

---

## Quels sont les facteurs déterminants qui influencent le choix des entreprises liégeoises de faire appel ou non à un cabinet de recrutement pour l'embauche de professionnels en IT ?

**Auteur :** Donneau, Victoria

**Promoteur(s) :** Vleugels, Wouter

**Faculté :** Faculté des Sciences Sociales

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

**Année académique :** 2024-2025

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/24027>

---

*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 : DONNEAU

Prénom : Victoria

Matricule : S226531

Filière d'études : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en  
« politique et management RH »

Mémoire de fin d'études

***Quels sont les facteurs déterminants qui  
influencent le choix des entreprises liégeoises de  
faire appel ou non à un cabinet de recrutement  
pour l'embauche de professionnels en IT ?***

**Promoteur :** Monsieur Vleugels

**Lecteurs :** Madame Delobbe et Monsieur Delgoffe

## Remerciements

Ce mémoire marque l'aboutissement d'un travail de longue haleine, qui a demandé de la rigueur, de la patience et beaucoup d'investissement.

Heureusement, je n'ai pas été seule dans cette aventure et je tiens à remercier plusieurs personnes qui m'ont soutenue à différents moments du parcours.

Merci à monsieur Vleugels, mon promoteur, pour son accompagnement précieux et toujours réactif.

À monsieur Delgoffe, mon lecteur pour l'éclairage qu'il m'a apporté.

À madame Delobbe, ma seconde lectrice, pour sa bienveillance et son aide ponctuelle.

À Justine Aerts, pour son travail de relecture attentif.

Merci aussi à mes parents qui m'ont permis de continuer à me former dans un domaine qui me passionne et à mon compagnon, pour son soutien sans faille.

## Sommaire

<b>Liste des acronymes et abréviations</b> .....	<b>1</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Contextualisation</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 Le recrutement : fondements et enjeux</b> .....	<b>5</b>
1.1.1 Définition et étapes du processus .....	5
<b>1.2 Le recrutement dans le secteur IT : un cas particulier</b> .....	<b>8</b>
1.2.1 Définition et caractéristiques .....	8
1.2.2 Spécificités des métiers IT .....	11
1.2.3 Les difficultés de recrutement en IT .....	12
<b>1.3 Externalisation du processus de recrutement via cabinet de recrutement</b> .....	<b>15</b>
1.3.1 Définitions et typologie de l'externalisation du recrutement .....	15
1.3.2 Avantages perçus du recours aux cabinets de recrutement .....	17
1.3.3 Freins perçus du recours aux cabinets de recrutement .....	19
<b>2 Revue de littérature</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1 Théorie du capital humain</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2 Marque employeur et attractivité</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3 La théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources</b> .....	<b>25</b>
2.3.1 La théorie des coûts de transaction .....	25
2.3.2 La théorie des ressources .....	26
<b>3 Méthodologie</b> .....	<b>29</b>
<b>3.1 Choix méthodologiques</b> .....	<b>29</b>
<b>3.2 Méthodes de recueil de données et présentation des personnes interrogées</b> .....	<b>29</b>
3.2.1 Récolte des données : lectures et entretiens .....	29
3.2.2 Terrain .....	30
<b>4 Présentation des résultats</b> .....	<b>34</b>
<b>4.1 Capital humain</b> .....	<b>34</b>

4.1.1	Accès à un réseau de candidats plus étendu et différent .....	34
4.1.2	Ressources internes limitées ou non spécialisées.....	35
4.1.3	Mobilité interne .....	36
<b>4.2</b>	<b>Marque employeur et attractivité .....</b>	<b>36</b>
4.2.1	Manque de visibilité auprès des profils IT .....	36
4.2.2	Notoriété et stratégies internes d'attractivité.....	37
<b>4.3</b>	<b>Coûts transaction et cœur de métier .....</b>	<b>39</b>
4.3.1	Coûts du service et fréquence des recrutements .....	39
4.3.2	Flexibilité budgétaire .....	39
4.3.3	Gain de temps.....	40
4.3.4	Urgence et volume de recrutement.....	40
4.3.5	Rareté et spécificité des profils IT .....	41
4.3.6	Relation de partenariat .....	42
4.3.7	Perte de contrôle, erreurs et qualité variable des cabinets .....	43
4.3.8	Cœur de métier .....	44
<b>4.4</b>	<b>Tendances futures.....</b>	<b>44</b>
<b>5</b>	<b><i>Discussion</i> .....</b>	<b>46</b>
<b>5.1</b>	<b>Mise en perspective des résultats à la lumière du cadre théorique .....</b>	<b>46</b>
5.1.1	Capital humain.....	46
5.1.2	Marque employeur et attractivité.....	47
5.1.3	Théorie des coûts de transaction et théorie des ressources .....	49
5.1.4	Évolutions futures .....	51
5.1.5	L'architecture de Lepak et Snell appliquée au recrutement IT.....	52
<b>5.2</b>	<b>Implications pratiques .....</b>	<b>54</b>
<b>5.3</b>	<b>Limites .....</b>	<b>55</b>
<b>5.4</b>	<b>Futures recherches .....</b>	<b>56</b>
	<b><i>Conclusion</i>.....</b>	<b>57</b>
	<b><i>Bibliographie</i> .....</b>	<b>59</b>

<b>Sources scientifiques.....</b>	<b>59</b>
<b>Sources non scientifiques .....</b>	<b>61</b>
<b><i>Liste des annexes .....</i></b>	<b>68</b>

## Liste des acronymes et abréviations

**AGORIA** : Fédération belge de l'industrie technologique

**CDD** : Contrat à Durée Déterminée

**CDI** : Contrat à Durée Indéterminée

**CEDEFOP** : Centre Européen pour le Développement de la Formation Professionnelle

**CEO** : Chief Executive Officer (Directeur général)

**CV** : Curriculum Vitae

**DRH** : Directeur / Direction des Ressources Humaines

**EVS** : *EVS Broadcast Equipment* (entreprise liégeoise)

**FN** : Fabrique Nationale (ex. FN Herstal)

**FSA** : Faculté des Sciences Appliquées

**GRE** : Groupement de Redéploiement Économique liégeois

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**HELMO** : Haute École Libre Mosane (Liège)

**HEPL** : Haute École de la Province de Liège

**HR** : Human Resources (Ressources humaines)

**HRBP** : Human Resources Business Partner

**IA** : Intelligence Artificielle

**ICT** : *Information and Communication Technologies* (Technologies de l'information et de la communication)

**IFOP** : Institut Français d'Opinion Publique

**IT** : *Information Technology* (Technologies de l'information)

**NRB** : *Network Research Belgium* (entreprise informatique belge)

**NSI** : *NSI IT Software & Services* (entreprise informatique belge)

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

**OTAN** : Organisation du Traité de l'Atlantique Nord

**PIB** : Produit Intérieur Brut

**PME** : Petites et Moyennes Entreprises

**RBV** : *Resource-Based View* (Théorie des ressources)

**RH** : Ressources Humaines

**RPO** : *Recruitment Process Outsourcing* (Externalisation du processus de recrutement)

**STEM** : *Science, Technology, Engineering and Mathematics* (Sciences, technologie, ingénierie et mathématiques)

**TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication

## Introduction

Ces dernières années, le recrutement est devenu un véritable défi pour les entreprises belges. Selon ManpowerGroup, 72 % des employeurs interrogés éprouvent des difficultés à remplir leurs postes vacants, dont 17 % indiquent faire face à de grandes difficultés. Cette tension est particulièrement marquée dans le secteur IT. À lui seul, ce secteur représente 25 % des fonctions les plus difficiles à recruter (Vandeleene, 2025).

Cette pénurie de talents n'est pas récente. Dès 2018, la fédération de l'industrie technologique, AGORIA, alertait sur le risque que 18 % des postes IT restent vacants d'ici 2030 si aucune mesure n'était prise (Agence du Numérique, 2018). Au-delà du manque quantitatif, c'est l'évolution constante des compétences qui complexifie encore le recrutement. Les besoins se diversifient dans des domaines comme la cybersécurité, la data ou le cloud. En Wallonie, les postes les plus recherchés concernent la sécurité informatique (32 %), l'analyse de données (25 %) ou encore le support technique (25 %) (Robert Half, 2024) (annexe 1).

Pourtant, malgré une offre de formations TIC variée (Uliège, HELMo, Forem, Technifutur), le rythme de qualification des talents IT peine à suivre la croissance de la demande. Le programme Digital Wallonia, stratégie numérique de la Wallonie, tente d'y répondre, mais les freins demeurent (manque de vocations, déficit de profils féminins, besoins massifs en reconversion) (Balancier, 2024). Selon Jeroen Franssen (2023), quelque 14 500 postes IT sont à pourvoir en Fédération Wallonie-Bruxelles, un chiffre qui pourrait atteindre 22 000 d'ici 2030.

Face à ce déséquilibre structurel entre l'offre et la demande, les entreprises revoient leurs pratiques. Certaines choisissent d'externaliser tout ou partie du recrutement à des cabinets spécialisés, d'autres préfèrent garder le processus en interne. Cette diversité d'approche pose une question centrale : quels sont les critères qui orientent ces choix ? En Belgique, les données quantitatives sur le recours aux cabinets de recrutement restent limitées. En revanche, chez nos voisins français, quelques indicateurs peuvent éclairer la réflexion. Une étude de l'IFOP (2010) révèle qu'une entreprise sur deux a déjà fait appel à un prestataire externe pour recruter un cadre ou un dirigeant, dont 42 % à plusieurs reprises. De son côté, un sondage mené par RégionJobs (2015) indique que 39 % des entreprises interrogées recourent à un cabinet de recrutement.

Ces enjeux prennent place dans un cadre économique plus large. Comme dans de nombreux pays européens, la Belgique a connu une désindustrialisation progressive et une montée en puissance du secteur tertiaire, portée par l'automatisation, la numérisation et le développement des technologies de l'information et de la communication (Pasleau, 2003). Le pays est aujourd'hui engagé dans une transition numérique d'ampleur, considérée comme un levier déterminant de compétitivité. La diffusion croissante de technologies telles que l'intelligence artificielle (IA), le *cloud computing* ou l'analyse de données transforme les modes de production, stimule l'innovation au sein des entreprises et participe à

la modernisation du secteur public ainsi qu'à la transition écologique. Grâce à son ouverture économique et à la solidité de ses secteurs industriel et tertiaire, la Belgique présente un fort potentiel pour exploiter les opportunités offertes par ces innovations (SPF Économie, 2025). Mais cette évolution redéfinit également les compétences attendues sur le marché du travail, accentuant les tensions déjà présentes, notamment dans les TIC.

Face à ces mutations, le recours à un cabinet de recrutement constitue l'une des réponses possibles. Pourtant, toutes les entreprises ne font pas ce choix. Ce mémoire vise à comprendre les logiques sous-jacentes à ces décisions, avec pour objectif de tenter de répondre à la question suivante : **« Quels sont les facteurs déterminants qui influencent le choix des entreprises liégeoises de faire appel ou non à un cabinet de recrutement pour l'embauche de professionnels en IT ? »**.

Pour répondre à cette question, ce mémoire s'organise en cinq parties principales. Il débute par une contextualisation du sujet, qui revient sur le fonctionnement du recrutement de manière générale, puis sur ses spécificités dans le secteur IT, avant d'aborder la question de l'externalisation. La deuxième partie propose une revue de littérature structurée autour de trois cadres théoriques complémentaires : le capital humain, la marque employeur et la théorie des coûts de transaction et des ressources. Vient ensuite une partie méthodologique, qui explicite la démarche adoptée : une approche qualitative, inductive, centrée sur des entretiens menés auprès de recruteurs et de décideurs RH actifs dans le secteur IT à Liège. La quatrième partie présente les résultats de la recherche et enfin, la dernière partie propose une discussion en lien avec les théories mobilisées.

Dans ce mémoire, les termes « IT », « informatique », « TIC », « ICT » ou encore « profils STEM » sont utilisés de manière interchangeable, en cohérence avec les sources consultées qui n'opèrent pas toujours de distinction stricte entre ces notions. Ils renvoient globalement aux métiers liés au développement, à la gestion, au support ou à l'analyse des technologies numériques et de l'information. Plusieurs définitions seront proposées dans la partie 2 relative au secteur de l'IT.

# 1 Contextualisation

## 1.1 Le recrutement : fondements et enjeux

### 1.1.1 Définition et étapes du processus

Selon Cadin et al. (2012), le recrutement est l'une des pratiques de gestion des ressources humaines les plus visibles à l'extérieur de l'organisation en grande partie parce qu'il est indissociable de la marque employeur. En effet, les processus de recrutement, de sélection et la communication associée (annonces, sites Internet d'entreprises, réseaux sociaux, recours à des intermédiaires spécialisés) représentent des points de contact visibles qui contribuent directement à l'image que renvoie l'entreprise. Cette visibilité en fait une activité particulièrement médiatisée, car elle reflète à la fois la stratégie, la santé économique et les choix de gestion de l'entreprise. Les types de profils recherchés, les modalités d'embauche ou encore le volume des recrutements sont ainsi des indicateurs observés non seulement par les candidats, mais aussi par les partenaires, les concurrents et même les collaborateurs internes.

Le recrutement est donc bien plus qu'un simple processus visant à pourvoir un poste vacant. Peu importe la nature de l'organisation, il est largement reconnu que la réussite d'un employeur dépend en grande partie de la qualité des personnes qu'il parvient à engager (Crook, Todd, Combs, Woehr, & Ketchen, Jr., 2011). Le recrutement vise à identifier et attirer ces profils pertinents, mais il ne garantit pas leur embauche effective. Cependant, si les profils identifiés ne sont ni adéquats ni qualifiés, il sera difficile de procéder à une embauche pertinente par la suite. Ainsi, un processus de recrutement rigoureux constitue un préalable indispensable à une stratégie d'embauche efficace.

Par conséquent, le recrutement constitue une fonction stratégique de la gestion des ressources humaines. Il ne s'agit pas simplement de pourvoir un poste vacant, mais d'un levier stratégique de performance, de compétitivité et de rentabilité pour l'entreprise. En effet, mal maîtrisé, il peut entraîner des coûts importants tandis qu'un recrutement réussi permet d'attirer les bons profils et de renforcer durablement l'organisation (Solus & Engels, 2017). Selon Dessler (2020), le recrutement consiste « à trouver et attirer des candidats pour les postes vacants de l'employeur<sup>1</sup> » (p. 175).

Ce processus peut être décrit de différentes façons selon les approches académiques et les auteurs choisis. De manière générale, la littérature francophone propose une approche qui englobe l'ensemble des étapes dans une même logique (Peretti, 2020 ; Cadin, Guérin, Pigeyre, & Pralong, 2012). À titre d'exemple, le schéma proposé par Peretti (2020) distingue quatre grandes phases : la définition du besoin, la recherche de candidats, la sélection et la concrétisation de l'embauche, elles-mêmes

---

<sup>1</sup> [Notre traduction].

subdivisées en treize étapes successives (annexe 2). Ce modèle offre une vue détaillée et très opérationnelle du processus de recrutement. Cependant, dans de nombreuses entreprises, le recrutement est intégré à un processus plus large, appelé *Hiring Process* ou le processus d'embauche, en français. Il comprend généralement une série d'étapes systématiques visant à identifier, sélectionner et employer les candidats les plus adaptés aux postes vacants. Ce processus inclut notamment le *sourcing*, le recrutement, l'évaluation et la sélection finale, et s'inscrit dans la logique plus globale de gestion des ressources humaines, en alignant les recrutements avec les objectifs stratégiques de l'organisation (Gomathy, Ramaseshacharyulu, Sarath, & Sreekanth, 2022).

La première étape, le *sourcing* (ou sourçage en français), consiste à identifier les différentes options disponibles pour la recherche de candidats, puis à évaluer les plus pertinentes en fonction du poste à pourvoir (Dessler, 2020). Cette phase débute par un choix fondamental entre deux approches : la recherche en interne et la recherche externe. Dans de nombreuses organisations, la priorité est souvent donnée à la mobilité interne, valorisant ainsi les talents déjà présents au sein de l'entreprise. Lorsque cette option ne permet pas de répondre au besoin identifié, l'entreprise se tourne alors vers des sources externes de recrutement (Peretti, 2020). Ces sources externes recouvrent un large éventail de canaux, dont les candidatures spontanées, la diffusion d'annonces sur des *jobboards* généralistes ou spécialisés comme ICTJobs – particulièrement pertinent pour le marché IT belge –, ou encore le recrutement en ligne via les réseaux professionnels tels que LinkedIn. Le recours aux cabinets de recrutement constitue également un levier important pour cibler des profils spécifiques difficiles à trouver. D'autres options comme les stages, la cooptation (via les réseaux de connaissances des salariés de l'entreprise), la transformation de contrats précaires (CDD, intérim) en CDI, les dispositifs d'alternance (apprentissage, contrats de professionnalisation) ou encore les événements de type *job dating* sont également mobilisables. Par ailleurs, les partenariats avec des acteurs territoriaux, comme le Forem en Wallonie, qui aident les citoyens à trouver un emploi et les collaborations avec les écoles notamment via les stages ou les réseaux d'anciens diplômés des universités et grandes écoles sont d'autres moyens d'accès à des candidats potentiels (Gavand & Peretti, 2013 ; Peretti, 2020). Selon Cadin et al. (2012), le choix des sources externes doit s'appuyer sur un équilibre entre qualité, coût et délai afin d'optimiser la performance du recrutement.

Ensuite, l'étape du recrutement renvoie à l'ensemble des actions visant à attirer les bons profils, c'est-à-dire à générer des candidatures effectives. Mondy (2008, p. 131) définit le recrutement comme « un processus consistant à attirer, en temps voulu, un nombre suffisant de personnes disposant des qualifications appropriées pour postuler à des emplois au sein d'une organisation ». Le dictionnaire Cambridge (2025) va même plus loin en précisant qu'il s'agit de « persuader quelqu'un de travailler

pour une entreprise ou de devenir un nouveau membre d'une organisation, notamment de l'armée<sup>2</sup> ». En d'autres termes, nous retiendrons que le recrutement correspond à l'action de convaincre une personne de postuler afin de rejoindre une organisation, ici dans le cadre d'un poste vacant.

L'évaluation consiste quant à elle à analyser les compétences, qualifications et expériences des candidats dans le but de mesurer leur adéquation avec le poste à pourvoir (McConnell, 2024). Cette étape peut mobiliser différents outils tels que les entretiens, les mises en situation professionnelles, les tests de compétences ou encore la vérification de références (Dessler, 2020). Par ailleurs, les avancées technologiques permettent aujourd'hui de recourir à l'intelligence artificielle, qui, grâce à de puissants algorithmes, analyse un large volume de données pour prédire de manière plus fiable la capacité d'un candidat à réussir dans un poste donné et à y rester durablement (Peretti, 2020).

Enfin, la sélection consiste à comparer les candidats évalués et à identifier celui ou ceux qui présentent la meilleure adéquation avec le poste vacant et l'environnement de travail (Taylor, 2024). Cette étape se base sur les résultats de l'évaluation. L'objectif principal est d'atteindre un « *person-job-fit* », c'est-à-dire une correspondance optimale entre les connaissances, compétences, aptitudes et autres qualifications requises pour le poste, telles que définies dans la fiche d'analyse de poste. Le choix du candidat est crucial, car un employé doté des compétences appropriées sera plus performant tandis qu'un manque de compétences adaptées peut nuire à l'efficacité individuelle et, par conséquent, à la performance globale de l'organisation (Dessler, 2020).

Après la sélection, un autre processus commence. Il s'agit du processus d'*onboarding*, qui regroupe toutes les étapes liées à l'accueil et à l'intégration d'un nouveau salarié (Tsipursky, 2023). Ce processus, bien que fondamental, ne sera pas détaillé ici, car il dépasse le cadre de cette étude, qui porte principalement sur l'externalisation du processus de recrutement.

Cette structuration du processus de recrutement, qui s'appuie sur une approche globale (*sourcing*, recrutement, évaluation, sélection) ou dans une perspective opérationnelle (Peretti, 2020), permet de mieux comprendre les étapes susceptibles d'être externalisées à un cabinet de recrutement. En effet, en fonction du contexte, les entreprises peuvent choisir de confier tout ou partie de ce processus à un intermédiaire externe. Dans cette perspective, l'analyse des pratiques de recrutement permet d'identifier les leviers ou les freins qui motivent le recours à un cabinet spécialisé, ce qui constitue le cœur de la présente recherche.

---

<sup>2</sup> [Notre traduction].

## 1.2 Le recrutement dans le secteur IT : un cas particulier

### 1.2.1 Définition et caractéristiques

Le terme IT (*Information Technology*) est complexe à circonscrire tant il recouvre une grande diversité d'industries, de métiers et de technologies. Il s'agit d'un secteur dynamique, en perpétuelle évolution, ce qui rend difficile l'adoption d'une définition unique, stable et universelle. Il est souvent utilisé de manière interchangeable avec les termes TIC (Technologies de l'Information et de la Communication), ICT (*Information and Communication Technologies*) ou encore informatique. Plus largement, il peut être intégré dans l'acronyme STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*). Bien que chacun de ces termes ait des nuances, les sources mobilisées dans ce mémoire les utilisent parfois indifféremment. Nous en ferons donc un usage souple.

Une définition de référence est celle proposée par l'OCDE, qui décrit les TIC comme « une combinaison de secteurs de fabrication et de services qui recueillent, transmettent et affichent des données et des informations par des moyens électroniques » (2002, p. 81). En affinant cette classification, on peut y inclure différentes branches de l'économie telles que :

- la fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques ;
- le commerce de gros d'équipements de l'information et de la communication ;
- l'édition de logiciels ;
- les télécommunications ;
- la programmation, le conseil et autres activités informatiques ;
- le traitement de données, l'hébergement et activités connexes, les portails Internet ;
- la réparation d'ordinateurs et d'équipements de communication (SPF Economie, 2025).

Le dictionnaire Larousse (s. d.) complète cette vision en définissant l'informatique comme la « science du traitement automatique et rationnel de l'information considérée comme le support des connaissances et des communications », et encore comme l'« ensemble des applications de cette science, mettant en œuvre des matériels (ordinateurs) et des logiciels ».

Selon Agoria (2025), le secteur belge des TIC repose sur quatre grands segments : les services et solutions TIC, la production TIC, le commerce de gros TIC et les télécommunications. Parmi ceux-ci, le secteur des services TIC occupe la première place, tant en matière de chiffre d'affaires que d'emplois, représentant à lui seul près de la moitié du chiffre d'affaires global et environ deux tiers des emplois. Dans l'ensemble, les entreprises belges actives dans les TIC génèrent un chiffre d'affaires de 71,7 milliards d'euros, emploient 130 000 personnes et contribuent à hauteur de 4,8 % au PIB national.

Dans ce contexte, la digitalisation croissante de l'économie belge se manifeste de manière particulièrement marquée. En effet, 74,5 % des PME belges affichent un niveau d'intensité numérique

au moins basique, un taux nettement supérieur à la moyenne européenne (57,7 %). Les entreprises belges se distinguent également par leur adoption avancée de technologies numériques, notamment via le *cloud*, utilisé par 47,7 % d'entre elles (contre 38,9 % au niveau européen), ainsi que l'analyse de données (44,5 % contre 33,2 %). L'intelligence artificielle connaît elle aussi une pénétration significative, avec 13,8 % des entreprises belges l'ayant intégrée, contre seulement 8 % en moyenne dans l'Union européenne (European Commission, 2024).

De plus, selon les estimations d'Agoria (2025), le marché belge de la cybersécurité, dont le chiffre d'affaires s'élève actuellement à 3,1 milliards d'euros pourrait connaître une croissance significative pour atteindre 6,3 milliards d'euros d'ici 2030. Cela s'explique notamment par la concentration d'acteurs sensibles comme l'OTAN ou les institutions européennes, mais aussi par la forte demande émanant de secteurs particulièrement sensibles aux cybermenaces, telles que la défense, la santé, l'industrie pharmaceutique et la finance.

Par ailleurs, d'après Eurostat (2024), la productivité du secteur (mesurée en valeur ajoutée par travailleur) est la plus élevée de toute l'Union européenne (annexe 3). En dépit de sa relative part dans l'emploi total, avec une moyenne de 2,3 % des emplois, le secteur des TIC a généré à lui seul, en moyenne, 9,2 % de la croissance de l'économie belge au cours des trente dernières années, ce qui témoigne de son importance stratégique dans le développement économique du pays.

En parallèle, l'écosystème des start-ups et scale-ups technologiques continue de démontrer une vitalité remarquable. L'année 2024 a marqué un record historique en matière de levées de fonds, atteignant 1,43 milliard d'euros, soit presque le double des 738 millions levés en 2023 (Tibau, 2024). À noter que près de la moitié des fonds levés en 2024 ont été dirigés vers des entreprises intégrant une composante en intelligence artificielle, confirmant l'importance croissante de ce sous-secteur dans le paysage technologique belge.

En Wallonie, le secteur numérique représente un levier essentiel de développement économique. Selon l'Agence du numérique (2023), les 500 plus grandes entreprises du secteur numérique wallon représentaient à elles seules 3,1 % du PIB régional fin 2022, un chiffre qui a doublé depuis 2015. Cette dynamique se reflète également dans l'évolution de l'emploi. En effet, le secteur compte aujourd'hui près de 10 500 équivalents temps plein, ce qui représente une progression de plus de 3000 postes depuis 2018. Le tissu économique wallon est composé majoritairement de PME, actives dans le développement de logiciels (58 %), les services IT tels que la consultance, l'audit informatique et l'analyse des données (56%), le *hardware* (18%), incluant la production et la distribution d'ordinateurs, de composants électroniques et d'équipements de sécurité. Le réseau (équipements, *cloud computing*, télécommunications) rassemble quant à lui 17 % des acteurs. Enfin, 20 % des entreprises évoluent dans les technologies avancées, notamment l'intelligence artificielle et l'Internet des objets (IoT). Cette

proportion atteint 40 % chez les start-ups et 71 % parmi les acteurs de la recherche numérique, ce qui illustre le dynamisme et l'innovation qui caractérisent le secteur numérique wallon.

Plus de 60 % des entreprises du secteur sont implantées dans les provinces du Brabant wallon et de Liège, ce qui confirme le rôle central de ces territoires dans la dynamique numérique régionale. Ces entreprises se distinguent par une taille moyenne supérieure à celle de l'ensemble des entreprises wallonnes, qui compte environ 13 collaborateurs par structure. Elles se caractérisent également par une relative jeunesse, 22 % d'entre elles ayant moins de cinq ans, ce qui témoigne d'un secteur en renouvellement constant (Agence du numérique, 2023). Dans ce contexte, la région liégeoise occupe une place particulière dans cet écosystème numérique dynamique avec l'émergence d'écosystèmes technologiques qui favorisent l'innovation, tels que le Liège Science Park. Situé à proximité directe de centres de recherche et d'enseignement, il accueille des entreprises *high-tech* telles qu'EVS Broadcast Equipment, Euresys, ou Spacebel, renforçant ainsi l'ancrage de l'innovation dans la région (Liège Science Park, s. d.).

Liège est considérée comme la capitale économique de la Wallonie, en raison notamment de sa position stratégique au cœur de l'Europe. Son port intérieur, troisième port fluvial européen, sa gare TGV et son aéroport de fret, huitième d'Europe, ont favorisé l'essor de nombreux secteurs, en particulier ceux du transport et de la logistique. Par ailleurs, l'arrondissement de Liège accueille également des entreprises à rayonnement international, telles qu'AB InBev, ArcelorMittal, FN Herstal, Safran Aero Boosters ou encore Eurogentec. Sur le territoire communal, il y a environ 11 500 entreprises actives, soit près d'un tiers de l'ensemble des entreprises présentes dans l'arrondissement. Ces activités génèrent quelque 107 000 emplois, représentant à elles seules 10 % de l'emploi wallon. En matière de richesse produite, l'arrondissement de Liège contribue à hauteur de 20 % au PIB régional (Ville de Liège, s. d.).

Dans ce tissu économique diversifié, le secteur des TIC occupe une place de plus en plus stratégique dans l'écosystème liégeois. Des entreprises à forte notoriété internationale, telles qu'EVS dans les solutions de diffusion numérique, sont représentatives d'un besoin accru en compétences IT qualifiées. Parmi les principaux employeurs IT de la région figurent également des sociétés de consultance informatique comme NSI et NRB, ou encore le groupe Gaming1, leader belge des jeux de hasard. Le secteur public, à travers des institutions telles que le SPF Finances, contribue aussi à cette demande. Par ailleurs, des acteurs industriels comme John Cockerill ou la FN Herstal, active dans le domaine de l'armement, recherchent régulièrement des profils IT pour renforcer leurs équipes. L'essor parallèle des secteurs de la logistique, de la biotechnologie et de l'aéronautique intensifie encore la demande en compétences numériques spécialisées (HELMo, 2025). Cette dynamique est également soutenue par un tissu entrepreneurial dense, composé de PME, start-ups et *spin-offs* innovants. Des entreprises comme Deuse, en forte croissance dans l'ingénierie logicielle, illustrent ce besoin constant de nouveaux talents.

L'offre de formation IT dans la région liégeoise est variée et vise à répondre aux besoins du marché. L'Université de Liège propose plusieurs masters en informatique, couvrant des domaines tels que l'algorithmique, les systèmes intelligents ou encore le big data. Des hautes écoles comme la HEPL et HELMo dispensent des bacheliers orientés développement logiciel, cybersécurité et gestion de réseaux, avec des stages intégrés en entreprise favorisant l'insertion professionnelle. Le centre de compétences Technifutur développe des formations destinées aux travailleurs, demandeurs d'emploi, enseignants et étudiants dans les technologies numériques. Bencode, de son côté, propose des modules intensifs de 3 à 5 jours sur des thématiques comme Python, l'intelligence artificielle ou la cybersécurité. Enfin, le Forem met à disposition un large éventail de formations en informatique, en mettant particulièrement l'accent sur les métiers en pénurie.

Des initiatives locales viennent compléter l'offre de formation classique. Par exemple, un *Jobday* organisé en novembre dernier par le GRE (Groupement de redéploiement économique liégeois) a réuni de grandes entreprises, telles qu'Ethias, EVS, Gaming1, NRB et NSI, toutes en recherche active de talents IT, ainsi que des formateurs du secteur et environ 250 chercheurs d'emploi (Gerday, 2024).

Toutefois, l'un des principaux obstacles au développement du secteur réside dans les difficultés persistantes en matière de recrutement. Celles-ci sont régulièrement mises en évidence dans les analyses du Forem consacrées aux fonctions critiques en Wallonie, où des postes comme celui de développeur figurent systématiquement parmi les métiers les plus en pénurie (Dalle Valle & Parternoster, 2024).

### 1.2.2 Spécificités des métiers IT

Les métiers de l'IT couvrent un large éventail de spécialités, souvent interconnectées, mais qui exigent chacune des compétences techniques et des formations spécifiques. Cette complexité contribue à faire du secteur IT un domaine particulier. Nous pouvons classer ces métiers en plusieurs domaines principaux : le développement de logiciels et d'applications, la gestion de base de données, les réseaux informatiques et la communication de données, l'intelligence artificielle et le *machine learning*, et enfin, la cybersécurité et la protection des informations (Chéneau, 2024).

Le secteur de l'IT se caractérise également par une mutation constante. L'émergence continue des nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle, la cybersécurité ou encore le *cloud computing* oblige les professionnels à renouveler en permanence leurs compétences sous peine de les voir rapidement devenir obsolètes. Cette dynamique d'innovation perpétuelle fait évoluer les métiers existants, voire en crée de nouveaux. C'est le cas, par exemple, de la fonction de DevOps<sup>3</sup> qui illustre la tendance à intégrer le développement et l'exploitation des solutions informatiques (Forem, 2025).

---

<sup>3</sup> Contraction de *Development* et *Operations*.

Par ailleurs, la crise provoquée par l'épidémie de Covid-19 a fortement accéléré la transition digitale, intensifiant encore la demande en compétences numériques. De nombreuses entreprises ont dû digitaliser leur processus en urgence, adopter le télétravail et renforcer leurs infrastructures technologiques, accentuant ainsi la pression sur le marché de l'emploi IT (Forem, 2025). Cette évolution a mis en lumière certains domaines particulièrement sollicités comme les solutions *cloud* (Azure, Dynamics 365), la cybersécurité (notamment pour sécuriser l'accès aux données sensibles à distance), le *data management*, mais aussi les compétences en développement logiciel (Java, .NET, Python, TypeScript) ou encore en intelligence artificielle et *machine learning* (Miligan, s. d.).

Dans ce contexte, le recrutement de profils IT devient particulièrement complexe. Les entreprises peinent à trouver des candidats maîtrisant les outils et technologies les plus récents. Pour remédier à cette situation, des initiatives telles que les formations « Coup de poing pénurie », proposées par le Forem, ont été mises en place pour développer des compétences spécifiques dans les métiers en pénurie. Ces formations visent à répondre aux besoins spécifiques des entreprises en offrant aux demandeurs d'emploi une montée en compétences rapide et ciblée dans des domaines clés du numérique et la possibilité d'embauche immédiate à la fin de la formation (Forem, s. d.).

À cette technicité s'ajoute une autre exigence majeure, à savoir la maîtrise des *soft skills*. Les employeurs attendent aujourd'hui de leurs collaborateurs IT qu'ils soient capables de s'adapter rapidement, de résoudre des problèmes complexes, de faire preuve de pensée critique et de créativité. Des compétences interpersonnelles comme la communication sont aussi devenues essentielles, notamment pour vulgariser des concepts techniques auprès d'interlocuteurs non spécialisés (Robert Half, 2025).

Cette complexité et cette technicité des métiers IT ne sont pas sans conséquence sur le marché du travail et se traduisent par d'importantes tensions en matière de recrutement.

### 1.2.3 Les difficultés de recrutement en IT

Selon une étude menée par Randstad (2023), 62 % des personnes interrogées considèrent le secteur des TIC comme le plus attractif en matière d'emploi. Pourtant, ce même secteur se caractérise par un taux de vacances d'emploi élevé, tant dans les microentreprises (8,6 %) que dans les entreprises de plus grande taille (6,9 %) (SPF Economie, 2023). Statbel (2025) définit un poste vacant comme « un emploi rémunéré nouvellement créé, non pourvu, ou qui deviendra vacant sous peu, pour le pourvoi duquel l'employeur entreprend activement de chercher, en dehors de l'entreprise concernée, un candidat apte et est prêt à entreprendre des démarches supplémentaires ; qu'il a l'intention de pourvoir immédiatement ou dans un délai déterminé. Un poste vacant ouvert uniquement aux candidats internes n'est pas traité comme une "vacance d'emploi" ».

En parallèle, selon le SPF Économie (2025), la Belgique comptait, en 2023, environ 272 600 spécialistes des TIC, représentant 5,4 % de l'emploi total. Ce groupe professionnel est particulièrement

recherché, comme en témoigne le fait que la demande de spécialistes en TIC représentait 7,5 % de l'ensemble des offres d'emploi en ligne au quatrième trimestre 2023. Ces chiffres illustrent la forte tension sur le marché du travail dans le secteur des technologies numériques, en dépit de son attractivité manifeste.

Par ailleurs, selon le Baromètre du secteur numérique 2023, développé par l'Agence du Numérique (2023), près de deux tiers des entreprises du secteur numérique wallon ont l'intention de recruter des profils IT dans les prochaines années. Toutefois, près de la moitié d'entre elles considèrent le manque de compétences numériques comme le principal obstacle à leur développement. Ce constat est d'autant plus préoccupant que les besoins en recrutement ne cesseront de croître dans une économie en pleine digitalisation, et ce, à tous les niveaux.

En 2023, près de 29,1 % des entreprises belges de 10 salariés et plus déclaraient employer au moins un spécialiste en TIC, une proportion qui atteint même 89,5 % dans les grandes entreprises. Pourtant, leur recrutement demeure complexe. En effet, 9,1 % des entreprises interrogées ont déclaré avoir rencontré des difficultés à pourvoir au moins un poste vacant pour un spécialiste en TIC. Ce taux grimpe à 47,5 % dans les grandes entreprises, soulignant à quel point la pénurie de talents qualifiés touche aussi bien les PME que les structures de grande taille (Statbel, 2024). En 2024, le Forem recense 13 métiers en pénurie dans le domaine IT en Wallonie, parmi lesquels les analystes-développeurs TIC, les administrateurs de bases de données, les techniciens support technique ou encore les *data scientists*. Certaines fonctions critiques, telles que *Business Analyst* ou responsable de département IT, s'avèrent particulièrement difficiles à pourvoir (Dalle Valle & Parternoster, 2024).

Cette situation illustre bien ce que le CEDEFOP<sup>4</sup> (2010) désigne comme une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, définie comme une « situation dans laquelle la demande de compétences (nombre de personnes disponibles sur le marché du travail) n'est pas suffisante pour satisfaire la demande du marché du travail ».

Les causes de ces difficultés de recrutement sont multiples. Si la rareté des profils qualifiés constitue un premier facteur, la concurrence exacerbée entre employeurs en est un autre tout aussi déterminant. Dans un contexte où la demande excède largement l'offre, le secteur IT est le théâtre d'une véritable guerre des talents en Belgique. Une enquête pour le compte du cabinet de recrutement IT CHRL, réalisée en 2024, révèle que 75 % des entreprises interrogées déclarent devoir se battre pour attirer les profils IT. Cette compétition est particulièrement vive pour les experts en cybersécurité (40 %), en intelligence artificielle et apprentissage automatique (38 %), ainsi que pour les *data scientists* et *data engineers* (30 %). Les principaux obstacles identifiés sont les attentes salariales élevées (51 %),

---

<sup>4</sup> Centre européen pour le développement de la formation professionnelle.

le manque de candidats réellement qualifiés (44 %) et les difficultés à retenir les talents une fois recrutés (40 %) (Van Der Ven, 2025).

De plus, comme l'expliquent Meares et Sargent (1999, cités par Marc Zune, 2006), dans le secteur IT, la forte concurrence et les besoins en compétences très spécialisées poussent les entreprises à recruter des profils immédiatement opérationnels plutôt qu'à investir dans la formation interne. Cela favorise la mobilité des employés et crée un cercle vicieux où le manque d'investissement en formation aggrave la pénurie de talents qualifiés.

Enfin, la forte sollicitation des professionnels IT accentue encore ces difficultés. Près de 90 % des recruteurs affirment avoir déjà été confrontés à des situations où un candidat recevait plusieurs offres d'emploi en même temps, et un tiers d'entre eux indiquent que ce type de situation est fréquent dans leur pratique quotidienne. Dans ce secteur, il n'est pas rare qu'un professionnel reçoive jusqu'à cinquante propositions en l'espace de quelques heures, simplement après avoir mis à jour son profil LinkedIn (Diard, Baudoin, & Berthet, 2020).

D'ailleurs, le secteur informatique n'est pas le seul à embaucher des spécialistes IT. D'après Statbel (2019), 41 % des professionnels de l'informatique travaillent directement dans le secteur IT. Les autres exercent principalement dans l'industrie (12,2 %), le commerce de gros et de détail (8,9 %), les activités financières et d'assurance (7,9 %) ainsi que les services spécialisés, scientifiques et techniques (6,6 %). Les emplois sont alors enregistrés dans le secteur d'activité de l'employeur plutôt que dans celui des services informatiques (annexe 4).

Ces données soulignent les tensions persistantes sur le marché de l'emploi dans le secteur des TIC, où la demande de compétences spécialisées dépasse l'offre disponible. Cette situation met en évidence la nécessité pour les entreprises de développer des stratégies de recrutement afin d'attirer les talents dans ce domaine en constante évolution. Dès lors, certaines entreprises choisissent de confier tout ou une partie de leur recrutement à des prestataires externes spécialisés. Le recours à un cabinet de recrutement s'inscrit ainsi comme une stratégie d'externalisation ciblées que nous allons maintenant examiner plus en détail.

### 1.3 Externalisation du processus de recrutement via cabinet de recrutement

#### 1.3.1 Définitions et typologie de l'externalisation du recrutement

Premièrement, l'externalisation – ou *outsourcing* – constitue aujourd'hui une stratégie couramment adoptée par les entreprises afin d'optimiser les avantages liés à l'efficacité des processus tant à l'échelle nationale qu'internationale. Barthélemy (2001a, cité par Barthélémy 2004, p. 9) la définit comme « le fait de confier une activité à un prestataire extérieur après l'avoir réalisée en interne ». Dans sa définition classique, l'externalisation implique le transfert à un prestataire externe d'une activité assurée auparavant en interne, mais dans la réalité, certaines entreprises choisissent d'externaliser dès le départ des fonctions qu'elles n'ont jamais internalisées. Selon Ishizaka, Bhattacharya, Gunasekaran, Dekkers et Pereira, (2019, p. 1), elle peut être définie comme « un accord commercial, national et/ou international (appelé délocalisation/*offshoring*), ainsi qu'une initiative stratégique de gestion visant à obtenir un avantage concurrentiel pour l'entreprise en confiant à un ou plusieurs fournisseurs compétents certaines fonctions internes et/ou externes existantes, qu'elles soient à faible valeur ajoutée, à forte valeur ajoutée, ou même faisant partie des compétences clés, afin de produire des biens et/ou services de manière efficiente et efficace pour l'entreprise donneuse d'ordre<sup>5</sup> ».

Selon l'enquête mondiale de Deloitte réalisée en 2024 sur l'externalisation, les organisations externalisent en priorité les services administratifs et les fonctions de première ligne comme la vente, le marketing et la recherche et développement (56 %), soit une hausse de 10 % par rapport à 2022. L'infrastructure IT est particulièrement concernée, avec 77 % des entreprises qui en externalisent la gestion. Il convient toutefois de distinguer cette forme d'externalisation, qui concerne les activités IT elles-mêmes de l'externalisation du recrutement de profils IT qui consiste à déléguer à un cabinet de recrutement ou autre, la recherche de talents IT, tout en intégrant ensuite ces profils en interne. Néanmoins, nous trouvons cette information importante à mentionner, car à l'échelle locale, certaines entreprises liégeoises actives dans le secteur IT proposent elles-mêmes des services d'*outsourcing*. C'est notamment le cas de NSI et NRB, deux des plus grands employeurs IT de la région, qui offrent des prestations dans la gestion d'infrastructures, le développement applicatif ou encore la maintenance de systèmes.

Dans le domaine des ressources humaines, la nécessité croissante de flexibilité pousse les entreprises à externaliser diverses fonctions telles que la gestion de la paie, l'administration du personnel ou encore le recrutement. Selon une étude menée par le prestataire de services RH, SD Worx (2021), la Belgique arrive en tête des pays européens en matière d'externalisation de la paie : près d'une entreprise belge sur trois (31 %) externalise tout ou partie du traitement des salaires contre un quart seulement en 2020. À une échelle plus large, 57 % des organisations déclarent externaliser certaines fonctions RH, ce

---

<sup>5</sup> [Notre traduction].

qui témoigne d'une tendance croissante à confier à des prestataires spécialisés tout ou une partie des processus RH (Deloitte, 2024) (annexe 5).

Dans ce mémoire, l'accent est mis sur l'externalisation du recrutement, définie par le Dr Sunita Tank (2023, p. 2) comme « le processus par lequel une organisation fait appel à un prestataire de services externe pour prendre en charge tout ou une partie de ses fonctions de recrutement. L'étendue, le type et le volume des postes sur lesquels les cabinets de recrutement externes se spécialisent peuvent varier. Les entreprises externalisent leur recrutement lorsqu'elles ont besoin d'un soutien supplémentaire que leur équipe interne ne peut pas fournir, ou lorsqu'elles souhaitent gagner du temps et réduire les coûts afin de se concentrer sur leurs activités principales<sup>6</sup> ».

Dans ce contexte, plusieurs types de prestataires peuvent intervenir en fonction des besoins spécifiques des entreprises. Il peut s'agir de cabinets généralistes, s'adressant à un large éventail de profils, ou de cabinets spécialisés, centrés sur un secteur ou un type de fonction spécifique. Certains cabinets proposent également des services d'approche directe, qu'ils contactent de manière proactive des candidats potentiels, même si ceux-ci occupent déjà un emploi et ne sont pas en recherche active. Cette dernière pratique est souvent utilisée pour pourvoir des postes de cadres dirigeants ou des fonctions difficiles à recruter, en raison d'un vivier de candidats restreint, d'un marché très concurrentiel ou d'une demande particulièrement élevée de la part des entreprises (Cadin et al., 2012).

Bien que leurs modalités d'intervention puissent différer, ces acteurs contribuent tous à une externalisation partielle ou totale du processus de recrutement. Cette stratégie est particulièrement présente dans les secteurs dits « en tension », comme celui des TIC, où le vivier de candidats est limité et la concurrence entre employeurs accrue. Dans ce cadre, les entreprises cherchent à s'appuyer sur l'expertise de professionnels du recrutement afin d'identifier, évaluer et attirer des profils spécialisés. Les cabinets de recrutement peuvent intervenir à plusieurs étapes du processus en fonction des besoins et ressources de l'entreprise. Ils sont souvent sollicités dès la phase de *sourcing* pour identifier et approcher des profils rares ou difficiles à atteindre. Ils peuvent également accompagner la phase d'évaluation en réalisant des entretiens approfondis, des tests techniques ou des *assessments*. Enfin, certains cabinets participent à la sélection finale en conseillant l'entreprise sur la décision d'embauche et en facilitant la négociation des conditions contractuelles (Fommard, 2023). Cette flexibilité d'intervention permet aux entreprises de confier tout ou partie du processus à des experts, optimisant ainsi leurs chances de succès dans un marché du travail compétitif. Les consultants en recrutement assument, dans ce cadre, deux fonctions principales. La première est d'ordre commercial, car il s'agit d'établir et d'entretenir des relations avec les entreprises dans le but de se voir confier des missions de recrutement. La seconde relève du recrutement à proprement dit, consistant à identifier et approcher des

---

<sup>6</sup> [Notre traduction].

candidats potentiels à l'écoute du marché afin de leur proposer les opportunités confiées par les clients (Hardy, 2024).

Ce mémoire se concentre sur le recours aux cabinets de recrutement, qu'ils soient spécialisés dans les métiers de l'IT ou généralistes disposant d'une expertise dans ce domaine, qu'ils soient sollicités de manière ponctuelle ou récurrente pour accompagner une ou plusieurs étapes, voire la totalité, du processus de recrutement, et qu'ils offrent ou non des services de type *Recruitment Process Outsourcing* (RPO). Dans la littérature, le concept de RPO reste relativement flou, les définitions et les périmètres d'intervention varient selon les sources. Dans le cadre de ce mémoire, la définition retenue est celle selon laquelle le RPO désigne l'accueil, sur site, d'un ou plusieurs consultants en recrutement externes intégrés temporairement à l'équipe RH de l'entreprise. Ce mode d'intervention est parfois qualifié de *in-house* et vise à optimiser le processus de recrutement dans sa globalité (Jarbinet, 2023).

Toutefois, le positionnement des cabinets de recrutement devient de plus en plus concurrentiel dans un environnement en mutation. L'évolution des attentes des candidats, les transformations organisationnelles et les avancées technologiques (comme les systèmes de suivi des candidatures ou de gestion de l'information RH) complexifient leur activité. Par ailleurs, les entreprises disposent aujourd'hui de leurs propres canaux de *sourcing* (réseaux sociaux professionnels, viviers internes, sites carrières) réduisant leur dépendance aux prestataires externes et intensifiant la concurrence sur ce marché (Tank, 2023).

### 1.3.2 Avantages perçus du recours aux cabinets de recrutement

La littérature scientifique portant spécifiquement sur le recours aux cabinets de recrutement reste limitée, notamment dans le contexte belge et wallon. La plupart des travaux existants se concentrent sur l'externalisation RH de manière générale ou sur des formes plus intégrées comme le *Recruitment Process Outsourcing* (RPO), sans distinguer précisément les modalités d'intervention des prestataires, qu'il s'agisse d'un appui ponctuel pour une mission spécifique ou d'un accompagnement plus intégré dans le cadre d'un partenariat durable. Très peu d'études s'intéressent aux raisons concrètes qui motivent les entreprises à externaliser – ou non – le recrutement de profils, en particulier dans le secteur de l'IT. Ce constat met en évidence un manque de littérature, mais il souligne également l'actualité et la pertinence de ce mémoire qui a pour objectif précis d'éclairer ces logiques de recours à l'échelle liégeoise. Dès lors, les éléments présentés ci-dessous s'appuient principalement sur des publications professionnelles et des données issues d'enquêtes. Ils permettent d'identifier les avantages perçus que peuvent représenter les cabinets de recrutement dans le cadre d'un processus de recrutement.

Selon Quélin (1997), la littérature identifie cinq motivations principales au recours à l'externalisation : le recentrage sur les activités stratégiques de l'entreprise, la recherche d'économies d'échelle via le prestataire, une volonté de réorganisation interne, des considérations technologiques ainsi que la mondialisation des marchés. Ces éléments, bien qu'appliqués ici à l'*outsourcing* en général,

restent transposables à l'externalisation du recrutement, comme en témoignent les différentes sources exposées ci-dessous.

En tête des avantages les plus fréquemment cités concernant le recours aux cabinets de recrutement figure le gain de temps, car l'externalisation permet de libérer les ressources internes pour qu'elles se concentrent sur les activités principales de l'organisation. Selon Huntted (2021), c'est d'ailleurs la première raison qui pousse les entreprises à y recourir. En confiant cette fonction à un prestataire externe, les équipes RH – ou, dans les PME, les dirigeants eux-mêmes – peuvent se recentrer sur leurs missions stratégiques : formation, gestion de la paie, bien-être au travail, développement organisationnel, etc. Ce gain de temps est d'autant plus précieux que le recrutement constitue parfois un processus long et complexe.

Un autre avantage réside dans l'accès à un vivier de talents plus vaste (Hardy, 2024). Cela représente un atout majeur dans un contexte marqué par la pénurie de profils qualifiés, notamment dans le secteur IT. Les cabinets spécialisés disposent d'outils performants et de techniques avancées de *sourcing*, leur permettant d'identifier non seulement des candidats actifs, mais aussi des profils dits « passifs », c'est-à-dire des professionnels en poste qui ne sont pas en recherche active, mais susceptibles d'être séduits par une opportunité attractive. Selon Randstad (2022), près de 70 % des professionnels entrent dans cette catégorie, ce qui souligne l'intérêt stratégique de mobiliser des experts pour élargir le champ de recherche.

Au-delà de la quantité, les cabinets de recrutement mobilisent leur expertise pour améliorer la qualité des recrutements. Grâce à une connaissance fine du marché et à l'usage d'outils spécialisés, ils sont en mesure de proposer des candidatures de qualité, réduisant ainsi le risque d'erreur (Lacenaire, 2025 ; Hardy, 2024). Un mauvais recrutement, défini comme une rupture dans les 12 mois suivant l'embauche (Ready, 2020), peut coûter très cher à l'entreprise. En Belgique, d'après De Vliegheer (2023), Public Relations Specialist chez Securex, près d'un recrutement en CDI sur six (16,8 %) s'est soldé par un départ dans les six premiers mois en 2022. Selon une étude antérieure de Securex (2018), un échec peut engendrer un coût minimum de 35 000 euros à l'entreprise pour un employé qui la quitte après deux années de service. Ce coût peut même atteindre deux à trois fois celui du recrutement initial selon la fonction concernée. En plus de ces coûts directs liés à la relance du recrutement, il faut également tenir compte d'effets indirects plus difficiles à chiffrer, comme la démotivation des équipes ou encore l'allongement des délais de recrutement.

Un autre avantage, propre au recours à des consultants *in-house*, réside dans la flexibilité opérationnelle qu'ils offrent, en particulier lors de volumes importants de recrutement. Ces consultants, détachés par un cabinet, peuvent prendre en charge diverses missions RH au sein de l'entreprise, notamment le recrutement, la sélection, l'accueil et l'accompagnement des collaborateurs. Leur connaissance approfondie de l'organisation leur permet d'agir comme un véritable prolongement des

équipes RH internes, avec une implication forte et une intégration directe dans les processus internes. Cette proximité favorise une meilleure compréhension des besoins spécifiques de l'entreprise et une réactivité accrue face aux fluctuations des besoins en recrutement (Gilles, 2021).

Ensuite, le recours à des cabinets permet souvent d'optimiser les délais de recrutement. Une étude de SD Worx (2013) révélait que les entreprises belges mettaient en moyenne 45 jours ouvrables pour remplir leurs postes vacants. Plus préoccupant encore, 75 % des entreprises interrogées déclaraient ne pas réussir à combler certains postes vacants. Dans ce contexte, le recours à un cabinet de recrutement peut constituer un réel atout d'efficacité. En effet, ces prestataires disposent souvent de viviers de talents immédiatement mobilisables, ce qui permet de réduire significativement les délais de recrutement. Selon Blanchard (s. d.), directeur de Page Outsourcing, le délai entre la publication de l'offre et l'entrée en fonction du candidat peut diminuer de 30 % en moyenne. Cette rapidité engendre des gains économiques indirects, en réduisant les périodes d'inactivité ou les solutions temporaires coûteuses.

Enfin, selon une étude de l'IFOP (2010, cité par Gavand & Peretti, 2013), les principales motivations des entreprises à recourir à un prestataire externe incluent la difficulté à trouver des profils spécifiques, l'échec des recherches internes, le besoin d'un intermédiaire pour approcher directement des candidats, le manque de ressources internes, l'urgence du recrutement ainsi que le souhait d'un conseil externe lors du choix du candidat.

Ces différents avantages et motivations expliquent pourquoi certains employeurs considèrent les cabinets de recrutement comme de véritables partenaires stratégiques dans un marché du travail sous tension.

### 1.3.3 Freins perçus du recours aux cabinets de recrutement

Dans leur analyse des limites de l'externalisation des fonctions RH, Bouvard et Chardin (2008), s'appuyant sur le Baromètre Outsourcing d'Ernst et Young (2005), identifient six freins majeurs. Parmi ceux-ci figurent la perte de contrôle sur l'activité externalisée, la dépendance vis-à-vis du prestataire, la perte de savoir-faire et de compétences internes, la dégradation possible du climat social, des coûts jugés trop élevés, ainsi qu'un risque de moindre qualité. Les auteurs identifient également quatre autres risques, à savoir l'absence de maîtrise initiale de l'activité externalisée, le choix d'un prestataire inadapté (manque d'expertise, d'expérience ou de spécialisation), l'absence de transformation interne accompagnant l'externalisation ainsi qu'un ralentissement potentiel de l'innovation. Ces éléments, bien que formulés dans un cadre général d'externalisation RH, reflètent certains freins évoqués dans le cas particulier du recours à un cabinet de recrutement, notamment pour les profils IT.

Le frein le plus fréquemment évoqué concernant le recours au cabinet de recrutement est le coût du service. Les cabinets de recrutement adoptent des modèles tarifaires variés, mais la plupart appliquent des honoraires compris entre 15 % et 30 % de la rémunération brute annuelle du candidat recruté. Le pourcentage peut varier en fonction de la complexité du profil recherché ou du niveau de spécialisation

requis. Certains cabinets proposent également des forfaits fixes, généralement à partir de 6000 euros (Guez, 2024). Ces coûts peuvent constituer un frein non négligeable, en particulier pour les petites structures disposant de ressources limitées. Cependant, certains cabinets fonctionnent sur base de contrat « au succès », n'engendrant des frais que si le recrutement aboutit. Ce modèle permet de limiter les risques financiers (Duchesne, 2020).

Un autre frein mentionné concerne la perte de contrôle sur certaines étapes du processus. En effet, les premières phases, telles que le tri des candidatures, la présélection ou encore les premiers entretiens sont généralement gérés par le prestataire en toute autonomie. Cette externalisation peut donc réduire la visibilité sur les critères appliqués en amont et la manière dont les candidats ont été évalués. Cela peut susciter un certain inconfort, notamment lorsqu'il s'agit de postes plus sensibles (Bitton, 2025).

Enfin, le risque de décalage entre les profils présentés et la culture d'entreprise reste présent même lorsque le cabinet est expérimenté. Si le consultant ne parvient pas à saisir pleinement les spécificités et les valeurs de l'organisation, il peut proposer des candidats techniquement compétents, mais en inadéquation culturelle avec l'entreprise (Bitton, 2025). Ce risque est plus limité dans le cas des consultants *in-house*, qui évoluent au sein même de l'entreprise cliente et maîtrise davantage les attentes de cette dernière.

Après avoir mis en évidence les avantages et les freins perçus par les entreprises dans leur recours à l'externalisation du recrutement, il paraît pertinent d'approfondir cette analyse à la lumière de cadres théoriques permettant de mieux saisir les logiques à l'œuvre derrière ces choix. En effet, au-delà des considérations pratiques ou contextuelles, ces décisions s'ancrent aussi dans des logiques économiques, organisationnelles, voire stratégiques. C'est dans cette perspective que trois approches seront mobilisées : la théorie du capital humain, la théorie de la marque employeur, ainsi que la théorie des coûts de transaction, prolongée par la théorie des ressources.

## 2 Revue de littérature

### 2.1 Théorie du capital humain

La notion de « capital humain » a été introduite par Theodore Schultz en 1961. Ce dernier la définit comme un « stock d'éducation » ou un « stock de capital éducatif ». Schultz insiste sur le fait que le capital humain se forme principalement par l'investissement des individus en eux-mêmes, notamment à travers l'éducation, la formation ou la santé. Il insiste sur le fait que ces investissements, souvent pris en charge par les familles ou les institutions publiques doivent être considérés comme de véritables leviers de productivité, au même titre que le capital physique, c'est-à-dire, l'ensemble des biens matériels utilisés dans le processus de production. Selon lui, ils permettent d'expliquer une part importante de la croissance économique (Melton, 1965).

En 1964, Gary Becker prolonge la réflexion, en définissant le capital humain comme « un stock de ressources productives incorporées aux individus eux-mêmes, constitué d'éléments aussi divers que le niveau d'éducation, de formation et d'expérience professionnelle, l'état de santé ou la connaissance du système économique » (cité par Bouvard & Chardin, 2008, p. 21). Dans le prolongement des travaux de Schultz, Becker (1964) insiste sur le fait que ces ressources ne sont pas innées, mais peuvent être développées par des investissements en formation ou en éducation, dans la mesure où ceux-ci améliorent à la fois la productivité des individus et leur contribution à l'organisation, d'où l'usage du terme « capital ». Le capital humain étant susceptible d'évoluer tout au long de la vie professionnelle, les entreprises accordent une attention particulière au développement des compétences de leurs collaborateurs. Sur ce point, Gary Becker introduit une distinction majeure entre capital humain général et capital humain spécifique. Le premier fait référence aux compétences acquises en dehors de l'organisation, notamment par le biais du système éducatif, et transférables d'une entreprise à une autre. En raison de cette transférabilité, les entreprises hésitent à financer ce type de formation, puisqu'elle peut être valorisée ailleurs par le salarié. En revanche, les entreprises sont incitées à investir dans la formation spécifique, qui accroît la productivité du salarié uniquement au sein de l'organisation qui la finance, sans pouvoir être directement transférée chez les concurrents. Cette distinction entre formation générale et formation spécifique éclaire certains facteurs expliquant la mobilité des salariés, notamment le turnover. Ainsi, l'approche de Becker s'appuie sur deux hypothèses fondamentales : d'une part, que tout investissement en formation se traduit par une amélioration de la productivité, et donc de la rentabilité ; d'autre part, que les individus prennent leurs décisions en matière de formation sur la base d'une analyse rationnelle des coûts et bénéfices attendus.

Dans une perspective complémentaire, Armstrong (2014, p. 68) explique que « le capital humain se compose des connaissances, compétences et aptitudes des personnes employées dans une organisation ». De leur côté, Bontis et al. (1999, p. 393 cité par Armstrong, 2014, p. 69) ajoutent que le capital humain représente « le facteur humain dans l'organisation : l'intelligence, les compétences et

l'expertise combinées qui confèrent à l'organisation son caractère distinctif. Les éléments humains de l'organisation sont ceux capables d'apprendre, de changer, d'innover et de fournir l'élan créatif qui, s'ils sont correctement motivés, peuvent garantir la survie à long terme de l'organisation ». Ainsi, ces auteurs apportent une dimension complémentaire en déplaçant le regard de l'individu vers l'organisation en concevant le capital humain comme un avantage concurrentiel durable. Alors que Schultz et Becker insistent principalement sur le capital humain en tant que ressources individuelles, Armstrong et Bontis soulignent l'importance de la mobilisation collective des connaissances, compétences et aptitudes pour assurer la performance et la pérennité de l'entreprise.

Dans cette logique, Autier (2010) souligne qu'en recrutant, l'entreprise acquiert un capital humain, c'est-à-dire les compétences et expériences mobilisables pour ces activités. Elle n'investira dans leur développement que si le retour attendu dépasse le coût. Elle aura donc tendance à privilégier les investissements dans des compétences spécifiques, c'est-à-dire directement liées à ses propres besoins, car investir dans du capital humain générique, mobilisable ailleurs sur le marché du travail, est souvent perçu comme trop risqué. Ce raisonnement révèle un dilemme crucial : l'entreprise doit investir dans les individus pour adapter leurs compétences à ses enjeux internes, tout en sachant qu'elle ne possède pas réellement ce capital humain qui peut à tout moment quitter l'organisation pour être valorisé ailleurs.

Dans cette optique, externaliser une fonction comme le recrutement peut être envisagé comme un moyen d'accéder à un capital humain externe, disposant de compétences, de savoir-faire ou de ressources spécifiques que l'organisation ne possède pas en interne. Il ne s'agit pas uniquement de déléguer une tâche, mais de mobiliser, ponctuellement ou durablement, les compétences, l'expertise et les réseaux d'un partenaire externe pour réaliser une activité spécifique. Cette démarche permet à l'organisation de bénéficier de ressources humaines qualifiées sans devoir les internaliser de façon permanente.

## 2.2 Marque employeur et attractivité

Selon une enquête menée par SD Worx (2022), 56 % des employeurs belges déclarent rencontrer des difficultés à attirer de nouveaux collaborateurs, et peu d'entre elles anticipent une amélioration rapide de cette situation. Dans ce contexte de tensions du marché du travail, la gestion de la marque employeur apparaît comme un levier stratégique incontournable pour attirer et fidéliser les talents.

Issu du marketing et transposé à la gestion des ressources humaines, le concept de marque employeur a été introduit par Ambler et Barrow en 1996. Ceux-ci la définissent comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi, grâce auxquels une entreprise est identifiée en tant qu'employeur » (Ambler et Barrow, 1996, p. 187 cité par Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015, p. 64). Ils identifient trois dimensions fondamentales de la marque employeur. La première concerne les avantages fonctionnels, qui renvoient aux possibilités de développement

professionnel offertes aux collaborateurs ainsi qu'à l'intérêt et l'utilité des missions confiées. La deuxième dimension est constituée des avantages économiques, regroupant la rémunération, les primes, ainsi que les autres formes de compensation matérielle. Enfin, la troisième dimension est d'ordre psychologique et se réfère aux sentiments d'appartenance, de reconnaissance et de contrôle que les employés peuvent éprouver au sein de l'organisation. En complément, Sullivan (2004, cité par Biswas & Suar, 2016) propose une définition plus stratégique de la marque employeur. Selon cet auteur, il s'agit d'une démarche ciblée et durable visant à influencer la perception de l'organisation auprès des salariés, des candidats potentiels et d'autres parties prenantes.

Le processus de gestion de la marque employeur vise donc à positionner l'entreprise comme un « employeur de choix » (Kapoor, 2010). Il s'agit de construire et diffuser, tant auprès des candidats potentiels que des collaborateurs actuels, l'image d'un environnement de travail attractif, valorisant et distinctif par rapport à la concurrence (Berthon et al., 2005 ; Chhabra et Mishra, 2008 ; Kapoor, 2010 ; Lievens, 2007 ; Roy, 2008, cités par Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). La marque employeur peut se construire à deux niveaux, soit en interne via l'image perçue par les collaborateurs soit en externe, qui concerne la manière dont l'organisation se présente et est perçue à l'extérieur (Martin et al., 2005, cités par Siverstzen, Nilsen, & Olafsen, 2013). Ces deux dimensions contribuent à renforcer la réputation de l'entreprise et à la rendre plus attractive aux yeux des candidats (Chapman et al., 2005 ; Jones et al., 2014, cités par Thang & Trang, 2024). Plus les valeurs et la culture d'une organisation résonnent avec celles des candidats, plus l'attractivité perçue est forte (Lievens & Slaughter, 2016, cités par Thang et al., 2024).

Dans cette logique, Backhaus & Tikoo (2004) souligne que la marque employeur ne se limite pas à une simple stratégie de communication externe, mais elle contribue aussi à renforcer l'engagement en interne. En combinant ces deux dimensions, la marque employeur joue un rôle central dans la construction d'un capital humain distinctif, difficile à imiter par les concurrents et donc stratégique dans une logique d'avantage concurrentiel. Toutefois, pour qu'elle soit réellement efficace, elle ne peut se limiter aux avantages financiers ou à une communication séduisante. Elle doit également s'inscrire dans une stratégie RH globale, cohérente et alignée avec la réalité vécue par les salariés (Regards croisés, 2024).

Chaminade (2017) souligne qu'un employeur de référence est celui qui perçoit ses salariés comme des investisseurs en temps, en connaissances et en compétences. Il valorise ce capital humain en mettant en place un management équitable, orienté vers le développement professionnel à long terme. La communication, qu'elle soit interne et externe, autour de cette qualité d'employeur de marque renforce la capacité de l'organisation à attirer des candidats alignés avec ses valeurs tout en consolidant le sentiment d'appartenance des salariés déjà en poste. Lorsqu'ils perçoivent leur employeur comme une organisation engagée et valorisante, les collaborateurs sont plus enclins à rester, à s'impliquer activement et à se projeter durablement dans l'entreprise.

Cette attractivité est d'autant plus cruciale que le marché du travail est marqué par une forte concurrence entre employeurs. Comme le souligne Ferrary (2014), cette concurrence pousse les responsables des ressources humaines à s'interroger sur l'attractivité de leur organisation. Dans un contexte d'asymétrie de l'information et de guerre des talents, les entreprises sont contraintes de se démarquer en construisant une image employeur cohérente, porteuse de valeurs et engageante, soutenue par des actions concrètes en matière de conditions de travail, de perspectives d'évolution ou d'innovations sociales. D'ailleurs, 75 % des candidats affirment tenir compte de la marque employeur dans leur décision de postuler ou non à une offre d'emploi (LinkedIn Talent Solution, 2015).

Ainsi, comme le soulignent Ewing et al. (2002), dans une économie de plus en plus fondée sur la connaissance, où les profils qualifiés sont rares, la marque employeur devient un outil stratégique de différenciation pour attirer les talents. Plusieurs études récentes confirment le lien direct entre la perception de la marque employeur et l'intention de postuler (Saini et al., 2015 ; Aslam, 2015 ; Arijs et al., 2018; Silaban et al., 2021, Soeling et al., 2022, cités par Gandasari, Tjahjana, Dwidienawati, & Ichsan, 2024). Ces auteurs montrent qu'une marque employeur perçue positivement renforce significativement l'attractivité d'une organisation et influence le comportement des candidats potentiels. Ces recherches soulignent que la réputation d'une entreprise, au-delà de son offre salariale ou du contenu des postes proposés, constitue un facteur déterminant dans la décision de postuler. L'image perçue de l'environnement de travail, des valeurs portées par l'entreprise ou encore de son engagement social contribue à construire une marque employeur engageante, capable de séduire des profils qualifiés dans un marché du travail sous tension.

Dans ce contexte, les entreprises disposant d'une marque employeur forte bénéficient d'un avantage concurrentiel. Elles parviennent plus facilement à attirer des profils en direct, réduisant potentiellement leur dépendance à des prestataires externes. À l'inverse, les organisations dont la marque employeur est moins développée ou moins connue peuvent éprouver davantage de difficultés à recruter par leurs propres moyens. Le critère déterminant qui sépare les entreprises recevant spontanément des candidatures, y compris en l'absence de postes vacants, de celles qui doivent faire appel à un cabinet de recrutement au moindre besoin en personnel n'est pas le budget, mais bien le manque d'attractivité (Chaminade, 2017). Ainsi, lorsqu'une entreprise ne parvient pas à se rendre visible ou attractive auprès des profils recherchés, le recours à un cabinet de recrutement spécialisé peut constituer une réponse pertinente. Ces intermédiaires permettent non seulement d'accéder à des viviers de talents ciblés, mais aussi de compenser un déficit d'attractivité. La gestion de la marque employeur apparaît comme un facteur qui peut influencer directement la décision d'internaliser ou d'externaliser le processus de recrutement.

## 2.3 La théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources

Historiquement, les décisions d'externalisation étaient principalement motivées par une volonté de réduction des coûts. Toutefois, cette logique a progressivement évolué : les entreprises externalisent davantage en raison d'un manque de compétences internes ou de la difficulté à maintenir un savoir-faire spécialisé (Boéri, 1998, cité par Gosse, Sargis & Sprimont, 2000). Deux cadres théoriques permettent d'éclairer ces choix : la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson 1975, 1985, 1996) et la théorie des ressources (Barney, 1991).

### 2.3.1 La théorie des coûts de transaction

Selon la théorie des coûts de transaction, initiée par Coase (1937) et développée par Williamson (1975, 1985), toute transaction économique provoque des coûts, même avant sa réalisation. Une transaction, ou échange, met en relation au moins deux acteurs. Il peut s'agir de plusieurs entreprises ou de différentes unités opérationnelles d'une même organisation (Ghertman, 2006). Ces coûts de transaction comprennent la recherche d'informations, la négociation, la coordination, le contrôle et la gestion des relations. Dès lors, le choix d'internaliser ou d'externaliser une activité dépend de la comparaison entre les coûts de production et les coûts de transaction totaux qu'implique chaque option (Williamson, 1975, cité par Barthélemy, 2004). Le niveau des coûts de transaction dépend essentiellement de trois facteurs, que Williamson qualifie de risques contractuels. Le premier est la spécificité des actifs, c'est-à-dire le degré d'adaptation des ressources humaines, matérielles ou organisationnelles aux besoins propres d'une entreprise. Plus cette spécificité est élevée, plus la dépendance envers le prestataire s'accroît, rendant tout transfert, vers un autre prestataire ou en interne, coûteux et susceptible de déprécier des ressources. Le second facteur est l'incertitude, qui peut concerner à la fois les comportements imprévisibles ou opportunistes du prestataire et les évolutions imprévisibles de l'environnement économique ou technologique. Face à une incertitude élevée, l'entreprise tend à internaliser l'activité pour mieux contrôler les différents risques liés à l'activité. Enfin, la fréquence d'utilisation joue également un rôle clé. En effet, plus une activité est sollicitée de manière régulière, plus il devient économiquement rationnel de l'internaliser afin d'éviter des coûts répétés de recherche, de négociation ou de coordination.

Ces critères se retrouvent également chez Autier (2010), qui identifie quatre dimensions influençant le recours à l'externalisation. Il s'agit de la rareté des compétences recherchées, la difficulté à spécifier les tâches, la fréquence des missions et la capacité à mesurer la performance. Selon lui, plus les compétences sont rares et spécifiques, les tâches complexes à formuler, les activités fréquentes et les performances difficiles à évaluer, plus l'entreprise préférera salarier, c'est-à-dire entretenir une relation d'emploi, plutôt que contracter avec un prestataire externe et entretenir une relation commerciale.

Appliqué à la fonction du recrutement, ce cadre théorique éclaire les choix opérés par les entreprises lorsqu'elles envisagent l'externalisation via un cabinet. Concernant la spécificité des actifs,

plus les compétences visées sont rares, stratégiques ou techniques, plus l'entreprise peut être incitée à internaliser le processus pour en garder la maîtrise et limiter la dépendance envers un prestataire. De même, une incertitude élevée, qu'elle soit liée à la difficulté de prévoir les évolutions du marché du travail, des comportements opportunistes du prestataire ou à un manque de transparence, tend à augmenter les coûts de transaction. Dans ce cas, l'internalisation peut apparaître comme une solution plus sécurisante. Enfin, la fréquence des recrutements joue un rôle déterminant. Plus les besoins en recrutement sont réguliers et prévisibles, plus il est économiquement rationnel d'internaliser l'activité afin d'amortir les coûts de transaction répétés.

De plus, plusieurs auteurs soulignent que l'externalisation peut également permettre de réduire les coûts de production en s'appuyant sur les économies d'échelle et l'expertise de prestataires spécialisés (Stigler, 1951 ; Walker & Weber, 1984 ; Williamson, 1985, cités par Barthélemy, 2004). Dans le cas du recrutement, l'entreprise peut tirer parti de l'expérience des consultants pour certaines étapes du processus telles que la recherche, l'évaluation ou la présélection des candidats. Cela peut permettre un gain de temps et des économies surtout si le cabinet dispose d'outils, de méthodes et d'une connaissance du marché plus développés que l'entreprise en interne. Toutefois, cette solution peut entraîner des coûts de transaction plus élevés liés à la définition précise du besoin, à la transmission d'informations, à la validation des profils proposés, à la coordination des étapes du processus et au contrôle de la prestation. Ces dimensions relationnelles, souvent invisibles dans un premier temps, représentent un coût non négligeable pour l'entreprise (Barthélemy, 2001).

Ainsi, le choix d'externaliser repose sur un équilibre entre la diminution des coûts de production et l'augmentation des coûts de transaction. En d'autres termes, l'entreprise préférera externaliser l'activité – dans ce cas, le recrutement – lorsque le coût total de cette externalisation, incluant les coûts de production et les coûts de transaction, sera inférieur au coût total de sa réalisation en interne.

### 2.3.2 La théorie des ressources

La théorie des ressources (*Resource-Based View* - RBV) développée notamment par Barney (1991) permet en outre de réfléchir à la manière dont les organisations structurent leurs activités internes et leurs choix d'externalisation. Elle repose sur l'idée que les entreprises doivent concentrer leurs efforts sur les activités stratégiques, celles qui contribuent directement à la construction de leur avantage concurrentiel. Ainsi, certaines activités doivent être conservées en interne lorsqu'elles constituent le cœur de métier de l'entreprise (Alexander et Young, 1996, cités par Barthélemy, 2004). À l'inverse, les activités périphériques, qui ne relèvent pas de ce noyau stratégique, peuvent être externalisées sans compromettre la compétitivité globale de l'organisation (Quinn et al., 1990 ; Quinn & Hilmer, 1994 cités par Barthélemy, 2004).

Cette externalisation présente un double intérêt. D'une part, un intérêt direct lié à la réduction des coûts et à l'amélioration de la performance opérationnelle grâce à l'intervention de prestataires

spécialisés. D'autre part, un intérêt indirect qui réside dans la possibilité de réallouer les ressources financières économisées vers les activités stratégiques, renforçant ainsi le cœur de métier. L'entreprise peut dès lors optimiser la création de valeur globale en concentrant ses ressources sur les domaines où elle dispose d'un avantage distinctif (Conner, 1991 ; Conner et Prahalad, 1996, cités par Barthélemy, 2004).

Dans ce cadre, Barney (1991) rappelle qu'une entreprise détient un avantage concurrentiel lorsqu'elle met en œuvre une stratégie créatrice de valeur que ses concurrents ne peuvent ni reproduire ni imiter facilement. Selon lui (1991, p. 101), les ressources d'une entreprise regroupent « tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de l'entreprise, informations, connaissances, etc. que l'entreprise contrôle et qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies visant à améliorer son efficacité et sa performance ». Cette définition élargit la notion de ressources à la fois aux éléments matériels et immatériels, mais aussi aux compétences et savoir-faire organisationnels. Il distingue à ce titre trois grandes catégories de ressources : les ressources en capital physique (équipements, infrastructures, technologie, localisation), les ressources en capital humain (compétences, expériences, intelligence et jugement des collaborateurs) et les ressources en capital organisationnel (systèmes de planification, coordination, culture d'entreprise, relations informelles internes ou externes). Enfin, pour qu'une ressource soit source d'un avantage concurrentiel durable, elle doit présenter quatre caractéristiques. Elle doit être porteuse de valeur, rare, difficilement imitable et non substituable.

Dans cette perspective, Wright, McMahan, et McWilliams (1994) soulignent que les ressources humaines peuvent constituer une source d'avantage concurrentiel durable dès lors qu'elles répondent aux quatre critères identifiés par la théorie des ressources : valeur, rareté, inimitabilité et non-substituabilité. Elles représentent donc un potentiel stratégique important. Toutefois, toutes les entreprises ne parviennent pas à développer cet avantage de manière identique. En effet, certaines caractéristiques propres aux ressources humaines, comme l'ambiguïté causale, la complexité sociale ou encore les conditions historiques uniques, rendent difficile la reproduction des pratiques RH qui ont fait le succès d'autres organisations. Autrement dit, ce n'est pas parce qu'une entreprise adopte les mêmes outils ou méthodes qu'elle obtiendra les mêmes résultats. Ainsi, pour certaines entreprises, il est peut-être plus pertinent de faire appel à des cabinets de recrutement spécialisés disposant de l'expertise et des réseaux nécessaires plutôt que d'essayer d'imiter ces compétences en interne.

Par ailleurs, la marque employeur peut également être considérée, au sens de la RBV, comme une ressource immatérielle stratégique. Si elle remplit les quatre critères évoqués plus haut, elle peut aussi constituer un avantage concurrentiel durable (Sivertzen et al., 2013). En effet, une réputation solide, perçue positivement tant en interne qu'en externe, peut difficilement être imitée par les concurrents et joue un rôle clé dans l'attraction de profils à fort potentiel.

La RBV vient donc compléter la théorie des coûts de transaction, car elle permet de comprendre pourquoi certaines entreprises choisissent d'externaliser une fonction aussi centrale que le recrutement. Si ce dernier n'est pas considéré comme une activité clé contribuant directement à l'avantage concurrentiel de l'entreprise, il peut être considéré comme une activité périphérique. Dès lors, déléguer ce processus à un cabinet spécialisé, pour qui cette activité constitue le cœur de métier et qui dispose donc d'outils, de méthodes et de réseaux plus poussés, semble plus pertinent. Cela permet aux entreprises de se recentrer sur leurs activités principales tout en bénéficiant d'une expertise externe. Au contraire, lorsque le recrutement est considéré comme une activité stratégique, par exemple parce qu'il permet d'attirer un capital humain rare et différenciateur, l'entreprise peut choisir soit de développer une équipe RH en interne très spécialisée, soit d'externaliser auprès de consultants experts, notamment dans certains secteurs ou profils.

Ainsi, la théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources offrent un éclairage supplémentaire pour comprendre les choix des entreprises en matière de recrutement. En combinant une analyse des coûts avec une réflexion sur la nature stratégique des ressources mobilisées, elles permettent de mieux comprendre les logiques qui influencent la décision d'internaliser ou d'externaliser cette fonction.

## 3 Méthodologie

### 3.1 Choix méthodologiques

Ce mémoire repose sur une approche qualitative et inductive choisie en cohérence avec le caractère exploratoire de notre problématique. En effet, l'objectif principal étant de mieux comprendre les motivations des entreprises liégeoises à faire appel ou non à un cabinet de recrutement pour l'embauche de profils IT, il semblait pertinent d'aller interroger directement leurs pratiques.

L'approche qualitative s'est imposée naturellement, dans la mesure où, selon Dumez (2013, p. 28), « elle s'efforce d'analyser les acteurs comme ils agissent. Elle s'appuie sur le discours de ces acteurs, leurs intentions (le « pourquoi » de l'action), les modalités de leurs actions et de leurs interactions (le « comment » de l'action) ». Cette approche permet ainsi d'accéder à une compréhension fine et nuancée des logiques sous-jacentes aux décisions des entreprises en matière de recrutement IT.

Dans cette même logique, nous avons opté pour une démarche inductive, c'est-à-dire que l'analyse est partie du terrain et non d'un cadre théorique fixé à l'avance. Comme le souligne Van Campenhoudt, Marquet et Quivy (2011, p. 171), « la démarche est inductive dans la mesure où c'est le travail de terrain qui représente le point de départ de la problématisation, et non l'inverse ». Cela signifie que ce sont les données recueillies lors des entretiens qui ont progressivement orienté notre réflexion et permis de préciser la problématique.

### 3.2 Méthodes de recueil de données et présentation des personnes interrogées

#### 3.2.1 Récolte des données : lectures et entretiens

Dans un premier temps, plusieurs lectures préalables ont été menées afin de se familiariser avec le sujet. Cette phase a été suivie de deux entretiens exploratoires non directifs. L'idée était de poser un cadre général, un thème de départ que nous pouvions nous approprier par la suite (Ghiglione et Matalon, 1985, cités par Sauvayre, 2013). Dans ce cadre, nous nous sommes appuyés sur les principes de l'écoute active développés par Carl Rogers (1980). L'accent a donc été mis sur une posture d'écoute attentive, en limitant au maximum nos interventions, les relances directes et les formulations orientées. L'objectif était de laisser les participants s'exprimer librement, sans orienter leurs propos.

Le premier entretien exploratoire a été conduit avec un recruteur<sup>7</sup>, spécialisé dans les profils IT, d'un cabinet de recrutement, tandis que le second a été réalisé auprès d'un responsable RH au sein d'une PME. Ces entretiens ont joué un rôle clé dans l'ajustement de notre problématique. À l'origine, celle-ci portait principalement sur les causes des difficultés de recrutement IT. Cette première prise de contact a révélé que ces difficultés n'étaient pas universellement partagées. Cette découverte nous a conduits à

---

<sup>7</sup> Nous gardons le titre de fonction au masculin pour éviter toute orientation au sujet de la personne interviewée.

recentrer notre questionnement sur les motivations qui poussent certaines entreprises à externaliser (ou non) leur processus de recrutement IT via des cabinets de recrutement.

Dans un second temps, quinze entretiens semi-directifs ont ensuite été menés. Ce type d'entretien, également appelé « entretien guidé », combine « attitude non directive pour favoriser l'exploration de la pensée dans un climat de confiance et projet directif pour obtenir des informations sur des points définis à l'avance » (Bertier, 2010, p. 78 cité par Sauvayre, 2013, p. 9). Un guide d'entretien a donc été conçu (annexe 6), en s'appuyant sur les premiers entretiens et en lien direct avec les objectifs de la recherche. Comme le mentionne Sauvayre (2013), le guide d'entretien agit comme un support souple, il s'adapte à l'échange sans imposer un cadre fixe. Tous les thèmes et sous-thèmes n'étaient pas nécessairement abordés de manière systématique, mais servaient de base pour guider la discussion et relancer l'interviewé si besoin.

Ce guide s'articule autour de cinq grands axes. Le premier, introductif, vise à contextualiser le profil du répondant et son environnement professionnel, en prenant en compte sa fonction, son expérience en recrutement IT, ainsi que les caractéristiques de son entreprise (taille, secteur, organisation des départements RH et IT). Le deuxième axe explore le processus de recrutement IT, notamment les étapes, les outils utilisés, les profils recherchés, ainsi que les moyens mobilisés en interne. Le quatrième axe se concentre sur les motivations au recours à un cabinet de recrutement, en examinant les circonstances, les raisons, les avantages ou inconvénients perçus, ainsi que les facteurs décisionnels. Enfin, le dernier thème invite les répondants à se projeter dans l'avenir, en les interrogeant sur les évolutions possibles de leurs pratiques de recrutement, notamment en matière d'externalisation.

L'ensemble des participants a été informé des objectifs de la recherche. Un formulaire de consentement éclairé leur a été présenté, garantissant notamment le respect de l'anonymat et la confidentialité des données. Le consentement à l'enregistrement audio a également été sollicité afin de faciliter la retranscription fidèle des échanges. Les prénoms, fonctions et noms d'entreprises susceptibles de permettre l'identification des répondants ont été systématiquement anonymisés.

### 3.2.2 Terrain

Même si la contextualisation autour de cette recherche s'appuie principalement sur des données disponibles à l'échelle belge et wallonne, nous avons volontairement circonscrit notre terrain d'enquête à la région liégeoise pour la collecte des données empiriques. Ce choix repose sur plusieurs raisons. D'une part, la région de Liège constitue un bassin économique particulièrement actif en Wallonie, avec une forte concentration d'entreprises dans les secteurs technologiques, industriels et scientifiques. Nous avons pu constater une demande importante en profils IT, notamment lors de notre stage chez Robert Half, en tant que consultante en recrutement spécialisée dans ces profils. Ce contexte local, où les besoins en talents IT sont bien réels, crée un terrain propice à la mise en place de stratégies diversifiées, dont le recours à des cabinets de recrutement. D'autre part, Liège se caractérise par une offre

significative de services RH externalisés. Plusieurs cabinets y sont bien implantés, parmi lesquels Robert Half, Manpower, Pahrtners, 2BeGood ou Proselect, ce qui témoigne d'un marché local structuré autour de l'externalisation du recrutement. Enfin, la région bénéficie d'un écosystème universitaire et de formation solide. La présence d'universités, de hautes écoles et de centres de recherche participe à la formation et à la rétention de talents IT sur le territoire, ce qui influence également les pratiques de recrutement.

Pour constituer notre échantillon, nous avons contacté 25 personnes, soit en direct, par mail, téléphone ou via LinkedIn, en mobilisant à la fois notre réseau personnel et celui développé durant notre stage. Notre participation à un Job Day réunissant de nombreuses entreprises liégeoises nous a également permis de prendre contact directement avec plusieurs professionnelles et de fixer les entretiens. Au total, 17 personnes ont accepté de participer. Les entretiens ont été réalisés auprès de personnes impliquées directement dans le processus de recrutement IT, au sein d'entreprises situées dans la région liégeoise. Il s'agissait principalement de HR Business Partners (4 personnes), de Directeurs des Ressources Humaines (2), de recruteurs IT (3), de recruteurs généralistes (3), de recruteuses de cadres (2), d'un recruteur indépendant, d'un responsable recrutement et d'un CEO. La diversité des fonctions reflète l'organisation interne propre à chaque entreprise (tableau 1). La majorité des entretiens ont été réalisés à distance, via Microsoft Teams, entre février et juin 2025. Leur durée variait entre 30 et 60 minutes.

Tableau 1. Présentation des personnes interrogées

<b>Personne interrogée</b>	<b>Fonction</b>	<b>Secteur activité</b>	<b>Taille entreprise</b>
P1	Recruteur IT	Recrutement	Grande
P2	DRH	TIC	PME
P3	HRBP	Loisir	Grande
P4	Recruteur indépendant	Recrutement	Petite
P5	Recruteur IT	Consultance IT	Grande
P6	CEO	Energie	Petite
P7	HRBP	Santé	Grande
P8	HRBP	Pharmaceutique	Grande
P9	Recruteur des cadres	Chimie	Grande
P10	DRH	Pharmaceutique	PME

P11	Responsable recrutement	Santé	PME
P12	Recruteur	Santé	Grande
P13	Recruteur IT	Consultance IT	Grande
P14	Recrutement des cadres	Défense	Grande
P15	Recruteur	Technologie audiovisuelle	Grande
P16	HRBP	Industrie manufacturière	Grande
P17	Recruteur	Consultance IT	Moyenne

Ce tableau fournit des indications générales, mais il convient de préciser que plusieurs personnes interrogées ont occupé divers rôles au sein des ressources humaines et ont parfois changé de poste au cours de leur carrière. Leurs propos s'appuient donc sur une expérience professionnelle étendue et non limitée à leur fonction actuelle. De la même manière, les indications liées au secteur d'activité ou à la taille de l'entreprise doivent être comprises comme des éléments de contexte, et non comme une catégorisation rigide. Pour estimer la taille des entreprises, nous nous sommes basés sur leur effectif : moins de 10 personnes pour les petites structures, entre 10 et 50 pour les PME, entre 50 et 250 pour les entreprises de taille moyenne, et entre 250 et 500 pour les grandes entreprises. Enfin, nous avons fait le choix de ne pas nous limiter aux entreprises actives spécifiquement dans le secteur IT. L'expertise IT est aujourd'hui recherchée dans quasiment tous les secteurs d'activité, ce qui participe justement à la pénurie de profils qualifiés, comme évoqué précédemment.

Chaque entretien a été enregistré avec le consentement préalable des participants, puis retranscrit intégralement afin de garantir une fidélité maximale aux propos recueillis. Des notes ont également été prises en parallèle durant l'entretien. Ces retranscriptions ont ensuite été soumises à une analyse thématique, consistant à repérer, dans les discours, des récurrences autour de thèmes transversaux. Comme le décrit Mucchielli (1996, p. 259 cité par Diard, 2016, p. 94), il s'agit de « repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets ».

L'analyse s'est déroulée en plusieurs étapes. Nous avons commencé par une lecture exploratoire de l'ensemble des entretiens afin de nous familiariser avec les données et de dégager les premières tendances. Ensuite, nous avons isolé et regroupé manuellement les extraits jugés les plus significatifs dans un tableau Excel. Ces catégories ont été initialement construites à partir des axes du guide d'entretien, puis enrichies au fil de l'analyse par des éléments nouveaux apparus dans les discours. Ce processus a impliqué des allers-retours répétés entre les données et les catégories, afin de refléter au

mieux la diversité des points de vue et de faire émerger les facteurs influençant le recours ou non à un cabinet de recrutement pour les profils IT.

Dans un souci de clarté et de lisibilité, nous avons calculé des proportions indicatives sur les 16 entretiens analysés. Ces proportions ne visent pas à produire des résultats généralisables, mais permettent de situer la fréquence relative de certains discours et de mettre en lumière les tendances les plus importantes. Nous avons fait le choix d'exclure le premier entretien du corpus analysé. Bien que cette personne nous ait beaucoup aidés à affiner notre problématique, son expérience se limitait à des fonctions exercées en externe, ce qui rendait son point de vue moins pertinent par rapport à l'objectif de ce mémoire, centré sur les logiques internes à l'entreprise. Les autres personnes interrogées, quant à elles, ont pu s'exprimer sur base de leur expérience actuelle ou passée en interne.

## 4 Présentation des résultats

Afin de rendre compte de manière structurée de ces données empiriques, les résultats sont organisés selon des catégories thématiques construites de manière inductive à partir de l'analyse des propos recueillis et regroupées selon les trois théories que nous voulons mobiliser. Chaque catégorie permet de faire ressortir les éléments qui reviennent le plus souvent dans les discours des personnes interrogées, qu'il s'agisse de leurs pratiques, de leurs contraintes ou de leur façon de percevoir le recours à un cabinet de recrutement. Des extraits anonymisés viendront également illustrer ces constats afin de rester fidèles à ce que les professionnels ont réellement exprimé. Après chaque extrait, la mention « P » suivi d'un numéro renvoie au tableau présenté dans la partie méthodologique afin d'identifier l'origine du propos et le profil de la personne interrogée.

### 4.1 Capital humain

Les répondants interrogés mettent en avant trois facteurs différents que nous pouvons relier au thème du capital humain et qui les conduisent à externaliser le recrutement de profils IT. Il s'agit d'une part des difficultés d'accès à certains profils, et d'autre part, des ressources internes disponibles pour mener ce type de recrutement et enfin, de la capacité de l'entreprise à mobiliser ses propres talents en interne.

#### 4.1.1 Accès à un réseau de candidats plus étendu et différent

Selon notre interprétation des propos ci-après, le marché IT peut être considéré comme un marché difficile d'accès, sans évoquer néanmoins de manière explicite une pénurie de talents. C'est notamment pour cette raison que 11 répondants sur 16 (68,75 %) mentionnent l'accès à un réseau de candidats étendu ou différent comme un avantage déterminant de l'externalisation. Le recours à un cabinet permet d'accéder à un vivier de talents plus large, incluant des profils passifs, souvent déjà en poste et peu visibles via les canaux classiques.

*« Ils connaissent beaucoup de gens. Ils rencontrent beaucoup de gens. Il y a des gens qui sont en emploi. On est quand même plus limités, nous. » (P10)*

*« C'est déjà de pouvoir bénéficier d'un réseau. Donc les gens qui font ça à longueur de journée, ils connaissent aussi qui est dispo et ce genre de choses. Parfois, ça peut aller très vite, en fait, parce qu'ils ont déjà des contacts ici. Et c'est surtout en termes de masse aussi. Donc ça veut dire que par nos propres moyens, on ne va pas proactivement contacter des gens, etc. Et donc parfois, on a 1, 2, 3 candidats. Là où avec des partenaires externes, on peut en avoir beaucoup plus. Donc ce qui rend la chose beaucoup plus intéressante quand on en engage plusieurs. Parce que du coup, avec un ou deux, on ne sait pas en engager cinq. Et aussi, ça permet de donner de la profondeur à la sélection, de comparer un peu plus, etc. Donc c'est surtout ça. C'est surtout en termes de quantité de retour. » (P12)*

De plus, l'avantage ne se limite pas au volume de candidatures, car l'externalisation permet aussi l'accès à un réseau sur un marché géographique inconnu.

*« Là, c'était clairement au moment où je n'avais pas de réseau sur certains marchés. Typiquement, quand je recrutais pour la France, on cherchait des gens sur la région toulousaine. J'externalisais systématiquement parce que je n'avais pas le réseau. Et je préférais mettre mon temps sur le recrutement en Belgique où j'avais déjà un réseau LinkedIn plus développé plutôt que de commencer une recherche de zéro où finalement, je n'avais pas le réseau derrière. » (P13)*

#### 4.1.2 Ressources internes limitées ou non spécialisées

Certaines entreprises mentionnent un manque de ressources ou de compétences spécialisées pour identifier et évaluer efficacement les profils. 6 répondants sur 16 (37,5 %) ont évoqué, de manière implicite ou explicite, un manque de personnel dédié ou de compétences spécifiques pour mener ce type de recrutement. Ce constat est particulièrement marqué dans les plus petites structures, où le service RH est souvent limité à une ou deux personnes.

*« J'ai un peu les doubles casquettes. Je suis RH et patron en même temps. [...] On est trop petit pour s'occuper de commencer à poster sur Internet et à faire du recrutement. Voir les CV, les analyser, regarder. Donc, ça, on n'a pas le temps. » (P6)*

*« On est 1, 2. Enfin, 2 personnes au grand maximum. [...] On n'a pas la capacité ni les ressources, nous, de pouvoir mener la recherche tout seul, en fait. Et donc c'est là qu'on fait appel à de l'externe. » (P9)*

*« Donc au plus la boîte est petite, au plus on ne dédie pas de temps pleins, au plus la boîte est grande, au plus il y a des gens qui sont dédiés à ce genre de choses. Donc ça, c'est un axe très important, la taille de l'entreprise, c'est très structuré par rapport à ça. » (P4)*

Ce manque de ressources spécialisées se manifeste notamment dans l'appréhension de ces profils jugés comme complexes, car très spécifiques. En déléguant le processus à des experts, les limites internes en matière de *hard skills*, c'est-à-dire de compétences nécessaires à la compréhension des métiers techniques de l'IT, sont contournées.

*« Ce sont des métiers très spécifiques. Et donc, moi, je suis loin d'être une experte dans le secteur de l'IT. Au contraire, j'ai très vite mes limites en termes de hard skills évidemment. [...] En général, on externalise quasi directement les fonctions d'IT chez des spécialistes, chasseurs de têtes spécialisés en IT. » (P14)*

Au contraire, certaines entreprises dotées de ressources RH plus étoffées disposant de recruteurs techniquement compétents pour le recrutement IT choisissent davantage d'internaliser le processus. Le recours à un cabinet devient alors une solution de second choix, en cas de difficultés ou de surcharge.

*« On a 3 recruteurs qui travaillent ici à temps plein. Le but, c'est d'internaliser tout. Et quand on galère, d'ouvrir à l'extérieur. [...] Pour moi, l'intérêt de ces sociétés de recrutement, c'est plutôt pour des PME ou des sociétés qui n'ont pas vraiment... Souvent, les RH, ils ne s'y connaissent pas en techno. Nous, c'est un peu l'inverse du coup puisqu'on a été nous chercher parce qu'on s'y connaissait bien en techno. » (P3)*

#### 4.1.3 Mobilité interne

Enfin, 2 répondants sur 16 (12,5 %) expriment développer une politique de mobilité interne suffisamment dynamique pour limiter le recours à des cabinets externes. L'idée est de réallouer les ressources déjà en poste, en misant sur leurs connaissances de l'entreprise et leur potentiel d'évolution.

*« On favorise aussi beaucoup les mobilités internes, donc des Software, des gens dans le milieu de l'IT chez nous ne terminerons peut-être pas du tout dans la même équipe ou sur le même produit que celle ou avec lequel ils sont rentrés. [...] 17 % des postes à pourvoir sont pourvus par des gens en interne. » (P15)*

Ainsi, si l'entreprise possède déjà le capital humain en interne dont elle a besoin, elle n'a pas besoin d'ouvrir le poste à l'externe ni de faire appel à un cabinet de recrutement.

*« On essaie vraiment de promouvoir la mobilité en interne aussi. Donc si on a les ressources en interne, on essaye de passer par là. » (P9)*

#### 4.2 Marque employeur et attractivité

Les répondants évoquent deux cas de figure concernant la marque employeur et leur attractivité auprès des profils IT. Premièrement, lorsque les entreprises sont moins visibles ou que l'IT n'est pas au centre de leur activité, elles peinent à valoriser leur image auprès de ces candidats et font donc appel à des cabinets qui jouent un rôle d'ambassadeur. Au contraire, d'autres disposent déjà d'une marque employeur importante et mettent en place des actions ciblées pour attirer directement les talents, ce qui limite leur recours aux cabinets.

##### 4.2.1 Manque de visibilité auprès des profils IT

Ainsi, 4 répondants sur 16 (25 %) soulignent le manque de visibilité comme facteur favorisant l'externalisation. Cela concerne surtout des entreprises où l'IT n'est pas le cœur de métier, comme dans le secteur industriel, et qui rencontrent des difficultés à se faire connaître auprès des profils IT, souvent peu enclins à penser spontanément à ces employeurs.

*« Parce que les gens ne s'attendent pas à trouver un job IT chez nous. [...] Maintenant, l'IT, finalement, c'est un petit service chez nous. Donc, oui, c'est vraiment nous faire connaître [...] auprès d'un type de profil spécifique. » (P10)*

Pour pallier ce manque d'attractivité, elles font appel à des cabinets de recrutement. À travers notamment la diffusion des offres sur des plateformes spécialisées comme LinkedIn, ils jouent également un rôle actif d'ambassadeur en véhiculant la culture, les valeurs et les attentes d'entreprises. Dans ce cadre, néanmoins, certains cabinets peuvent se limiter uniquement à la diffusion de l'offre.

*« Je trouve aussi que le fait de faire appel à un bureau externe aide vraiment bien. Parce que typiquement, je pense que tous les candidats ont des contacts avec des bureaux de recrutement sur LinkedIn. Et je trouve ça chouette. Je vois souvent des postes passer de bureaux de recrutement qui partagent leurs recherches pour leurs clients. Ça, ça aide bien aussi. Et il y a plus de monde, je pense que moi, avec mon LinkedIn, j'ai peut-être touché que des personnes ciblées, [alors] que des bureaux de recrutement ont vraiment touché un plus grand nombre de personnes. Ça, c'est chouette. Pour l'employer branding, ça, le fait de faire appel à l'externe, ça aide vraiment bien. D'ailleurs, je sais qu'il y a des bureaux aussi maintenant qui font la partie diffusion, par exemple. Pour justement toucher plus de personnes possibles. » (P7)*

*« Et c'est ça, je pense, ça, c'est un des avantages, c'est que le bureau de recrutement peut être un ambassadeur de la structure. » (P13)*

#### 4.2.2 Notoriété et stratégies internes d'attractivité

Contrairement à ces entreprises moins visibles, 8 répondants sur 16 (50 %) évoquent bénéficier d'une notoriété déjà bien établie. Cela leur permet de recevoir un volume important de candidatures sans devoir systématiquement passer par des intermédiaires externes, limitant ainsi le recours à l'externalisation.

*« On a la chance de profiter de la notoriété de la société. Donc on a quand même beaucoup de personnes qui postulent déjà spontanément d'une part, et d'autre part, qui postulent quand il y a une offre d'emploi parce qu'ils connaissent la société comme bon employeur dans la région et bel employeur pour le côté activité business, etc. » (P15)*

Cette attractivité s'appuie souvent sur la réputation historique de l'entreprise dans le domaine IT, mais aussi sur son ancrage local.

*« On a quand même pas mal de CV qui arrivent chez nous directement. Quand on place des offres d'emploi, on a étonnamment quand même pas mal de bons CV de personnes. On a un truc qui est quand même intéressant : [...] le fait qu'on ait une société qui est présente dans le monde de l'IT depuis plus de 40 ans. Il y a quand même peu de boîtes qui ont une société dans l'IT. » (P17)*

*« Aujourd'hui, on a encore des reconnaissances qui sortent un peu à gauche à droite et qui font qu'on est visible. Donc cette visibilité-là n'est pas dirigée aux IT ou aux profils qu'on engage, mais évidemment quand tout le monde entend parler de nous, d'office, quand ils voient une offre*

*chez nous, ils se disent ok, c'est ceux qui ont construit le nouveau bâtiment ou ce genre de choses. Ça marche bien en fait. » (P12)*

Pour entretenir ou développer cette visibilité, certaines entreprises mettent en place des actions concrètes de type participation à des événements (salons, hackathons), partenariats avec les écoles notamment via des stages ou des interventions dans certains cours.

*« On n'était pas connus du tout. Donc, on a pris des mesures pour essayer un petit peu d'être présents. On s'est présenté à différents Job Days. On allait dans les écoles pour donner des cours, je pense, aux études d'IT, les options médicales dans l'IT. Parce qu'il y a des options en master, où on allait donner des cours, effectivement, sur la partie radiologie également. Ça nous permettait de nous faire connaître dans le domaine. » (P13)*

Ces événements sont perçus comme des opportunités pour entrer en contact avec des profils juniors prometteurs.

*« Franchement, sans le Job Day, on ne s'en sortirait pas comme ça. Le Job Day, c'est vraiment une ouverture vers les CV d'université. Ça me permet d'avoir des contacts. Une fois par an, la liste de CV, je l'ai pour toute l'année. [...] On organise des hackathons notamment. On l'organise à l'université. Avec ce genre d'initiative, on se fait connaître parce qu'il y a les affiches qui sont placardées. Les étudiants participent et se disent que c'était fun, on va en parler à nos copains. » (P2)*

*« On a eu pas mal de juniors, on a pas mal de personnes aussi qui viennent effectuer un stage chez nous et qui, par la suite, se voient proposer un contrat. C'est pour ça aussi qu'on est présent dans les salons comme HELMO, on a fait un salon à l'ULG également parce qu'on propose aussi pas mal d'opportunités de stage. Parfois, au final, ça débouche sur un emploi. » (P11)*

Enfin, certaines structures misent sur la cooptation, c'est-à-dire sur des recommandations internes, lorsque les collaborateurs sont encouragés à proposer des profils issus de leurs réseaux, parfois, en échange d'une prime.

*« On a mis en place un plan en interne, ce qu'on appelle Bring a Friend. C'est une petite prime de 500 euros [...] et les gens qui recommandent quelqu'un qui est engagé ont l'occasion de toucher cette prime-là. Et ça marche assez bien en fait parce que souvent, c'est un premier tri qui est fait par les gens de chez nous [qui] connaissent la culture, connaissent l'état d'esprit, etc. Je crois que l'année dernière, il y a eu plus ou moins 20 % de recrutements qui viennent via ce canal-là. Donc oui, le bouche-à-oreille, c'est quelque chose qui marche très bien. [...] On multiplie aussi les stages, et on engage nos anciens stagiaires. Ça fonctionne assez bien aussi. » (P12)*

### 4.3 Coûts transaction et cœur de métier

Plusieurs éléments évoqués par les répondants peuvent être analysés à la lumière de la théorie des coûts de transaction et de la RBV. Il s'agit en particulier du prix du service ainsi que de la flexibilité budgétaire, du gain de temps, de l'urgence et du volume de recrutement, de la rareté des profils et de la spécificité des profils IT, de la relation de partenariat, de la perte de contrôle et du cœur de métier.

#### 4.3.1 Coûts du service et fréquence des recrutements

Le coût du service représente un frein pour 10 répondants sur 16 (62,5 %), particulièrement parmi les PME aux budgets plus limités. Plusieurs répondants indiquent qu'ils préfèrent, quand c'est possible, gérer les recrutements en interne pour éviter de devoir payer des commissions importantes aux cabinets, notamment pour des profils en pénurie.

*« C'était clairement le mot d'ordre. C'était réduire les coûts de recrutement qui étaient assez élevés, encore plus [...] pour des profils en pénurie, en fait, parce que c'est logique. [...] Pour un développeur web, moyennement expérimenté, tu étais à 15-16 000 euros. Donc, tu en recrutes 5-6 sur l'année, pour des PME, c'est des gros coûts. » (P7)*

*« Donc oui, il y a de moins en moins de recours. Et si ça ne tenait qu'à moi et qu'on avait la possibilité, on ne le ferait jamais. Parce que rien qu'en termes de coûts, c'est [...] quand même non négligeable. » (P12)*

D'autres soulignent qu'à partir d'une certaine fréquence de recrutement, embaucher un recruteur interne est perçu comme un investissement plus efficace que de multiplier les missions externalisées.

*« Parce que si on investit 60 000 euros annuels dans la recherche de partenaires pour engager 4 personnes, ou 5 personnes, ou 6 personnes, autant engager quelqu'un en interne qui recrute plus que ça. [...] Donc pour le prix de 3 recrutements, j'ai une personne sur mon payroll qui fait du recrutement à temps plein. Et elle fera beaucoup plus que 3 recrutements. Elle permettra de professionnaliser beaucoup plus. Sa valeur ajoutée sera beaucoup plus grande. Donc l'idée, c'est ça. C'est de gérer en bon père de famille et de se dire où est-ce qu'on a le meilleur rendement. » (P12)*

#### 4.3.2 Flexibilité budgétaire

5 répondants sur 16 (31,25 %) mentionnent également la flexibilité budgétaire qu'offre l'externalisation. En effet, lorsqu'aucun recrutement n'est nécessaire sur une période donnée, l'entreprise n'engage aucun coût. Le cabinet intervient à la demande.

*« Ça permet aussi de gérer notre workforce planning. Donc si on a par moment moins besoin de recrutement parce que soit on est en décroissance ou on est stabilisés et on a toutes nos ressources pourvues, le fait d'avoir le cabinet externe nous permet de travailler à la demande.*

*Il n'y a pas de demande, ils ne travaillent pas, il n'y a pas de facturation. Ce sont des ressources volatiles. » (P16)*

Des contrats spéciaux, notamment « *no cure, no pay* », proposés par certains cabinets permettent de limiter les frais en l'absence de résultats.

*« Alors, l'avantage, c'est qu'on travaille souvent sur une formule « no cure, no pay » avec nos partenaires. C'est-à-dire qu'on n'engage pas de frais financiers s'il n'y a pas de résultats. Et donc, ça limite le risque. » (P17)*

#### 4.3.3 Gain de temps

Le gain de temps est cité par 8 répondants sur 16 (50 %) comme un avantage majeur de l'externalisation. En effet, déléguer certaines étapes chronophages du processus comme la publication des offres, le tri des candidatures ou les premiers entretiens de présélection permet aux équipes internes de gagner du temps et d'ainsi se concentrer sur d'autres tâches, même si les propos recueillis ne le mentionnent pas de façon explicite.

*« Bah en fait, tout ce qui est publier l'offre, screening, screening téléphonique et limite premier entretien, bah nous, c'est déjà du temps qu'on gagne entre guillemets à se libérer, etc., parce que moi, le recrutement, ça pouvait me prendre entre 60 % à 80 % dans la semaine quoi. Donc finalement, maintenant, c'est une société de 5 000 personnes, 5 500 personnes. Forcément, ça prend énormément de temps. » (P8)*

*« Quand on voit, nous, le temps et l'investissement qu'on devrait mettre, si on commence à recruter sur LinkedIn, les différentes annonces, les trier. Donc, oui, ici, c'est un gain de temps, évidemment. » (P10)*

Enfin, les cabinets réalisent un premier filtrage des candidats, ce qui allège le travail de recruteurs internes par la suite.

*« Ils ont déjà eu une première conversation pour être sûrs qu'ils travaillent dans notre secteur d'activité, qu'ils sont ouverts à un nouveau challenge. Donc, je dirais que ça dégrossit le premier travail. [...] J'ai entre 20 et 30 recrutements. Donc, je n'ai pas le temps de faire de la chasse active sur LinkedIn ou autre. » (P14)*

#### 4.3.4 Urgence et volume de recrutement

L'urgence du besoin ou le volume de recrutement est mentionné par 5 répondants sur 16 (31,25 %) comme facteur favorisant l'externalisation du recrutement.

*« En cas de gros besoins ou d'urgence, on se dit qu'on a besoin d'un consultant pour éviter que ça parte en cacahuète. » (P13)*

Qu'il s'agisse de remplacer rapidement un collaborateur lors d'un projet critique ou de recruter plusieurs profils identiques, ces situations imposent des délais serrés et compliquent la recherche, la difficulté augmentant de façon exponentielle avec le volume.

*« Soit il y a une urgence, parce que, imaginons, je n'en sais rien, demain, on a un projet critique, quelqu'un part, et il a 6 semaines de préavis, idéalement, dans 6 semaines, il faut avoir son remplaçant ; soit on a un besoin multiple. Et du coup, ça nous permet aussi d'avoir plus de monde parce que trouver une personne, ça va, trouver deux personnes, c'est plus compliqué. Trouver trois fois le même profil, c'est trois fois plus dur. Enfin, c'est plus de trois fois plus dur, c'est un peu exponentiel comme ça. C'est pas linéaire, trouver une personne, deux personnes, trois personnes. Si on engage 15 fois le même profil, le 15<sup>e</sup> est beaucoup plus dur à trouver que les 14 premiers parce qu'il y a déjà celui qu'on engage en moins. » (P12)*

#### 4.3.5 Rareté et spécificité des profils IT

7 répondants sur 16 (43,75 %) soulignent la rareté ou la spécificité de certains profils IT comme vecteurs qui les poussent à l'externalisation. Ceux-ci font appel à des cabinets de recrutement lorsque des profils IT sont difficiles à identifier ou nécessitent une expertise technique spécifique. Ces profils, qualifiés de « niche », peuvent soit concerner des technologies anciennes (*mainframe*, systèmes embarqués ou encore Citrix) dont la maîtrise devient de plus en plus rare sur le marché, soit relever de domaines émergents comme la cybersécurité ou le *cloud*, où les candidats expérimentés sont encore peu nombreux, ou encore être plus stratégiques ou complexes, comme des *Domain Architects* ou des *Tech Leads*.

*« C'est très compliqué de recruter des profils qui vont travailler sur des technologies [...] plus anciennes, comme mainframe [...] systèmes embarqués, etc. Tout ça, c'est vrai que c'est des choses qui attirent moins les jeunes maintenant. [...] C'est des profils de niche maintenant. Et ça, je l'ai vraiment vu, moi, dans les systèmes embarqués. Je sais que [...] maintenant, la cybersécurité, ça commence à s'ouvrir. Ça devient un peu plus moderne. Avec le cloud et autres. Ça a commencé, je pense, tout doucement. Mais bon, c'est encore récent. Il n'y aura pas encore des profils expérimentés là-dedans. Mais je sais que dans le mainframe, etc., c'est hyper compliqué de le vendre aux jeunes. Et tu ne trouves plus tant que ça des profils expérimentés ou qui veulent partir ou alors ils sont très très très chers. Parce qu'ils savent que c'est un peu particulier. » (P7)*

*« Si c'est un Domain Architect, un Tech Lead, là, on va commencer à dire qu'on peut ouvrir. » (P3)*

*« Quand on nous demande des personnes qui sont capables d'utiliser des technologies comme Qlick, QA ou des technologies comme, par exemple, du Citrix encore, etc., c'est, par exemple, des technologies qui sont moins supportées aujourd'hui que par le passé. Et donc, c'est plus*

*difficile d'aller trouver les bonnes personnes, quoi. Et on sait bien qu'il n'y en a pas des masses en Belgique, qu'il faut aller creuser et vraiment passer du temps dessus. » (P17)*

#### 4.3.6 Relation de partenariat

Pour 5 répondants sur 16 (31,25 %), la relation établie avec le cabinet constitue un facteur qui encourage le recours à l'externalisation. La collaboration ne se limite pas à une simple prestation ponctuelle, mais elle prend la forme d'un véritable partenariat durable, avec un nombre limité de partenaires, et fondé sur la relation de confiance, la connaissance fine de l'entreprise et une compréhension des attentes au-delà de la fiche de poste.

*« C'est nos deux seuls partenaires parce qu'ils nous connaissent bien et qu'on sait ce qu'on veut, on se comprend, on sait comment ils fonctionnent. [...] Donc c'est vraiment [de] ça [...] qu'on a besoin, c'est vraiment quelqu'un qui comprenne le besoin au-delà des tâches. » (P10)*

*« Mon but, c'est d'avoir une bonne relation sur le long terme avec un, voire deux partenaires. C'est tout. » (P13)*

La continuité de la collaboration est souvent considérée comme un véritable atout. Le fait de travailler avec les mêmes cabinets permet de gagner du temps, car cela évite de devoir reformuler les besoins à chaque mission.

*« Chez nous, parce que nous on a un réseau d'agences avec qui on a des très bons contacts, on est dans la transparence, ils nous connaissent. Et donc, en fait, moi je sais qu'en fonction de mon recrutement, je sais à qui je vais faire appel. Et donc en fait, ils nous connaissent, ça roule. Moi je choisis en fonction des spécificités. Donc IT, je vais aller dans des boîtes IT, je ne vais pas chipoter. Et donc on se connaît, et donc on a cette facilité, et on se fait confiance, en fait. Ce qui permet que moi, je ne me sens pas du tout en perte de contrôle. Justement, je me dis, je confie une mission à des personnes qui font ça toute la journée, qui ont le réseau, qui ont leur expertise, et en fait on leur fait une totale confiance. Et généralement, ça se passe très bien. De plus, les partenariats de longue durée sont privilégiés pour la qualité et la compréhension de la culture d'entreprise. » (P9)*

*« C'est des gens qui nous connaissent. Il n'y a pas besoin à chaque fois de réexpliquer la culture d'entreprise, le contexte, l'équipe ou autre. Et ils nous suivent depuis deux années. [...] Et c'est aussi pour ça qu'on essaie de travailler avec des partenaires long terme, parce qu'ils vont se concentrer sur la qualité aussi du retour. [...] Donc c'est vraiment un contrat long terme basé sur la confiance. » (P12)*

3 répondants sur 16 (18,75 %) ont également mentionné le recours au mode de collaboration *in-house* comme un avantage, en accueillant un ou plusieurs recruteurs externes dans leurs locaux. Cette

immersion permet à ces derniers de s’immiscer dans le quotidien de l’entreprise, de mieux comprendre les besoins et d’interagir directement avec les équipes opérationnelles.

*« C'est clair qu'être dans les murs du client, d'être au cœur du produit, au cœur des équipements, avec les managers, sentir un petit peu comment fonctionnent les équipes. Ça m'a aidée à recruter, ça m'a aidée aussi à comprendre finalement quels étaient les besoins et parfois à challenger un peu ce besoin en disant tu n'as pas besoin d'un énième process engineer, on a déjà 12 qui ne sont pas occupés. Donc ça m'a aussi donné des arguments pour pouvoir pondérer les demandes. [...] Principalement, c'est d'être au cœur du business, d'être identifié aussi par les managers. Donc, ça permet d'avoir une relation de confiance. Ça donne aussi accès à des informations que peut-être quand on vient de l'extérieur, on galère pour avoir. On a l'internet aussi à disposition, donc toutes les actualités, on a accès aux actualités, on a accès à tout ce qui est organigramme. Donc, je veux dire, oui, on gagne du temps, on gagne en qualité d'information. Et en tout cas, moi, ce que je voyais comme avantage à être vraiment 100 % chez le client, c'était que oui, je faisais partie des murs au final et je connaissais aussi bien les projets que les ingénieurs du projet. Et ça, pour le manager, ça crée un lien de confiance, de confidentialité, de légitimité aussi. On n'est plus légitime en étant in-house qu'en débarquant de l'extérieur. Et puis, en trois ans et demi, il y en a qui sont là depuis plus longtemps, on a le temps aussi de voir les différentes évolutions de l'entreprise dans laquelle on est. [...]. Quand on est en in-house, le manager ne me répond pas, je monte dans son bureau. [...] On peut avoir plus ce côté business partner, cette influence sur le recrutement. Quand on dit « ça, ça ne marchera pas », alors que moi, je savais exactement que ça allait marcher, parce que j'étais dedans, mais quand même un petit peu externe.<sup>8</sup> » (P16)*

#### 4.3.7 Perte de contrôle, erreurs et qualité variable des cabinets

Cependant, 4 répondants sur 16 (25 %) soulignent la perte de contrôle perçue sur le processus de recrutement comme un frein à l’externalisation, notamment en raison de la qualité variable du filtrage, des erreurs occasionnelles et du manque de spécialisation de certains cabinets. Externaliser revient à déléguer une partie de la relation avec les candidats, ce qui peut créer une distance entre les équipes des RH internes et les profils recrutés, voire générer des inadéquations entre les attentes managériales et les profils proposés. La logique commerciale du cabinet peut aussi être perçue comme un biais.

*« On a eu 2-3 recrutements un peu ratés. En effet, la personne recrutée par le bureau de recrutement était super chouette, mais elle n'a pas du tout travaillé avec le manager. Donc, il y a peut-être un manque de connaissances quand on externalise. » (P7)*

---

<sup>8</sup> Pour la bonne compréhension de l’extrait, il est utile de préciser que la personne a d’abord été recruteuse externe en *in-house* avant d’être internalisée par l’entreprise.

*« Maintenant, je trouve qu'on arrive trop au bout de course. Moi, mis à part faire les contrats, finalement, et encore là, si c'est de l'intérim ou pas, je ne connais pas les gens. Tandis qu'avant, je recevais mes 100 CV, je les triais, je faisais d'abord des pre-screenings, je les rencontrais déjà en entretien. Je pouvais faire un peu un avant-après du style, voilà ce qu'il m'a dit en entretien, ça colle par rapport à maintenant, ce qu'il fait à son boulot actuel. Quand t'es en interne dans une société, c'est super important de connaître les gens. Tandis qu'ici, en externalisant, je ne sais pas ce qu'il s'est passé en entretien. » (P8)*

Certains mentionnent aussi des biais liés à la connaissance insuffisante de la société par les cabinets ou encore une tendance à embellir certains profils pour assurer une facturation.

*« Parfois, il y a le biais qu'ils ne connaissent pas bien une société, donc ils ne vont pas trouver la personne adéquate. Il y a le biais qu'ils veulent facturer, donc du coup, parfois, ils vont un peu embellir les choses, pour que le profit passe, alors que ce n'est pas la réalité. Et je pense aussi, simplement, parfois, nul n'est parfait. Tu peux avoir le meilleur recruteur du monde, la meilleure compagnie, mais tu as quand même des incidents de parcours parfois et un mauvais match qui peut se faire. Alors à ce moment-là, c'est une perte de temps et une perte d'argent. » (P17)*

Enfin, le manque d'expertise technique des cabinets généralistes peut constituer une limite.

*« Et le manque d'expertise. Je ne juge pas pour l'avoir fait. Mais c'était pour moi, à l'époque, très compliqué de recruter des profils techniques dans un bureau généraliste où je n'avais aucune connaissance. Et je pense qu'à un moment donné, c'est bien d'aller vers des bureaux de recrutement plus spécialisés pour ces profils-là. » (P7)*

#### 4.3.8 Cœur de métier

Enfin, certaines agences de consultance IT n'ont pas recours à l'externalisation, car le recrutement fait partie intégrante de leur cœur de métier. Leur modèle économique repose justement sur leur capacité à identifier, recruter et placer les bons profils chez leurs clients.

*« Parce que c'est le but de notre département, justement. C'est de recruter et de vendre correctement la ressource aux clients. [...] On a une équipe de recruteurs. Si je regarde uniquement notre partie, qui est composée de 5 personnes aujourd'hui et avec ça, on essaie de faire tourner notre petite boutique. » (P5)*

#### 4.4 Tendances futures

Enfin, lorsque nous les interrogeons sur l'avenir du recours aux cabinets de recrutement pour les profils IT, les entreprises se montrent partagées. D'un côté, 12 répondants sur 16 (75 %) se montrent favorables à une internalisation progressive du processus de recrutement, ou à continuer sans recours systématique à un cabinet, sauf en cas de pic d'activité. Plusieurs d'entre eux estiment que le

développement de l'intelligence artificielle, l'usage intensif de LinkedIn et la professionnalisation des outils internes risquent de rendre les cabinets généralistes ou peu spécialisés obsolètes.

*« Tout simplement, pour ce que je disais en termes de tendance, on est mieux outillés pour des tâches, notamment avec l'IA. Dans le recrutement, il y a énormément de tâches administratives qu'il faut faire. Donc ça, ça va aller beaucoup plus vite. Donc à ressources équivalentes, si on arrive à mieux s'équiper, on peut gagner du temps sur ces tâches administratives. [...] Donc j'ai envie de te dire que quand on regarde l'indicateur de la fermeture des cabinets de recrutement, qui est un énorme indicateur, je pense que ce sera à la baisse. » (P4)*

*« Fondamentalement, LinkedIn est l'outil qui est le plus utilisé par le bureau de recrutement. Et donc, en donnant l'outil à nos ressources internes, en les formant et en s'assurant qu'ils ont du temps dans leur horaire pour pouvoir travailler là-dessus, ils vont a priori atteindre le même niveau de qualité qu'un recruteur externe. » (P13)*

À l'inverse, 4 répondants sur 16 (25 %) indiquent qu'ils continueront à faire appel à des cabinets de recrutement pour les profils IT, considérant que ce mode de fonctionnement reste adapté à leurs besoins.

*« Non. Nous, on continuera comme ça. Donc, ça fonctionne. Et ce serait plutôt le contraire, en fait. De plus en plus en externe, avec de l'aide externe. » (P10)*

Certains ajoutent toutefois que si le volume de recrutement IT venait à augmenter fortement, et non simplement lors d'un pic temporaire, cela pourrait justifier l'engagement d'un recruteur en interne.

*« Je pense qu'on restera plutôt comme ça. [...] À part, si tout d'un coup, on doit recruter, parce qu'on doit produire trois fois ce qu'on fait aujourd'hui, il y a un moment où il faudra peut-être en effet avoir des personnes en plus pour avoir du renfort. » (P14)*

## 5 Discussion

### 5.1 Mise en perspective des résultats à la lumière du cadre théorique

Les résultats empiriques issus des entretiens peuvent désormais être confrontés aux trois axes théoriques mentionnés dans la revue de littérature, à savoir, le capital humain, la marque employeur ainsi que la théorie des coûts de transaction complétée par la théorie des ressources afin de démontrer les facteurs qui influencent ou qui freinent les entreprises liégeoises à recourir aux cabinets de recrutement pour l'engagement de profils IT.

#### 5.1.1 Capital humain

La théorie du capital humain (Schultz, 1961 ; Becker, 1964) permet de mieux comprendre certains choix d'externalisation du recrutement IT formulés par les entreprises interrogées. Elle repose sur l'idée que les connaissances, compétences et aptitudes des individus constituent des ressources immatérielles stratégiques, différenciatrices et potentiellement sources d'avantage concurrentiel (Armstrong, 2014 ; Bontis et al., 1999). À ce titre, trois constats se dégagent des entretiens, à savoir le besoin d'élargir l'accès aux talents, les limites des ressources internes et les stratégies de valorisation du capital humain déjà présent dans l'entreprise. Elle permet aussi de distinguer deux niveaux : celui du service RH en charge du processus de recrutement et celui des profils IT à intégrer.

Premièrement, le facteur le plus fréquemment évoqué en lien avec le capital humain (68,75 % des répondants) est l'accès à un réseau de candidats plus étendu en faveur de l'externalisation. Comme évoqué précédemment, le marché des talents IT est particulièrement tendu. Les profils qualifiés sont rares, la demande reste forte et la concurrence entre employeurs s'intensifie (Statbel, 2024 ; Van Der Ven, 2025 ; Zune, 2006). Dans ce contexte, les cabinets sont perçus comme des intermédiaires disposant d'un vivier plus large, incluant notamment des candidats passifs difficiles à atteindre via les canaux classiques. Plusieurs répondants soulignent que les consultants externes rencontrent un volume important de profils, qu'ils sont en veille permanente et souvent mieux implantés dans certaines régions que les recruteurs internes, ce qui facilite les mises en relation.

Deuxièmement, plus les ressources internes sont limitées et non spécialisées – ce qui est particulièrement le cas dans des plus petites structures –, plus le recours à l'externalisation est fréquent. C'est notamment ce que mettent en avant 37,5 % des répondants comme facteur poussant à l'externalisation. Les métiers de l'IT sont techniques et en évolution constante (Forem, 2025), ce qui suppose que les recruteurs internes disposent de compétences actualisées pour identifier et évaluer ces profils. À l'inverse, lorsque l'entreprise dispose d'une équipe dédiée au recrutement et que celle-ci est techniquement compétente pour le recrutement de profils IT, comme c'est souvent le cas dans de plus grandes entreprises, elle aura tendance à privilégier l'internalisation, sauf en cas de difficultés.

Ces deux premiers constats suggèrent que l'externalisation est souvent envisagée comme un moyen d'accéder à un capital humain qualifié que certaines entreprises liégeoises ne parviennent pas à mobiliser par elles-mêmes, faute de ressources internes suffisantes, de réseau ou de compétences spécifiques en recrutement IT. Dès lors, elles s'appuient sur le capital humain mis à disposition par les cabinets. Les consultants externes deviennent, dans ce cadre, une ressource complémentaire, valorisés pour leur expertise et leurs connaissances du marché.

Enfin, un troisième constat concerne la valorisation du capital humain déjà présent dans l'entreprise. Certaines entreprises liégeoises évoquent la possibilité de mobiliser des compétences déjà présentes en interne via la mobilité. Lorsque les ressources internes sont disponibles et adaptées, le recours au marché externe, et donc à un cabinet, devient superflu. C'est le cas pour 12,5 % des répondants. Cette logique repose sur l'idée de former et développer le capital humain déjà présent en interne plutôt que d'aller le chercher à l'extérieur.

Ainsi, la théorie du capital humain éclaire ces trois constats. Lorsque le capital humain disponible en interne est limité, que ce soit au niveau des RH en charge du recrutement ou des profils IT eux-mêmes, l'externalisation apparaît comme un moyen d'accéder à deux types de capital humain. D'une part, les consultants des cabinets, et d'autre part, les candidats IT qu'ils sont en mesure de mobiliser. L'externalisation du processus de recrutement de profils IT par les entreprises liégeoises peut ainsi être vue comme un accès temporaire à un capital humain externe permettant de pallier les limites internes. Comme le souligne Autier (2010), ce choix s'inscrit dans une réflexion sur la manière dont l'entreprise investit dans son capital humain. L'entreprise recrute des compétences et expériences mobilisables, mais n'investira dans leur développement que si elle estime que le retour sur investissement en vaut la peine. Elle privilégiera donc les compétences spécifiques, liées à ses propres besoins, car investir dans du capital humain générique, facilement mobilisable ailleurs, est souvent jugé comme trop risqué. Ce raisonnement éclaire un dilemme auquel font face les entreprises : soit l'entreprise forme ses collaborateurs pour répondre à ses enjeux, ici le recrutement de profils IT, tout en sachant qu'elle ne possède pas vraiment ce capital humain et que, dès lors, il peut partir à tout moment ; soit elle l'acquiert via d'autres moyens, comme l'externalisation.

### 5.1.2 Marque employeur et attractivité

Les résultats obtenus confirment l'importance de la marque employeur comme levier stratégique d'attractivité auprès des profils IT, telle que définie par Ambler et Barrow (1996) comme l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques qui différencient une organisation en tant qu'employeur. Par ailleurs, Kapoor (2010) souligne que les entreprises doivent se positionner comme un employeur de choix. Cette démarche est d'autant plus cruciale sur un marché aussi compétitif que celui de l'IT (Statbel, 2024 ; Van Der Ven, 2025 ; Zune, 2006). Dans ce contexte,

Ewing et al. (2002) rappellent que la marque employeur constitue un outil de différenciation important, notamment lorsque les talents sont rares.

Deux constats principaux émergent des entretiens. D'une part, la moitié des répondants évoquent leur capacité à attirer des profils IT grâce à une marque employeur déjà bien établie, basée sur leur notoriété, leur réputation historique ou leur ancrage local. Cela leur assure un volume important de candidatures spontanées, comme le confirment d'autres études récentes (Saini et al., 2015 ; Aslam, 2015 ; Arijs et al., 2018 ; Silaban et al., 2021, Soeling et al., 2022, cités par Gandasari et al., 2024). Ces entreprises mettent en place des stratégies concrètes pour entretenir et développer cette visibilité, telles que la participation à des événements, les partenariats avec les écoles ou encore l'accueil de stagiaires. La cooptation et le bouche-à-oreille sont également valorisés, permettant aux collaborateurs de recommander des profils issus de leur réseau professionnel, ce qui constitue une forme de présélection informelle. Ces actions leur permettent de construire un vivier de candidats et de maintenir leur attractivité. Ces démarches rejoignent ce que Sullivan (2004, cité par Biswas & Suar, 2016) décrit comme une approche stratégique visant à influencer la perception de l'organisation auprès des candidats, des salariés et des autres parties prenantes. Backhaus et Tikoo (2004) insistent également sur l'importance de construire une image cohérente en interne pour favoriser l'engagement des collaborateurs. Même si les entreprises liégeoises interrogées insistent davantage sur leur visibilité externe, l'accueil de stagiaires peut également être interprété comme une manière de renforcer une image attractive en interne. En effet, un stagiaire ayant vécu une expérience positive dans l'entreprise sera davantage enclin à accepter une proposition d'emploi par la suite, ce qui participe à l'engagement et à la fidélisation des futurs collaborateurs. De même, comme le souligne Chaminade (2017), une entreprise qui valorise ses collaborateurs renforce leur sentiment d'appartenance, ce qui favorise à son tour la cooptation et le bouche-à-oreille.

À l'inverse, un quart des entreprises mentionnent leur manque de visibilité comme facteur déterminant le recours à l'externalisation. Ces structures moins connues des profils IT – car leur cœur de métier n'est pas lié à l'IT – rencontrent davantage de difficultés à capter ces candidats. Le manque de notoriété et d'attractivité pousse donc ces entreprises à s'appuyer sur l'aide externe des cabinets spécialisés. Pour ces dernières, le cabinet permet non seulement d'atteindre des profils qu'elles ne parviennent pas à toucher par leurs propres moyens, mais joue aussi un rôle d'ambassadeur en valorisant l'image de l'entreprise auprès des candidats. Certains proposent même des services limités à la diffusion d'offres, visant uniquement à accroître leur visibilité. Ils contribuent ainsi à renforcer l'attractivité perçue de l'employeur.

En résumé, dans un marché très concurrentiel comme celui de l'IT, la marque employeur agit comme un critère distinctif (Berthon et al., 2005 ; Chhabra et Mishra, 2008 ; Kapoor, 2010 ; Lievens, 2007 ; Roy, 2008, cités par Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). Ainsi, la décision d'externaliser ou non le recrutement dépend largement de la capacité de l'entreprise à rendre sa marque employeur visible

et attractive auprès des profils IT. Quand cette marque est déjà bien établie, elle permet un recrutement en interne facilité par un afflux de candidatures (Chaminade, 2017). Quand elle est faible, le recours aux cabinets devient une solution stratégique pour augmenter leur visibilité et, ainsi, leur attractivité. Les cabinets de recrutement peuvent alors jouer un rôle de porte-parole de la marque employeur, en agissant comme des ambassadeurs auprès des profils IT ciblés. Cela confirme que la marque employeur est un levier concret influençant directement les choix de recrutement des entreprises liégeoises, surtout dans un contexte où les candidats attachent une grande importance à la réputation de leur futur employeur (LinkedIn Talent Solution, 2015). L'accent a davantage été mis ici, en cohérence avec les propos recueillis, sur une marque employeur conçue comme levier de visibilité et d'attractivité externe, à destination des futurs collaborateurs, plutôt que sur son rôle interne auprès des salariés en poste.

### 5.1.3 Théorie des coûts de transaction et théorie des ressources

Plusieurs éléments évoqués par les répondants peuvent être analysés à l'aide de la théorie des coûts de transaction (TCT) (Coase, 1937 ; Williamson, 1974, 1985, 1996). Celle-ci postule que le choix entre internalisation et externalisation d'une activité dépend de la comparaison entre les coûts de réalisation de cette activité en interne (*make*) et ceux liés à son externalisation sur le marché (*buy*) (Quélin, 2003). Ce choix s'effectue en fonction de trois facteurs principaux : la spécificité des actifs, l'incertitude entourant la transaction et la fréquence avec laquelle celle-ci est réalisée. Dans certains cas, la théorie des ressources (Barney, 1991) vient compléter cette lecture en introduisant une réflexion sur la nature stratégique de l'activité concernée.

#### A. Spécificité des actifs

La spécificité des actifs, selon la théorie des coûts de transaction, correspond à un degré d'adaptation élevé des ressources qui peut rendre l'externalisation risquée à cause de la dépendance qu'elle crée. Ainsi, selon Williamson (1985), plus les ressources sont spécifiques, plus la dépendance vis-à-vis du prestataire est forte, rendant l'externalisation risquée. Cependant, les données de terrain apportent un éclairage complémentaire : 43,75 % des répondants évoquent justement la rareté ou la spécificité des profils IT comme une des principales raisons de recourir à un cabinet. Les profils dits « de niche » (*cloud*, *cybersécurité*, *mainframe*) sont jugés difficiles à atteindre via des canaux classiques. Dans ce contexte, la spécificité ne constitue pas un obstacle, mais plutôt un levier pour externaliser, le cabinet étant vu comme un partenaire capable d'apporter une expertise et un réseau spécialisés permettant de sécuriser la recherche. Il est toutefois possible que, bien que spécifiques, ces actifs ne soient pas suffisamment critiques pour que la dépendance qu'ils génèrent rende systématiquement l'externalisation trop risquée. Ainsi, plutôt que de contredire la TCT, ces résultats viennent en préciser la portée en montrant que la spécificité des actifs peut aussi justifier une externalisation, notamment lorsque l'entreprise ne dispose pas en interne des ressources, du savoir-faire ou du réseau nécessaires, malgré un risque accru de dépendance.

## B. Incertitude

L'incertitude correspond à l'imprévisibilité des conditions ou des comportements qui rend plus complexes la planification et la coordination des échanges. Elle peut venir de facteurs externes, comme les évolutions du marché ou des technologies, ou de situations internes, telles que des besoins urgents ou changeants. Selon Williamson (1985), plus l'incertitude est forte, plus les coûts liés à la recherche, à la négociation et au contrôle augmentent, ce qui devrait favoriser l'internalisation de l'activité.

Dans notre étude, nous avons observé que, malgré cette logique, certaines entreprises choisissent d'externaliser en privilégiant une relation de qualité avec le cabinet, facteur déterminant pour 31,25 % des répondants. Une collaboration de confiance avec un cabinet, construite dans la durée, permet de réduire l'incertitude et les coûts de transaction liés à la recherche, à la négociation ou à l'explication récurrente du besoin. Certaines entreprises optent pour des dispositifs de type *in-house*, où le consultant externe est physiquement présent dans l'entreprise (18,75 % des cas), combinant ainsi les avantages de l'externalisation et la proximité d'un recruteur interne. À l'inverse, des pratiques perçues comme opportunistes (logique commerciale du placement à tout prix, incompréhension de la culture d'entreprise, cabinet non spécialisé en IT) renforcent la méfiance et augmentent l'incertitude liée à la qualité de la prestation.

Par ailleurs, certaines formules contractuelles telles que le modèle « *no cure, no pay* » réduisent le risque financier et, par conséquent, l'incertitude liée à l'échange. À l'inverse d'une équipe RH interne, rémunérée même en l'absence de besoins, le cabinet n'est payé que si le recrutement aboutit. Ce fonctionnement permet une meilleure adaptation budgétaire et permet de transférer une partie des risques à un prestataire mieux outillé pour y faire face.

Enfin, dans 31,25 % des cas, les répondants indiquent qu'en situation d'urgence, ils se tournent vers les cabinets pour gagner en réactivité. Ces partenaires disposent de bases de données, de viviers ou de candidats déjà qualifiés, ce qui limite les délais de recrutement et réduit ainsi l'incertitude. D'ailleurs, le gain de temps cité par la moitié des répondants est un autre facteur favorisant l'externalisation. Le temps économisé sur la recherche, la présélection et la coordination du processus de recrutement est perçu comme une manière de réduire les coûts indirects du processus et de réallouer les ressources en interne à des activités à plus forte valeur ajoutée. En d'autres termes, plus l'entreprise s'appuie sur des partenaires plus outillés et expérimentés, moins elle mobilise ses ressources. Ce gain de temps s'accompagne d'un gain financier, notamment en évitant les coûts liés à une vacance prolongée du poste. Par ailleurs, cela permet aux entreprises de se recentrer sur leur cœur de métier, ce qui rejoint la logique de la théorie des ressources (Barney, 1991). En se concentrant sur ce qu'elles savent faire de mieux, les entreprises renforcent leur avantage concurrentiel (Alexander & Young, 1996, cités par Barthélemy, 2004).

En résumé, la qualité de la relation avec le cabinet et les formules contractuelles négociées jouent un rôle clé dans la réduction de l'incertitude liée au recrutement IT. En cas de besoin urgent, le gain de temps, souvent mis en avant comme avantage de l'externalisation, contribue à limiter cette incertitude grâce à l'expertise et à la réactivité des cabinets.

### C. Fréquence de recrutement

Parmi les répondants, 62,5 % évoquent le coût élevé de l'externalisation comme un frein, en particulier pour les PME. Plusieurs indiquent préférer gérer les recrutements en interne lorsque cela est possible afin d'éviter les commissions récurrentes. De plus, certains soulignent qu'à partir d'une certaine fréquence de recrutement, il est plus rentable d'engager un recruteur en interne. Ce raisonnement rejoint l'idée que plus une activité est fréquente, plus il est rationnel de la gérer en interne pour limiter les coûts répétés de coordination avec les prestataires externes, comme l'explique Williamson (1985).

Ainsi, les résultats montrent que les entreprises liégeoises recourent à des cabinets spécialisés pour le recrutement de profils IT lorsque l'externalisation permet de réduire l'ensemble des coûts, directs et indirects, associés au recrutement de profils IT tout en offrant des garanties suffisantes sur la qualité et la rapidité du service (Williamson, 1975, cité par Barthélemy, 2004). À l'inverse, lorsque les ressources internes sont jugées suffisantes, ou que le coût du service est trop élevé, l'internalisation est privilégiée afin de maîtriser le processus et conserver un avantage stratégique.

Ces constats rejoignent les travaux de Boéri (1998, cité par Gosse, Sargis & Sprimont, 2000), qui montrent que les décisions d'externalisation dépassent la simple logique de réduction de coûts directs. Elles sont désormais guidées par des considérations plus larges, telles que l'expertise, la gestion de la complexité et la flexibilité.

Enfin, la théorie des ressources (Barney, 1991) permet de comprendre cette logique sous-jacente. Lorsque le recrutement IT est perçu comme une fonction périphérique, il est généralement externalisé à des partenaires mieux outillés. À l'inverse, lorsqu'il s'agit d'un enjeu stratégique, les entreprises préfèrent garder le contrôle. C'est notamment le cas des sociétés de consultance IT de la région liégeoise, pour lesquelles le recrutement est au cœur du modèle économique. Elles disposent donc d'équipes internes spécialisées et n'externalisent pas cette fonction jugée trop centrale.

#### 5.1.4 Évolutions futures

Les entreprises liégeoises sont partagées quant à l'évolution du recours aux cabinets de recrutement pour les profils IT. Une majorité d'entre elles (75 %) anticipent une internalisation progressive du processus, mais cette tendance reste nuancée. Elle dépend largement des ressources internes disponibles, des outils technologiques et du volume de recrutement envisagé. Plusieurs évoquent l'impact croissant de l'IA et de LinkedIn, qui facilitent le *sourcing* et automatisent certaines tâches. À titre d'exemple, 94 % des entreprises affichant la plus forte croissance mondiale utilisent LinkedIn dans leur stratégie de recrutement (Eseryel, Booij, & Eseryel, 2018). Ces outils contribuent à

réduire les coûts de recherche et de traitement de l'information, ce qui rend le recrutement interne plus attractif au regard de la théorie des coûts de transaction. L'externalisation devient moins pertinente lorsqu'elle n'apporte pas de réelle valeur ajoutée. De plus, en équipant mieux les collaborateurs internes, il est moins nécessaire de faire appel à un capital humain externe.

Cela dit, un quart des répondants prévoit de continuer à externaliser, considérant que ce mode de fonctionnement leur convient. Certaines entreprises envisagent une internalisation uniquement si les volumes de recrutement deviennent réellement importants et réguliers. Finalement, le recours aux cabinets de recrutement reste envisageable à condition qu'ils apportent une expertise ciblée difficilement mobilisable en interne, ce qui rejoint de nouveau la théorie du capital humain.

#### 5.1.5 L'architecture de Lepak et Snell appliquée au recrutement IT

Les différentes théories mobilisées, à savoir le capital humain, la marque employeur, la théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources, ont chacune, à leur manière, pu amener des éclairages différents sur les facteurs influençant les entreprises liégeoises de recourir ou non à l'externalisation via des cabinets spécialisés. La théorie du capital humain permet de comprendre pourquoi certaines entreprises externalisent l'accès à des compétences qu'elles ne possèdent pas en interne, qu'il s'agisse de compétences RH ou de profils IT. Ensuite, la théorie des coûts de transaction éclaire les choix opérés par les entreprises liégeoises en fonction de la fréquence, de l'incertitude et de la spécificité des recrutements IT. Enfin, la théorie des ressources rappelle que le recrutement devrait être internalisé dès lors qu'il constitue une activité stratégique de l'organisation génératrice d'un avantage concurrentiel durable.

Nous aimerions maintenant mobiliser l'architecture des ressources humaines développée par Lepak et Snell (1999) qui regroupe les acquis de ces trois théories. Leur modèle combine la valeur (c'est-à-dire, la contribution à l'avantage concurrentiel de l'entreprise) et l'unicité des compétences (la difficulté à trouver ou remplacer ces compétences sur le marché) pour définir quatre stratégies de gestion du capital humain.

**FIGURE 2**  
Summary of the HR Architecture

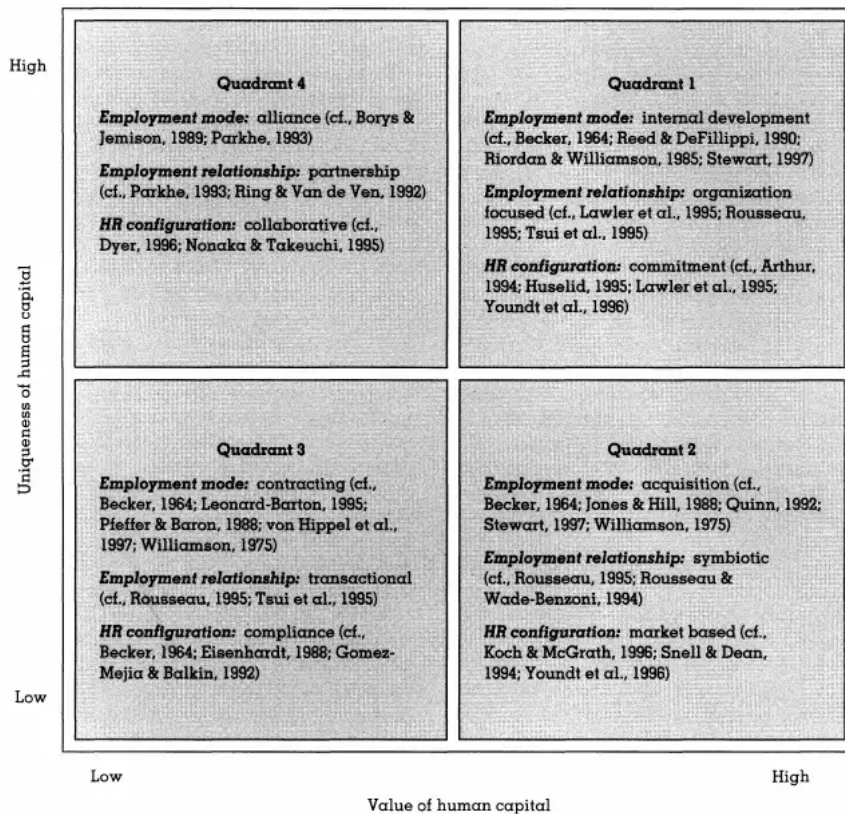


Figure 1 : Lepak et Snell (1999), Résumé de l'architecture RH, p. 37.

La première stratégie (Quadrant 1) consiste à développer en interne des compétences à la fois précieuses et uniques. Dans ce cas, les collaborateurs sont fortement engagés et l'entreprise cherche à créer une valeur spécifique difficilement transférable à l'extérieur. Cela suppose, en théorie, un investissement dans la formation ou le développement de compétences internes. Aucun extrait ne mentionne explicitement une telle démarche en matière de recrutement IT, mais il est plausible que certaines entreprises ayant internalisé ce processus aient structuré ou renforcé leurs ressources internes à cet effet. Dans ce cas, le recrutement IT fait partie des fonctions stratégiques de l'organisation.

La deuxième stratégie (Quadrant 2) concerne des compétences précieuses, mais moins uniques. L'entreprise va acquérir sur le marché les compétences dont elle a besoin sans chercher à les développer en interne. C'est notamment le cas des entreprises liégeoises qui recrutent des RH ayant déjà une forte expertise technique comme l'expliquait un des répondants : « *Souvent, les RH, ils ne s'y connaissent pas en techno. Nous, c'est un peu l'inverse du coup puisqu'on a été nous chercher parce qu'on s'y connaissait bien en techno.* » (P3)

La troisième stratégie (Quadrant 3), qui concerne l'externalisation classique, porte sur des compétences à faible valeur et peu spécifiques. Ici, le recrutement est considéré comme une fonction standard, peu stratégique et confiée à des prestataires externes. C'est notamment le cas de certaines

sociétés liégeoises dont le cœur de métier n'est pas lié à l'IT et pour lesquelles ces profils ne sont pas considérés comme stratégiques. Elles font alors appel ponctuellement à des cabinets, le volume de recrutement IT ne justifiant ni la formation ni le maintien d'une équipe RH spécialisée.

Enfin, la dernière stratégie (Quadrant 4) vise des compétences spécifiques, mais dont la valeur stratégique est plus limitée ou incertaine. L'entreprise établit alors des relations contractuelles durables avec des partenaires externes qui détiennent ces compétences uniques comme certains cabinets spécialisés en IT. C'est notamment ce que décrivent plusieurs répondants en évoquant des « partenaires de confiance » ou des dispositifs de type *in-house*.

Par conséquent, l'externalisation du recrutement IT par les entreprises liégeoises peut être interprétée soit comme la délégation d'une fonction jugée peu stratégique en interne, soit comme une alliance avec un prestataire apportant un savoir-faire unique, ou non disponible en interne. Ce cadre permet de mieux comprendre la diversité des choix observés dans les entreprises liégeoises en fonction de la valeur qu'elles attribuent au recrutement IT dans leur organisation. Enfin, la valeur stratégique des compétences RH est étroitement liée à celle des profils IT dans l'organisation. Si les professionnels IT sont perçus comme un avantage concurrentiel, alors les RH capables de les recruter efficacement le sont aussi.

## 5.2 Implications pratiques

La présente recherche permet de dégager plusieurs implications concrètes à destination des acteurs du marché du recrutement IT à Liège. Premièrement, nos résultats permettent de mieux comprendre les critères qui incitent ou freinent les entreprises liégeoises à faire appel à un cabinet pour le recrutement IT. Sur cette base, les cabinets peuvent ajuster leur offre en conséquence. Par exemple, certains cabinets généralistes pourraient envisager de se spécialiser dans le recrutement de profils IT, ou de proposer des solutions *in-house*, un format qui semble particulièrement apprécié. L'un des freins les plus souvent cités, à savoir le coût du service, pourrait aussi faire l'objet d'un travail de clarification, les cabinets pourraient mettre davantage en avant leur flexibilité budgétaire ou proposer des options tarifaires plus adaptées.

En second lieu, cette étude montre à quel point une marque employeur solide facilite l'attraction de candidats. En augmentant la visibilité et l'attractivité de l'entreprise, elle peut réduire les efforts de recherche et donc certains coûts de transaction. Les entreprises liégeoises pourraient donc avoir intérêt à investir davantage dans le développement de leur marque employeur.

Enfin, les résultats montrent aussi que les entreprises gagneraient à renforcer leurs ressources internes. Cela peut passer par la formation des RH aux spécificités du recrutement IT ou par la mise en place de plans de mobilité à destination des profils techniques IT déjà en poste.

### 5.3 Limites

Cette étude présente certaines limites qu'il convient de souligner afin de situer correctement la portée de ses résultats. Tout d'abord, la nature qualitative et inductive de la démarche vise à comprendre en profondeur les logiques d'action d'un ensemble restreint d'entreprises liégeoises, mais elle ne permet pas de généraliser les conclusions à l'ensemble du territoire wallon ou belge. Les résultats doivent donc être interprétés comme des éléments d'analyse valables dans des contextes comparables, mais non représentatifs d'un contexte plus large.

Ensuite, le choix de centrer l'étude sur la région liégeoise, bien que justifié par sa dynamique économique et la concentration d'acteurs du recrutement IT, constitue une limite géographique. Les pratiques observées sont susceptibles d'être influencées par des caractéristiques locales comme le marché de l'emploi, la culture d'entreprise et les traditions. Par exemple, la pénurie de profils IT dans la région wallonne peut favoriser le recours à l'externalisation. Par ailleurs, la présence importante du secteur industriel à Liège implique des besoins en IT parfois très spécifiques, qui compliquent le recrutement. À l'inverse, la présence importante d'organisations académiques, avec des universités et hautes écoles, peut réduire la nécessité de recourir à des cabinets, en offrant un vivier de talents accessibles. Au niveau des cultures et traditions, un répondant a aussi évoqué un « protectionnisme liégeois », suggérant que la pénurie de talents IT serait en partie due à une certaine fermeture des entreprises locales aux candidatures extérieures. Sur le terrain, nous avons aussi constaté que de nombreux profils originaires de Liège revenaient y travailler après une expérience à Bruxelles ou au Luxembourg, ce qui témoigne d'une dynamique locale que nous ne retrouverions pas forcément ailleurs. Ces exemples montrent que cette étude présente une transférabilité limitée des résultats sans prise en compte des spécificités propres à d'autres régions.

Enfin, notre position de stagiaire chez Robert Half a facilité l'accès au terrain, notamment pour entrer en contact avec certains acteurs du secteur. Cela a permis de gagner en pertinence sur le plan empirique, mais a aussi orienté une partie de l'échantillon. Plusieurs interlocuteurs étaient clients de l'entreprise, ce qui a potentiellement influencé la diversité des profils interrogés. Cela dit, cette situation ne constitue pas un biais en soi, dans la mesure où l'analyse a été menée de façon critique, en tenant compte de cette proximité. Nous avons également veillé à diversifier les profils (en termes de fonctions, de secteurs et de pratiques de recrutement) afin de limiter l'effet d'homogénéité. Par conséquent, si cette position a eu un effet sur la construction du terrain, elle n'a pas remis en question la validité de l'analyse produite.

Ces limites soulignent la nécessité d'aborder les conclusions avec prudence et de ne pas généraliser à des contextes économiques et géographiques différents.

#### 5.4 Futures recherches

Les limites précédemment évoquées ouvrent plusieurs pistes pour de futures recherches. Tout d'abord, étendre l'analyse à d'autres régions, comme la Wallonie dans son ensemble ou Bruxelles, permettrait de voir si les logiques d'externalisation observées à Liège se retrouvent dans d'autres contextes économiques ou institutionnels. De même, une comparaison avec d'autres secteurs en tension, tels que les soins de santé (Vandenbroucke, 2025), permettrait aussi de tester la transférabilité des résultats, tout en mettant en évidence d'éventuelles spécificités liées à chaque secteur.

Ensuite, d'autres points de vue mériteraient d'être explorés pour compléter cette étude. Une recherche centrée sur les cabinets de recrutement eux-mêmes pourrait permettre d'analyser leur stratégie de différenciation, leur positionnement sur le marché liégeois, ainsi que leur perception des attentes des entreprises clientes. Nous pourrions ainsi mieux comprendre comment ces intermédiaires construisent leur avantage concurrentiel et ajustent leur offre de services. Une enquête du point de vue des candidats IT permettrait également de mieux comprendre leur perception des cabinets, leurs préférences en matière de canal de recrutement (direct ou indirect) et l'impact de la marque employeur sur leur choix. Cela apporterait un éclairage complémentaire sur l'attractivité des entreprises dans un marché en tension.

Enfin, il pourrait être intéressant de reproduire cette étude dans quelques années afin d'analyser l'évolution des pratiques. En effet, le secteur du recrutement, tout comme celui de l'IT, est en constante évolution, notamment sous l'effet des innovations technologiques. Le développement de l'intelligence artificielle, des outils d'automatisation ou encore des plateformes spécialisées pourrait, à terme, réduire le besoin de faire appel à un cabinet de recrutement, en renforçant les capacités internes des entreprises. De plus, si la pénurie de talents venait à se résorber, les logiques actuelles pourraient aussi être amenées à évoluer. Une approche longitudinale permettrait ainsi de mieux comprendre l'impact de ces évolutions sur le recours (ou non) aux cabinets dans un environnement en pleine digitalisation.

## Conclusion

Ce mémoire avait pour objectif de mieux comprendre les facteurs qui incitent ou qui freinent les entreprises liégeoises à faire appel à un cabinet de recrutement pour l'embauche de profils IT. Dans un marché marqué par une pénurie de talents, les entreprises ne font pas toutes les mêmes choix. Certaines choisissent de mener le recrutement en interne, tandis que d'autres s'appuient sur l'aide de cabinets externes. À partir de seize entretiens menés auprès d'acteurs impliqués dans le recrutement, il a été possible d'identifier une diversité de motivations et de contraintes influençant ces décisions.

Les résultats ont été interprétés à l'aide de trois cadres théoriques principaux. D'abord, la théorie du capital humain montre que l'externalisation peut offrir l'accès à des compétences externes, celles des consultants et de leur réseau, dont les entreprises ne disposent pas toujours en interne.

Du côté de la marque employeur, l'analyse montre qu'une visibilité bien construite peut suffire à attirer les candidats, sans recourir à un cabinet. À l'inverse, un manque de notoriété pousse certaines structures à externaliser, non seulement pour atteindre les profils, mais aussi pour valoriser leur image auprès des candidats. Le cabinet devient alors un intermédiaire entre l'entreprise et le marché, jouant un rôle de porte-parole.

Enfin, la théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources permettent de resituer les choix d'externalisation dans une logique plus globale d'optimisation des ressources à disposition. Contrairement à ce que suggère la théorie classique, la spécificité des profils recherchés ou l'incertitude ne mènent pas forcément à l'internalisation. En effet, la qualité de la relation avec le cabinet et les formules contractuelles négociées jouent un rôle clé dans la réduction de l'incertitude liée au recrutement IT. Par ailleurs, en cas de besoin urgent, le gain de temps, souvent cité comme principal avantage de l'externalisation, contribue à limiter cette incertitude grâce à l'expertise et à la réactivité des cabinets. Le coût reste néanmoins un frein important, en particulier pour les plus petites structures ou lorsque la fréquence de recrutement est élevée. Dans ces cas, l'internalisation est privilégiée afin de garder le contrôle et de limiter les dépenses récurrentes. Enfin, l'externalisation est d'autant plus favorisée que le recrutement de profils IT ne fait pas partie du cœur de métier de l'entreprise, conformément à la théorie des ressources.

Le modèle de Lepak et Snell (1999) permet de mettre en cohérence ces logiques en montrant que le choix d'externaliser dépend de la valeur perçue du recrutement IT pour l'entreprise. Lorsque cette fonction est jugée stratégique, elle est généralement maintenue en interne ; lorsqu'elle est considérée comme périphérique, elle peut être confiée à un prestataire. Entre les deux, certaines entreprises optent pour des formes hybrides, comme le recours à un consultant *in-house*, combinant flexibilité et proximité.

Sur le plan opérationnel, cette étude suggère plusieurs pistes. Les cabinets peuvent adapter leur offre en renforçant leur spécialisation IT, en proposant des solutions plus souples ou plus proches du

client. Les entreprises, de leur côté, peuvent investir davantage dans leur marque employeur ou dans la montée en compétences de leurs équipes RH pour mieux répondre aux exigences du marché.

Enfin, cette recherche rappelle que le recours ou non à un cabinet n'est pas un choix binaire et défini. Il s'agit d'un arbitrage qui dépend d'un ensemble de facteurs propres à chaque organisation : ressources disponibles, degré d'urgence, visibilité, fréquence de recrutement, etc. Autrement dit, ce choix est toujours situé, dépend du contexte et peut évoluer avec le temps.

## Bibliographie

### Sources scientifiques

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Arijs, D., Botero, I. C., Michiels, A., & Molly, V. (2018). Family business employer brand: Understanding applicants' perceptions and their job pursuit intentions with samples from the US and Belgium. *Journal of Family Business Strategy*, 9(3), 180-191. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.08.005>
- Autier, F. (2010). Ce que révèle la crise des limites des approches économiques de la GRH. Capital humain : un concept économique dans l'impasse ? *Revue management & avenir*, 31(1), 118-136. <https://doi.org/10.3917/mav.031.0118>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *The Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781452243351>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-121. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Barthelemy, J. (2001). The Hidden Costs of IT Outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 42(3), 60.
- Barthélemy, J. (2004). Comment réussir une opération d'externalisation. *Revue française de gestion*, 151(4), 9-30. <https://doi.org/10.3166/rfg.151.9-30>
- Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49. <http://www.jstor.org/stable/1829103>
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Breaugh, J. A. (2013). Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 389-416. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143757>
- Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F. & Pralong, J. (2012). Chapitre 6. Le recrutement. Dans *Gestion des ressources humaines* (4<sup>e</sup> éd., pp. 299-401). Dunod. <https://shs.cairn.info/grh--9782100578931-page-299?lang=fr>
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe: Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*, 41(246), 63-82. <https://doi.org/10.3166/RFG.246.63-82>
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J., Jr. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443-456. <https://doi.org/10.1037/a0022147>

Dineen, B. R., & Soltis, S. M. (2011). Recruitment: A review of research and emerging directions. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology. Selecting and developing members for the organization* (Vol. 2, pp. 43–66). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-002>

Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 112(2), 29-42. <https://doi.org/10.3917/geco.112.0029>

Eseryel, U. Y., Booij, R., & Eseryel, D. (2018). Recruitment through LinkedIn: Lessons learned from the Fortune 100 companies. *Proceedings of the Twenty Eighth International Conference on Information Systems (ICIS 2018)*. [https://www.researchgate.net/publication/328465077\\_Recruitment\\_through\\_Linkedin\\_Lessons\\_learned\\_from\\_the\\_Fortune\\_100\\_Companies](https://www.researchgate.net/publication/328465077_Recruitment_through_Linkedin_Lessons_learned_from_the_Fortune_100_Companies)

Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>

Gandasari, D., Tjahjana, D., Dwidienawati, D., & Ichsan, M. (2024). How to attract talents? The role of CSR, employer brand, benefits and career development. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2323774>

Gavand, A., & Peretti, J.-M. (2013). *Le recrutement : enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards*. Eyrolles.

Ghertman, M.(2006). Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction. *Revue française de gestion*, 160(1), 191-213. <https://doi.org/10.3166/rfg.160.191-216>

Ishizaka, A., Bhattacharya, A., Gunasekaran, A., Dekkers, R., & Pereira, V. (2019). Outsourcing and offshoring decision making. *International Journal of Production Research*, 57(13), 4187–4193. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1603698>

Kapoor V. (2010). Employer branding: A study of its relevance in India, *IUP Journal of Brand Management*, 7(1/2), 51-75.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Review*, 24(1), 31–48. <https://doi.org/10.2307/259035>

Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618–3637. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560880>

Melton, R. B. (1965). Schultz's Theory of "Human Capital." *Southwestern Social Science Quarterly*, 46(3), 264–272.

Poppo, L., & Zenger, T. (1998). Testing alternative theories of the firm : transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in informations services, *Strategic Management Journal*, 19(9), 853-877.

Quélin B. (1997) L'outsourcing : une approche par la théorie des coûts de transaction. *Réseaux*, 15(84), 67-92. <https://doi.org/10.3406/reso.1997.3090>

Quélin, B. (2003). Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle? *Revue Française de Gestion*, 29(143), 13-26.

Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.

Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>

Tank, S. (2023). Recruitment Process Outsourcing over Recruitment Agencies in Talent Acquisition: A Literature Review. *International Journal For Multidisciplinary Research*. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i06.8945>

Thang, N. N., & Trang, P. T. (2024). Employer branding, organization's image and reputation, and intention to apply: the moderating role of the availability of organizational information on social media. *Frontiers in Sociology*, 9, 1256733. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1256733>

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>

### Sources non scientifiques

Agence du Numérique. (2018, 24 septembre). *Be the Change. Shaping the future of Work. Le marché belge du travail en 2030*. Digital Wallonia. <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/be-the-change-shapping-the-future-of-work/>

Agence du Numérique. (2023). *Baromètre Secteur du Numérique 2023*. Digital Wallonia. <https://assets.ctfassets.net/myqv2p4gx62v/1OAXtNpBKyR2X0nnZvfpOF/cdd5962360fd44bb16fff944369c76a5/Barometre-Secteur-Numerique-2023-Presentation.pdf>

Agoria. (2025, 28 janvier). *Tendances et avenir des entreprises TIC belges*. <https://www.agoria.be/fr/services/expertise/conjoncture-et-prix/conjoncture/tendances-et-avenir-des-entreprises-tic-belges>

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13e éd.). Kogan Page.

HEPL. (s. d.). *Bachelier en Informatique*. Consulté le 26 juin 2025 sur <https://www.hepl.be/fr/informatique>

HELMo. (2025, 11 avril). *Bachelier Informatique développement d'applications*. <https://www.helmo.be/fr/formations/i180-informatique-orientation-developpement-dapplications>

Balancier, P. (2024, 28 août). *Renforcer les compétences numériques. Un enjeu inscrit dans la DPR 2024-2029*. Digital Wallonia. <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/competences-numeriques-dpr-2024-2029/>

Becker G. S. (1964), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, University of Chicago Press.

BeCode. (s. d.). *Chèques TIC*. Consulté le 26 juin 2025 sur <https://becode.org/fr/les-formations/cheques-tic/>

Bitton, V. (2025, mai 16). *Cabinet de recrutement : Avantages et inconvénients*. Kicklox. <https://www.kicklox.com/blog-client/cabinet-de-recrutement-avantages-inconvenients/>

Blanchard, L. (s. d.). *Pourquoi externaliser son recrutement : Les avantages du RPO*. Page Outsourcing. Consulté le 5 avril 2025 sur <https://www.pageoutsourcing.com/contact/france-fr/tendances/le-temps-c%E2%80%99est-de-l%E2%80%99argent-ou-pourquoi-externaliser-son-recrutement>

Bouvard, P., & Chardin, T. (2008). *Externalisation RH : guide pratique et questions clés*. Éditions d'Organisation.

Cambridge Dictionary. (2025, 23 juillet). *Recruit*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/recruit>

Cappelli, P. (2019). Your Approach to Hiring Is All Wrong. *Harvard business review*. <https://hbr.org/2019/05/your-approach-to-hiring-is-all-wrong>

CEDEFOP. (2010). *Pénurie de main-d'œuvre qualifiée*. <https://www.cedefop.europa.eu/fr/tools/vet-glossary/glossary/penurie-de-main-doeuvre-qualifiee>

CEDEFOP. (2016, 6 octobre). *Belgium : Mismatch priority occupations*. <https://www.cedefop.europa.eu/en/data-insights/belgium-mismatch-priority-occupations>

Chaminade, B. (2017). *Attirer et fidéliser les bonnes compétences : créer votre marque d'employeur* (2e éd.). AFNOR.

Chéneau, V. (2024, 25 avril). *Définition de l'Informatique : Domaines et Applications*. CyberInstitut. <https://cyberinstitut.fr/definition-informatique-domaines-applications/>

Dalle Valle, C., & Parternoster, J. (2024, août). *Liste 2024 des métiers/fonctions critiques et en pénurie en Wallonie*. Le Forem. <https://www.leforem.be/documents/chiffres-et-analyses/analyses/analyse-liste2024-fonctions-critiques.pdf>

De Vliegheer, S. (2023). *35.000 euros : Voici le coût minimum que représente le mauvais recrutement externe d'un employé*. Securex. <https://press.securex.be/35000-euro--voici-le-cout-minimum-que-represente-le-mauvais-recrutement-externe-dun-employe-199522>

Deloitte. (2024). *Enquête mondiale sur l'externalisation 2024 : l'acquisition de talents multidimensionnelle : orchestrer l'écosystème de la main d'œuvre élargie*. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/ca/en/docs/services/consulting/2025/ca-global-outsourcing-survey-2024-fr-aoda.pdf>

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16e éd.). Pearson.

Diard, C. (2016). Approfondissement de la notion d'expérience passée comme facteur individuel d'acceptation de la vidéo-protection au travail. *Management & Avenir*, 88(6), 83-103. <https://doi.org/10.3917/mav.088.0083>.

Diard, C., Baudoin, E. & Berthet, S. (2020). Recrutement et intégration. Dans *Ressources humaines* (p. 1-27). Dunod. <https://shs.cairn.info/aide-memoire-ressources-humaines--9782100804801-page-1?lang=fr>.

Digital Wallonia. (s. d.). *Stratégie Numérique de la Wallonie*. Consulté le 11 juin 2025 sur <https://www.digitalwallonia.be/fr/strategie/>

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

Duchesne, A. (2020, 13 février). *Cabinet de Recrutement : Inconvénients & Avantages*. Talent Program. <https://www.talentprogram.fr/cabinet-recrutement-inconvenients-avantages/>

European Commission. (2024, 11 juillet). *Belgium 2024 digital decade country report | Shaping Europe's digital future* Belgium 2024. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/belgium-2024-digital-decade-country-report>

Eurostat. (2024, 11 juillet). *ICT specialists in employment*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/ICT\\_specialists\\_in\\_employment](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/ICT_specialists_in_employment)

EVS. (s. d.). *We create return on emotion*. Consulté le 11 juin 2025 sur <https://evs.com/company/about-evs>

Faculté des Sciences Appliquées – Sciences Informatiques. (2024, 9 janvier). *FSA – Sciences informatiques*. [https://www.fsa.uliege.be/cms/c\\_3173345/fr/fsa-sciences-informatiques](https://www.fsa.uliege.be/cms/c_3173345/fr/fsa-sciences-informatiques)

Ferrary, M. (2014). La politique de recrutement. Dans *Management des ressources humaines : Marché du travail et acteurs stratégiques* (p. 67-101). Dunod. <https://shs.cairn.info/management-des-ressources-humaines--9782100713172-page-67?lang=fr>.

Fommard, T. (2023, 20 septembre). *Tout sur le fonctionnement d'un cabinet de recrutement | Le Guide RH*. <https://www.leguiderh.fr/acquisition-des-talents/comment-fonctionne-un-cabinet-de-recrutement>

Forem (s. d.). *Catalogue wallon des formations*. Consulté le 27 juin 2025 sur <https://www.leforem.be/catalogue-des-formations>

Forem (s. d.). *Formations coup de poing pénurie*. Consulté le 29 mars 2025 sur <https://www.leforem.be/citoyens/formations-coup-de-poing-penurie.html>

Forem. (2025, 1 juin). *Informatique*. <https://www.leforem.be/infos-metiers/secteurs/informatique.html>

Forem. (s. d.). *Infos Métiers*. Consulté le 11 juin 2025 sur <https://www.leforem.be/infos-metiers/metiers>

Fraisse-D'Olimpio, S. (2009, 11 mai). *Les fondements théoriques du concept de capital humain—Sciences économiques et sociales*. <http://ses.ens-lyon.fr/articles/les-fondements-theoriques-du-concept-de-capital-humain-partie-1--68302>

Franssen, J. (2023, 11 octobre). *Quelles solutions pour les pénuries de profils dans le digital en Wallonie ?* Agoria. <https://www.agoria.be/fr/services/expertise/talent/hire/connexion-avec-les-talents/quelles-solutions-pour-les-penuries-de-profils-dans-le-digital-en-wallonie>

Gerday, A. (2024, 23 novembre). *Les guichets de l'IT : Un jobday aux nombreuses opportunités à la Grand Poste | QU4TRE*. <https://www.qu4tre.be/infos/economie/les-guichets-de-lit-un-jobday-aux-nombreuses-opportunités-la-grand-poste/2005888>

Gilles, L. (2021, 21 novembre). *Quand mettre en œuvre une agence intérim inhouse ?* <https://www.tempo-team.be/fr/entreprises/hr-news/quand-mettre-en-oeuvre-une-agence-interim-inhouse/>

Gomathy, C. K., Ramaseshacharyulu, A. L. S., Sarath, C. S., & Sreekanth, A. S. (2022). Overview of recruitment and selection process in HRM. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 6(3), 327–331. <https://doi.org/10.55041/ijrsrem11714>

Gosse, B., Sargis, C. & Sprimont, P.-A. (2000, mai). *Les stratégies d'externalisation : Opérationnalisation et changements organisationnels*. Communication présentée à la IXe Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montpellier, France.

Guez, D. (2024, 29 septembre). *Combien coûte un cabinet de recrutement ? Tarifs 2024*. <https://www.opensourcing.com/ressources/blog/cout-cabinet-recrutement>

Hardy, M. (2024, 23 juillet). Externalisation d'un recrutement : 7 avantages. *Le Figaro Emploi pro*. <https://recruteur.lefigaro.fr/article/externalisation-d-un-recrutement-7-avantages/>

HELMo (s. d.). *Jobday*. Consulté le 26 juin 2025 sur <https://inforef.be/helmo/jobday/index.php>

Hunteed. (2021, 21 novembre). *Avantages de l'externalisation du processus de recrutement*. <https://hunteed.com/>

IFOP. (2010, février). *Observatoire de la profession de conseil en recrutement*. [https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2018/03/1122-1-study\\_file.pdf](https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2018/03/1122-1-study_file.pdf)

IWEPS (2024). *Rapport sur l'Economie wallonne 2024*. <https://www.iweps.be/wp-content/uploads/2024/04/REW2024-complet.pdf>

Jarbinet, L. (2023, 04 janvier). *Le RPO : Une expertise en recrutement complète et intégrée dans votre équipe RH*. <https://blog.profilegroup.com/fr-be/le-rpo-une-expertise-en-recrutement-complete-et-integree-dans-votre-equipe-rh>

Laanan, F., & Ndongo, H. (2019, 5 avril). *Etude préliminaire : les métiers de l'informatique*. SFMQ, Chambre des Métiers. [https://sfmq.cfwb.be/fileadmin/sites/sfmq/uploads/Fichiers/EP/EP\\_Informatique\\_version\\_finale.pdf](https://sfmq.cfwb.be/fileadmin/sites/sfmq/uploads/Fichiers/EP/EP_Informatique_version_finale.pdf)

Lacenaire, R. (2025, 24 mars). Les 10 avantages de faire appel à un cabinet de recrutement pour les entreprises. *Mercato de l'Emploi*. <https://mercato-emploi.com/les-10-avantages-de-faire-appel-a-un-cabinet-de-recrutement-pour-les-entreprises/>

Larousse (s. d.). *Informatique*. Consulté le 16 mars 2025 sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/informatique/42996>

Liège Science Park. (s. d.). *Page d'accueil*. Consulté le 11 juin 2025 sur <https://www.liegesciencepark.net/>

LinkedIn Talent Solutions. (2015). *The ultimate list of employer brand statistics*. [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en\\_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf)

Mcconnell, B. (2024, 10 octobre). *Candidate Evaluation : How to Ensure You Hire the Best Candidate*. <https://recrutee.com/articles/candidate-evaluation>

Miligan, J. (s. d.). *6 compétences informatiques les plus importantes*. Hays. Consulté le 2 juin 2025 sur <https://www.hays.be/fr/blog/competences-informatiques>

Mondy, R. W. (2008). *Human resource management* (10th ed.). Pearson.

NSI. (s. d.). *Outsourcing*. Consulté le 3 juin 2025 sur <https://www.groupensi.com/fr-be/services-outsourcing>

OCDE. (2001). *Du bien-être des nations : Le rôle du capital humain et social*. <https://doi.org/10.1787/9789264289512-fr>

OCDE. (2024). *Perspectives de l'économie numérique de l'OCDE 2024 (Volume 1) : Cap sur la frontière technologique*. <https://doi.org/10.1787/e34abd55-fr>

OCDE. (2002), *Measuring the Information Economy 2002*. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264099012-en>

Pang, Y., Zhang, S., & Jiang, A. X. (2021). *Outsourcing: Overview and trends*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.98333>

Pasleau, S. (2003). Caractéristiques des bassins industriels dans l'Eurégio Meuse-Rhin. *Fédéralisme Régionalisme*. <https://popups.uliege.be/1374-3864/index.php?id=298>

Peretti, J.-M. (2020). *Gestion des ressources humaines* (23e éd.). Magnard Vuibert.

Randstad (2022, 09 mai). *La différence entre les candidats actifs et passifs*. <https://www.randstad.ch/fr/hr-blog/processus-de-recrutement/la-difference-entre-les-candidats-actifs-et-passifs/>

Randstad. (2023, 7 juin). *Les technologies de l'information et de la communication (TIC) le secteur d'emploi le plus attractif au monde où travailler*. <https://www.randstad.be/fr/propos-nous/nouvelles/technologies-linformation-et-communication-tic-secteur-demploi-plus-attractif-au/>

Randstad. (2025, 22 janvier). *Conseils pour attirer les candidats passifs*. <https://www.randstad.be/fr/workforce360/strategic-talent-management/conseils-attirer-davantage-candidats-passifs/>

Ready, J. (2020, 11 mai). Coût d'un Mauvais Recrutement : Comment le calculer ? L'éviter ? *Culture RH*. <https://culture-rh.com/cout-mauvais-recrutement/>

Regards croisés. (2024). La marque employeur est-elle une notion pertinente aujourd'hui ? *Question(s) de management*, 51(4), 133-205. <https://doi.org/10.3917/qdm.231.0133>

RégionJobs. (2015, février). *Méthodes de recrutement. La grande enquête*. [https://f.hellowork.com/blogdumoderateur/2015/02/Enquete-RecrutementRegionsJob\\_2015.pdf](https://f.hellowork.com/blogdumoderateur/2015/02/Enquete-RecrutementRegionsJob_2015.pdf)

Robert Half. (2024, novembre). *Enquête sur les intentions de recrutement premier semestre 2025 en Belgique*.

Robert Half. (2025, 7 janvier). *Travailler dans l'IT et le digital : À quoi s'attendre en 2025 ?* <https://www.roberthalf.com/be/fr/tendances/developpement-de-carriere/travailler-dans-it-tendances>

Rogers, C. R. (1980). *A Way of Being*. Houghton Mifflin. <https://books.google.be/books?id=cFaUQgAACAAJ>

Sauvayre, R. (2013). *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.sauva.2013.01.0003>

SD Worx. (2021, 9 novembre). *La Belgique, leader européen de l'externalisation du payroll*. <https://www.sdworx.be/fr-be/propos-de-sd-worx/presse/2021-11-09-la-belgique-leader-europeen-de-lexternalisation-du-payroll>

SD Worx. (2013). *HR Benchmarks 2013*. [https://www.sd.be/MessagentImages/images2013/Corporate/HR\\_Benchmarks\\_2013\\_Staffing\\_FR.pdf](https://www.sd.be/MessagentImages/images2013/Corporate/HR_Benchmarks_2013_Staffing_FR.pdf)

SD Worx. (2022, 25 août). *65% des employeurs belges rencontrent des difficultés à attirer des salariés*. <https://www.sdworx.be/fr-be/propos-de-sd-worx/presse/2022-08-25-65-des-employeurs-belges-rencontrent-des-difficultes-attirer>

Solus, H. et Engel, C. (2017). *Recrutement : un enjeu business : Augmentez vos profits, évitez le gâchis*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.solus.2017.01>

SPF Economie. (2023, 3 mai). *Les emplois vacants*. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/lemploi-dans-les-pme/les-emplois-vacants>

SPF Economie. (2025). *Compétences et emplois numériques dans les entreprises*. <https://economie.fgov.be/fr/themes/analyses-et-etudes/economie-numerique-en-chiffres/competences-et-emplois/competences-et-emplois>

SPF Economie. (2025, 23 mai). *L'économie numérique*. <https://economie.fgov.be/fr/themes/analyses-et-etudes/tableau-de-bord-de-la/determinants-de-la/leconomie-numerique>

SPF Economie. (2025, 10 mars). *Les TIC en Belgique*. <https://economie.fgov.be/fr/themes/line/les-tic-en-belgique>

Statbel. (2019, 11 février). *Facts figures ICT - tableau 4*. <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/chiffres-en-image-les-specialistes-des-tic-sur-le-marche-belge-du-travail>

Statbel. (2024, 5 décembre). *TIC et e-commerce dans les entreprises*. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/entreprises/tic-et-e-commerce-dans-les-entreprises>

Statbel. (2025, 11 mars). *Emplois vacants*. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emplois-vacants>

Taylor, S. (2024). *Resourcing and Talent Management : The Theory and Practice of Recruiting and Developing a Workforce*. Kogan Page Publishers.

Technifutur (s. d.). *Formations*. Consulté le 26 juin 2025 sur <https://technifutur.be/formations/>

Tibau, F. (2024, 19 décembre). *Année record pour la technologie belge : Les entreprises en croissance lèvent 1,43 milliard d'euros*. Agoria. <https://www.agoria.be/fr/services/expertise/digitalisation/software-as-a-service-saas/annee-record-pour-la-technologie-belge-les-entreprises-en-croissance-levent-143-milliard-deuros>

Tsipursky, G. (2023, 23 juillet). A guide to onboarding new hires (for first-time managers). *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/07/a-guide-to-onboarding-new-hires-for-first-time-managers>

Tucker, E. (2023, 1 novembre). *Pros and Cons of Outsourcing Recruiting*. APQC. <https://www.apqc.org/blog/pros-and-cons-outsourcing-recruiting>

Union européenne. (s. d.). *Centre européen pour le développement de la formation professionnelle*. Consulté le 2 juin 2025 sur [https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-centre-development-vocational-training-edefop\\_fr](https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-centre-development-vocational-training-edefop_fr)

Van Campenhoudt, L., Marquet J., & Quivy, R. (2011), *Manuel de recherche en sciences sociales* (4<sup>e</sup> éd.). Dunod.

Van Der Ven, M. (2025, 25 avril). Trois-quarts des entreprises belges confrontées à une guerre des talents dans le secteur IT. *Data News*. <https://datanews.levif.be/carriere/emplois/trois-quarts-des-entreprises-belges-confrontees-a-une-guerre-des-talents-dans-le-secteur-it/>

Vandeleene, M. (2025, 22 janvier). *Pénuries de talents : 72 % des employeurs belges éprouvent des difficultés à remplir leurs postes vacants*. ManpowerGroup Belgique. <https://www.manpowergroup.be/fr/2025/01/22/penuries-de-talents-72-des-employeurs-belges-eprouvent-des-difficultes-a-remplir-leurs-postes-vacants/>

Vandenbroucke, F. (2025,15 avril). Prolongation de certaines mesures concernant la pénurie de personnel dans le secteur des soins. *News.belgium*. <https://news.belgium.be/fr/prolongation-de-certaines-mesures-concernant-la-penurie-de-personnel-dans-le-secteur-des-soins-0>

Ville de Liège. (s. d.). *Activités économiques*. Consulté le 11 juin 2025 sur <https://www.liege.be/fr/vivre-a-liege/investir-a-liege/activites-economiques-1/activites-economiques>

Ville de Liège. (s. d.). *Université, spin-offs, start-up*. Consulté le 11 juin 2025 sur <https://www.liege.be/fr/vivre-a-liege/investir-a-liege/universite-spin-off-start-up/universite-spin-offs-start-up>

Williamson, O. E. (1975), *Market and hierarchies : analysis and antitrust implications*. Free Press.

Williamson, O. E. (1985), *The economic institutions of capitalism*. Free Press.

Williamson, O. E. (1996) *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.

Zune, M. (2006). De la pénurie à la mobilité : Le marché du travail des informaticiens. *Formation emploi*, 95(3), 2-2.

## Liste des annexes

Annexe 1 – Enquête de Robert Half (2024) sur les intentions de recrutement en Wallonie – 1<sup>er</sup> semestre 2025

Annexe 2 – Le processus de recrutement selon Peretti (2020)

Annexe 3 – Eurostat (2024) : le secteur TIC belge est le plus productif d'Europe

Annexe 4 – Statbel (2019) : emploi des TIC en fonction des différents secteurs d'activité

Annexe 5 – Deloitte (2024) : externalisation par fonction

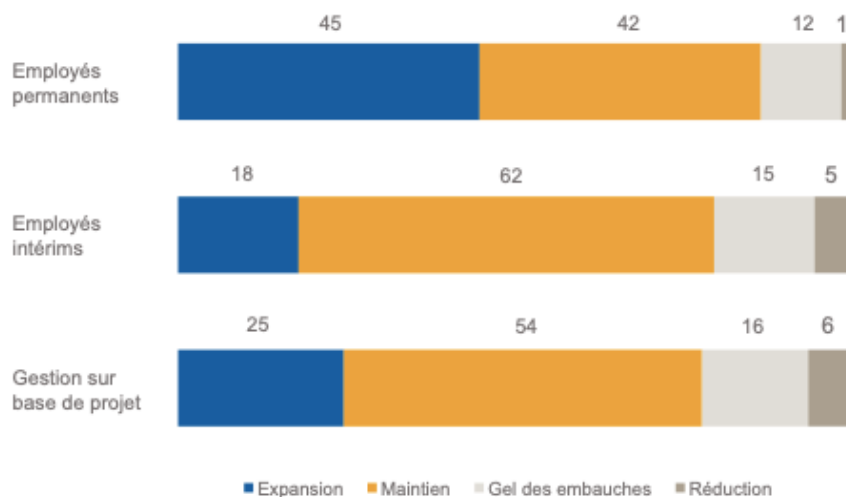
Annexe 6 – Guide d'entretien

**S1 2025 - ENQUÊTE SUR LES INTENTIONS DE RECRUTEMENT - WALLONIE**



## Belgique : IT et digital

Intentions de recrutement des entreprises dans le domaine de l'IT et du digital au S1 2025



Domaines fonctionnels du secteur de l'IT et du digital dans lesquels les entreprises envisagent de recruter au S1-2025\*

32% – Sécurité informatique

25% – Analyse des données

25% – Service / Assistance informatique

24% – Réseautage informatique

22% – Infrastructure IT

Spécialistes IA les plus recherchés au S1 2025

22% – Apprentissage automatique

18% – Automatisation des processus robotiques / Automatisation des processus intelligents

15% – Traitement du langage naturel / Grands modèles de langue

\*Responsables de recrutement : Top 3 établi sur la base de toutes les options sélectionnées qui s'appliquent à leur entreprise.  
Source : Enquête sur les intentions de recrutement de Robert Half - S1-2025 (novembre 2024)

Annexe 2 – Le processus de recrutement selon Peretti (2020)

**I. Définition du besoin**

- 1 Demande de recrutement**
- 2 Décision de recruter**
- 3 Définition du poste**
- 4 Définition du profil**

**II. Recherche des candidats**

- 5 Prospection interne**
- 6 Recherche des candidatures externes**

**III. Sélection des candidats**

- 7 1<sup>er</sup> tri des candidatures**
- 8 Questionnaires**
- 9 Entretiens**
- 10 Tests**

**IV. Concrétisation**

- 11 Décision**
- 12 Négociation des conditions du contrat et signature**
- 13 Accueil et intégration**

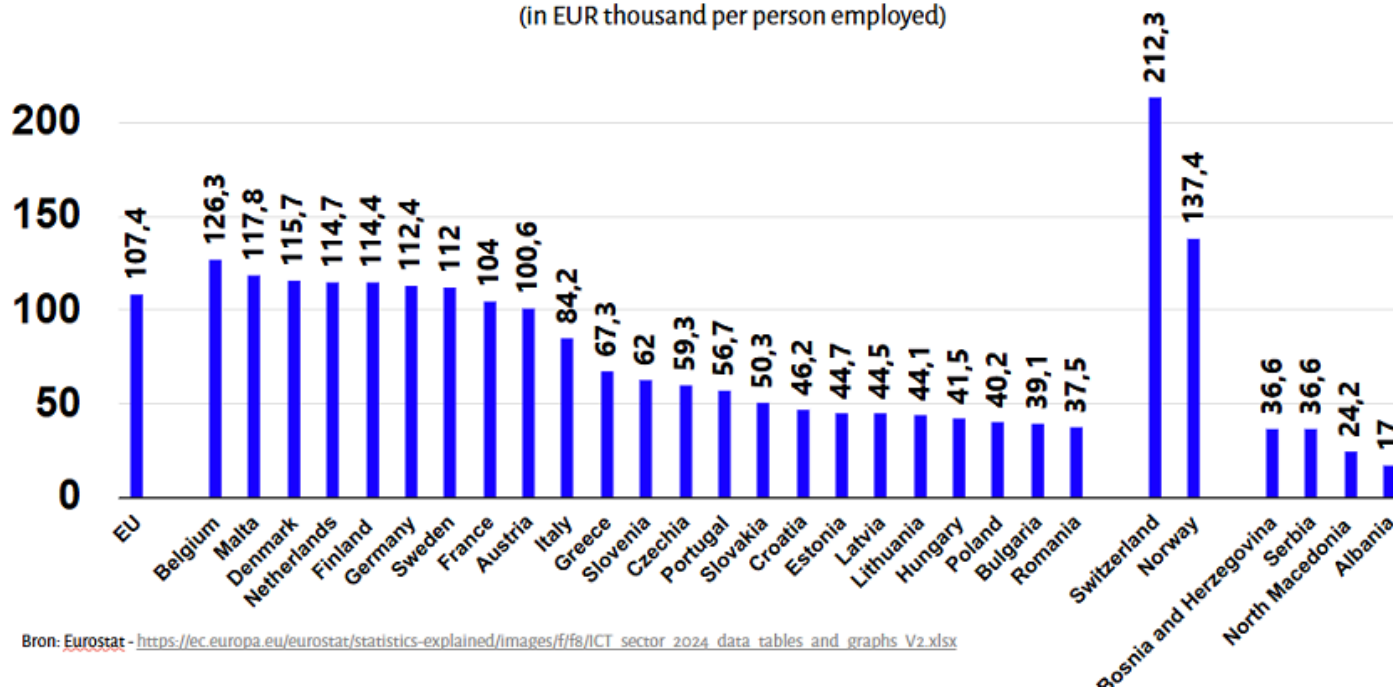
Schéma extrait du Chapitre 2 « Les emplois et les compétences », Peretti, J.-M. (2020). *Gestion des ressources humaines* (23e éd.). Magnard Vuibert.



## Le secteur TIC le plus productif de l'UE

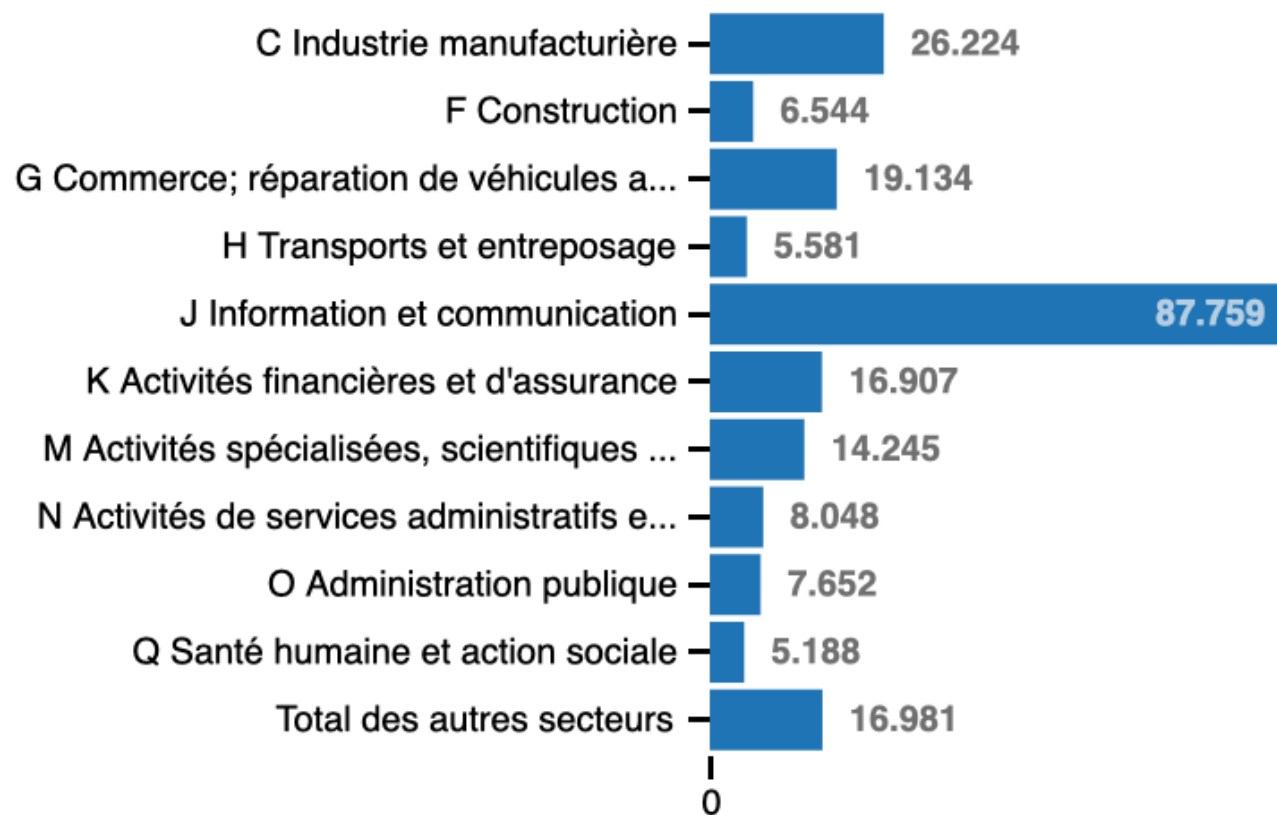
Apparent labour productivity in the ICT sector, 2021

(in EUR thousand per person employed)



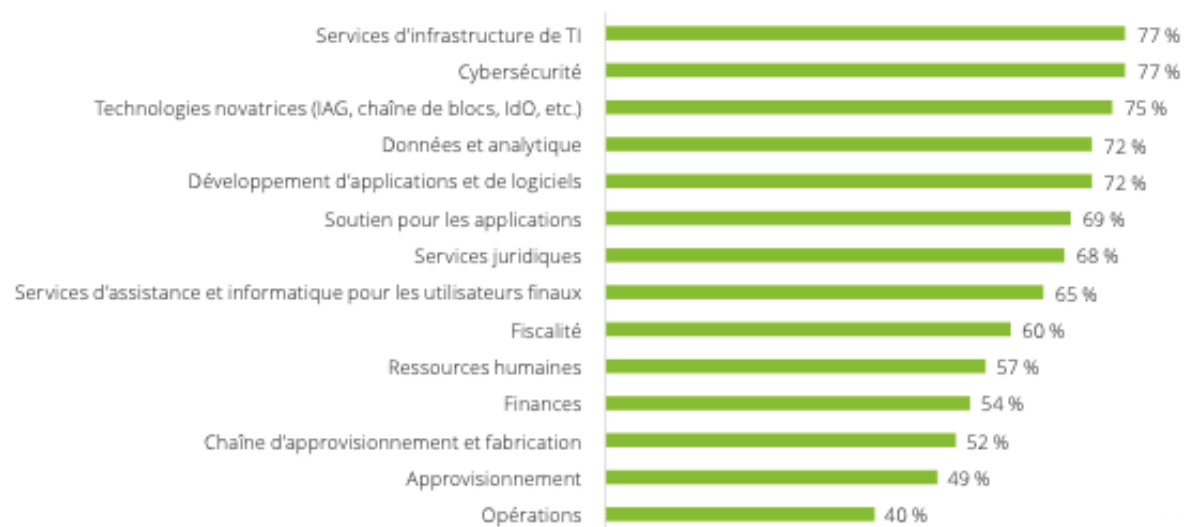
Bron: Eurostat - [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/f/f8/ICT\\_sector\\_2024\\_data\\_tables\\_and\\_graphs\\_V2.xlsx](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/f/f8/ICT_sector_2024_data_tables_and_graphs_V2.xlsx)

## Emploi dans le secteur des TIC



## Annexe 5 – Deloitte (2024) : externalisation par fonction

### % des organisations qui recourent à externalisation, par fonction



<b>Thèmes</b>	<b>Sous-thèmes/indicateurs</b>
<b>Cadrage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RGPD</li> <li>- Enregistrement</li> <li>- Le guide d’entretien – prise de note</li> </ul>
<b>Présentation générale de l’usager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profil (nom, sexe, âge, fonction, niveau de qualification)</li> <li>- Entreprise (secteur, taille, taille départements IT et RH)</li> </ul>
<b>Question d’ouverture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvez-vous m’expliquer votre rôle en tant que recruteur·euse de personnel en IT ?</li> <li>- Ancienneté</li> <li>- Expérience recrutement (IT)</li> </ul>
<b>Processus de recrutement IT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Étapes et organisation</li> <li>- Besoins (profils/compétences)</li> <li>- Fréquence et volume</li> <li>- Budget alloué</li> <li>- Attractivité et notoriété de l’entreprise</li> <li>- Critères de sélection</li> <li>- Outils/canaux utilisés (LinkedIn, sites d’emploi, etc.)</li> <li>- Origine des candidats</li> </ul>
<b>Motivations et contexte du recours à un cabinet de recrutement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficultés rencontrées (pénurie, concurrence, attractivité, etc.)</li> <li>- Expériences du recours à un cabinet (raison, fréquence, avantages/inconvénients)</li> <li>- Facteurs contextuels et décisionnels (qui décide, quand, sur base de quels critères, impact du budget, etc.)</li> </ul>
<b>Évolutions futures</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendances perçues : externalisation en hausse/baisse</li> </ul>
<b>Conclusion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commentaires supplémentaires</li> <li>- Remerciements</li> <li>- Contacts supplémentaires</li> </ul>