données. Les recruteurs considèrent ces bases de données comme une ressource précieuse en raison des commentaires laissés par leurs collègues ayant été en contact avec les candidats, ainsi que de la multitude de profils disponibles. « *La plupart des recrutements que j'ai effectués ont été réalisés à partir de la base de données. Si tu utilises les bons mots-clés, tu peux appeler jusqu'à 50 personnes par jour et réussir à trouver la personne adéquate.* » (Extrait d'entretien avec le recruteur 2). « *Notre base de données est bien fournie, donc elle nous permet de cibler de bons profils.* » (Extrait du questionnaire recruteur 18).

D'après nos observations, l'utilisation de ces bases de données permet aux recruteurs d'accéder à un large éventail de profils de candidats, de gérer les interactions de manière centralisée et d'avoir une vue d'ensemble des candidatures et des échanges précédents. Cela leur permet de gagner du temps et d'optimiser leur processus de recrutement en identifiant plus rapidement les candidats potentiels correspondant aux besoins de leurs clients ou de leur entreprise. « *La base de données est très pratique, vous pouvez cibler des profils de manière très spécifique en utilisant des recherches booléennes, en utilisant des mots-clés tels que les noms des candidats, les noms des entreprises où ils ont travaillé, le dernier poste occupé, les salaires actuels, etc.* » (Extrait d'entretien avec le recruteur 3). Les numéros de téléphone sont particulièrement importants, car les recruteurs estiment que la meilleure façon de convaincre les candidats est de les appeler directement.

Depuis la prédominance de la pénurie, chaque recruteur adopte une stratégie liée à l'utilisation des bases de données pour attirer les meilleurs candidats. Certains rédigent des commentaires sur des profils pertinents, même s'ils ne les contactent pas, afin de ne pas se les faire « voler » par d'autres recruteurs. D'autres utilisent des astuces pour gagner du temps, comme laisser un faux commentaire indiquant qu'ils ont appelé un candidat qui ne leur a pas répondu, afin de rester éligibles pour le bonus, même s'ils ne l'ont pas fait. Certains planifient même des appels à une heure précise pour éviter que quelqu'un d'autre ne rappelle un candidat avant eux. « *Si tu vois un candidat qui t'intéresse et que tu as plusieurs choses à faire, écris en commentaire : appel prévu dans les 30 minutes, comme ça aucun collègue ne pourra le contacter avant ce délai-là.* » (Extrait d'entretien avec le recruteur 1).

Durant notre stage, nous avons témoin de ce type de pratique venant des recruteurs comme en témoigne cet extrait d'observation

Encadré 2

Extrait d'observation (le 05 avril 2023)

Contexte : échange entre le recruteur 2 et le recruteur 3. Le recruteur 2 avait indiqué dans la base de données qu'il devait contacter un candidat à une heure précise, mais une minute après cette heure, son collègue l'avait déjà appelé.

« Recruteur 2 : - Je viens de voir ton commentaire dans la base de données concernant le candidat X. J'avais indiqué que je devais l'appeler, mais je vois que tu l'as fait sans m'en avertir.

Recruteur 3 : - J'ai regardé l'heure que tu as indiquée, elle était déjà passée, du coup je l'ai appelé.

Recruteur 2 : - J'étais aux toilettes, et pour une minute de retard, je pense que ça ne se fait pas. »

Il est également important de noter que, au-delà de trouver les meilleurs candidats, les bases de données permettent aux recruteurs d'élargir leur réseau de contacts. « *Lorsque tu prends contact avec des personnes, même si elles ne sont pas intéressées, elles ont tes coordonnées et elles peuvent te recontacter lorsqu'elles recherchent du travail, ou si elles ont des contacts qui sont à la recherche.* » (Extrait d'entretien avec le recruteur 7). « *J'ai déjà eu à contacter des personnes pour qui le processus de recrutement n'a pas abouti, mais qui m'ont contacté quand leurs proches étaient à la recherche d'opportunités* » (Extrait d'entretien avec le recruteur 9).

1.2.2 LinkedIn

Tous les recruteurs témoignent de différentes stratégies d'utilisation de LinkedIn, reflétant leurs préférences et leurs expériences personnelles. La majorité des recruteurs considèrent LinkedIn comme un outil essentiel et le meilleur moyen de recruter. Tous les recruteurs adoptent une approche proactive en sollicitant activement les candidats de façon directe et en élargissant leur réseau de contacts en se connectant à plusieurs personnes « *Le fait d'avoir un réseau énorme sur LinkedIn te donne une certaine notoriété quand tu écris à des personnes, que quand par exemple toi stagiaire écris à une personne sur LinkedIn, c'est pour cela qu'on continue de se connecter à des profils et d'envoyer des messages* » (Extrait d'entretien avec le recruteur 14). Chaque recruteur publie en plus des offres d'emploi sur son profil qui touchent plus ou moins du monde en fonction de son réseau, le but de la publication est de pouvoir grandir en visibilité sur l'application et aussi trouver des candidats correspondant aux offres « *Moi je viens de commencer donc quand je publie une offre sur LinkedIn, elle ne touche pas beaucoup de monde en comparaison de mes collègues par exemple, au fur et à mesure que j'aurai un large réseau,*

mes publications pourront atteindre plus de monde et c'est cela qu'on vise tous » (Extrait d'entretien avec le recruteur 11).

Ils voient LinkedIn comme un moyen efficace de trouver des profils spécifiques, en utilisant les filtres de recherche avancés pour cibler précisément les compétences et les expériences requises. *« Ce que je fais, c'est que parfois, j'écris au moins à deux cents personnes sur LinkedIn, je copie colle des messages, je le fais parfois le weekend, je me fais aider de mes enfants même qui se connectent à mon LinkedIn, et comme ça je me retrouve avec une multitude de candidats et c'est sûr, quand tu fais comme cela, les gens vont te répondre, et tu pourras en tirer des recrutements... »* (Extrait d'entretien avec le recruteur 14).

Les recruteurs apprécient également LinkedIn pour les opportunités qu'il offre de découvrir des candidats qui n'ont pas encore été contactés par leurs collègues. De plus, LinkedIn leur permet d'approcher des candidats qui ne sont pas activement à la recherche d'opportunités, dans le but de les convaincre de participer à un processus de recrutement avec eux. Cette possibilité est d'autant plus importante étant donné la difficulté marquée par le contexte de pénurie, où il devient plus difficile de trouver des personnes disponibles et intéressées. *« LinkedIn a de nombreux profils, du monde entier donc si tu cherches bien tu trouveras ceux des profils qui n'ont jamais été contactés ni par toi, ni par tes collègues »* (Extrait d'entretien avec le recruteur 9) *« Tu peux approcher tout type de profil sur LinkedIn et c'est particulièrement intéressant de pouvoir contacter des personnes en poste, dans cet environnement de pénurie on n'a vraiment pas le choix et quand on arrive à convaincre les candidats, on essaie de faire le maximum pour qu'ils soient recrutés »* (Extrait d'entretien avec le recruteur 13)

Certains estiment que LinkedIn est plus adapté pour les profils rares, tandis que pour des profils plus courants, ils préfèrent se tourner vers d'autres sources, telles que les bases de données internes de l'entreprise ou des job boards car les candidats y ont déjà déposé leur CV et ils peuvent les contacter directement. *« LinkedIn pour moi, c'est vraiment pour des profils rares et compliqués. Donc, pour des profils courants tels que des comptables, je vais me contenter de la base de données et des CV thèques. »* (Extrait d'entretien avec le recruteur 4).

Dans l'ensemble, tous les recruteurs reconnaissent les avantages de LinkedIn en tant qu'outil de recrutement. Pour eux, l'avantage premier de LinkedIn est le fait qu'elle leur offre la possibilité d'élargir leur réseau de contacts et d'être connecté à de nouvelles personnes dans le monde entier facilitant ainsi la possibilité de tomber sur de bons profils *« Grâce à LinkedIn, tu développes un grand réseau de contacts professionnels qui te sont très utiles pour tes futures recherches de candidats »* (Extrait d'entretien avec le recruteur 4)

1.2.3 Monster

En analysant les pratiques des recruteurs, il en ressort que le job board le plus utilisé par ces derniers est Monster. Selon eux, il offre des avantages en termes de candidats et dispose de mises à jour régulières : *« Monster, c'est vraiment bien, tu trouves des candidats à la recherche d'emploi, disponibles*

dans un délai court et il y a des mises à jour toutes les deux heures. » (Extrait d'entretien avec le recruteur 15.)

En raison de la forte concurrence sur Monster, chaque recruteur a sa propre méthode pour l'utiliser efficacement. Certains se connectent avant le travail pour être les premiers à découvrir les profils intéressants et à proposer une offre concrète *« Ce que je fais, c'est que je me connecte avant le travail pour regarder les premiers profils chez moi... il faut se démarquer et être le premier à faire une offre concrète au candidat. »* (Extrait d'entretien avec le recruteur 7). *« Tous les cabinets de recrutement ont accès à ces plateformes, donc ça devient compliqué parfois. Moi, je chasse sur Monster à 6h du matin chez moi pour tomber sur des candidats avant mes collègues et les autres cabinets... même si je n'ai rien à leur proposer, je les appelle, ainsi, même si une autre équipe les positionne, j'aurais déjà mon bonus de les avoir trouvé et de les avoir mentionnés dans la base de données »* (Extrait d'entretien avec le recruteur 4)

C'était une pratique que nous avons nous-même adoptée pour pouvoir nous approprier des candidats avant des collègues quand nous étions en stage.

Il faut noter que certains recruteurs utilisent ce job board pour contacter des profils correspondant à leur domaine d'expertise, mais également ceux correspondant au domaine d'expertise de leurs collègues. *« Parfois sur Monster, je ne vois aucun profil comptable mais je vois bien des AML-KYC, oui je les contacte, je leur propose des postes si je sais exactement sur quoi l'autre équipe travaille, si non là je peux aller voir X (nom de la collègue) pour qu'on travaille ensemble »* (Extrait d'entretien avec le recruteur 5).

Les recruteurs accordent une grande importance aux profils présents sur Monster et s'efforcent d'entretenir des relations avec ces candidats, qu'ils aient été recrutés ou non par des clients. En prenant contact quotidiennement avec les profils issus de Monster, ils peuvent élargir leur réseau de relations et rester connectés à ces candidats de valeur. *« Quand tu discutes avec une personne, même si elle n'est pas intéressée tu gardes son contact, et le fait de contacter des personnes quotidiennement au travers de Monster te permet d'agrandir ton réseau »* (Extrait d'entretien avec le recruteur 14).

1.2.4 E financial Careers

En ce qui concerne le premier cabinet, les recruteurs utilisent rarement le job board E Financial, car ils estiment qu'il manque de profils adéquats en accord avec leurs appels d'offres : *« Je me connecte sur E Financial une fois par semaine, mais il n'y a pas trop de profils. »* (Extrait d'entretien avec le recruteur 10). *« En général, je ne l'utilise pas, ça ne me donne pas trop de résultats. »* (Extrait d'entretien avec le recruteur 1).

En revanche, les recruteurs du deuxième et du troisième cabinet utilisent largement E Financial et trouvent cette plateforme bénéfique pour accéder à des candidats qualifiés, même en dehors du pays : *« Nous avons la chance d'avoir des clients qui ne sont pas réfractaires au permis de travail donc ça nous offre un large panel de candidats utilisables »* (Extrait d'entretien avec le recruteur 13)

Les profils trouvés sur E Financial sont souvent de haute qualité, allant des profils seniors avec des salaires élevés jusqu'aux profils juniors avec de l'expérience : « *Sur E Financial, les profils sont de qualité. Parfois, ce sont des profils hauts niveaux avec des salaires de 150 000 euros, mais il y a aussi des profils juniors avec de très bons parcours.* » (Extrait d'entretien avec le recruteur 15). Bien que le nombre de profils puisse être moins élevé sur E Financial par rapport à Monster, ces recruteurs estiment qu'il y a plus de chances de conclure des accords fructueux sur cette plateforme : « *Il y en a moins qu'avec Monster, mais parfois ils sont plus qualifiés, donc il y a plus de chances que leur entretiens clients soient réussis* » (Extrait d'entretien avec le recruteur 7).

Sur E financial Careers également, tous les recruteurs adoptent la même approche. Ils s'efforcent de maintenir des relations avec les candidats qu'ils ont déjà contactés, que ce soit par le biais d'appels téléphoniques ou d'e-mails, afin de savoir s'ils sont potentiellement à nouveau à la recherche d'opportunités ou s'ils ont des proches qui le sont. Leur objectif est de créer une relation de confiance avec ces candidats. E financial Careers comme LinkedIn est également considéré comme un moyen pour les recruteurs d'élargir leur réseau de contacts.

1.2.5 Le réseau

Les réseaux personnels-professionnels jouent un rôle clé pour les recruteurs dans leurs différents processus de recrutement. La majorité des recruteurs ont la chance de posséder un vaste réseau de contacts, mais ils continuent à travailler à le développer. Par exemple, l'un des recruteurs, notamment dans la première entreprise, bénéficie d'un réseau acquis en dehors de l'entreprise, il a un vaste réseau de candidats de par ses connaissances et a également des connaissances chez les clients. « *Moi je ne passe pas des heures sur la base de données ou sur LinkedIn, je connais tellement de monde que j'ai toujours des candidats à proposer, et je connais aussi les recruteurs chez nos clients, donc eux ils valident mes candidats en interne* » (Extrait d'entretien avec le recruteur 2).

L'un des recruteurs nous a confié collaborer avec ses contacts proches pour avoir des informations sur des candidats « *J'ai des amis proches qui travaillent également dans des cabinets de recrutement, donc on s'échange parfois des informations de candidats... je les garde pour moi, car je les considère comme mon avantage* » (Extrait d'entretien avec le recruteur 13).

Les recruteurs bénéficient de leurs réseaux pour se faire proposer des candidats, pour se faire recommander par leurs amis ou leurs anciens collègues et même des candidats avec qui ils ont été en contact pour des opportunités professionnelles « *Toutes mes années d'expérience m'ont permis d'acquérir un grand réseau. En général, je n'ai plus besoin de faire beaucoup d'efforts... j'en fais toujours, c'est vrai, mais des personnes viennent à moi, je me fais recommander* » (Extrait d'entretien avec le recruteur 1). Leurs différentes relations leur permettent également de s'intéresser aux candidats qu'ils ne devaient pas considérer de prime abord, peut-être de par la caractéristique du CV du candidat ou le déroulement de l'entretien téléphonique de qualification. A ce moment, les personnes faisant parti du réseau du recruteur interviennent pour garantir la fiabilité et la performance d'un candidat. « *C'est*

possible que le CV d'une personne ne soit pas représentatif de ses expériences, des logiciels qu'elle connaît, et l'intervention d'une autre personne pour te rassurer que le candidat est compétent te pousse à continuer la procédure, ce sont des choses qui nous arrive parfois » (Extrait d'entretien avec le recruteur 8).

Comme expliqué haut, les recruteurs utilisent leurs réseaux professionnels caractérisés par les personnes qu'ils ont recrutées et qui sont en poste chez les clients pour obtenir des informations et avoir des avantages sur leurs collègues, ils se servent des contacts de toutes les personnes contactées via la base de données ou les différents Job boards pour les aider au quotidien dans leurs recherches de candidats. *« Tout ce qu'on contacte pour un poste, on n'hésite pas à les recontacter pour d'autres postes à leur demander s'ils ne connaissent pas des personnes de leur entourage qui sont à la recherche... »* (Extrait d'entretien avec le recruteur 4).

En parallèle, les recruteurs essaient d'élargir leurs réseaux au fur et à mesure, d'un côté à partir des différentes personnes qu'ils recrutent, ils essaient de maintenir le contact avec des appels, des mails ainsi qu'en organisant diverses rencontres. Les personnes recrutées en consultance sont d'autant plus en lien avec les recruteurs car ceux-ci sont des employés des cabinets de recrutement sur le plan légal même s'ils ont délocalisé chez des clients *« Déjà on a cette obligation de prendre contact par mail tous les mois avec les consultants et même les employés. Mais moi j'essaie de leur envoyer des messages sur WhatsApp même, pour développer une certaine familiarité avec eux, »* (Extrait d'entretien avec le recruteur 3). *« Je dîne tous les mois avec au moins 2 des consultants que j'ai recrutés, au fur et à mesure que j'organise ces rencontres, il y'a une proximité qui se crée d'elle-même »* (Extrait d'entretien avec le recruteur 9). Ces différentes relations portent leurs fruits et aident les différents recruteurs à entrer en contact avec des candidats adéquats *« mes consultants ou les personnes que j'ai recrutées en interne viennent parfois d'eux même me confier des bruits de couloir sur des postes qui peuvent être ouverts en interne »* (Extrait d'entretien avec le recruteur 2).

La majorité des recruteurs affirment donc recruter grâce à des personnes qui ne font pas partie de leur cercle proche, ils recrutent grâce aux contacts qu'ils ont établis au travers de la sphère professionnelle *« mes amis proches ne m'ont jamais aidé à recruter, ils ne sont pas dans ce domaine et ceux qui sont dans le domaine, oui ils m'ont déjà envoyé des candidats mais cela ne m'a jamais aidé »* (Extrait d'entretien avec le recruteur 15).

Ils reconnaissent le fait de contacter des personnes sur les LinkedIn, les bases de données ou les job boards également comme un moyen d'agrandir leurs réseaux, de connaître plus de personnes et d'avoir plus de probabilité de prendre contact avec des candidats intéressés. *« Quand tu te connectes à une personne via LinkedIn, si elle t'accepte tu peux voir des profils intéressants lié à ce profil-là »* (Extrait d'entretien avec le recruteur 4). *« Les personnes qu'on appelle via les job boards gardent nos*

coordonnées, même si elles ne nous recontactent pas, elles nous connaissent d'une certaine manière et nous aussi on les recontacte de temps en temps pour créer et entretenir la relation » (Extrait d'entretien avec le recruteur 9).

Les recruteurs développent également leurs réseaux au travers de la participation à des événements et des conférences, la participation à des groupes de discussion en ligne. *« J'assiste à des formations sur la finance où tu peux rencontrer des profils financiers » (Extrait d'entretien avec le recruteur 6) « Quand il y'a un évènement qui réunit les recruteurs et les candidats, je n'hésite pas à y aller, je n'hésite pas à aller vers les gens, à donner ma carte » (Extrait d'entretien avec le recruteur 8).*

1.2.6 L'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle intervient dans les procédés de recrutement des différents recruteurs, mais il convient de noter que ce ne sont pas des procédés formalisés, mais ce sont des prises d'initiatives stratégiques des différents recruteurs. *« Nous n'avons pas de logiciel proprement parlé dédié à nous aider ou à nous faciliter la vie, mais chacun d'entre nous on se sert des applis d'IA gratuites ou celles payantes à moindre coût » (Extrait d'entretien avec le recruteur 13).*

Les dirigeants des cabinets ne voient pas encore l'importance d'investir dans des logiciels d'intelligence artificielle, vu l'importance actuelle du recrutement relationnel et également de la pénurie qui pousse parfois les recruteurs à présenter des candidats qui ne correspondent pas réellement aux attentes des clients. *« Il faudra qu'on prouve à nos employeurs la plus-value de cela pour que ce soit totalement intégré dans le fonctionnement de l'entreprise ». (Extrait d'entretien avec le recruteur 14).*

Malgré tout, les recruteurs adoptent ces initiatives individuelles pour bénéficier d'un gain de temps *« Nous gagnons énormément de temps par rapport à tout ce qu'il y'a à faire grâce à l'intelligence artificielle » (Extrait d'entretien avec le recruteur 4).*

Les recruteurs du premier cabinet se servent, par exemple, de l'intelligence artificielle Chat GPT pour pouvoir rédiger leurs différentes communications clients. Les communications clients sont des messages envoyés aux clients pour pouvoir mettre en avant son candidat, ressortir ses qualités, ses compétences c'est-à-dire vendre le candidat au client. *« Quand j'ai des CV, je préfère que ce soit Chat GPT qui rédige la communication client, même si je peux souvent le modifier bien après » (Extrait d'entretien avec le recruteur 7. « Je trouve qu'il facilite la tâche parce que parfois on ne sait pas comment agencer et mettre des mots impactant pour résumer un CV auprès d'un client ». (Extrait d'entretien avec le recruteur 9).*

Les recruteurs du cabinet 2 se servent des applications d'IA que ce soit pour leurs communications clients, mais également pour leur communication candidats. Les recruteurs de tous les cabinets interrogés ne sont pas des financiers et ont parfois du mal dans la compréhension des différentes fiches de postes et la compréhension des multiples métiers que comporte l'industrie de la finance. Bien qu'ils reçoivent des formations, ces difficultés peuvent survenir. Pour faire face à cela, ils peuvent également se baser sur l'intelligence artificielle. Ils utilisent ainsi des logiciels d'analyse sémantique des

offres d'emploi qui leur permettent de mieux comprendre les exigences des postes et de faire des comparaisons avec les différents profils des candidats. « *Quand je ne comprends pas un poste, je demande à l'intelligence artificielle de me l'expliquer et de me suggérer des questions à poser aux candidats ainsi que les réponses* ». (Extrait d'entretien avec le recruteur 5)

L'intelligence artificielle est un moyen pour eux de comprendre en profondeur un poste dans le but d'éviter par eux même d'entreprendre des recherches et ainsi gagner du temps. « *L'IA nous explique en détail des fiches de poste, les métiers, le quotidien d'un comptable de fond spécialisé sur un logiciel par exemple, s'il n'y avait pas cette possibilité d'effectuer cette recherche rapide via l'IA, ce serait à nous même de faire des recherches sur internet et essayer d'agencer nos résultats* » (Extrait d'entretien avec le recruteur 7). « *L'IA nous aide parfois à prédire l'adéquation entre des candidats et des postes quand on ne comprend pas réellement les corrélations entre différents métiers et différentes fiches de postes* ». (Extrait du questionnaire du recruteur 16).

Ainsi, les recruteurs utilisent également l'IA au travers des logiciels qui adoptent des techniques de traitement du langage naturel pour comprendre et analyser les données textuelles disponibles en ligne, telles que les profils des candidats sur les différents job boards, sur LinkedIn, etc. Ces techniques de traitement du langage naturel permettent d'extraire des informations pertinentes, telles que les compétences, les expériences professionnelles. « *J'utilise un logiciel d'analyse de CV, c'est un logiciel d'intelligence artificielle qui inclut le traitement du langage naturel, il analyse mes CV et extrait les informations pertinentes avec les postes.* » (Extrait d'entretien avec le recruteur 5).

Cela permet aux recruteurs de gagner du temps et d'identifier plus facilement les candidats correspondant aux critères de recherche émis. « *J'ai une extension que j'installe sur mes différents job boards qui permet d'identifier pour moi des candidats potentiels par rapport à la demande fournie en plus de la capacité des job bords à me présenter des profils* ». (Extrait d'entretien avec le recruteur 13). « *Nous gagnons énormément de temps dans tous nos procédés grâce à l'intelligence artificielle* » (Extrait d'entretien avec le recruteur 4).

Dans tous les cabinets interrogés, il peut arriver que les clients soumettent des offres sans fiches de postes, c'est ainsi que ces derniers peuvent également se tourner vers l'intelligence artificielle pour rédiger les fiches de postes « *Oui, c'est déjà arrivé plusieurs fois que je demande à une intelligence artificielle de créer une fiche de poste, la plupart du temps elles sont claires, détaillées, donc pourquoi s'en priver* » (Extrait d'entretien avec le recruteur 8).

En conclusion de cette partie empirique, nous constatons que la pénurie de candidats au Luxembourg est une situation actuelle qui s'est intensifiée depuis la fin de la pandémie de COVID-19. Cette situation a entraîné des changements significatifs dans la façon dont les recruteurs travaillent au sein des cabinets. Les discours des recruteurs interrogés sont semblables, ils se concentrent désormais davantage sur la phase de recherche et d'identification de candidats et accordent une importance

primordiale à la rapidité pour obtenir des résultats. Lors de nos entretiens avec différents recruteurs, nous avons remarqué que tous développent des stratégies similaires dans cette phase de *sourcing*, car leur objectif commun est de trouver des candidats avant leurs concurrents. Ils utilisent également l'intelligence artificielle, bien que de manière volontaire, car les cabinets de recrutement restent encore sceptiques quant à son utilisation généralisée.

2. Des constats à la définition de la question de recherche

À la vue de toutes les données récoltées sur le terrain auprès de ces 3 cabinets de recrutement, nous avons pu en dégager plusieurs constats qui sont :

- Constat 1 : En contexte de pénurie, les recruteurs peuvent utiliser et développent leurs réseaux pour pouvoir optimiser la phase de sourcing et d'identification de candidats
- Constat 2 : Les recruteurs exploitent les avantages de l'intelligence artificielle afin de gagner du temps dans les tâches liées à leur processus de recrutement.

Ces constats ont pour point commun de traiter les stratégies mises en œuvre par les recruteurs afin de contrer la pénurie de candidats dans les cabinets de recrutement en finance au Luxembourg. Ce qui nous amène à justifier le cadre d'analyse que nous avons choisi qui est la théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg (1977) dans le but d'analyser les stratégies de ces acteurs.

En nous appuyant sur la théorie de l'acteur stratégique, nous analyserons les interactions complexes entre les acteurs impliqués. Cette perspective théorique enrichit notre compréhension du sujet de recherche. La théorie de l'acteur stratégique met particulièrement l'accent sur les relations de pouvoir, les intérêts individuels et collectifs, les stratégies des acteurs au sein des organisations.

Ces concepts nous ont conduits à faire évoluer la question de départ de ce mémoire vers une question de recherche plus spécifique qui est : ***Comment les recruteurs des cabinets de recrutement opérant dans le secteur de la finance au Luxembourg mobilisent-ils différentes stratégies dans un contexte organisationnel marqué par la pénurie de candidats ?***

3. Analyse

3.1 Présentation du cadre d'analyse

Selon Crozier et Friedberg (1977), une organisation peut être appréhendée comme un système d'action concret, une structure humaine coordonnant les actions des acteurs par des règles de jeu relativement stables et régulant la structure par des mécanismes de régulation. Le postulat central de cette approche est la liberté de l'acteur, ils affirment que les individus au sein d'une organisation ne sont pas simplement des exécutants passifs des règles et des procédures, mais plutôt des acteurs actifs qui font des choix et prennent des décisions en fonction de leurs objectifs.

Selon eux, les individus exploitent des zones d'incertitude pour élaborer des stratégies qui leur permettent de maximiser leurs gains, d'accroître leurs pouvoirs et d'atteindre leurs objectifs personnels. La Zone d'incertitude fait référence aux aspects de l'organisation qui ne sont pas clairement définis, aux interactions informelles et aux domaines où les règles formelles sont lacunaires. D'après cette théorie, les acteurs adoptent des stratégies pour réaliser leurs objectifs au sein de l'organisation. Ils mobilisent leurs connaissances des relations, de la hiérarchie, des réseaux de pouvoir et des zones d'incertitude pour élaborer des plans d'action optimisant leurs chances de succès.

Les concepts clés de cette approche comprennent l'acteur, le pouvoir, la notion de zone d'incertitude, la stratégie.

Pour procéder à l'analyse des résultats, nous allons nous concentrer sur deux concepts, à savoir la stratégie et le pouvoir.

3.2 Analyse des données selon la théorie de l'acteur stratégique

Les données fournies par le terrain mettent en évidence plusieurs éléments clés du fonctionnement des cabinets de recrutement, en lien avec la théorie de l'acteur stratégique.

3.2.1 La stratégie

Crozier et Friedberg (1977), démontrent que les acteurs sont libres et motivés par des intérêts personnels ; ils cherchent à maximiser leurs pouvoirs, leurs statuts et leurs avantages au sein de l'organisation. « Pour les atteindre, il (l'acteur) poursuit sa propre stratégie, c'est-à-dire qu'il utilise les ressources dont il dispose de la façon la plus judicieuse possible, compte tenu des contraintes du moment » (Friedberg, 1993, p. 24).

Leurs objectifs peuvent varier, allant de la recherche de promotions et de reconnaissances à la consolidation de leurs contrôles sur des ressources spécifiques. Cette motivation personnelle les pousse à adopter une position stratégique, à prendre des risques calculés et à s'engager dans des actions visant à obtenir des avantages individuels. Il est cependant important de noter que leurs actions ne sont pas nécessairement contraires aux intérêts de l'organisation dans son ensemble, mais peuvent simplement refléter leur désir de réussite personnelle.

Comme le mentionnent Crozier et Friedberg (1977) dans leur ouvrage, la stratégie des acteurs est composée de deux aspects à la fois complémentaires et contradictoires. Tout d'abord ils abordent la stratégie offensive qui permet à l'acteur de « contraindre les autres membres de l'organisation » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 91). Dans le cas particulier des cabinets de recrutements interrogés, les recruteurs adoptent différentes stratégies de façon proactive qui leur permettent d'avoir du pouvoir sur les autres, d'obtenir des avantages et exploiter des opportunités, sachant que leur intérêt premier est de recruter afin d'obtenir des bonus.

Une première stratégie observée est celle de la **collaboration sélective**. Les recruteurs ont tendance à partager sélectivement les informations avec leurs collègues, créant ainsi une concurrence

indirecte entre eux. Certains recruteurs évitent même de partager directement des informations importantes, dans le but de conserver un avantage concurrentiel et de préserver leurs propres chances de réussite. De plus, les recruteurs décident de collaborer uniquement avec certains collègues, créant ainsi des clans au sein de l'entreprise. « ... pour ma part je partage l'information mais je ne le fais pas directement, et pas à tous mes collègues, ça dépend de si la personne m'a déjà aidé aussi » (Extrait d'entretien recruteur 5).

Une autre stratégie identifiée est **celle de l'accès privilégié à l'information**. En effet, les recruteurs exploitent leurs relations personnelles et professionnelles pour obtenir un accès privilégié à des informations stratégiques. Par exemple, certains recruteurs bénéficient d'avantages en ayant des proches travaillant dans des entreprises clientes ce qui facilite l'obtention d'informations sur les offres d'emploi. Cela leur permet d'avoir un avantage concurrentiel renforçant ainsi leurs positions dans le système. De plus, le rôle de certains recruteurs en tant que points de contact avec les clients crée un déséquilibre d'information au sein de leur environnement. Ils peuvent être informés de nouvelles offres avant leurs collègues, ce qui les aide dans leurs processus de recrutement.

D'autre part, crozier et Friedberg (1977) mentionnent la stratégie défensive, dont l'objectif est d'éviter de subir les contraintes des autres tout en disposant de plus de liberté. Dans ce cas ces stratégies peuvent être perçues comme une réaction des recruteurs face aux stratégies adoptées par leurs collègues, face à la pénurie, cela dans le but d'y résister et de préserver leurs positions.

Comme stratégie défensive observée lors de la récolte de données, nous avons remarqué celle **du sourcing étendu**. Les recruteurs exploitent les plateformes en ligne, telles que LinkedIn et les job boards, afin d'identifier un grand nombre de candidats potentiels. Certains recruteurs vont même jusqu'à proposer des candidats pour des postes qui ne leur sont pas attribués, contacter des candidats déjà sollicités par leurs collègues, car ils cherchent à monopoliser un maximum de profils. Leur objectif est de maximiser leurs chances de recruter les meilleurs candidats.

Une stratégie supplémentaire consiste pour les recruteurs à **prendre des risques pour maximiser leurs chances de succès**. En raison de la pénurie de candidats, les recruteurs ressentent une pression financière accrue, notamment en lien avec les systèmes de bonus. Cette pression les pousse à prendre des décisions hâtives et audacieuses, telles que l'envoi de CV sans le consentement des candidats, dans le but de maximiser leurs propres chances de réussite et de recevoir des récompenses financières.

De plus, il est intéressant de noter que certains recruteurs peuvent adopter une **approche plus sélective** en fonction de leur expérience passée avec certains clients. Ils peuvent consacrer moins de temps et d'énergie aux appels d'offres de clients qui ont été moins collaboratifs ou moins réceptifs par le passé. Cette attitude peut être perçue comme une forme de stratégie de gestion des ressources, où les recruteurs allouent leurs efforts en fonction des relations et des opportunités perçues.

Enfin, une autre stratégie observée est celle du **développement du réseau professionnel**. Les recruteurs cherchent à élargir leur réseau en participant à des événements de réseautage, en établissant des connexions avec d'autres professionnels du secteur financier et en développant des relations solides. « *Quand il y' a un événement qui réunit les recruteurs et les candidats, je n'hésite pas à y aller, je n'hésite pas à aller vers les gens, à donner ma carte* » (Extrait d'entretien avec le recruteur 8).

En conclusion, l'application de la théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg à l'étude des cabinets de recrutement met en évidence les différentes stratégies adoptées par les recruteurs pour maximiser leurs intérêts personnels. Ces stratégies comprennent le *sourcing* étendu, la collaboration sélective, l'accès privilégié à l'information, la prise de risque pour maximiser les chances de succès, ainsi que la gestion sélective des ressources et le développement du réseau professionnel. Quelle que soit la stratégie adoptée par les recruteurs, le but est de garantir leurs marges de liberté c'est-à-dire travailler sur des postes qui leur offre le plus de chances de recruter des candidats chez des clients. Ces approches sont le résultat de leurs réflexions stratégiques respectives, qui leur permettent de mieux appréhender les dynamiques en jeu. Il suffit donc de cerner les contraintes auxquelles les recruteurs font face pour comprendre les jeux en cours. Dans ce cas précis les recruteurs ont différentes contraintes telles que la pénurie et le système de bonus instaurés dans leurs cabinets. C'est d'ailleurs dans ce sens que (Crozier & Friedberg, 1977, p. 231) estiment que l'on peut « découvrir, à partir du vécu des membres de l'organisation, les jeux qui conditionnent leurs comportements »

Ces pratiques stratégiques soulignent le caractère compétitif de l'environnement des cabinets de recrutement, où les recruteurs rivalisent pour attirer les meilleurs candidats, pour obtenir des avantages professionnels et se démarquer de leurs collègues. Malgré tout, leurs stratégies restent en adéquation avec le but premier des différents cabinets qui est de faire le maximum de recrutements. Il est également important de reconnaître que les stratégies de ces acteurs stratégiques reposent sur des incitations telles que les systèmes de bonus et les pressions financières.

3.2.2 La notion de pouvoir

Crozier et Friedberg (1977) définissent le pouvoir comme étant « la possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 65). « Le pouvoir est une relation et non pas un attribut des acteurs » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 65)

Cette notion de pouvoir est liée à celle de la stratégie, car certains recruteurs exercent et usent de leurs pouvoirs dans leurs stratégies de recrutement. Chaque recruteur interrogé a du pouvoir, par exemple certains bénéficient de relations privilégiées avec des clients, ce qui leur confère des avantages et des pouvoirs face à leurs collègues, en disposant notamment d'informations pouvant aider les collègues à recruter, mais qu'ils ne partagent pas forcément. Ils ont également du pouvoir entre eux du fait que chacun possède des connaissances chez certains clients et que certains collègues peuvent ainsi

avoir des informations pertinentes que d'autres ne possèdent pas. « *Le fait que certains d'entre eux sont des points de contact avec les clients, c'est clair que ça leur procure un avantage, parce que parfois on reçoit des informations sur des offres et il est déjà arrivé plusieurs fois que j'arrive dans le bureau de X (nom du collègue), et je vois qu'il est en train de travailler sur des offres dont nous ne sommes pas au courant.* » (Extrait d'entretien recruteur 14).

Ce pouvoir est donc lié à la maîtrise de zones d'incertitude de la part de recruteurs, la zone d'incertitude ici et la maîtrise des informations, en l'occurrence la connaissance de différentes informations que les autres personnes ne maîtrisent pas « Ainsi, plus la zone d'incertitude contrôlée par un individu ou un groupe sera cruciale pour la réussite de l'organisation, plus celui-ci disposera de pouvoir » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 79). Par conséquent, la manière dont une personne choisit de diffuser les informations aura une incidence sur la capacité d'agir de l'autre (Crozier & Friedberg, 1977). En fonction du moment où les recruteurs décident de se partager les informations, Ces derniers ont déjà peut-être eux même envoyé des candidats, ce qui peut augmenter leurs chances d'obtenir des entretiens clients pour leurs candidats et diminuer les chances des autres.

3.3 Confrontation des constats avec la théorie

Constat 1 : En contexte de pénurie, les recruteurs peuvent utiliser et développer leurs réseaux pour pouvoir optimiser leur processus de recrutement.

En ce qui concerne l'utilisation des réseaux par les recruteurs, les données collectées soutiennent l'idée selon laquelle ces derniers utilisent activement leurs réseaux, que ce soient des liens faibles ou les liens forts pour améliorer leurs processus de recrutement, dans le contexte de pénurie. Pour Marchal et Rieucan (2010, p. 21) « le réseau est le deuxième canal le plus efficace pour recevoir des candidatures », ce qui s'illustre sur le terrain, car tous les recruteurs utilisent leurs réseaux pour avoir accès à des profils de candidats au travers des personnes proches qu'ils connaissent et également au travers des candidats avec qui ils ont entretenu un processus de recrutement ou des personnes qui ont recrutés chez des clients. « *Je me sers quotidiennement de mes contacts pour avoir accès à des candidats* » (Extrait d'entretien avec le recruteur 13).

Les connaissances des recruteurs leur sont utiles car ces personnes peuvent partager avec les recruteurs les coordonnées de leurs proches ou connaissances qui sont à la recherche d'opportunités professionnelles « *J'ai déjà eu à contacter des personnes pour qui le processus de recrutement n'a pas abouti, mais qui m'ont contacté quand leurs proches étaient à la recherche d'opportunités* » (Extrait d'entretien avec le recruteur 9), ou encore en partageant des informations confidentielles relatives aux différents appels d'offres auxquels les recruteurs n'ont pas accès.

Selon Bessy et Marchal (2009), les réseaux jouent un rôle important dans le recrutement. Les recruteurs interrogés reconnaissent également cette importance des réseaux dans le recrutement, c'est pourquoi ils n'hésitent pas à contacter les personnes de leur cercle personnel et professionnel lors qu'ils ont des offres d'emplois qui leur sont confiées. Leurs contacts leur permettent également de se faire recommander différents candidats, comme l'affirment Bessy et Marchal (2009), les réseaux personnels et professionnels permettent de mobiliser les relations et interconnaissances entre individus pour trouver des candidats ; les anciens employés de par leurs connaissances préalables de l'entreprise, peuvent être un atout pour attirer les candidats potentiels. C'est dans ce sens que les recruteurs, grâce à leurs expériences ont l'avantage de se faire recommander auprès de candidats par leurs différentes relations « *Toutes mes années d'expérience m'ont permis d'acquérir un grand réseau, donc en général, je n'ai plus besoin de faire beaucoup d'efforts... j'en fais toujours c'est vrai mais des personnes viennent à moi, je me fais recommander* » (Extrait d'entretien avec le recruteur 1).

Bessy et Marchal (2009) ajoutent que chaque type de réseau a ses caractéristiques et les réseaux personnels permettent de "signaler" les compétences de candidats qui ne présentent pas de signaux "observables" à distance ou en présentent peu. C'est ainsi que les recruteurs ont déjà eu à bénéficier des conseils de leurs proches concernant des candidats pour lesquels ils avaient des doutes. « *Les cv peuvent ne peuvent pas être représentatifs des compétences et technologies que maîtrise une personne, mais si le candidat m'est présenté comme étant un bon candidat par un de mes contacts, je vais davantage creuser* » (Extrait d'entretien avec le recruteur 4).

En accord avec la pensée de Marchal et Rieucan, (2010) et Granovetter (1973) selon laquelle les liens faibles dominent les liens forts dans les processus de recrutement, la majorité des recruteurs a affirmé avoir eu plus de résultats grâce aux liens faibles qu'ils ont développés durant leurs carrières. « *Mes amis proches ne m'ont jamais aidé à recruter, ils ne sont pas dans ce domaine et ceux qui sont dans le domaine, oui ils m'ont déjà envoyé des candidats, mais cela ne m'a jamais aidé* » (Extrait de l'entretien avec le recruteur 15).

Nous pouvons donc dire que les liens faibles que possèdent les différents recruteurs sont ces « ponts » dont parle Granovetter (1973) leur permettant d'avoir accès aux informations sensibles et importantes dans les entreprises clientes et leur permettant de se lier à de nouveaux candidats

Par ailleurs, les recruteurs développent leurs réseaux pour pouvoir recruter. Comme le suggère Granovetter (1973), il est essentiel que les individus développent des réseaux de liens faibles afin d'être en contact avec un plus grand nombre de personnes détenant des connaissances et des opportunités encore inexplorées (p. 1366). Pour développer leurs réseaux, les recruteurs interrogés s'y prennent de plusieurs manières notamment, au travers de la prise de contacts via les médias sociaux et leurs bases de données. Pour eux, le fait de contacter des personnes via les médias sociaux énoncés tels que LinkedIn, Monster, E Financial career est un moyen d'agrandir leurs réseaux. Comme l'affirment

Dubois et Pelletier (2011) « Les médias sociaux sont tout à fait adaptés au contexte actuel de pénurie ou de rareté de compétences parce qu'ils permettent à l'organisation de séduire progressivement des candidats passifs qui sont déjà en emploi et qu'un affichage de postes ne suffit pas à convaincre ». Dans ce cas précis, LinkedIn est le moyen pour les recruteurs de séduire les candidats qui ne sont pas nécessairement en quête d'opportunités professionnelles. Ces derniers essaient de se connecter au maximum de personnes possibles afin de développer une possible relation avec eux « *Il faut contacter le maximum de personnes pour espérer avoir des réponses sans se préoccuper de s'ils sont en « open to work »* » Extrait d'entretien avec le recruteur 13. En développant des relations avec les candidats, les recruteurs contribuent à la réduction des délais de recherche de candidats et facilite la mise en relation entre les candidats et les clients (Gautié et al., 2005).

L'utilisation de LinkedIn par les recruteurs vient de ce fait confirmer la pensée selon laquelle LinkedIn fait partie des médias sociaux couramment utilisés par les recruteurs pour identifier et entrer en contact avec des candidats potentiels. Elle fait partie des sites de réseautage (Girard & Fallery & Rodhain, 2011, p. 2) « davantage utilisés pour trouver de nouveaux contacts » (Cardon, 2008, p. 108). « *Grâce à la diversité des profils présents sur LinkedIn, une recherche attentive te permet d'avoir accès à des multitudes d'opportunités de connexion professionnelle.* » (Extrait d'entretien avec le recruteur 12.)

D'après Sander (2012), les médias sociaux permettent de "se connecter" avec des individus sans jamais les rencontrer, ni même se connecter avec eux. Les plateformes sociales sont le seul cadre commun entre les individus du réseau (p. 127). C'est dans ce sens que les recruteurs se servent également des médias sociaux pour prendre connaissance de nouveaux profils durant leurs recherches de candidats pour des appels d'offres. Selon Sander (2012), « la tâche des recruteurs est de convertir ces liens virtuels inactifs en liens forts ou faibles dans le but d'entrer en contact avec de potentiels candidats » (p. 131). C'est ainsi que pour convertir ces liens forts en liens faibles, ils décident d'appeler ou d'envoyer des messages à des candidats dont ils connaissent les profils afin de s'informer sur leurs besoins et de créer une relation avec ces derniers. Les recruteurs continuent à entretenir la relation avec des candidats qu'ils ont eu à contacter par des appels et par mails majoritairement. « *Les personnes qu'on appelle via les job boards garde nos coordonnées, même si elles ne nous recontactent pas, elles nous connaissent d'une certaine manière et nous aussi on les recontacte de temps en temps pour créer et entretenir la relation* » (Extrait d'entretien avec le recruteur 9).

Dans le but de développer une proximité avec ceux qu'ils ont pu recruter, ils décident d'organiser des rencontres telles que des diners au restaurant. Les relations ont débuté virtuellement et les recruteurs essaient par différents moyens de pouvoir les faire évoluer et de garder le contact avec les candidats. « *Je dîne tous les mois avec au moins 2 des consultants que j'ai recrutés, au fur et à mesure*

que j'organise ces rencontres, il y' a une proximité qui se crée et d'elle-même » (Extrait de l'entretien avec le recruteur 9).

D'après Fondeur et Lhermitte (2006, p. 128). Le rôle des médias sociaux est également de permettre aux recruteurs d'avoir de nouveaux contacts, élargissant ainsi leurs réseaux de relations. Cela est tout à fait ce que les recruteurs font, pour eux au-delà de la recherche de candidats, les job boards sont un moyen d'élargir leurs réseaux de relations, en prenant contact par appel avec les candidats ou par mail avec des candidats et en entretenant ces relations au quotidien en gardant le lien avec ces derniers.

Les réseaux sociaux offrent de ce fait une opportunité d'établir de nouveaux liens faibles (Fondeur & Lhermitte, 2006). Par conséquent, les individus peuvent accroître et élargir leur réseau de liens faibles (Cardon, 2011). *« Quand tu discutes avec une personne, même si elle n'est pas intéressée tu gardes son contact, et le fait de contacter des personnes quotidiennement au travers de Monster ou autre te permet d'agrandir ton réseau »* (Extrait d'entretien avec le recruteur 14).

D'après Fondeur (2013), les progiciels de gestion contribuent à une approche plus efficace et efficiente du processus de recrutement. Les différentes bases de données rendent de ce fait le ciblage de profils plus aisés aux recruteurs La base de données n'est pas un média social, mais elle se compose des profils enregistrés par les recruteurs provenant de leurs réseaux de relations, ainsi que des différentes prises de contact via les différents médias sociaux. Nous pouvons donc dire qu'implicitement la base de données contribue au développement du réseau des différents recruteurs.

Constat 2 : Les recruteurs exploitent les avantages de l'intelligence artificielle afin de gagner du temps dans les tâches liées à leurs processus de recrutement.

L'intelligence artificielle est utilisée par les recruteurs de manière volontaire dans l'exécution de certaines tâches quotidiennes ainsi que pour la résolution de leurs problèmes. Selon Hmoud et Laszlo (2019), elle peut aider à l'identification, l'attraction et la sélection des candidats. En ce qui concerne l'identification des candidats, elle y contribue au travers de l'usage de différents logiciels de traitement du langage naturel par les recruteurs, qui font ressortir des profils correspondant aux mots clés renseignés. *« Grâce aux mots clés et à la description du profil recherché, tu as des CV de candidats qui te sont présentés de façon plus précise que si tu faisais la recherche sans cela, parfois les recherches t'incluent des profils qui ne correspondent pas, si par exemple la personne a été secrétaire dans un cabinet comptable et que tu recherches comptables, on peut te montrer son CV. »* (Extrait d'entretien avec le recruteur 3).

D'après (Allal-Chérif & al., 2021). En raison de la capacité de l'intelligence artificielle à rapidement analyser d'importants volumes de données et à anticiper la probabilité de succès d'un candidat, il est possible d'affecter un candidat au poste adéquat. Cette pensée s'est confirmé sur le terrain car l'intelligence artificielle vient en tant que support pour les recruteurs en vue de leurs expliquer les

différents postes pour mieux appréhender les candidats. « *L'IA nous aide parfois à prédire l'adéquation entre des candidats et des postes quand on ne comprend pas réellement les corrélations entre différents métiers et différentes fiches de postes* ». (Extrait du questionnaire du recruteur 16). Les recruteurs utilisent l'intelligence artificielle pour comprendre en détail des métiers et des postes, leur évitant ainsi de faire des recherches qui pourraient leur prendre plus de temps s'ils cherchaient à comprendre eux-mêmes certains postes. « *L'IA nous explique en détail des fiches de postes, les métiers, le quotidien d'un comptable de fond spécialisé sur un logiciel par exemple. S'il n'y avait pas cette possibilité d'effectuer cette recherche rapide via l'IA, ce serait à nous-mêmes de faire des recherches sur internet et essayer d'agencer nos résultats* ». (Extrait d'entretien avec le recruteur 7). Cette compréhension des postes leur permet de mieux cibler les candidats en lien avec les postes à pourvoir et même de les évaluer. Cela est en accord avec la pensée de Horodyski (2023) qui affirme que l'IA peut servir à évaluer un ensemble de candidats. Grâce à l'intelligence artificielle et à l'utilisation qu'en font les recruteurs, ils ont également connaissance de questions pertinentes à poser aux différents candidats.

Selon Horodyski (2023), l'intelligence artificielle permet aux recruteurs d'être plus efficaces, de gagner du temps, d'avoir une meilleure qualité et objectivité dans le recrutement. Les recruteurs interrogés bénéficient de ces points positifs de l'intelligence artificielle dans la mesure où ils l'utilisent dans la rédaction de leurs différentes communications clients, dans le but d'avoir un message clair, adéquat et convaincant, ce qu'ils considèrent comme un gain de temps. « *Nous gagnons énormément de temps dans tous nos processus grâce à l'intelligence artificielle* ». (Extrait d'entretien avec le recruteur 4). « *Quand j'ai des CV, je préfère que ce soit Chat GPT qui rédige la communication client, même si je peux souvent le modifier bien après* ». (Extrait d'entretien avec le recruteur 7). Toujours dans cette optique de qualité, d'objectivité et de gain de temps, les données collectées sur le terrain nous prouvent que les recruteurs utilisent l'intelligence artificielle pour créer des fiches de postes. « *Oui, c'est déjà arrivé plusieurs fois que je demande à une intelligence artificielle de créer une fiche de poste, la plupart du temps elles sont claires, détaillées, donc pourquoi s'en priver* ». (Extrait d'entretien avec le recruteur 2).

Toutes ces fonctionnalités de l'intelligence artificielle leur facilitent ainsi leur processus de recrutement, permettant de mieux identifier les candidats en accord avec des fiches de postes et de mieux les sélectionner. De plus, Vardarlier & Zafer (2020) affirment que la sélection et l'accompagnement des candidats peuvent être optimisés grâce à l'utilisation de l'intelligence artificielle.

PARTIE V : Discussion

Après avoir formulé différents constats et les avoir confrontés à la théorie, nous pouvons maintenant répondre à la question de recherche de ce travail : "Comment les recruteurs des cabinets de

recrutement opérant dans le secteur de la finance au Luxembourg mobilisent-ils différentes stratégies dans un contexte organisationnel marqué par la pénurie de candidats ?"

Tout d'abord, notre premier constat nous a permis de confirmer que, en raison de la pénurie de profils dans le secteur financier, le processus de recrutement a évolué d'un modèle transactionnel vers un modèle relationnel. Les recruteurs accordent une attention particulière à la phase de recherche et d'identification de candidats pour déployer leurs stratégies. Ils mettent en place des approches axées sur l'aspect humain, en utilisant les réseaux professionnels et en cherchant à les développer, dans le but de trouver des profils correspondants à présenter à leurs clients. Ces stratégies sont principalement déployées durant la phase de *sourcing*, car les recruteurs ont moins de contrôle sur les autres étapes du processus.

Notre deuxième constat souligne l'engagement des recruteurs à gagner du temps dans leurs processus de recrutement. Ils recourent à l'intelligence artificielle pour résoudre certains problèmes et faciliter leur recherche de candidats. Leur objectif est de maximiser les chances de sélection des candidats par l'entreprise cliente.

Ces constats ont été confirmés à la lumière de la théorie, et nous pouvons conclure que les recruteurs mobilisent des stratégies en exploitant les médias sociaux et en utilisant l'intelligence artificielle pour les aider dans leur processus de recrutement, en vue de présenter les meilleurs candidats à leurs clients.

Cependant, ces pratiques rencontrent des limites et suscitent des questionnements sur le métier de recruteur qui, apparemment, pourrait évoluer en raison des caractéristiques du marché. Dans ce contexte de pénurie, le rôle des recruteurs se réduit souvent à celui de chasseurs de profils, car ils ont peu de choix et ne peuvent pas se permettre de réaliser des entretiens de sélection approfondis. Cela soulève la question de savoir si, dans ce cas précis, les recruteurs exploitent réellement leurs compétences en ressources humaines pour exercer leur métier. Il serait pertinent d'étudier l'influence du contexte sur les pratiques du métier de recruteur.

Cette situation nous amène à réfléchir sur l'avenir du métier de recruteur dans un contexte de pénurie de candidats. Quels seront les défis et les évolutions à venir ? Comment les recruteurs devront-ils adapter leurs pratiques pour faire face à cette réalité du marché de l'emploi ? Des recherches futures pourraient approfondir ces questions et explorer les pistes d'adaptation des recruteurs pour relever les défis de cette nouvelle réalité du marché de l'emploi.

CONCLUSION

En conclusion, l'objectif de ce travail de recherche était d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche : « Comment les recruteurs des cabinets de recrutement opérant dans le secteur de la finance au Luxembourg mobilisent-ils différentes stratégies dans un contexte organisationnel marqué par la pénurie de candidats ? » Cette interrogation est survenue suite à nos observations lors de notre stage dans un cabinet de recrutement spécialisé en finance au Luxembourg. Les recruteurs étaient en compétition entre eux pour essayer d'avoir le maximum de profils possibles à présenter pour des appels d'offres. Il nous a semblé intéressant de comprendre les stratégies que ces derniers mettaient en place pour parvenir à trouver ces candidats.

Nous avons entamé la rédaction de ce travail de mémoire par une contextualisation du marché de l'emploi luxembourgeois, notamment dans son secteur financier. Cette contextualisation a souligné le fait que le Luxembourg est un pays dynamique, mais son secteur financier est caractérisé par de nombreux métiers en pénurie. Par la suite, nous nous sommes appuyés sur la littérature scientifique. Cette littérature nous a permis, dans un premier temps, de prendre du recul critique sur la notion de pénurie, du point de vue scientifique. Ensuite, nous avons présenté le fonctionnement des intermédiaires de placement, dont les cabinets de recrutement font partie, ainsi que les différentes stratégies mises en place par les recruteurs face à la pénurie de candidats.

Nous avons emprunté une approche abductive et une démarche qualitative lors de la réalisation de notre étude. Nous avons entrepris plusieurs allers-retours entre la littérature scientifique et le terrain. Par ailleurs, nous avons mené dix-neuf entretiens exploratoires et semi-directifs pour répondre à la question de recherche, et nous avons également élaboré un questionnaire qui a généré 3 retours.

Grâce aux données recueillies, nous avons pu comprendre l'impact de la pénurie dans le fonctionnement des différents recruteurs et de ce fait, l'impact sur la manière avec laquelle chaque recruteur travaille et déploie des stratégies.

Nous avons ainsi pu analyser ces stratégies et les répertorier grâce au cadre d'analyse issu de la théorie de Crozier et Friedberg. En confrontant nos données recueillies sur le terrain, nous avons répondu à la question de recherche, en affirmant que les recruteurs utilisent et développent leurs réseaux et se basent sur l'intelligence artificielle comme moyen pour se démarquer malgré le contexte du marché. Nous pouvons donc comprendre le rôle central des réseaux sociaux dans le recrutement, car c'est ce moyen qui aide les recruteurs dans leur recherche de candidats, et au-delà, dans l'élargissement de leurs réseaux personnels et professionnels. La pénurie de candidats pousse les recruteurs à s'éloigner des aspects purement RH et à faire jouer leurs relations personnelles qui peuvent leur être utiles dans le futur. Nous pouvons aussi nous rendre compte du fait que l'intelligence artificielle est un outil connu de tous mais n'est pas encore réellement implantée par les entreprises malgré le désir des recruteurs.

Ce travail aura ainsi permis de mettre en lumière le fonctionnement des recruteurs dans les cabinets de recrutement du secteur financier au Luxembourg, face à la pénurie de candidats et les différentes stratégies qu'ils mettent en œuvre pour y faire face.

Bibliographie

Littérature scientifique

Alexandre, F., Émery-Bruneau, J., & Messier, G. (2022). Utilisation de la méthode Delphi pour valider deux séquences d'enseignement-apprentissage de la littérature dans le cadre d'une recherche sur les compétences lectorales d'étudiants du cégep. *Revue des sciences de l'éducation*, 48(3), 1100678ar. <https://doi.org/10.7202/1100678ar>

Allal-Chérif, O., Yela Aránega, A., & Castaño Sánchez, R. (2021). Intelligent recruitment : How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120822. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822>

Association pour l'emploi des cadres (Éd.). (2009). Les changements dans les pratiques de recrutement et dans la durée des processus : Enquête qualitative. *APEC*.

Autor, D. H. (2008). The economics of labor market intermediation : An analytic framework. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1278905>

Bessy, C., & Larquier, G. de. (2009). Spécialisation et efficacité des intermédiaires du placement. 43. <https://shs.hal.science/halshs-00677788>

Bessy, C., & Larquier, G. (2010). Diversité et efficacité des intermédiaires du placement: Revue française d'économie, Volume XXV(2), 227-270. <https://doi.org/10.3917/rfe.102.0227>

Bessy, C., & Marchal, E. (2006). La mobilisation d'Internet pour recruter : Aux limites de la sélection à distance: La Revue de l'Ires, n° 52(3), 11-39. <https://doi.org/10.3917/rldi.052.0011>

Bessy, C., & Marchal, E. (2009). Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements : Enquête auprès des entreprises. *Revue Française de Socio-Économie*, n° 3(1), 121-146. <https://doi.org/10.3917/rfse.003.0121>

Black, J. S., & Van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? *Business Horizons*, 63(2), 215-226. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.001>

Blackwell, G. J., Flower, R. J., Nijkamp, F. P., & Vane, J. R. (1977). Phospholipase A2 activity of guinea-pig perfused lungs: Stimulation and inhibition by anti-inflammatory steroids. *British Journal of Pharmacology*, 59(3), 441P.

Buyens, D., De Schamphelaere, V., Verbrigghe, J., Verhaeghe, S., Vlerick Business School (2012). Radiographie du Recrutement et de la Sélection de personnel : Tendances actuelles et défis pour demain.

Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F. (2002). Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie (2e éd.). *Dunod*.

Chauhan, R. S., Buckley, M. R., & Harvey, M. G. (2013). Facebook and personnel selection: *Organizational Dynamics*, 42(2), 126-134. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.03.006>

Cordina, P., & Fayon, D. (2013). Community management : Fédérer des communautés sur les médias sociaux. *Pearson*.

Cousserand-Blin, I., & Pinède, N. (2018). Digitalisation et recrutement : Perspectives informationnelles et communicationnelles. *Communication et organisation*, 53, 9-16. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5939>

Creswell, J. W. (2009). Research design : Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (3rd ed). *Sage Publications*.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective. *Éditions du Seuil*.

Crozier, M., & Friedberg, E. (2014). L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective. *Éd. du Seuil*.

Dubois, D., & Pelletier, E. (2011). Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel: Gestion, Vol. 36(3), 5-15. <https://doi.org/10.3917/riges.363.0005>

Fallery, B., & Marti, C. (2007). Vers des nouveaux types de réseaux sur internet ? Les réseaux à liens faibles du dirigeant de petite entreprise: Management & Avenir, n° 13(3), 169-181. <https://doi.org/10.3917/mav.013.0169>

Fondeur, Y. (2006). Internet, recrutement et recherche d'emploi : Une introduction: La Revue de l'Ires, n° 52(3), 3-10. <https://doi.org/10.3917/rcli.052.0003>

Fondeur, Y. (2013). Introduction. Systèmes d'emploi et pratiques de recrutement: La Revue de l'Ires, n° 76(1), 31-43. <https://doi.org/10.3917/rcli.076.0029>

Fondeur, Y. (2014). La « professionnalisation du recrutement » au prisme des dispositifs de sélection: Revue Française de Socio-Économie, n° 14(2), 135-153. <https://doi.org/10.3917/rfse.014.0135>

Fondeur, Y., Forté, M., Larquier, G. de, Monchatre, S., Rieucan, G., Salognon, M., Sevilla, A., & Tuchsirer, C. (2012). Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail [Report, Halde [Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité]; Dares]. <https://shs.hal.science/halshs-00971684>

Fondeur, Y., & Lhermite, F. (2013). Outils informatiques de gestion de recrutement et standardisation des façons de recruter. <https://shs.hal.science/halshs-00971311>

Fondeur, Y., & Lhermitte, F. (2006). Réseaux sociaux numériques et marché du travail: La Revue de l'Ires, n° 52(3), 101-131. <https://doi.org/10.3917/rcli.052.0101>

Fondeur, Y., & Lhermitte, F. (2013). Outils informatiques de gestion de recrutement et standardisation des façons de recruter. *CEE, Centre d'études de l'emploi*.

Friedberg, E. (1993). Le pouvoir et la règle : Dynamiques de l'action organisée. *Éd. du Seuil*.

Gautié, J., Godechot, O., & Sorignet, P.-E. (2005). Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail. Le cas de la chasse de tête. *Sociologie du travail*, 47(3), 383-404. <https://doi.org/10.4000/sdt.26766>

- Gavand, A. (2005). Recrutement : Les meilleures pratiques. *Éd. d'Organisation*.
- Girard, A., Fallery, B., & Rodhain, F. (2015, novembre 4). Intégrer les médias sociaux dans les pratiques d'e-GRH ? Usages et enjeux pour les cabinets de recrutement. 26ème Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines - AGRH 2015. <https://hal.umontpellier.fr/hal-02060400>
- Granjon, F. (2011). Amitiés 2.0. Le lien social sur les sites de réseaux sociaux. *Hermès*, n° 59(1), 99. <https://doi.org/10.3917/herm.059.0099>
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. <https://www.jstor.org/stable/2776392>
- Grasser, B., & Noël, F. (2014). Ressources humaines (2e éd). *Vuibert*.
- Groux, G. (1999). Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie : Dunod, Paris, 1997, 323 p. + bibliographie, index. *Sociologie du travail*, 41(3), 348-349. <https://doi.org/10.4000/sdt.38639>
- Hallée, Y., & Garneau, J. (2019). L'abduction comme mode d'inférence et méthode de recherche : De l'origine à aujourd'hui. *Recherches qualitatives*, 38(1), 124-140. <https://doi.org/10.7202/1059651ar>
- Hmoud, B., & Laszlo, V. (2019). Will artificial intelligence take over human resources recruitment and selection? *Network Intelligence Studies*, 13, 21-30. <https://ideas.repec.org/a/cmj/networ/y2019i13p21-30.html>
- Horodyski, P. (2023a). Applicants' perception of artificial intelligence in recruitment process [Preprint]. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4359612>
- Horodyski, P. (2023b). Recruiter's perception of artificial intelligence (Ai)-based tools in recruitment. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4359613>
- Lacroux, A., & Martin-Lacroux, C. (2021). L'Intelligence artificielle au service de la lutte contre les discriminations dans le recrutement : Nouvelles promesses et nouveaux risques. *Management & Avenir*, N° 122(2), 121-142. <https://doi.org/10.3917/mav.122.0121>
- Lapassade, G. (2002). Observation participante. In *Vocabulaire de psychosociologie* (p. 375-390). Éres. <https://doi.org/10.3917/eres.barus.2002.01.0375>
- Lockwood, N. R. (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success. *HR Magazine*, 51, 1-11.
- Marchal, E., & Bureau, M.-C. (2009). Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail. *Revue française de sociologie*, Vol. 50(3), 573-598. <https://doi.org/10.3917/rfs.503.0573>
- Marchal, E., & Rieucan, G. (2006). Les a priori de la sélection professionnelle : Une approche comparative (p. 93). *La Découverte*. <https://sciencespo.hal.science/hal-01032097>
- Marchal, E., & Rieucan, G. (2010). *Le recrutement. Découverte*.

Masset, D., Zune, M. (2012). La construction publique des problèmes de pénurie de main-d'œuvre en Wallonie. Communication aux XIII Journées Internationales de Sociologie du Travail - JIST 2012, Bruxelles, 25 – 27 janvier 2012.

Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The use of social network sites as an e-recruitment tool. *Journal of Transnational Management*, 20(1), 31-49. <https://doi.org/10.1080/15475778.2015.998141>

Mellet, K. (2004). L'Internet et le marché du travail. Cadrage des interactions et pluralité des formats d'information. *Réseaux*, 125(3), 113-142. <https://www.cairn.info/revue-reseaux1-2004-3-page-113.htm>

Nawaz, N., & Gomes, A. M. (2019). Artificial intelligence chatbots are new recruiters. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications (IJACSA)*, 10(9). <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2019.0100901>

Peretti, J.-M. (2017). *Ressources humaines* (16e éd). Vuibert.

Pichault, F., Lorquet, N., & Orianne, J.-F. (2018). Vers la fin de la gestion des carrières? La GRH face au rôle croissant des intermédiaires du marché du travail. *Relations industrielles*, 73(1), 11-38. <https://doi.org/10.7202/1044425ar>

Răb-Kettler, K., & Lehnervp, B. (2019). Recruitment in the times of machine learning. *Management Systems in Production Engineering*, 27(2), 105-109. <https://doi.org/10.1515/mspe-2019-0018>

SANDER, T. (2012). Social media from the perspective of both strong and weak ties and the implications for recruiting. *International Journal of Arts & Sciences*, 5(1), 121-133.

Van Esch, P., Black, J. S., & Ferolie, J. (2019). Marketing AI recruitment : The next phase in job application and selection. *Computers in Human Behavior*, 90, 215-222. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.009>

Vardarlier, P., & Zafer, C. (2020). Use of artificial intelligence as business strategy in recruitment process and social perspective. In U. Hacıoglu (Éd.), *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems* (p. 355-373). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_17

Vicknair, J., Elkersh, D., Yancey, K., & Budden, M. C. (2010). The use of social networking websites as a recruiting tool for employers. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 3(11), 7-12. <https://doi.org/10.19030/ajbe.v3i11.57>

Zune, M. (2006). De la pénurie à la mobilité : Le marché du travail des informaticiens. *Formation emploi*, 95, 5-24. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.2151>

Zune, M. (2014). Éditorial : De quoi les pénuries de main-d'œuvre sont-elles le nom ? : *Revue Française de Socio-Économie*, n° 14(2), 5-14. <https://doi.org/10.3917/rfse.014.0005>

Littérature grise

Adem. (2018, juin 11). Nouvelle collaboration signée entre ADEM et FR2S. Consulté le 27 mars 2023, depuis http://adem.public.lu/fr/actualites/adem/2018/juin/Pressekonferenz-11_6_18.html

Adem. (2023, 10 février). Panorama du marché de l'emploi. Consulté le 27 mars 2023, depuis <https://adem.public.lu/fr/marche-emploi-luxembourg/panorama-marche-emploi.html>

Clabeck, A. (2022, mars 31). Profil des cabinets de recrutement au Luxembourg en 2022. Consulté le 27 mars 2023, depuis <https://fr2s.lu/profil-des-cabinets-de-recrutement-au-luxembourg-en-2022/>

Echo des entreprises. (n.d.). Consulté le 27 mars 2023, depuis https://fedil-echo.lu/wp-content/uploads/2017/10/Focus_interim_echo5-2017.pdf

Fort, L. (2020). RECRUTEMENT DANS LA FINANCE Peu de candidats, toujours plus d'exigences. Consulté le 27 mars 2023, depuis <https://paperjam.lu/article/peu-candidats-toujours-plus-ex>

Jacquemin, M. (2023, 10 janvier). La pénurie de talents compliance s'est accentuée. Consulté le 27 mars 2023, depuis <https://paperjam.lu/article/penurie-talents-compliance-s-e>

LPG Fiduciaire. (2016, 06 mai). Le contrat à durée indéterminée au Luxembourg (CDI). Consulté le 27 mars 2023, depuis <https://www.fiduciaire-lpg.lu/fr/publications/social/le-contrat-%C3%A0-dur%C3%A9e-ind%C3%A9termin%C3%A9e-au-luxembourg-cdi>

Liser, université du Luxembourg. (2023, avril). Etat des lieux des enjeux et des risques de la Réduction du Temps de Travail. Consulté le 27 mars 2023, depuis <https://gouvernement.lu/dam-assets/documents/actualites/2023/04-avril/25-etude-reduction-travail/rapportrtt-liser-unilux-versionfinale-21avril.pdf>

Ministère de l'économie. (2021, 4 juin). Des finances et de la souveraineté industrielle et numérique. Consulté le 17 mars 2023, depuis <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/LU/situation-economique-et-financiere-du-luxembourg>

OCDE. (2023). Commission européenne (2023).

Theunissen, B. (2022, 04 octobre). Les recruteurs du secteur financier sonnent l'alerte. Consulté le 27 mars 2023, depuis <https://paperjam.lu/article/recruteurs-secteur-financier-s>.

Tradulux. (2021, 26 juin). Comment obtenir l'agrément de Professionnels du secteur financier (PSF) au Luxembourg ? Consulté le 10 mars 2023, depuis <https://www.tradulux.com/actualite/comment-obtenir-l-agrement-de-professionnels-du-secteur-financier-psf-au-luxembourg/>

ANNEXES

• Guide d'entretien

Thèmes	Sous thèmes
Présentation de la personne	(Nom, prénom , fonction , ancienneté)
Présentation du cabinet de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • Domaine d'activité • Ancienneté • Taille
Question d'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvez-vous nous décrire une journée de travail ?
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • Description de la Procédure interne • (Avant réception de l'appel d'offres à la réception d'appels d'offres) • Fréquence de la réception des appels d'offres (combien d'appel d'offres reçoivent ils par jour, par semaine) • Traduction de la demande • Critères repères • Critères indices • Aspects négociables et non négociables + raisons
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • Procédure de recrutement : Description de chaque étape de la procédure : aspects les plus importants, chronophages, non négociables
Défis rencontrés	<ul style="list-style-type: none"> • Défis rencontrés avant et pendant la procédure de recrutement

Méthodes de Sourcing utilisés	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement en ligne (Les job boards utilisés, les autres médias sociaux) • Base de données • Réseau personnel – professionnel
Recrutement en ligne	<ul style="list-style-type: none"> • Plateformes utilisées (linkedln , job boards) : quand, pourquoi, pour quel profil, + et - • Stratégie d'utilisation mise en place (Fréquence d'utilisation, les mots clés, les profils ciblés en fonction des plateformes) • But à atteindre
Bases de données interne	<ul style="list-style-type: none"> • Création de cette base de données : quand, pourquoi, pour quel profil, + et - • Fonctionnement • Formation à l'utilisation • Stratégie • But à atteindre
Réseau personnel -professionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies mise en place / Quand, pourquoi, pour quel profil, + et - • But à atteindre
Concurrence interne	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies pour réagir face à la concurrence • But à atteindre
Autres méthodes	<ul style="list-style-type: none"> • Quand, pourquoi, pour quel profil, + et - • Stratégie déployée • Fonctionnement
Avantages et inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Avantages et inconvénient de chaque méthode de recrutement • Recommandation
Gestion des priorités	<ul style="list-style-type: none"> • Procédure de définition et gestion des priorités

- Intelligence Artificielle : Usage quotidien	<ul style="list-style-type: none"> • Impact de l'IA dans le processus de recrutement • Solutions IA • (Gain de temps/productivité/efficacité)
- Intelligence Artificielle : Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Exemples d'outils IA dans le processus • Stratégie d'utilisation
Clients	<ul style="list-style-type: none"> • Consignes des clients • Type de contrat • La place du budget client dans les process de recrutement • L'influence sur les méthodes, le suivi candidat. • Turnover au niveau des clients (relation avec un ou plusieurs clients...)
Métier de recruteur	<ul style="list-style-type: none"> • Avantages et inconvénients du métier de recruteur externe • Difficultés
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> • Ajouts • Remarques, commentaires • Remerciements • Rappel de l'anonymat • Formulaire de consentement • Mise en contact pour prochain entretien

- **Questionnaire**

Section 1 : Présentation

1. Nom :
2. Prénom :
3. Fonction :
4. Ancienneté :

Section 2 : Présentation du Cabinet de Recrutement

1. Domaine d'activité :
2. Ancienneté du cabinet :
3. Taille du cabinet :

Section 3 : Question d'ouverture

1. Pouvez-vous décrire une journée de travail typique pour vous ?

Section 4 : Processus de Recrutement

1. Décrivez la procédure interne de recrutement.
2. À quelle fréquence recevez-vous des appels d'offres ? (Par jour, par semaine)
3. Comment traduisez-vous les demandes de recrutement ?
4. Quels sont les critères repères et indices pour les candidats ?
5. Quels sont les aspects négociables et non négociables ? Pourquoi ?

Section 5 : Procédure de Recrutement

1. Décrivez chaque étape de la procédure de recrutement.
2. Quels sont les aspects les plus importants et chronophages ?
3. Quels sont les critères non négociables dans la procédure ?

Section 6 : Défis rencontrés

1. Quels sont les défis que vous rencontrez avant et pendant le recrutement ?

Section 7 : Méthodes de Sourcing

1. Comment effectuez-vous le recrutement en ligne ? (Job boards, médias sociaux)
2. Comment utilisez-vous votre base de données interne ?
3. Comment exploitez-vous votre réseau personnel et professionnel ?

Section 8 : Recrutement en Ligne

1. Quelles plateformes utilisez-vous (LinkedIn, job boards) ? Quand et pourquoi ?
2. Quelle est votre stratégie d'utilisation sur ces plateformes ?
3. Quel est votre objectif avec ces plateformes ?

Section 9 : Base de Données Interne

1. Pour quels profils avez-vous créé cette base de données ? Pourquoi ?
2. Comment fonctionne-t-elle et comment avez-vous été formé à son utilisation ?
3. Quelle stratégie suivez-vous pour l'utiliser ?

Section 10 : Réseau Personnel - Professionnel

1. Quelles stratégies utilisez-vous pour exploiter votre réseau personnel et professionnel ?
2. Dans quels cas les mettez-vous en œuvre ? Pourquoi ?

Section 11 : Autres Méthodes

1. Quelles autres méthodes utilisez-vous ? Quand et pourquoi ?

Section 12 : Avantages et Inconvénients

1. Pour chaque méthode de recrutement, quels sont les avantages et inconvénients ?
2. Avez-vous des recommandations à faire en fonction des méthodes ?

Section 13 : Gestion des Priorités

1. Comment définissez-vous et gérez-vous les priorités dans le recrutement ?

Section 14 : Intelligence Artificielle

1. Comment l'IA impacte-t-elle le processus de recrutement ?
2. Quelles solutions d'IA utilisez-vous ? Comment contribuent-elles à la productivité et à l'efficacité ?

Section 15 : Outils d'Intelligence Artificielle

1. Citez des exemples d'outils d'IA utilisés dans le processus.
2. Quelle est votre stratégie d'utilisation de ces outils ?

Section 16 : Clients

1. Comment répondez-vous aux consignes des clients ? Quel type de contrat avez-vous ?
2. Comment le budget client influence-t-il vos méthodes et le suivi des candidats ?
3. Comment gérez-vous le turnover au niveau des clients ?

Section 17 : Métier de Recruteur

1. Quels sont les avantages et inconvénients du métier de recruteur externe ?

2. Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez ?

Section 18 : Conclusion

1. Avez-vous d'autres éléments à ajouter ?
2. Avez-vous des remarques ou des commentaires supplémentaires ?
3. Des remerciements à adresser ?
4. Rappel de l'anonymat et formulaire de consentement.

Pouvez-vous nous fournir vos coordonnées pour un prochain entretien si nécessaire ?

- **Schémas illustratif des métiers de la finance en pénurie au Luxembourg**

Métiers les plus en pénurie de candidats (2/2)

		Moyenne assignations/poste (18-20)	Taux d'offres sans assignation (18-20)	Demandeurs/poste (18-20)
<u>Assurance:</u>	Gestionnaire en assurances (C1109)	1.2	44%	0.3
	Chargé de clientèle bancaire (C1206)	1.1	47%	0.4
<u>Banque:</u>	Chargé de clientèle professionnelle de banque (C1206)	1.4	32%	0.2
	Gestionnaire de fonds (C1301)	1.1	42%	0.2
<u>Fonds:</u>	Comptable de fonds (M1203)	0.6	63%	0.2
	Analyste Know Your Customer – KYC (C1202)	1.7	33%	0.3
<u>Métiers transversaux de la finance:</u>	Fiscaliste (K1903)	0.5	63%	0.2
	Juriste de banque (K1903)	1.0	48%	0.1
	Analyste financier (M1201)	0.7	58%	0.4
	Risk manager - risques financiers (M1201)	0.9	48%	0.3
	Auditeur interne (M1202)	0.9	46%	0.1
	Comptable (M1203)	1.4	41%	0.3
	Contrôleur de gestion (M1204)	1.1	44%	0.7
	Secrétaire juridique (M1607)	1.0	48%	0.6

Source : <https://adem.public.lu/content/dam/adem/fr/publications/adem/etudes-sectorielles/ADEM-etudes-sectorielles-Secteur-financier-vf-V.pdf>