

## **Appropriation de LinkedIn par les recruteurs : une analyse des pratiques différenciées entre agences d'intérim et cabinets de recrutement**

**Auteur :** Thomas, Victor

**Promoteur(s) :** Jemine, Grégory

**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/2268.2/24257>

---

### *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 : Thomas

Prénom : Victor

Matricule : S195814

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

Mémoire de fin d'études

Appropriation de LinkedIn par les recruteurs : une analyse  
des pratiques différenciées entre agences d'intérim et  
cabinets de recrutement

Promoteur : JEMINE Grégory

Lectrice interne : BERTON Lorane

Lectrice externe : TOGNOLLI Ornella

## *Remerciements*

La rédaction de ce mémoire marque la concrétisation de notre master en Gestion des ressources humaines à l'Université de Liège. Par ces quelques lignes, nous souhaitons mettre à l'honneur celles et ceux qui nous ont épaulés tout au long de ce parcours.

Nos remerciements s'adressent avant tout à Monsieur Jemine, notre promoteur, pour son accompagnement bienveillant, ses précieux conseils et sa réactivité.

Notre reconnaissance va également à notre lectrice interne Madame Lorane Berton pour le temps consacré à la lecture et pour sa disponibilité ainsi qu'à notre lectrice externe, Madame Ornella Tognolli, maître de stage, pour sa lecture attentive et son accompagnement tout au long de cette période.

Nous remercions chaleureusement les professionnels du recrutement qui ont accepté de partager leur expérience et leurs témoignages qui ont nourri ce travail.

Nous remercions aussi Ashley pour l'aide précieuse qu'elle nous a apportée durant ce master, ainsi que Caroline et Jean-François pour leur relecture attentive.

Enfin, nous remercions nos proches pour leur soutien et leurs encouragements tout au long de nos années d'études.

## Table des matières

I.	Introduction .....	6
II.	Revue de littérature .....	7
2.1.	Digitalisation du recrutement.....	7
2.1.1.	Contexte actuel du recrutement .....	7
2.1.2.	Agences d'intérim et cabinets de recrutement : cadres et logiques différenciées...	9
2.2.	LinkedIn : plateforme professionnelle et outil de recrutement .....	13
2.2.1.	Émergence et évolution de LinkedIn dans le champ du recrutement.....	13
2.2.2.	Fonctionnalités mobilisées par les recruteurs .....	14
2.2.3.	Logiques différenciées d'appropriation : facteurs organisationnels et individuels	17
2.2.4.	Enjeux critiques des pratiques de recrutement sur LinkedIn .....	18
2.3.	La sociologie des usages et appropriation de LinkedIn.....	19
2.3.1.	Concepts de la sociologie des usages .....	19
2.3.2.	Opérationnalisation des concepts issus de la sociologie des usages .....	23
III.	Méthodologie .....	25
3.1.	Genèse de la recherche.....	25
3.2.	Collecte des données .....	26
3.3.	Analyse des données.....	29
3.4.	Limites et biais méthodologiques .....	31
IV.	Mise à plat des données empiriques .....	32
4.1.	Présentation contextualisée des terrains de recherche .....	32
4.2.	Usages concrets de LinkedIn (classique et recruteur) .....	36

4.2.1.	Publication d’offres.....	36
4.2.2.	Recherche de profils et logiques de sourcing .....	39
4.2.3.	Communication et image.....	41
4.2.4.	Réseautage et veille RH .....	43
4.3.	Variété des modalités d’usage et logiques d’appropriation différenciée .....	45
V.	Analyse des résultats.....	48
5.1.	Objectifs d’usage .....	49
5.2.	Médiations professionnelles .....	50
5.3.	Conditions matérielles et techniques d’utilisation .....	51
5.4.	Marges de manœuvre individuelles .....	53
5.5.	Détournement et non-usage .....	54
VI.	Discussion .....	56
6.1.	Confrontation des résultats à la littérature et au cadre théorique .....	56
6.2.	Apports spécifiques de la recherche .....	58
6.3.	Limites de la recherche .....	59
VII.	Conclusion .....	60
VIII.	Bibliographie.....	62
IX.	Annexes .....	68
9.1.	Annexe 1 : Grille opératoire d’analyse des usages professionnels de LinkedIn dans le recrutement.....	68
9.2.	Annexe 2 : Guide d’entretien .....	70
9.3.	Annexe 3 : Tableau récapitulatif des entretiens .....	72

## *Liste des abréviations*

ATS	<i>Applicant tracking system</i>
RH	Ressources humaines
ETT	Entreprise de travail intérimaire
Intérim	Intérimaire
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée

## I. Introduction

Si LinkedIn occupe aujourd'hui une place majeure dans le recrutement, son utilisation ne répond pas à un modèle unique. Selon les secteurs, les publics visés et les ressources mobilisables, l'outil peut devenir un levier stratégique pour identifier des profils rares et construire une image d'expertise, ou rester un appui ponctuel. Cette diversité ne tient pas seulement aux fonctionnalités disponibles, mais aussi à la manière dont chaque organisation et chaque professionnel orientent l'usage en fonction de leurs objectifs, contraintes et habitudes de travail. Comprendre ces logiques différenciées est essentiel pour saisir le rôle réel de LinkedIn dans les pratiques de recrutement, au-delà de son statut d'« incontournable ».

Les études existantes se sont surtout intéressées aux performances techniques de LinkedIn, à ses fonctions de mise en relation ou à ses effets sur la recherche d'emploi. Plus rares sont celles qui analysent finement l'intégration concrète de la plateforme au travail ordinaire des recruteurs, dans des environnements organisationnels distincts. Cette recherche tente de répondre à ce manque en adoptant une approche comparative entre deux segments rarement étudiés conjointement : les cabinets de recrutement et les agences d'intérim. Ce positionnement éclaire à la fois les variations d'usage liées aux configurations organisationnelles et aux choix opérés par les professionnels. En articulant ces dimensions, ce mémoire entend contribuer à la compréhension des usages professionnels du numérique et fournir des repères opérationnels aux acteurs du recrutement. Dans ce mémoire, « cabinet de recrutement » est employé au sens fonctionnel pour désigner tout prestataire externe de recrutement plaçant des candidats en contrat permanent (ex. *executive search*, consultance RH, divisions de placement permanent d'acteurs mixtes), à l'exclusion des services RH internes et des agences d'intérim. Ce choix terminologique, fait dans un souci de clarté rédactionnelle, vise à faciliter la lecture et à éviter les ambiguïtés. L'apport de cette recherche est triple : théorique (opérationnalisation en cinq dimensions de la sociologie des usages appliquée au recrutement), empirique (comparaison située entre cabinets et agences d'intérim), et pratique.

Ce mémoire vise à décrire la place concrète de LinkedIn dans les pratiques de recrutement et les finalités qui lui sont assignées, en comparant cabinets de recrutement et agences d'intérim tout en tenant compte des variations internes à chaque type de structure. Il s'attache ensuite à comprendre ce qui oriente ces pratiques afin de mettre en lumière des configurations d'usage propres à chaque contexte,

plutôt que de supposer l'existence d'un modèle unique. Dans cette perspective, la question qui guide l'enquête est la suivante :

*« Comment les recruteurs en cabinets de recrutement et en agences d'intérim s'approprient-ils LinkedIn dans leur pratique professionnelle ? »*

Le mémoire se déploie en cinq temps. D'abord, nous situons, à partir de la littérature scientifique récente, le recrutement contemporain et la place qu'y occupe LinkedIn, en introduisant le contraste entre cabinets et agences d'intérim. Nous précisons ensuite le cadre d'analyse et son opérationnalisation à travers une grille en cinq dimensions, avant de décrire la méthodologie retenue et le terrain étudié (approche qualitative comparative fondée sur des entretiens semi-directifs). La quatrième partie présente les résultats au prisme des cinq dimensions. Enfin, la dernière partie propose une discussion des résultats, répond à la question de recherche, examine les limites et esquisse des pistes pour de futurs travaux.

## II. Revue de littérature

### 2.1. Digitalisation du recrutement

#### 2.1.1. Contexte actuel du recrutement

Le recrutement désigne « l'ensemble des pratiques et activités mises en œuvre par l'organisation dans le but principal d'identifier et d'attirer des employés potentiels. » [Traduction libre] (Barber, 1998, p.17). Traditionnellement cantonnée à une fonction opérationnelle, cette activité revêt aujourd'hui une dimension stratégique croissante, notamment dans un contexte marqué par une pénurie structurelle de main-d'œuvre. Ce phénomène s'explique, entre autres, par le vieillissement de la population active, la transformation rapide des compétences requises sous l'effet des transitions numérique, de même que par une polarisation croissante du marché du travail (Brunello & Wruuck, 2021 ; Ernst & Feist, 2024). Ces dynamiques contribuent à complexifier les processus de recrutement, en raison de déséquilibres persistants entre l'offre et la demande de compétences. Comme le soulignent Brunello & Wruuck (2021), les pénuries de main-d'œuvre touchent principalement les professions hautement qualifiées, alors qu'un grand nombre de demandeurs d'emploi ne possède pas les compétences requises pour ces postes. Cette situation s'accompagne d'une diminution de la proportion d'emplois moyennement



qualifiés. Ernst et Feist (2024) relèvent également une polarisation durable du marché du travail, marquée par une augmentation de la demande aux deux extrémités du spectre de qualification et un recul des emplois intermédiaires.

Dans ce contexte, les technologies numériques apparaissent comme des leviers pour optimiser certaines étapes du processus de recrutement (Nikolaou, 2014 ; Potočnik et al., 2021). La digitalisation désigne ici « l'intégration d'outils technologiques visant à renforcer l'efficacité, la portée et la réactivité des pratiques existantes » (Verhoef et al., 2021). Elle ne remplace pas nécessairement les approches traditionnelles, mais s'inscrit dans des logiques d'hybridation, où coexistent dispositifs numériques (ATS, plateformes spécialisées, réseaux sociaux professionnels) et méthodes classiques (réseautage, entretiens, cabinets spécialisés), selon les contextes et les publics ciblés (Lievens & Chapman, 2010).

Parmi les nombreux outils issus de cette transformation, les réseaux sociaux professionnels, tels que LinkedIn, représentent l'une des évolutions les plus marquantes de cette dynamique. Ces plateformes dépassent la simple diffusion d'offres d'emploi : elles permettent de rechercher des profils, de constituer des viviers de candidats, d'entrer en contact direct avec eux ou encore de mener une veille sur les tendances de l'emploi et les mouvements de concurrents (Nikolaou, 2014 ; Melanthiou et al., 2015). Elles reconfigurent ainsi les frontières entre candidats actifs et passifs<sup>1</sup>, et repositionnent les recruteurs dans une démarche plus proactive, reposant sur la visibilité numérique. En Belgique, une enquête menée en 2011 auprès de professionnels du recrutement et de la sélection montrait déjà que près de sept professionnels sur dix utilisaient LinkedIn pour compléter les informations recueillies avant un entretien, et qu'environ un quart s'en servaient pour orienter la décision d'inviter un candidat (Caers & Castelyns, 2011).

Toutefois, l'adoption de ces outils ne se fait pas uniforme. L'intensité, les finalités et les modalités d'intégration varient selon la taille des organisations, les ressources disponibles, le type de poste à pourvoir ou encore la culture managériale (Potočnik et al., 2021). Cette diversité invite à une analyse contextualisée, attentive aux logiques différenciées d'appropriation technologique, particulièrement dans le cas de dispositifs multifonctionnels tels que LinkedIn.

---

<sup>1</sup> Qui ne sont pas activement en recherche d'emploi

C'est précisément dans cette perspective que s'inscrit ce travail, en examinant comment LinkedIn, en tant qu'environnement numérique de recrutement, est mobilisé de manière différenciée par les recruteurs selon leur structure (agences d'intérim, cabinets de recrutement), leur rôle, leurs ressources et leurs objectifs.

Bien que les effets de la digitalisation sur les pratiques de recrutement aient fait l'objet de nombreuses études, les recherches portant spécifiquement sur leur appropriation par les acteurs de l'intermédiation externe restent limitées. Comme le souligne Liang (2024), les agences d'intérim jouent un rôle structurant dans le fonctionnement du marché du travail, en facilitant des formes d'emploi flexibles au travers de configurations contractuelles tripartites.

D'autres structures comme les cabinets de recrutement, bien qu'opérant dans des logiques différentes, participent également à cette intermédiation, notamment pour le placement ciblé de profils qualifiés. Toutefois, la littérature comparant systématiquement ces deux types d'acteurs, notamment sous l'angle de leur usage différencié des outils numériques tels que LinkedIn, demeure encore très lacunaire.

Dès lors, ce travail propose de contribuer à combler ce vide, en examinant à partir des données recueillies comment ces structures mobilisent ou non LinkedIn, en tant que réseau social professionnel, dans leurs pratiques concrètes de recrutement. La section suivante s'appuie sur la littérature existante pour préciser le cadre légal et les spécificités organisationnelles propres à chacun de ces acteurs, afin de mieux cerner les conditions dans lesquelles émergent des usages différenciés.

### **2.1.2. Agences d'intérim et cabinets de recrutement : cadres et logiques différenciées**

Avant d'aborder la revue de littérature à ce sujet, il est utile de préciser le cadre légal dans lequel évoluent les acteurs du placement externe, afin de mieux comprendre les différences structurelles entre les agences d'intérim et les cabinets de recrutement.

En Belgique, les agences d'intérim, ou entreprises de travail intérimaire (ETT), sont strictement encadrées par la loi du 24 juillet 1987 relative au travail temporaire, au travail intérimaire et à la mise à disposition de travailleurs auprès d'utilisateurs. Le travail intérimaire s'y distingue par deux caractéristiques principales. D'une part, il constitue une forme légale de mise à disposition de travailleurs, impliquant une relation triangulaire entre trois acteurs : l'entreprise de travail intérimaire,

le travailleur intérimaire, et l'entreprise utilisatrice. Cette relation repose sur deux contrats distincts (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, n.d.)<sup>2</sup>.

- Un contrat de travail intérimaire conclu entre l'entreprise d'intérim et le travailleur ;
- Un contrat commercial entre l'entreprise d'intérim et l'entreprise utilisatrice.

D'autre part, il s'agit de l'exécution d'un travail temporaire et n'est autorisé que pour une série limitée de motifs légaux, tels que le remplacement d'un travailleur permanent ou un accroissement temporaire de l'activité. La durée du contrat et les modalités de recours varient selon le motif invoqué. Les agences d'intérim doivent obtenir un agrément régional, respecter les conditions prévues par la CCT n° 108, et employer les intérimaires via des contrats de travail intérimaire spécifiques.

À l'inverse, les cabinets de recrutement, également appelés agences de placement dans les textes officiels, ne relèvent pas de cette législation fédérale. Leur activité est régie par des cadres réglementaires régionaux. En Région wallonne, par exemple, le décret du 3 avril 2009 relatif à l'agrément des agences de placement encadre leur fonctionnement (Spw, 2009). Ces structures n'établissent pas de contrat de travail avec les candidats. Elles agissent comme intermédiaires, en proposant des services tels que le recrutement, la sélection, l'orientation professionnelle ou l'*outplacement*, pour le compte d'un employeur. Leur fonctionnement repose donc sur une logique de prestation de services et non sur une relation contractuelle directe avec les travailleurs. Pour exercer légalement, elles doivent obtenir un agrément régional, respecter certaines obligations de transparence (comme l'établissement de rapports annuels ou la garantie de l'égalité de traitement), et sont soumises au contrôle administratif des autorités compétentes (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, n.d. ; Wallex, 2009).

Ainsi, la principale distinction juridique entre ces deux types d'acteurs réside dans leur statut vis-à-vis du travailleur : les agences d'intérim sont des employeurs légaux, tandis que les cabinets de recrutement sont des prestataires de services sans lien contractuel direct avec les candidats.

---

<sup>2</sup> <https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/travail-interimaire>

Selon la littérature scientifique, les agences d'intérim et les cabinets de recrutement, bien qu'ayant pour point commun d'agir comme intermédiaires entre offre et demande de travail, peuvent également être différenciés par leurs missions, temporalités d'action et logiques organisationnelles. Les premières se caractérisent principalement par une logique de placement temporaire, répondant aux besoins immédiats de flexibilité des entreprises (Shapovalova & Pavlov, 2021). Comme nous l'avons vu, elles fonctionnent selon un modèle de relation tripartite, dans lequel l'agence demeure l'employeur légal du salarié, tout en le mettant à disposition d'un client final pour une mission de courte durée (Elcioglu, 2010 ; Toslov 2024). Cette configuration permet aux entreprises utilisatrices d'externaliser toute ou une partie de leur gestion du personnel, en transférant une partie des risques contractuels et administratifs.

Selon Baldo, Valle-Cabrera & Olivas-Lujan (2019), les cabinets de recrutement, qu'ils désignent sous le terme de "chasseurs de têtes" (*Executive Recruitment Firms* ou *Headhunters*), sont des entités spécialisées dans la recherche de talents pour des postes de direction et des emplois qualifiés. Leur valeur ajoutée repose sur la sélection ciblée de profils spécifiques et un accompagnement personnalisé du client dans la définition fine des besoins et des critères d'adéquation (Abdullah, Yoke, & Zakaria, 2013 ; Baldo et al., 2019). Cette approche implique généralement une temporalité plus longue que celle des agences d'intérim, du fait de la complexité des profils recherchés et des démarches mobilisées : entretiens successifs, vérifications croisées, évaluation culturelle et dispositifs de conseil RH (Abdullah et al., 2013 ; Girard & Oiry, 2021 ; Shapovalova & Pavlov, 2021).

La littérature comparant directement l'usage des outils numériques par les cabinets de recrutement et les agences d'intérim reste encore limitée. Néanmoins, en mobilisant des travaux portant séparément sur chacun de ces deux acteurs, il est possible de dégager quelques tendances préliminaires. Girard & Oiry (2021) montrent par exemple que certains cabinets intègrent LinkedIn de manière différenciée selon leur stratégie : certains en font un levier de valorisation de leur expertise et de conseil, en publiant des analyses de marché, des conseils méthodologiques ou des retours d'expérience. D'autres privilégient plutôt une présence active auprès de communautés professionnelles, adoptant une posture plus marketing qui passe par une communication régulière, la mise en avant de réussites ou encore la mobilisation de leur réseau professionnel en ligne. À l'inverse, les agences d'intérim adopteraient souvent une logique plus transactionnelle, centrée sur la publication d'offres et la réponse rapide à la demande des clients, avec une mobilisation plus limitée des fonctionnalités de recherche avancée ou de personnalisation (Abdullah et al., 2013 ; Elcioglu, 2010 ; Tsolov 2024).

Ces différences s'éclairent aussi à travers la manière dont les cabinets utilisent LinkedIn pour répondre à une contrainte récurrente du recrutement en ligne : le « bruit » informationnel généré par les canaux classiques<sup>3</sup>. Girard, Fallery & Rodhain (2013) montrent que l'usage sélectif et proactif des réseaux sociaux permet de cibler plus finement les profils recherchés et de réduire le volume de candidatures non pertinentes. Les cabinets tirent ainsi parti de ces plateformes non seulement pour accéder à un vivier plus large, mais aussi pour entretenir un contact direct et ciblé avec des candidats à fort potentiel. En revanche, si cette stratégie est bien documentée pour les cabinets, la littérature documente peu d'approches équivalentes du côté des agences d'intérim, ce qui laisse entrevoir deux hypothèses non exclusives. La littérature reste lacunaire et laisse entrevoir deux hypothèses : soit cet angle constitue une piste de recherche importante à explorer dans de futurs travaux, soit il apparaît moins pertinent dans le cas des agences d'intérim.

Si leur mission générale est similaire, les agences d'intérim et les cabinets de recrutement incarnent néanmoins deux formes d'intermédiation aux logiques sensiblement différentes sur le marché du travail. Les premières privilégient la réactivité et la standardisation dans une logique de volume et de flexibilité, tandis que les cabinets, quant à eux, tendent à adopter une approche plus qualitative, centrée sur le conseil aux entreprises et la recherche ciblée de profils qualifiés. Ces différences se retrouvent tant dans leur modèle économique que dans leur manière d'intégrer ou non les outils numériques à leur pratique quotidienne.

La section suivante prolonge cette mise en perspective en s'intéressant à un outil devenu central dans les dynamiques contemporaines de recrutement : LinkedIn. Loin de se limiter à un simple réseau social professionnel, cette plateforme multifonctionnelle constitue aujourd'hui un véritable environnement numérique de travail pour un grand nombre de recruteurs. Cette analyse portera sur la manière dont LinkedIn s'est progressivement imposée dans le paysage du recrutement, en s'appuyant sur des fonctionnalités spécifiques, mais aussi sur des usages qui varient largement selon les contextes organisationnels.

---

<sup>3</sup> Le « bruit » informationnel désigne l'ensemble des candidatures ou informations peu pertinentes au regard du profil recherché, qui compliquent le traitement et ralentissent le processus de recrutement (Girard, Fallery & Rodhain, 2013).

## 2.2. LinkedIn : plateforme professionnelle et outil de recrutement

### 2.2.1. Émergence et évolution de LinkedIn dans le champ du recrutement

Lancé en 2003, LinkedIn s'est d'abord imposé comme un annuaire professionnel en ligne, facilitant la mise en réseau entre individus et la valorisation des parcours professionnels (Hosain & Liu, 2020). À ce stade, la plateforme était essentiellement mobilisée dans une logique de gestion passive du réseau et de visibilité individuelle (Benhacine & Hammadi, 2021). Au fil du temps, elle a connu une transformation importante de ses usages, s'ouvrant progressivement au champ des ressources humaines, notamment avec l'introduction de fonctionnalités dédiées au recrutement telles que les publications d'offres, les filtres de recherche avancée ou les outils de messagerie directe (Hoblingre et al., 2016).

Plusieurs travaux ont mis en évidence le rôle croissant de LinkedIn dans les pratiques de recrutement. Chiang & Suen (2015) soulignent que la plateforme permet aux recruteurs de trouver rapidement des candidats potentiels et fournit des informations riches sur les candidats grâce à la visibilité offerte par les profils professionnels. Koch et al. (2018) quant à eux observent qu'elle facilite également l'établissement de liens directs entre employeurs et candidats, en favorisant un recrutement plus proactif. Il apparaît ainsi que LinkedIn occupe un positionnement hybride : il fonctionne simultanément comme réseau social professionnel, base de données consultable et canal d'interaction directe (Chiang & Suen, 2015 ; Koch et al., 2018). Cette multifonctionnalité le distingue d'autres outils techniques utilisés dans le recrutement. Par exemple, les réseaux sociaux dits "généralistes" (ex. Facebook) tendent à être mobilisés dans des registres plus personnels tandis que LinkedIn s'inscrit dans la sphère professionnelle, ce qui contribue à sa centralité croissante dans le *sourcing* (Caers & Castelyns, 2011). Cette distinction est toutefois nuancée par des travaux montrant qu'au sein même de LinkedIn, les usages professionnels et de construction identitaire s'entremêlent et sont soumis à des normes organisationnelles (Hoblingre et al., 2016).

À ce titre, plusieurs auteurs ont souligné des différences structurelles entre LinkedIn et d'autres dispositifs numériques. Hoblingre et al. (2016) notent que, contrairement aux *ATS*<sup>4</sup> conçus pour gérer le

---

<sup>4</sup> *Applicant Tracking Systems* ou systèmes de suivi des candidatures

flux interne de candidatures, LinkedIn permet un accès plus ouvert à des viviers externes de profils. McDonald et al. (2019) rappellent que les *ATS* sont généralement mobilisés en aval du processus, une fois les candidatures reçues, tandis que LinkedIn intervient en amont, dans une logique de *sourcing* et de prospection. Ici, le *sourcing* désigne « l'utilisation d'une ou plusieurs stratégies permettant d'associer les talents disponibles aux postes vacants dans l'organisation » [traduction libre] (Sinha & Thaly, 2013, p. 142). La plateforme permet en effet aux recruteurs d'effectuer des recherches ciblées à l'aide de mots-clés, de filtres et d'entrer directement en contact avec les profils repérés (Chiang & Suen, 2015 ; Hoblingre et al., 2016). Ruparel et al. (2020) précisent que LinkedIn est perçu comme un outil particulièrement efficace pour cette phase initiale du recrutement, notamment grâce à ses fonctionnalités de tri et de prospection. Par ailleurs, ces mêmes auteurs qualifient LinkedIn d'outil professionnel polyvalent, utilisé non seulement pour le recrutement, mais aussi pour la constitution de réseau et la gestion de l'image professionnelle. Cette polyvalence renforce son rôle dans le recrutement mobilisé à la fois pour repérer, contacter et évaluer des profils, mais également pour afficher une présence visible et conforme aux attentes du marché.

Malgré cette trajectoire bien documentée, la littérature examine encore peu comment le statut de “réseau professionnel” infléchit les usages concrets dans les organisations, ni comment ces représentations interagissent avec les normes internes et les objectifs individuels des recruteurs. De plus, LinkedIn est rarement analysé au sein d'un écosystème d'outils (*ATS*, *job boards*<sup>5</sup>, réseaux sociaux), ce qui limite l'intelligibilité des arbitrages opérés par les professionnels. Ces constats invitent à caractériser plus finement les usages de LinkedIn, puis à en analyser les déterminants organisationnels et individuels, avant de mettre ces éléments en perspective dans la comparaison entre cabinets et agences d'intérim.

### 2.2.2. Fonctionnalités mobilisées par les recruteurs

Dans le champ des ressources humaines, LinkedIn est intégré à différentes étapes du processus de recrutement. Cette section a pour but de synthétiser les usages recensés dans la littérature scientifique.

---

<sup>5</sup> Une *job board* est une plateforme en ligne dédiée à la diffusion d'offres d'emploi et à la mise en relation entre employeurs et candidats (ex. Indeed, Monster)

Bien que cette revue vise à proposer une vision aussi complète que possible, elle ne prétend pas à l'exhaustivité, tant les pratiques évoluent et s'adaptent aux contextes professionnels.

L'un des usages les plus courants est le *sourcing* actif, c'est-à-dire la recherche proactive de profils. Hoblingre et al. (2016) décrivent une utilisation intense et incontournable de LinkedIn dans le travail de consultants RH et de recruteurs français. Cette utilisation implique notamment une lecture attentive des parcours pour évaluer les profils et la constitution stratégique de viviers de candidats par la multiplication des contacts. Dans ce sens, LinkedIn est utilisé pour établir un contact direct avec les candidats, y compris ceux qui ne sont pas en recherche active. McDonald et al. (2019) rapportent que les recruteurs utilisent la messagerie pour adresser des propositions ciblées. Koch et al. (2018) indiquent quant à eux que ces échanges se font via la messagerie interne ou l'envoi d'invitations, en complément d'autres démarches.

La plateforme est aussi mobilisée dans une logique d'*employer branding*<sup>6</sup>. Hoblingre (2017) distingue une stratégie collective de diffusion de contenus valorisant l'entreprise, et une stratégie individuelle centrée sur la mise en visibilité du recruteur lui-même. Dans la même lignée, Gorbatov et al. (2019) rappellent que le *personal branding*<sup>7</sup> constitue une pratique pertinente pour les individus souhaitant renforcer leur légitimité professionnelle sur les réseaux sociaux numériques.

Enfin, LinkedIn peut jouer un rôle dans la présélection des profils. Chiang & Suen (2015) montrent que la qualité argumentative d'un profil influence les évaluations de compatibilité avec le poste ou l'organisation. Hosain & Liu (2020) confirment l'importance accordée aux informations visibles sur les profils, notamment leur cohérence avec le CV. Dans cette perspective, Zide, Elman & Shahani-Denning (2014) proposent une analyse fine de 288 profils LinkedIn à partir de 21 variables visibles (photo, nombre de connexions, compétences, etc.). Ils observent par exemple que 83,7 % des profils comportent une photo, 61,5 % listent des compétences, mais seulement 31,3 % sont complets au sens des critères LinkedIn. Environ un tiers présentent des fautes de grammaire ou d'orthographe, et 32,3 % affichent

---

<sup>6</sup>L'*employer branding* ou communication employeur désigne l'ensemble des actions visant à promouvoir l'image de l'entreprise comme employeur attractif, que ce soit via des contenus institutionnels ou la mise en visibilité des recruteurs eux-mêmes (Hoblingre, 2017).

<sup>7</sup> Le *personal branding* désigne la construction et la gestion de son image professionnelle, notamment via les réseaux sociaux (Gorbatov et al., 2019)



plus de 500 connexions. Ces caractéristiques constituent autant de signaux susceptibles d'influencer l'évaluation d'un candidat, qu'il s'agisse de crédibilité professionnelle ou de qualité perçue. En outre, Hoblingre et al. (2016) ajoutent que certains recruteurs s'en servent également comme outil de veille sectorielle, observant les trajectoires professionnelles, les mobilités ou les tendances RH du secteur.

Dans les différences de fonctionnalités possibles de LinkedIn on peut également souligner que de nombreux recruteurs se limitent à des fonctionnalités gratuites ou accessibles via un compte premium individuel, comme la consultation de profils, la publication d'offres ou l'envoi d'invitations (Hoblingre, 2017). Certains travaux décrivent des usages plus complexes, reposant sur des outils professionnels tels que LinkedIn *Recruiter* ou *Talent Insights* (bien que ces outils ne soient pas toujours nommés explicitement). McDonald et al. (2019), par exemple, montrent que des recruteurs utilisent LinkedIn pour cibler des profils qualifiés, souvent en poste, notamment les « *purple squirrels* » et qu'ils mobilisent des filtres spécifiques, gèrent des viviers, et suivent les interactions avec les candidats. Ces pratiques correspondent aux fonctionnalités proposées dans les services avancés de la plateforme.

Enfin, l'accès aux fonctionnalités avancées semble inégalement réparti selon les organisations (Girard & Oiry, 2021). C'est dans cette dynamique que la présente recherche prend son sens en s'intéressant, entre autres, aux différences d'usage de LinkedIn entre cabinets de recrutement et agences d'intérim, dimensions encore peu documentées dans la littérature existante.

Les pratiques varient selon les professionnels, entre usages quotidiens ou plus ponctuels (Hoblingre et al., 2016). Girard & Oiry (2021) identifient des formes d'improvisation ou de créativité dans l'appropriation de la plateforme, en particulier chez des consultants en cabinet qui développent des méthodes personnelles de mise en relation ou de prospection. Ces observations confirment que l'usage de LinkedIn par les recruteurs est loin d'être uniforme. Cette diversité d'usages invite à interroger les facteurs qui peuvent en structurer les modalités, une question au cœur de la section suivante.

Si le recours à LinkedIn dans le *sourcing*, la communication employeur ou la présélection est bien documenté, on manque de comparatifs ciblés selon les types d'organisations (grandes entreprises, cabinets, agences d'intérim). Les usages non conventionnels (détournements) ou les non-usages intentionnels suscitent peu d'attention, tout comme les analyses longitudinales retraçant l'évolution des pratiques à travers le temps ou leur articulation avec d'autres outils RH.

### 2.2.3. Logiques différenciées d'appropriation : facteurs organisationnels et individuels

Au-delà de la diversité des usages fonctionnels recensés, plusieurs travaux insistent sur les facteurs qui structurent cette hétérogénéité. Au niveau organisationnel, la nature des recrutements influence les pratiques. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'usage de LinkedIn est plus présent pour des postes qualifiés ou de supervision, contrairement à d'autres plateformes plus généralistes utilisées pour des fonctions peu qualifiées McDonald et al. (2019). Par ailleurs, Ruparel et al. (2020) soulignent que l'utilisation varie aussi selon les secteurs. Ils relèvent par exemple dans leur étude que les professionnels du secteur financier utilisent LinkedIn plus régulièrement pour trouver des emplois et des opportunités que ceux de l'industrie manufacturière. Bien que cette analyse concerne les candidats, elle suggère que certains secteurs sont plus actifs sur LinkedIn que d'autres, ce qui peut également influencer les pratiques des recruteurs.

Girard & Oiry (2021) illustrent également dans leur recherche l'effet du degré de numérisation des pratiques RH à travers deux cabinets : *ClassicRecrut*, à l'usage prudent et partiel de LinkedIn, et *RecrutIT*, dont la stratégie repose fortement sur les réseaux sociaux. Ces contrastes renvoient à des trajectoires organisationnelles différentes, mais aussi à des cultures professionnelles distinctes.

Les usages sont également façonnés par des logiques individuelles. Comme nous l'avons brièvement évoqué, Hoblingre (2017) montre que certains recruteurs articulent leur usage de LinkedIn à des stratégies de *personal branding*, parfois en décalage avec les normes collectives imposées par leur organisation. Cette tension entre affirmation identitaire et attentes institutionnelles peut limiter l'autonomie ou conduire à des ajustements dans la manière de se présenter en ligne, surtout lorsque l'identité professionnelle personnelle ne coïncide pas pleinement avec celle véhiculée par l'organisation. Krings et al. (2021) ajoutent que l'âge, les compétences numériques ou encore les attitudes face à ces outils peuvent constituer des facteurs différenciateurs. Toutefois, cette étude est centrée sur les chercheurs d'emploi et pas les recruteurs directement, les informations venant de cette recherche sont donc à prendre avec précaution pour notre thématique. Par ailleurs, Zide et al. (2014) montrent également que la mobilisation de certains éléments du profil (recommandations, informations personnelles, intérêts) varie sensiblement d'un utilisateur à l'autre. Cette sélection, volontaire ou non, traduit des stratégies différenciées de mise en visibilité et de gestion de l'identité professionnelle. Ces

résultats indiquent que les fonctionnalités proposées par LinkedIn ne sont pas exploitées de la même manière par tous les utilisateurs, mais adaptées selon leurs contextes et objectifs.

Ces éléments offrent un aperçu de facteurs clés d'hétérogénéité, sans prétendre à l'exhaustivité, mais posant les bases pour l'analyse approfondie à venir.

#### 2.2.4. Enjeux critiques des pratiques de recrutement sur LinkedIn

L'usage croissant de LinkedIn dans le recrutement, loin d'être neutre, soulève plusieurs limites et tensions, révélant la complexité de son appropriation.

Une limite que Chiang & Suen (2015) relèvent est que les profils en ligne contiennent de nombreuses informations et que les recruteurs ne les examinent pas toujours en profondeur. Il y a donc un risque de passer à côté d'informations importantes. Par ailleurs, les candidatures en ligne peuvent générer une surcharge d'informations également, bien que certains outils numériques facilitent leur traitement (McDonald et al., 2019). Ces phénomènes renforcent la dépendance à des filtres techniques pour trier les informations (Girard & Oiry, 2021).

Par ailleurs, l'usage de LinkedIn tend à uniformiser la manière dont les profils sont présentés. Les signaux numériques perçus comme atypiques peuvent être pénalisés (McDonald et al., 2019), tandis que les informations personnelles visibles exposent à des risques de traitement différencié, notamment en lien avec l'âge ou le genre (Krings et al., 2021 ; Koch et al., 2018). On peut aussi relever des stratégies d'alignement sur des standards visuels et langagiers promus par l'entreprise, ce qui limite l'expression individuelle (Hoblingre et al., 2016).

Enfin, des tensions entre visibilité et confidentialité affectent les recruteurs comme les candidats. La gestion de l'identité professionnelle en ligne suppose de concilier objectifs individuels et contraintes collectives, parfois en dissociant ce qui est affiché de ce qui est activé discrètement (Hoblingre, 2017). Ces observations renforcent l'idée que LinkedIn est un dispositif hybride, traversé par des logiques parfois contradictoires (Hoblingre et al., 2016).

Ce panorama invite donc à déplacer le regard des fonctionnalités vers les situations d'usage. C'est précisément l'objet de notre prochaine partie, mobiliser un cadre de sociologie des usages pour analyser comment un même dispositif, selon les contextes, donne lieu à des pratiques différentes.

## 2.3. La sociologie des usages et appropriation de LinkedIn

### 2.3.1. Concepts de la sociologie des usages

Dans son article intitulé *Retour critique sur la sociologie des usages*, Josiane Jouët (2000) propose une synthèse critique qui participe à la structuration théorique de ce champ, encore marqué à l'époque par la diversité des approches et la dispersion des objets d'étude. Elle y retrace les origines de la sociologie des usages et en clarifie les axes majeurs d'analyse, ce qui participe à en renforcer la cohérence d'ensemble. Comme elle l'écrit, « l'usage est analysé comme un construit social [...], c'est-à-dire l'usage resitué dans l'action sociale. La construction de l'usage ne se réduit dès lors pas aux seules formes d'utilisation prescrites par la technique, qui font certes partie de l'usage, mais s'étend aux multiples processus d'intermédiations qui se jouent pour lui donner sa qualité d'usage social » (Jouët, 2000, p. 495). Cette perspective se révèle particulièrement pertinente pour analyser les pratiques de recrutement sur LinkedIn, notamment lorsqu'il s'agit de comparer la manière dont les recruteurs en agences d'intérim et cabinets de recrutement s'approprient différemment la plateforme, en fonction des missions qu'ils remplissent, de leurs objectifs et des contraintes spécifiques à leur environnement organisationnel.

Dans ce but, la suite de ce cadre théorique s'attachera à présenter les principales notions développées par la sociologie des usages, afin d'en dégager les apports pour l'analyse des pratiques professionnelles liées au recrutement sur LinkedIn. Il s'agira notamment de revenir sur des concepts tels que l'appropriation, les médiations techniques, sociales et organisationnelles (incluant la notion d'*affordances*), la généalogie des usages, les détournements, ainsi que les logiques différenciées d'usage. L'objectif est de mettre en lumière les écarts observables entre les pratiques des recruteurs issus d'agences d'intérim et ceux exerçant en cabinet de recrutement. Enfin, une section d'opérationnalisation traduira ces concepts en cinq dimensions analytiques adaptées au contexte de l'étude, servant de grille de lecture pour l'analyse comparative des entretiens.

#### L'appropriation des technologies

Le concept d'appropriation occupe une place centrale dans la sociologie des usages. Il permet de dépasser une conception strictement instrumentale des technologies. Selon Baillette & Kimble (2008), l'appropriation désigne un processus dynamique d'intégration par lequel les individus, au sein d'un cadre organisationnel donné, se réapproprient les dispositifs en fonction de leurs contraintes, finalités professionnelles et représentations sociales. Il ne s'agit donc pas d'un simple usage prescrit, mais d'une reformulation contextuelle de la technologie par ses utilisateurs.

Plusieurs travaux récents soulignent l'intérêt d'utiliser le concept d'appropriation pour analyser les usages professionnels des technologies numériques, notamment dans les environnements médiatisés par des plateformes (Gálvez & Caballero, 2022). Ce cadre conceptuel peut donc s'avérer particulièrement utile pour comprendre comment les acteurs intègrent des dispositifs comme LinkedIn dans leurs pratiques. Ainsi, dans le champ du recrutement, la notion d'appropriation permet d'interroger l'écart entre les prescriptions techniques de la plateforme et les usages effectifs qu'en font les recruteurs. Les prescriptions techniques renvoient ici à l'ensemble des fonctionnalités disponibles, comme les profils utilisateurs, les filtres, les moteurs de recherche ou encore les outils de messagerie. Ces usages varient selon la place occupée dans l'organisation, les pratiques professionnelles en vigueur et les modes de travail adoptés. Les prescriptions techniques orientent donc les pratiques, sans toutefois les déterminer entièrement (Jouët, 2000 ; Akrich, 1993).

#### Médiations techniques, sociales et organisationnelles

Dans la perspective de la sociologie des usages, les technologies ne peuvent être comprises indépendamment des médiations qui s'opèrent entre leurs fonctionnalités et les logiques d'action des usagers (Jouët, 2000). Ces médiations constituent l'ensemble des facteurs qui donnent sens à l'outil et orientent sa mise en œuvre.

Les médiations techniques renvoient aux caractéristiques matérielles et fonctionnelles de l'outil, qui encadrent et orientent les usages possibles. Comme le souligne Hutchby (2001), une « *affordance* » désigne l'ensemble des possibilités d'action qu'un dispositif technique rend accessibles à un utilisateur, tout en limitant d'autres formes d'action. En d'autres termes, il s'agit des potentialités et contraintes inscrites dans la conception même d'un outil. Sur LinkedIn, par exemple, le fil d'actualités algorithmique module la visibilité des publications, tandis que les filtres avancés de recherche et l'accès

à des fonctions comme *InMail* ou LinkedIn *Recruiter* conditionnent la précision du ciblage et l'ampleur des interactions possibles.

Les médiations sociales concernent les représentations, normes et discours qui circulent autour de l'outil, et qui influencent la manière dont il est perçu et utilisé (Flichy, 1995, cité dans Chambat, 1995). Elles participent à stabiliser un « cadre sociotechnique » en articulant attentes collectives et pratiques concrètes. À ce titre, Utz & Breuer (2019) montrent que les bénéfices informationnels tirés de LinkedIn dépendent en grande partie des comportements de réseautage et du nombre de liens faibles entretenus par l'utilisateur. Ils soulignent ainsi que l'appropriation de la plateforme est conditionnée par des ressources relationnelles préexistantes et par des pratiques socialement situées.

Les médiations organisationnelles relèvent des prescriptions et procédures propres à un contexte professionnel donné : division du travail, répartition des responsabilités, priorités stratégiques ou encore contraintes économiques. Dans cette perspective, Akrich (1993) souligne que ces prescriptions peuvent fonctionner comme des « scripts » organisationnels, orientant les pratiques des usagers tout en laissant place à des adaptations.

Dans le cas d'une plateforme numérique telle que LinkedIn, ces trois types de médiations peuvent s'entrecroiser : l'architecture technique (moteur de recherche, filtres, messagerie) définit un cadre d'action ; les représentations professionnelles influencent son adoption ; et les règles internes des organisations encadrent les modalités concrètes de son utilisation.

#### Généalogie et temporalité des usages

Par ailleurs, Jouët (2000) introduit également le concept de généalogie des usages, qui renvoie à la manière dont les pratiques d'un outil se construisent dans le temps. Cette dimension permet d'appréhender les usages non comme des comportements figés, mais comme des processus évolutifs, marqués par des phases de découverte, de familiarisation, d'appropriation et parfois de réorientation. Dans le cas de LinkedIn, cette approche généalogique permet d'être attentif non seulement à l'évolution des pratiques lors de l'apparition de nouvelles fonctionnalités (comme LinkedIn *Recruiter*), mais aussi aux ajustements progressifs opérés par les organisations et par les recruteurs eux-mêmes. Les usages ne sont donc pas donnés d'emblée, ils se transforment au fil du temps et s'inscrivent ainsi dans une

temporalité spécifique, faite de phases d'apprentissage, d'expérimentation, de routinisation et parfois de réinvention.

### Détournement des usages

Dans certains cas, les usages peuvent s'éloigner sensiblement des intentions initiales inscrites dans les dispositifs. L'approche d'Akrich (1993) montre que les dispositifs techniques intègrent un « programme d'action » anticipant certains usages, mais que la confrontation avec les pratiques réelles des usagers peut conduire ces derniers à adapter, transformer ou s'écarter de ces scénarios initiaux, en fonction de leurs logiques de travail propres. Ce processus ouvre la voie à ce que d'autres auteurs, comme Jouët (2000), qualifient de « détournement ». Appliqué aux pratiques de recrutement, ce concept permet d'analyser l'émergence de comportements inattendus ou alternatifs, sans pour autant les présumer comme systématiques, mais en reconnaissant la possibilité d'une innovation par l'usage. Il s'agit là d'une forme d'innovation d'usage, entendue comme le produit d'appropriations situées et contingentes, qui ne relèvent ni d'un projet technique, ni d'une intention stratégique. Comme le souligne Chambat (1995), l'innovation peut émerger des usages eux-mêmes, lorsque ceux-ci s'écarterent des fonctions prévues par les concepteurs et produisent de nouvelles significations autour de l'objet technique.

### Logiques différenciées d'usage professionnel

Les dynamiques d'appropriation, façonnées par des médiations techniques, sociales et organisationnelles (Jouët, 2000), se traduisent par des logiques d'usage différenciées selon les contextes professionnels. Ces logiques, construites à l'intersection entre contraintes du contexte, objectifs poursuivis, ressources disponibles et normes professionnelles (Akrich, 1993 ; Proulx, 2005), varient dans le cas de LinkedIn selon le type d'organisation (cabinet de recrutement, agence d'intérim, service RH intégré) et les finalités visées (Gálvez & Caballero, 2022). Elles permettent ainsi de dépasser une vision homogène des utilisateurs de plateformes numériques et d'analyser les écarts de pratiques entre acteurs soumis à des contraintes et finalités distinctes.

### 2.3.2. Opérationnalisation des concepts issus de la sociologie des usages

Les dimensions suivantes constituent une traduction analytique, spécifiquement élaborée pour notre étude, de concepts issus de la sociologie des usages. Elles ne reproduisent pas à l'identique les catégories proposées par les auteurs de référence, mais en reprennent les fondements pour les adapter au contexte du recrutement via LinkedIn. Chaque dimension est ainsi reliée à ses sources théoriques, tout en étant reformulée pour tenir compte des réalités observables dans notre terrain d'enquête. Cette démarche permet de passer d'un cadre théorique général à un dispositif opératoire adapté, qui servira de repère dans l'examen empirique des données recueillies.

- Objectifs d'usage : adapté de Jouët (2000) et Proulx (2005), ce terme désigne les objectifs concrets poursuivis par les usagers dans leur appropriation d'un dispositif technique. Dans le contexte du recrutement via LinkedIn, cela inclut par exemple la diffusion d'offres, la recherche de visibilité professionnelle, le *sourcing* de profils spécifiques ou la veille sur un marché du travail.
- Médiations professionnelles (organisationnelles et sociales) : inspirée de la distinction proposée par Jouët (2000) et Akrich (1993) entre ce que l'on peut considérer comme des médiations organisationnelles et médiations sociales, cette notion regroupe l'ensemble des prescriptions, normes et attentes (internes ou externes) qui orientent l'appropriation d'un dispositif technique. Au niveau organisationnel, il s'agit des règles formelles et informelles, procédures, objectifs commerciaux, divisions du travail et priorités stratégiques propres à chaque structure, souvent décrites comme des "scripts" (Akrich, 1993). Au niveau social et sectoriel, elle englobe les normes professionnelles, cultures de métier, attentes implicites des clients et candidats, ainsi que les usages considérés comme légitimes ou efficaces dans un secteur donné, contribuant à façonner un "cadre sociotechnique" (Flichy, 1995 ; Chambat, 1995). Dans le cadre de cette recherche, ces deux niveaux sont réunis sous l'appellation commune de médiations professionnelles afin de tenir compte de leur imbrication dans la pratique et de la difficulté empirique à les distinguer strictement. Ce regroupement permet de saisir l'articulation entre contraintes internes et logiques sectorielles qui influencent conjointement la manière dont les recruteurs mobilisent LinkedIn.



- Conditions matérielles et techniques d'utilisation : inspiré de la notion de conditions matérielles et techniques d'appropriation (Jouët, 2000 ; Hutchby, 2001), cet élément recouvre la disponibilité et la maîtrise des outils numériques nécessaires à l'usage d'une plateforme. Pour LinkedIn, cela peut inclure l'accès à une licence *Recruiter*, à un ATS, à des quotas d'*InMail* ou à des formations spécifiques.
- Marges de manœuvre individuelles : notion liée aux capacités d'adaptation et de réinterprétation des prescriptions (Jouët, 2000 ; Akrich, 1993), elle désigne la latitude laissée à l'utilisateur pour personnaliser ou détourner un dispositif technique par rapport à l'usage attendu. Dans le cas étudié, cela peut concerner, entre autres, la personnalisation des messages, le choix des canaux de diffusion ou l'ajustement des paramètres de recherche.
- Détournements et non-usages : s'appuyant sur Akrich (1993) Chambat (1995) et Jouët (2000), cette dimension désigne les pratiques qui s'écartent des scénarios prévus par les concepteurs, ainsi que les refus ou substitutions d'usage. Wyatt (2003) montre que le non-usage peut résulter d'un choix volontaire ou de contraintes, et qu'il constitue en lui-même une pratique socialement construite, au même titre que l'usage. Dans le recrutement, cela peut inclure la préférence donnée à d'autres plateformes (ex. Facebook, Indeed) ou le rejet de certaines fonctionnalités de LinkedIn jugées inadaptées.

Ces cinq dimensions opératoires traduisent, pour le contexte de cette recherche, les concepts issus de la sociologie des usages tels que développés notamment par Jouët (2000), Akrich (1993), Chambat (1995), Hutchby (2001) et Wyatt (2003). Elles ne reproduisent pas à l'identique les catégories proposées par ces auteurs, mais en reprennent les fondements pour les reformuler à la lumière des réalités observées sur notre terrain d'enquête.

La grille qui en résulte est présentée en Annexe 1. Elle constitue le point de jonction entre le cadre théorique et l'analyse empirique, assurant la continuité entre les concepts mobilisés et leur traduction en dimensions observables.

### III. Méthodologie

Dans cette troisième partie, nous allons présenter dans un premier temps la genèse de notre recherche ainsi que l'intérêt empirique du cas étudié, à savoir les pratiques de recruteurs exerçant dans des agences d'intérim et des cabinets de recrutement, en lien avec l'usage de LinkedIn. Nous décrirons ensuite l'approche méthodologique adoptée, en explicitant les choix effectués pour la collecte et l'analyse des données. Enfin, nous ferons également le point sur les limites et les biais potentiels auxquels nous avons fait face. Ce développement permet de situer notre posture de recherche, de justifier les outils mobilisés et de préciser les modalités concrètes de l'enquête qualitative menée.

#### 3.1. Genèse de la recherche

La préparation du stage de fin d'études a constitué le premier contact concret avec l'usage actif de LinkedIn à des fins professionnelles. Dans ce contexte, nous avons publié une annonce afin de trouver une opportunité de stage dans la région de Liège, ce qui a rapidement suscité des réactions, principalement de la part de professionnels du recrutement. Cette démarche s'est révélée significative à double titre : d'une part, elle a mis en évidence l'efficacité de LinkedIn comme outil de mise en relation dans le cadre de l'emploi ; d'autre part, elle a éveillé un questionnement sur les acteurs présents sur la plateforme. Plus précisément, il a été observé que les retours provenaient quasi exclusivement de professionnels en cabinets de recrutement, et très peu d'agences d'intérim.

Cette observation empirique a motivé une recherche documentaire exploratoire portant sur l'usage de LinkedIn dans les pratiques de recrutement. Si la littérature scientifique traite largement de cet outil en tant que levier numérique pour les recruteurs, ainsi que des spécificités propres aux agences d'intérim et aux cabinets de recrutement, les comparaisons directes entre ces deux types d'acteurs dans leur manière d'investir LinkedIn demeurent peu développées. Dans ce contexte, il est apparu nécessaire de poser un cadre de départ servant de fil conducteur afin de structurer la réflexion. Comme le rappellent Van Campenhoutt, Marquet & Quivy (2017, p. 40), une telle étape permet d'éviter des tâtonnements et de structurer l'enquête dès ses premières phases, tout en conservant une certaine souplesse pour faire évoluer la réflexion en fonction de l'avancement du travail. Ces premières analyses ont ainsi permis de formuler notre question de départ : « *Comment les recruteurs en cabinets de recrutement et en agences d'intérim s'approprient-ils LinkedIn dans leur pratique professionnelle ?* ». Cette question, bien

qu'évolutive, a constitué le cadre initial de notre réflexion et le repère méthodologique à partir duquel s'est progressivement construite notre problématique de recherche.

Face à ces premières observations, nous avons progressivement orienté notre réflexion vers un cadre théorique centré sur la sociologie des usages, afin d'interroger les logiques différenciées d'appropriation d'un même outil par des acteurs aux contextes variés. Tout en gardant cette volonté d'une analyse comparative entre ces types de structures, ce cadre nous a également permis d'explorer plus finement la manière dont les usages se construisent à l'intersection de facteurs organisationnels, sociaux et individuels. Nous avons donc structuré notre recherche selon plusieurs niveaux d'analyse : non seulement en comparant les pratiques entre types de structures (agences d'intérim et cabinets de recrutement) comme nous venons de le dire, mais aussi en examinant les différences entre recruteurs exerçant dans des entreprises similaires, voire au sein d'une même organisation. Ce choix méthodologique permet d'explorer à la fois les influences structurelles, contextuelles et individuelles dans les usages professionnels de LinkedIn.

Cette réflexion a donné lieu à une enquête qualitative comparative que nous détaillons dans les sections suivantes.

### 3.2. Collecte des données

Les données expérimentales ont été recueillies au moyen d'entretiens menés auprès de professionnels du recrutement. Pour ce faire, la méthode des entretiens semi-directifs est apparue comme la plus pertinente, celle-ci offrant un cadre suffisamment souple pour permettre l'exploration approfondie de notre thématique. L'entretien semi-directif n'est « *ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises. Généralement, le chercheur dispose d'une série de questions-guides, relativement ouvertes* » (Van Campenhoudt et al. 2017, p 242.). Les entretiens ont tous été réalisés à distance, sur la plateforme *Teams*, pour des raisons pratiques liées à la disponibilité des participants. Ils ont duré entre 35 et 70 minutes, ont été enregistrés, avec le consentement préalable des participants, puis retranscrits dans leur intégralité en vue de l'analyse. Afin de garantir des conditions optimales de passation, une grille thématique a été élaborée et intégrée au guide d'entretien. Elle repose sur une série de thèmes et de sous-thèmes organisés de manière souple, afin de s'adapter au déroulement de l'échange. Une fois conçu, le guide a été mobilisé de manière similaire auprès des deux types

d'acteurs enquêtés, dans une optique de comparabilité des discours entre les structures d'intérim et les cabinets de recrutement. Bien que notre analyse s'appuie sur le cadre théorique de la sociologie des usages, nous avons choisi de ne pas structurer directement la grille autour de ces concepts. En effet, il nous a semblé plus pertinent d'organiser les questions autour de formes concrètes d'usage de LinkedIn (par exemple, la diffusion d'offres, la recherche de profils, etc.), plus facilement compréhensibles pour les professionnels interrogés. Ce choix visait à faciliter les échanges et à éviter que des formulations trop théoriques ne freinent la discussion. Il est important de mentionner qu'au cours de la récolte des matériaux empiriques, certaines thématiques ont été enrichies pour mieux refléter les réalités du terrain et les apports de la littérature scientifique. C'est notamment le cas du sous-thème abordant la communication et l'image, absent initialement, mais ajouté après avoir été évoqué spontanément lors du premier entretien. Cette adaptation du guide d'entretien après un premier échange de terrain illustre une posture exploratoire et évolutive propre aux recherches qualitatives, dans lesquelles les outils peuvent évoluer au fur et à mesure de la confrontation au terrain, en fonction des éléments saillants qui émergent.

Le guide d'entretien, dont la version complète est reproduite en annexe, permet d'explorer de manière structurée, bien que de façon indirecte, les dimensions centrales de notre analyse, telles que les usages concrets de LinkedIn, les logiques d'action des recruteurs, les contraintes organisationnelles ainsi que les profils ciblés (voir Annexe 2)

Sur base des distinctions identifiées dans notre revue de littérature, les structures investiguées ont été classées en fonction du type de contrat proposé au candidat : soit un contrat intérimaire conclu directement avec l'agence d'intérim, soit un contrat de travail signé avec l'entreprise cliente. Ce critère de distinction s'appuie sur les spécificités juridiques et fonctionnelles relevées dans notre revue de littérature. Certains répondants exercent dans des organisations mixtes, combinant des activités de recrutement temporaire intérimaire et permanent. Dans ces cas, le classement a été effectué en fonction de la mission spécifique occupée par l'interviewé au moment de l'entretien (par exemple : fonction de placement permanent ou fonction de placement intérimaire). Ce choix repose sur une lecture fonctionnelle du rôle des professionnels, visant à éviter toute confusion quant à leur activité réelle et à garantir la cohérence analytique du traitement comparatif. Dans les structures concernées, ces deux types de missions sont généralement assurés par des équipes distinctes, rattachées à des divisions ou cellules

spécialisées. Les attributions professionnelles étant clairement délimitées, cela renforce la pertinence de cette catégorisation au regard de notre objectif d'analyse différenciée des usages.

Pour rappel, dans un souci de clarté rédactionnelle, nous avons opté pour une terminologie simplifiée permettant d'identifier aisément les profils analysés. Nous emploierons ainsi le terme recruteur en intérim pour désigner les professionnels exerçant une fonction de placement intérimaire, qu'ils évoluent dans une agence dédiée ou dans une structure mixte. À l'inverse, l'expression de recruteur en cabinet et cabinet de recrutement renverra aux professionnels en charge du placement permanent, y compris lorsque celui-ci est assuré au sein d'organisations hybrides.

Dans cette recherche, plusieurs répondants ont partagé des observations relatives aux pratiques de leurs collègues occupant d'autres fonctions au sein de la même organisation. Ces témoignages, bien que relevant d'une connaissance indirecte, offrent des éléments d'analyse sur les différences d'usage de LinkedIn selon le type de fonction. Ces informations ont été prises en compte avec la prudence requise, dans la mesure où elles relèvent parfois de perceptions et non d'expériences directes.

Les participants ont été recrutés par une combinaison de démarches complémentaires. Une première phase a consisté en la diffusion d'une publication sur LinkedIn présentant l'objet de notre recherche. Cette initiative a été suivie par l'activation de notre réseau personnel et professionnel, permettant d'entrer en contact avec des personnes travaillant dans le secteur du recrutement. Enfin, une recherche ciblée sur LinkedIn a permis d'identifier des profils correspondant aux critères définis, puis de les contacter directement.

La constitution de l'échantillon a reposé sur une combinaison de démarches. Il regroupe treize professionnels exerçant au sein d'agences de placement externes, répartis entre cinq recruteurs dans le secteur de l'intérim et huit recruteurs en cabinet de recrutement. L'un des critères de sélection était que les personnes interrogées disposent d'une expérience professionnelle d'au moins un an dans le domaine du recrutement au sein de telles structures. Ce critère visait à s'assurer que les usages déclarés (ou absences d'usage) de LinkedIn ne relèvent pas uniquement d'une phase d'appropriation initiale ou de découverte de l'outil, mais d'une expérience déjà ancrée dans la pratique professionnelle.

À noter que trois des professionnels issus du secteur des cabinets de recrutement travaillent au sein de la même organisation. Ce choix s'explique par la volonté d'analyser, dans un environnement

organisationnel constant, la manière dont les usages peuvent différer selon les facteurs individuels des recruteurs. L'objectif est ainsi d'examiner à la fois les différences entre types de structures, mais également les variations internes aux organisations et entre professionnels exerçant des fonctions similaires dans des organisations différentes.

Enfin, bien que la dimension géographique n'ait pas constitué un critère central de sélection, il convient de préciser que la quasi-totalité des répondants sont basés en province de Liège. Toutefois, trois exceptions géographiques sont à relever : un professionnel en cabinet de recrutement exerçant en province du Luxembourg, une recruteuse dans le secteur de l'intérim basée dans cette même province, ainsi qu'une recruteuse en placement permanent travaillant au Grand-Duché de Luxembourg.

Lors de la réalisation des entretiens, les personnes interrogées ont systématiquement été informées de l'objet de la recherche, de leur droit de retrait à tout moment, ainsi que de l'usage strictement académique des données recueillies. Le consentement éclairé a été obtenu pour chacun des participants, et l'anonymat a été garanti à chaque participant. L'ensemble de ces entretiens, réalisés dans des environnements organisationnels contrastés, constitue la base empirique de l'analyse présentée ci-après.

### 3.3. Analyse des données

Selon Strauss & Corbin (2004, p. 28, cités par Lejeune, 2019, p. 21), la recherche qualitative désigne « tout type de recherche qui génère des résultats obtenus par des méthodes autres que les procédures statistiques ou tout autre moyen de quantification ». Une telle approche apparaît dès lors pertinente pour notre travail, dans la mesure où il ne s'agit pas de quantifier des pratiques, mais bien de comprendre comment des professionnels mobilisent un même outil de manière différenciée, notamment en fonction de leur appartenance organisationnelle. De manière convergente, Van Manen (1990, cité par Anadón & Guillemette, 2007, p. 27) confirme notre choix en disant des méthodes qualitatives que « ce vocable est employé pour désigner différentes techniques d'interprétation qui peuvent servir à décrire ou à traduire les phénomènes sociaux et qui permettent de porter attention à la signification des phénomènes plutôt qu'à leur fréquence ».

Dans cette perspective méthodologique, cette recherche adopte une posture comparative dans la mesure où elle vise à mettre en lumière des différences et similitudes dans les usages de LinkedIn chez les professionnels du recrutement. Comme le souligne Vancea (2006), la méthode comparative permet

en sciences sociales de dégager les conditions sous lesquelles un même phénomène prend des formes différentes, en s'appuyant sur l'analyse en profondeur de cas situés. Dans le même esprit, Bartlett & Vavrus (2017) rappellent que les études de cas comparatives visent à comprendre « comment des pratiques se déploient dans différents contextes organisationnels ou culturels, à partir de logiques propres à chaque configuration ».

Cette posture s'articule avec une logique d'inférence abductive, dans la mesure où elle ne repose ni sur une hypothèse formulée a priori à vérifier, ni sur une induction ascendante purement fondée sur les données. L'abduction, comme décrite par Dubois & Gadde (2002) démarre d'une première impression ou intuition, considérée comme une simple possibilité, à partir de laquelle une hypothèse peut être formulée. Dans cette optique, le cadre théorique initial est susceptible d'être modifié au fil de l'enquête, en réponse à des résultats empiriques inattendus ou à de nouvelles connaissances théoriques acquises en cours d'analyse. Ce mode d'inférence permet ainsi de faire émerger progressivement du sens, à travers ce va-et-vient entre les données recueillies et les concepts mobilisés. Dans notre démarche, l'analyse a pris appui sur une première impression issue du terrain, envisagée comme une piste d'interprétation possible. Cette intuition initiale a servi de point de départ à une hypothèse de travail, que nous avons fait évoluer au fil de l'enquête, au gré des observations empiriques et des apports théoriques venus progressivement nourrir et ajuster notre cadre d'analyse.

C'est dans cette dynamique qu'a été formulée la grille des cinq dimensions opératoires, directement inspirée des concepts développés dans la littérature de la sociologie des usages présentée dans notre cadre théorique (voir Annexe 1). Élaborée après la mise à plat des données mais avant l'analyse proprement dite, cette grille traduit en dimensions analytiques les notions théoriques mobilisées, de manière à guider l'examen comparatif des usages de LinkedIn. Cette temporalité permet de garantir un alignement rigoureux entre cadre conceptuel et matériau empirique, tout en maintenant une ouverture à l'intégration de catégories émergentes au cours de l'analyse.

Dans le prolongement de cette logique abductive, l'analyse des entretiens a été menée selon une approche thématique souple, s'appuyant sur les principes décrits par Paillé & Mucchielli (2016), sans codage systématique ni recours à un logiciel d'analyse. L'objectif n'était pas d'extraire des catégories rigides, mais d'identifier des régularités dans les discours, à partir d'extraits significatifs révélant différentes logiques d'usage de LinkedIn selon les critères d'analyse retenus.

Afin de garantir l'anonymat des participants tout en maintenant une lisibilité analytique, chaque entretien a été codé selon un système alphanumérique, reflétant à la fois le type de structure<sup>8</sup> et l'ordre d'apparition dans l'échantillon. Les recruteurs exerçant dans des cabinets de recrutement ont été désignés par les codes CR1 à CR8, ceux travaillant en agence d'intérim par AI1 à AI5. Les professionnels évoluant dans des structures mixtes ont été codés selon leur fonction dans l'entreprise. Ce système permet une identification claire dans l'analyse tout en respectant la confidentialité des répondants, en facilitant les comparaisons inter et intra-organisationnelles (voir Annexe 3).

Concrètement, l'analyse a été conduite selon trois niveaux complémentaires. Le premier consiste en une comparaison inter-organisationnelle entre types de structures (agences d'intérim et cabinets de recrutement), afin d'identifier des logiques d'usage différenciées selon les finalités et les modèles de placement. Le second niveau compare les recruteurs exerçant dans des structures distinctes mais réalisant le même type de placement (ex. deux cabinets), afin de saisir l'impact des spécificités propres à chaque organisation. Enfin, un troisième niveau s'attache aux différences observées entre recruteurs au sein d'une même structure, mettant en lumière les logiques individuelles d'appropriation de LinkedIn. Cette approche à plusieurs échelles permet d'articuler dimensions organisationnelles et trajectoires personnelles, en cohérence avec la perspective de la sociologie des usages.

L'analyse repose sur l'hypothèse que les usages numériques ne sont jamais totalement prescrits par la technique ou les dispositifs organisationnels, mais qu'ils sont façonnés par les contextes sociaux, les ressources disponibles et les trajectoires des acteurs.

### 3.4. Limites et biais méthodologiques

Comme toute recherche qualitative, cette étude comporte certaines limites méthodologiques. Le recours à un échantillonnage par réseau personnel et par sollicitation directe peut introduire un biais de sélection, dans la mesure où les participants volontaires sont souvent plus engagés ou intéressés par le sujet abordé, ce qui peut orienter les résultats (Bennett & Checkel, 2018). Par ailleurs, les discours recueillis peuvent être partiellement influencés par un effet de désirabilité sociale, les répondants ayant

---

<sup>8</sup> CR pour cabinet de recrutement et AI pour agence intérim



parfois tendance à présenter leurs pratiques professionnelles sous un jour favorable, conformément aux normes perçues (Bergen & Labonté, 2020). Enfin, bien que l'analyse thématique ait permis de faire émerger des régularités significatives, l'absence de codage systématique et le faible nombre d'entretiens n'autorisent pas une généralisation des résultats, qui doivent être interprétés à la lumière des spécificités contextuelles.

## **IV. Mise à plat des données empiriques**

Cette section vise à restituer les résultats empiriques issus des entretiens menés auprès de recruteurs exerçant en agences d'intérim et en cabinets de recrutement, en mettant en lumière la manière dont ces professionnels mobilisent LinkedIn dans leurs pratiques. En accord avec notre posture méthodologique, cette mise à plat suit une organisation thématique inspirée du guide d'entretien, tout en intégrant les régularités observées dans les discours. Cette approche s'inscrit dans une démarche abductive, consistant à alterner entre analyse des données et mobilisation des concepts pour en affiner l'interprétation. L'analyse comparative, construite à partir des pratiques déclarées liées à l'usage de LinkedIn, prend appui sur les contrastes observés entre types d'organisation, mais également entre structures et individus occupant des fonctions similaires. La restitution s'articule en trois volets : une présentation contextualisée des terrains enquêtés et des caractéristiques des répondants ; une exploration des usages concrets de LinkedIn selon ses principales fonctions ; et enfin, une mise en évidence des logiques d'appropriation différenciées et des choix opérés par les recruteurs dans leurs usages numériques.

Les éléments présentés dans cette partie reposent sur l'analyse transversale des entretiens menés auprès des professionnels interrogés. Les tendances dégagées ne reflètent pas des cas isolés, mais correspondent à des régularités repérées dans plusieurs discours. Lorsque des usages plus marginaux ou singuliers apparaissent, ceux-ci sont explicitement signalés comme tels.

### **4.1. Présentation contextualisée des terrains de recherche**

Dans le cadre de cette recherche, les recruteurs interrogés exercent leur activité au sein de deux types de structures externes du marché de l'emploi : les cabinets de recrutement et les agences d'intérim. Si ces deux catégories partagent une fonction d'intermédiation entre offre et demande de travail, elles se

distinguent néanmoins par leur logique d'intervention, leur modèle contractuel et leur niveau de spécialisation.

Les cabinets de recrutement, dans leur forme classique, ont pour mission principale l'identification et la sélection de profils destinés à des postes en contrat à durée indéterminée. Leur approche repose sur une logique de placement sur mesure, centrée sur l'adéquation fine entre le candidat et les attentes de l'entreprise cliente.

*« Ce qu'on fait, c'est vraiment du placement permanent, avec des profils souvent assez pointus. On travaille beaucoup sur mesure, pour coller aux attentes du client. » (CR4)*

Plusieurs de ces structures adoptent une spécialisation sectorielle marquée dans des domaines tels que l'industrie, le juridique, les sciences de la vie, la finance ou encore l'informatique. Elles ciblent majoritairement des profils qualifiés, voire experts.

*« Nous on va plutôt être spécialisé dans le recrutement dans des secteurs comme l'industrie ou les Life sciences, donc les labos et la recherche. Et pour le type de profil ça dépendra vraiment des clients et des dossiers mais ce qui revient le plus c'est des ingénieurs [...]. Généralement ils nous font appel justement parce que c'est des profils rares et difficiles à trouver. » (CR2)*

À l'inverse, les recruteurs en agences d'intérim rencontrés opèrent dans une logique de gestion de volume, assurant le placement de travailleurs sur des missions temporaires, avec des cycles de recrutement courts et une forte exigence de réactivité.

*« Les demandes sont très urgentes. Parfois, on nous appelle le matin pour un poste à pourvoir l'après-midi. [...] et là, en plus c'est surtout le nombre de placements que tu fais par semaine qui compte vraiment. » (AI3).*

Certaines agences diversifient néanmoins leur activité vers le placement en CDI, ou assurent le suivi de contrats d'intérim susceptibles de déboucher sur des embauches permanentes.

*« En intérim, tout repose sur les accords commerciaux passés avec les entreprises. [...] Une fois qu'un partenariat est signé, un coefficient est appliqué au salaire du travailleur pour déterminer le montant facturé à l'entreprise [...]. L'entreprise peut ensuite engager l'intérimaire après un certain*

*temps, en général après six mois. C'est la règle de base chez nous, sauf si une autre durée a été négociée. Passé ce délai, elle peut l'embaucher sans frais supplémentaires. » (AI4)*

Ces différences de fonctionnement s'accompagnent d'un ciblage différencié des profils. Les agences d'intérim, qui visent à pourvoir rapidement des missions temporaires, mobilisent davantage des travailleurs dits « non qualifiés », comme le souligne cette professionnelle ayant exercé à la fois en agence et en cabinet :

*« [l'intérim] C'est des profils qu'on appelle, entre guillemets, pas qualifiés. Ça ne veut pas dire qu'ils ne savent pas travailler, ça veut juste dire qu'on ne demande pas qu'ils aient un diplôme ou une qualification spécifique pour faire le travail, surtout en retail ou alors dans l'industrie. [...] Et la grosse différence, du coup, avec X [nom du cabinet], qui est vraiment un cabinet de recrutement, c'est que là on doit chasser des profils qualifiés, tu vois ? » (AI1)*

Cette orientation vers des profils faiblement diplômés ne caractérise toutefois pas l'ensemble des pratiques observées dans le secteur de l'intérim. Dans certains cas, les recruteurs se spécialisent dans le placement d'intérimaires sur des missions de plus longue durée, lesquelles requièrent généralement des profils présentant un niveau de qualification légèrement supérieur.

*« Moi, j'ai un poste qui est un peu entre les deux, en fait. C'est pas de l'intérim classique avec des petites missions pour des profils non qualifiés, mais c'est pas non plus du placement permanent pur. C'est plus pour des missions longues, parfois avec l'objectif derrière de passer en CDD ou en CDI. Du coup, c'est un type d'intérim un peu particulier, plus stable, et parfois avec des profils un peu plus qualifiés. C'est vraiment différent de l'intérim classique, où on est plus sur du très court terme. »*

(AI2)

En termes de taille, les structures rencontrées présentent des configurations différentes. Certains cabinets de recrutement fonctionnent comme des entités indépendantes de taille réduite, composées de quelques consultants spécialisés, tandis que d'autres appartiennent à des groupes internationaux ou nationaux plus développés. Par ailleurs, plusieurs recruteurs exerçant en agence d'intérim font référence à des dispositifs plus structurés, intégrés à des réseaux régionaux ou nationaux. Ces écarts, bien qu'ils ne soient pas toujours formulés explicitement, laissent entrevoir des différences dans le degré

d'autonomie décisionnelle, les marges de manœuvre opérationnelles et les ressources technologiques mobilisables, notamment en ce qui concerne l'accès aux outils tels que LinkedIn Recruiter.

Ces logiques structurelles s'incarnent également dans les profils des professionnels rencontrés, dont les fonctions, niveaux de responsabilité et rapports aux outils numériques présentent des variations significatives.

Les répondants occupent tous des fonctions de recruteurs au sein de leur structure. Leurs intitulés de poste varient (consultant en recrutement, *talent acquisition specialist*, etc.), mais tous assument une responsabilité directe dans la recherche et la sélection de candidats. Certains exercent également des fonctions plus transversales ou cumulent plusieurs responsabilités, notamment en matière de coordination d'équipe et d'activité commerciale. Cette dimension commerciale, incluant la prospection et la gestion de la relation client, est fréquemment mentionnée par les recruteurs interrogés. Elle se manifeste surtout dans les cabinets de recrutement de petite taille ou chez les professionnels investis de responsabilités décisionnelles. Selon les professionnels concernés, cette dimension peut influencer leur manière de mobiliser LinkedIn, en renforçant l'attention portée à la visibilité personnelle sur LinkedIn et au développement du réseau professionnel.

*« Parce qu'on a aussi un rôle commercial, hein. L'idée, c'est de mettre en avant les clients avec qui on travaille, de montrer ce qu'on a réalisé avec eux. Et je sais que ça, ben... il y a déjà des personnes qui m'ont contactée pour travailler avec nous, parce qu'elles avaient vu des publications ou alors parce qu'elles avaient déjà entendu parler de moi, ou vu passer mon nom sur LinkedIn. »*

(CR2, consultant RH et *team leader*)

Les recruteurs interrogés exercent dans des contextes organisationnels variés, ce qui conditionne leur autonomie et leurs marges de manœuvre dans la conduite des processus de recrutement. Tandis que certains disposent d'une liberté importante dans le choix des outils et des méthodes à mobiliser, d'autres évoluent dans des environnements plus standardisés, avec des procédures encadrées par des politiques internes. Ces différences sont parfois liées à la taille de l'entreprise, à sa structuration interne ou à son orientation stratégique.

Le rapport aux outils numériques de recrutement, et à LinkedIn en particulier, varie également selon les répondants. Tous disposent d'un compte LinkedIn personnel, mais leur niveau d'engagement diffère.

Certains se montrent très actifs dans la mise à jour de leur profil, la diffusion de contenus ou la constitution d'un réseau, tandis que d'autres en font un usage plus strictement fonctionnel. Ces écarts d'appropriation, que nous analyserons plus finement par la suite, renvoient à des positionnements individuels, mais aussi à des dynamiques organisationnelles.

Enfin, tous les recruteurs n'ont pas accès aux mêmes versions de LinkedIn. Si certains utilisent la version gratuite, d'autres bénéficient d'un accès complet à LinkedIn *Recruiter* ou LinkedIn *talent solution*, selon les choix opérés par leur entreprise. Le coût de la licence, souvent évoqué comme un frein, constitue un élément structurant dans les décisions organisationnelles. Il contribue à définir les modalités concrètes de mobilisation de l'outil, en fonction des ressources disponibles, des cibles de recrutement et des priorités stratégiques fixées par les structures.

## 4.2. Usages concrets de LinkedIn (classique et recruteur)

### 4.2.1. Publication d'offres

Publier une offre d'emploi sur LinkedIn constitue un usage visible et fréquent de la plateforme, mais ses modalités, sa fréquence et ses finalités varient fortement selon les structures organisationnelles et les logiques d'action des recruteurs.

Dans les agences d'intérim, cette pratique s'inscrit dans une dynamique de diffusion rapide. Certains professionnels la décrivent comme intégrée à un processus organisationnel balisé, sans être pour autant strictement prescriptif, laissant place à des marges de manœuvre individuelles dans la mise en œuvre :

*« On est énormément formés sur comment on doit faire, en fait. [...] Enfin, on est guidés. Après, il y a quand même une part de liberté. Mais on nous dit clairement : t'as une commande, tu la saisis dans ta base de données, ensuite tu regardes si t'as des candidats dispos, puis tu publies. On te donne vraiment chaque étape que t'es censé suivre. » (AI4)*

La publication sur LinkedIn s'inscrit, dans ces cas, dans une logique de multidiffusion, au même titre que d'autres canaux numériques comme Facebook, Instagram ou Indeed, suivant des formats prédéfinis par l'organisation.

*« Le mot d'ordre, c'est : quand tu as une offre d'emploi qui est créée, on t'invite à la partager sur les réseaux sociaux de ton bureau. Moi, j'avais un Instagram et un Facebook de A [nom de l'entreprise] Liège, parce que c'était mon agence, et donc je les postais avec le canevas prédéfini par A, sur Instagram et Facebook. Et je reprenais ce même canevas que je remettais sur LinkedIn, pour maximiser les chances. Donc oui, ils te le conseillent, mais ce n'est pas imposé, tu vois. C'est un peu toi qui gères ton truc. C'est assez indépendant aussi, comme job. » (AI5)*

Les modalités de publication d'offres d'emploi sur LinkedIn se déclinent en plusieurs formes et certains professionnels disposent de *job slots*. Les *job slots* correspondent à des espaces de publication payants permettant une diffusion ciblée des offres d'emploi. Ces derniers ne sont pas inclus automatiquement dans l'abonnement LinkedIn *Recruiter* : il s'agit d'une option distincte, que les entreprises peuvent acquérir avec ou sans accès aux outils de *sourcing* avancés. Les offres publiées via *job slots* bénéficient du *matching* algorithmique de LinkedIn, qui les suggère automatiquement aux membres dont le profil présente une correspondance avec les critères définis. Les candidatures sont ensuite centralisées sur la plateforme LinkedIn, ou redirigées vers un site externe selon la configuration choisie par l'employeur.

Le nombre de *job slots* à disposition étant généralement limité, notamment en raison de leur coût élevé, les recruteurs doivent effectuer une sélection des offres à publier par ce biais. Selon leurs propos, ce choix dépend essentiellement du type de profil recherché et de la difficulté à pourvoir le poste concerné. L'utilisation d'un *job slot* peut ainsi être mobilisée comme un levier supplémentaire lorsque certaines missions sont jugées stratégiques ou plus complexes.

*« Mais depuis un mois ou deux, on a décidé d'acheter ce qu'on appelle des job slots sur LinkedIn. [...] On a décidé d'investir. On a payé un abonnement annuel qui nous donne accès à cinq offres d'emploi publiables en continu sur LinkedIn. [...] Mais ça va dépendre surtout du profil qu'on va rechercher, un contremaître ou un conducteur de Clark lui ne sera pas sur LinkedIn donc là, on va plutôt passer par Indeed. » (CR4)*

À l'inverse, cette fonctionnalité est rarement utilisée dans les agences d'intérim. Le coût élevé des *job slots* constitue un frein, d'autant que ces structures privilégient des pratiques de diffusion standardisées, plus rapides et non payantes. Les professionnels du secteur intérimaire ont ainsi davantage

recours à des publications classiques, généralement diffusées via leur profil personnel ou celui de leur agence.

*« Et tu utilises LinkedIn pour poster tes, tes offres, mais en mode juste un post tu vois, t'as pas de jobslot pour ce genre de recrutement là parce que ben ça coûte beaucoup, fin ça coûte de l'argent. »*

(AI1)

En l'absence de *job slot* disponible, comme en agence intérim, les recruteurs en cabinet de recrutement publient aussi régulièrement leurs offres via des publications LinkedIn « classiques », contenant un lien vers l'annonce complète sur leur site internet. Les fonctions attribuées à ces publications varient selon les recruteurs. Tous y associent généralement à ces publications un objectif principal de recrutement direct, en espérant générer des candidatures pertinentes. Ces publications remplissent toutefois aussi des fonctions secondaires liées à la visibilité. Si la valorisation du client est le plus souvent assurée par des publications dédiées, parfois émises par la page institutionnelle de l'entreprise, certains recruteurs adoptent une logique similaire dans leurs propres annonces, mettant en avant leurs clients afin de renforcer la relation commerciale ou d'accroître leur visibilité.

*« Avant, je faisais beaucoup plus tourner des annonces pour trouver des candidats. [...] Maintenant, j'ai un peu changé, parce qu'on a aussi un rôle commercial : mettre en avant les clients avec qui on travaille, ce qu'on a réalisé avec eux. Je pense que j'essaye même de le faire au travers des annonces » (CR2)*

D'autres insistent davantage sur l'intérêt de mettre en avant les missions qu'ils suivent, et, ce faisant, de renforcer la visibilité de leur propre structure.

*« Ou que c'est un job dont on est très fier d'avoir enfin obtenu cette collaboration et donc on va les mettre en avant. Et c'est un peu notre pub aussi, et je sais que ça, ben... on m'a déjà contactée pour travailler avec nous parce qu'ils avaient vu des publications, ou on avait déjà fait ce qu'ils recherchaient » (CR6)*

Cette diversité d'usages et d'intentions témoigne de logiques différenciées dans l'appropriation de l'outil, qui seront approfondies dans l'analyse à venir.

#### 4.2.2. Recherche de profils et logiques de sourcing

La recherche de profils, ou *sourcing*, constitue une pratique stratégique du travail de recrutement sur LinkedIn, dont l'intensité et les modalités varient fortement selon les types de structures, les outils disponibles et les profils ciblés.

L'un des principaux facteurs de différenciation concerne l'usage ou non de la version payante de LinkedIn dédiée au recrutement, à savoir LinkedIn *Recruiter*. Cet outil offre des fonctionnalités avancées, supplémentaires en comparaison avec la version classique. LinkedIn *Recruiter* permet d'effectuer des recherches complexes grâce à de nombreux filtres (expérience, compétences, localisation, etc.) et d'accéder à l'ensemble des profils, y compris ceux en dehors du réseau LinkedIn du recruteur. Il facilite également le contact direct avec des candidats dits « passifs », via un système de messagerie dédié (*InMail*), ce qui constitue un atout majeur pour les missions nécessitant une approche proactive. À cela s'ajoutent des fonctionnalités de gestion de projets<sup>9</sup>: classement des profils dans des pipelines<sup>10</sup>, ajout de notes ou de statuts, travail collaboratif entre recruteurs et, une possible intégration à des systèmes de suivi des candidatures (ATS). Ces éléments permettent une professionnalisation du *sourcing* au sein des structures qui en disposent. Les recruteurs interrogés en cabinet évoquent l'usage de LinkedIn *Recruiter*, comme un véritable atout pour les missions complexes, impliquant des profils qualifiés, spécifiques ou en pénurie. Pour certains professionnels, cette fonctionnalité est même devenue la principale fonction utilisée :

*« On va utiliser LinkedIn Recruiter principalement pour des besoins spécifiques. On a déjà une base de données interne avec des candidats, mais on a souvent besoin de nouveaux profils pour répondre aux attentes de nos clients. LinkedIn Recruiter permet justement de cibler des critères très précis, comme le niveau d'études, même si ce n'est pas le plus utilisé, l'expérience professionnelle, les langues parlées, ou encore les types de postes occupés. On peut faire des recherches par mot-clé ou bien filtrer selon des intitulés de fonction, ça en fait un outil très complet. [...] je dirais que LinkedIn*

---

<sup>9</sup> Un projet LinkedIn est un espace de travail collaboratif permettant de regrouper, organiser et suivre tous les profils liés à une mission de recrutement précise.

<sup>10</sup> Désigne un ensemble structuré de profils que le recruteur a identifiés, contactés ou présélectionnés pour un poste ou pour des besoins futurs.



*Recruiter est de loin le meilleur moteur de recherche. Il permet vraiment d'affiner les résultats. Donc, moi oui, à chaque fois qu'on a une nouvelle demande client, je vais l'utiliser, pour pouvoir leur proposer un panel de profils plus large je dirais. Même si on a déjà une base interne, au bout d'un moment on en a fait le tour, donc on complète avec LinkedIn. [Recruiter] » (CR5)*

Tous les recruteurs en cabinet ne disposent toutefois pas de l'abonnement complet à LinkedIn Recruiter. Certains, en particulier ceux exerçant au sein de structures de taille plus modeste ou disposant de moyens limités, utilisent une version allégée de l'outil : *LinkedIn Recruiter Lite*. Cette version offre des fonctionnalités restreintes, notamment un nombre réduit d'*InMails*, un accès plus limité aux filtres de recherche et l'absence de dispositifs de gestion collaborative des candidatures.

*« À ce moment-là, on utilise notre abonnement LinkedIn Recruiter Lite, je crois que ça se prononce "Lite". C'est une version payante, donc il faut savoir que ça représente quand même un certain coût pour une entreprise comme la nôtre. Du coup, tous les collaborateurs n'y ont pas accès. » (CR4)*

Dans les agences d'intérim, l'usage de LinkedIn Recruiter reste marginal. Le coût de l'outil, associé à la nature des profils recherchés, souvent plus opérationnels ou moins qualifiés, incite plutôt à recourir à des viviers internes, des ATS ou d'autres canaux de diffusion. L'utilisation de LinkedIn se limite alors à des publications ponctuelles, sans mobilisation des fonctions avancées de *sourcing*.

*« Les 2 principales raisons c'est déjà d'une part parce qu'on travaille pour des profils plutôt ouvriers, qu'on va moins se trouver sur LinkedIn et d'autre part parce que ça, ça reste un certain coût. Et donc, et donc Voilà pourquoi je n'ai pas forcément de compte recruteur les 2 principales raisons » (AI4)*

*« Tu mobilises d'abord la base de données interne, donc l'ATS [base de données], qui est vraiment immense chez A. Il me semble qu'il y a presque un million de candidats, je n'ai plus les chiffres exacts en tête, mais c'est énorme. [...] Donc, pour la chasse, tu travailles directement via l'ATS, en interne, et LinkedIn te sert plutôt à diffuser des offres, mais sous forme de simple publication » (AI1)*

Certains recruteurs spécialisés dans le placement permanent, au sein de structures également actives dans le secteur de l'intérim, interprètent l'utilisation différenciée des accès à LinkedIn Recruiter comme étant liée au type de contrat proposé aux candidats. Selon eux, LinkedIn Recruiter est particulièrement

adapté à l'approche de candidats dits « passifs », c'est-à-dire actuellement en poste et non activement en recherche d'emploi. Or, ces profils correspondent davantage à des opportunités de type CDI, peu compatibles avec les contrats de courte durée généralement proposés par les agences d'intérim. L'accès à cet outil serait donc jugé moins pertinent pour les recruteurs opérant dans le champ de l'intérim :

*« Sur LinkedIn c'est pas ce public-là qu'on va aller chercher. Ce sont des gens qui sont en « veille », qui ne sont pas officiellement en recherche très active ou en « open to work » [...] Moi, je propose des CDI, en fait. Oui, c'est ça. En intérim, ils vont proposer des contrats d'intérimaires à la semaine. Donc, quelqu'un qui a un CDI ne va pas forcément se tourner vers les contrats d'intérimaires. » (CR7)*

Il est toutefois intéressant d'observer que l'usage de ces outils n'est ni systématique ni homogène parmi les recruteurs en cabinet. Certains professionnels, bien qu'évoluant dans le domaine du placement permanent, n'utilisent pas LinkedIn *Recruiter*, voire très peu LinkedIn lui-même, une situation particulière qui sera approfondie ultérieurement. D'autres adoptent des pratiques hybrides, combinant les fonctionnalités de la version gratuite de LinkedIn avec celles de sa version professionnelle, selon leurs habitudes ou l'ampleur de la recherche.

*« Par exemple si je sais qu'une entreprise a beaucoup de profil intéressant par rapport à ce que je cherche, bah je vais sur la page LinkedIn et je regarde dans les gens qui travaillent là. Après si c'est une grosse entreprise et que je dois mettre des filtres je repasse vite sur Recruiter mais je démarre par la quoi » (CR1)*

#### 4.2.3. Communication et image

Bien que cela ne paraisse pas directement lié au recrutement, LinkedIn est également mobilisé comme outil de communication, permettant aux recruteurs et à leurs organisations de soigner leur image professionnelle. La plateforme agit ici comme une vitrine numérique, à la fois pour l'individu et pour la structure dans laquelle il évolue.

Les recruteurs interrogés insistent sur l'importance de leur présence en ligne, à travers la qualité de leur profil personnel, mais aussi au travers de leur activité visible (likes, partages, commentaires, publications). Ces pratiques contribuent à construire une image de professionnalisme et de réactivité,

susceptible d'attirer à la fois des candidats potentiels et des clients. Dans certaines structures, notamment les cabinets de recrutement, cette présence numérique s'inscrit dans une logique plus globale de représentation de l'entreprise. Les recruteurs sont parfois explicitement encouragés à refléter une image positive de leur structure, que ce soit à travers le ton employé, les visuels partagés ou le contenu mis en avant. Il peut exister une répartition implicite ou explicite des rôles : la page de l'entreprise valorise la culture d'entreprise, les partenariats ou les réussites collectives, tandis que les profils personnels donnent de la visibilité aux missions en cours ou à l'expertise des collaborateurs.

Dans les cabinets de plus petite taille, qui ne disposent pas toujours d'un département marketing structuré, le rôle de promotion digitale est souvent porté par les recruteurs eux-mêmes. La responsabilité de la mise en avant de la structure est alors plus diffuse, répartie collectivement au sein de l'équipe. Dans certains cas, une même personne combine les rôles de recruteur et de chargé de communication digitale. Cette configuration accentue le rôle du recruteur comme premier point de contact avec le candidat, donnant une importance particulière à l'image qu'il projette en ligne, notamment via son profil LinkedIn ou ses publications. Dans ce contexte, certaines entreprises inscrivent cette mobilisation des recruteurs dans une stratégie plus large d'*employee advocacy*, misant sur le fait que les contenus relayés par des individus suscitent davantage d'attention et de crédibilité que ceux émanant directement des pages institutionnelles. D'autres préfèrent laisser cette activité à l'initiative individuelle.

*« Et je suis aussi « communication officer », c'est plutôt prendre soin de la communication de X [nom du cabinet] en tant que tels, donc communiquer notamment sur la page LinkedIn et inviter toute l'équipe à communiquer plus sur LinkedIn parce qu'une communication personnelle a plus d'impact. Les comptes personnels vont avoir plus d'impact en fait que les comptes d'entreprise sur LinkedIn, donc c'est important de plus en plus aujourd'hui qu'on puisse faire ça. [...] On est censé faire aujourd'hui une publication par semaine. Après, comme je gère la page d'entreprise, je suis pas la meilleure élève pour faire des publications sur le niveau personnel [compte personnel]. » (CR1)*

Il convient néanmoins de noter que tous les recruteurs ne placent pas la mise en avant de cette vitrine personnelle et organisationnelle au cœur de leurs priorités professionnelles. Bien que la plupart reconnaissent l'importance stratégique de cette visibilité en ligne, certains indiquent toutefois que, face au rythme opérationnel de leur activité, la dimension communicationnelle est souvent reléguée au second plan. La présence en ligne, si elle est perçue comme utile, ne fait donc pas systématiquement

l'objet d'un investissement actif ou régulier. Les pratiques de publication ne sont donc pas homogènes, certains recruteurs publient régulièrement, tandis que d'autres se contentent d'interactions ponctuelles ou relaient simplement le contenu institutionnel. Cette diversité traduit à la fois des différences de culture interne, de disponibilité et de perception de l'utilité de ces actions

*« J'en fais pas assez. Je sais pourtant que ça a un gros impact, que ça a du sens de construire une image d'employer branding derrière. Je ne le fais pas assez, mais c'est un projet. Parce que clairement, je pense que ça peut avoir un vrai impact : ça peut t'amener des candidats, mais aussi des clients. [...] Parceque j'ai pas le temps » (CR3)*

À l'inverse, dans les agences d'intérim, la valorisation de l'entreprise sur LinkedIn est davantage centralisée au sein des services marketing ou communication. Ce sont eux qui pilotent la présence institutionnelle sur la plateforme. Les recruteurs sont invités à relayer certaines publications ou à partager ponctuellement du contenu, mais ils ne sont pas à l'initiative de cette stratégie de visibilité. Leur usage de LinkedIn reste ici plus fonctionnel que communicationnel, orienté vers la diffusion d'offres et la gestion quotidienne du recrutement.

#### 4.2.4. Réseautage<sup>11</sup> et veille<sup>12</sup> RH

Au-delà des usages directement liés au recrutement ou à la communication, LinkedIn est également mobilisé comme un espace de réseautage professionnel et de veille informationnelle. Ces pratiques, plus discrètes, dépendent largement des initiatives individuelles, mais aussi dans certains cas, des attendus organisationnels. Certains recruteurs, notamment en cabinet, utilisent donc activement LinkedIn pour entretenir un réseau professionnel large, composé de candidats, de clients, mais aussi d'autres professionnels du recrutement.

---

<sup>11</sup> « Le réseautage (Networking) correspond à l'ensemble des comportements visant à développer et maintenir des relations interpersonnelles susceptibles de favoriser la carrière professionnelle » [traduction libre] (Forret & Dougherty, 2004, p.420)

<sup>12</sup> « La veille est l'activité consistant à surveiller activement l'environnement afin de repérer des signaux, tendances ou informations utiles à l'anticipation et à l'adaptation de l'organisation » [traduction libre] (Choo, 2001, P.1)

Dans les cabinets de recrutement, la plupart des professionnels veillent à entretenir une bonne relation avec les candidats rencontrés, même lorsqu'ils ne sont pas retenus, dans une logique de collaboration future. Cependant, tous ne les ajoutent pas systématiquement à leur réseau LinkedIn. Certains estiment en effet que, grâce à LinkedIn Recruiter, il leur sera facile de retrouver ces profils au besoin.

*« Ajouter des gens c'est pas trop mon truc, je sais qu'il y en a qui le font mais je sais pas. [...] Aussi je me dis que de toute façon avec LinkedIn, fin LinkedIn Recruiter, si j'ai besoin d'un profil comme ça je saurai le retrouver » (CR7)*

D'autres, en revanche, voient dans l'élargissement de leur réseau un levier pour augmenter la visibilité de leurs publications, notamment des offres d'emploi, et maximiser ainsi leur portée :

*« J'ai gardé l'habitude pour me faire mon réseau, je trouve que dans le monde professionnel, c'est toujours super important de le faire. [...] Selon les jobs pour lesquels j'ai recruté, j'ai eu des réseaux plus ou moins variés dans ces secteurs-là. Par exemple, j'ai beaucoup aimé recruter dans le monde scientifique, j'en fais plus trop maintenant, mais à un moment, j'avais quasi tous les immunologistes de Belgique dans mon réseau. Donc c'était aussi plus facile pour moi de retravailler sur ce type de mission, parce que mon réseau était déjà entretenu. [...] Et c'est aussi pour ça que je fais pas mal de publications sur LinkedIn. Je sais que, selon le type de job, les personnes que je peux taguer ou les entreprises que je mets en avant, je vais toucher plus ou moins de monde dans mon réseau. Et même si ce ne sont pas eux qui postulent directement, ils peuvent en parler à d'autres, et ça fait boule de neige. » (CR2)*

Au sein des agences d'intérim, ces stratégies demeurent moins répandues. Les recruteurs y sont généralement moins actifs sur LinkedIn, ne percevant pas toujours une utilité professionnelle immédiate à l'outil. L'accent est prioritairement mis sur l'utilisation des outils internes, tels que les ATS ou les viviers de candidats, ainsi que sur la rapidité d'exécution des missions. L'usage de LinkedIn, lorsqu'il intervient comme outil de veille ou de réseautage, reste marginal et largement déterminé par l'initiative individuelle des recruteurs, en l'absence d'un encadrement institutionnel formalisé.

*« J'y vais moins parce que ce n'est pas un agent de production ou un usineur que tu vas aller chercher sur LinkedIn : ces gens-là ne s'y intéressent pas vraiment. [...] J'ai déjà posté des offres via mon profil personnel. Mais bon, ça suppose d'avoir un réseau assez développé, et ce n'est pas*

*toujours évident. Et comme ce n'est pas un compte professionnel, on se retrouve à mélanger le perso et le pro, donc on le fait, mais un peu à tâton. [...] Donc je pense, c'est aussi ton envie à toi de l'utiliser et ton profil par exemple, moi j'aimerais bien l'utiliser mais je ressens pas enfin je sens pas que ça va m'apporter quelque chose, mais j'ai des collègues qui devraient plus par rapport à ce qu'elles recherchent, mais elles ne sont pas dessus, elles ont du mal, elles savent pas comment se lancer » (AI5)*

LinkedIn sert aussi d'outil de veille ciblée : certains recruteurs y suivent des entreprises, experts ou secteurs spécifiques, soit pour accroître leur visibilité, soit pour rester informés des tendances et actualités utiles à leur pratique. Dans quelques cas, cette veille devient un outil d'opportunité directe, par exemple en identifiant des entreprises en difficulté pour approcher leurs salariés.

*« Je sais plus exactement pour quelle entreprise c'était, mais il y a un an, j'avais vu sur LinkedIn qu'une usine passait en plan Renault. Et comme je bossais pour un concurrent direct à ce moment-là, j'en ai vraiment profité pour cibler ma recherche là-bas. » (CR3)*

Il est important de noter que dans les cabinets, ces pratiques de réseautage et de veille sont souvent valorisées par l'organisation, sans être imposées. Les recruteurs sont généralement encouragés à s'y investir, notamment pour renforcer leur présence dans un secteur ou améliorer leur efficacité dans la chasse de profils. Mais ces usages restent laissés à l'initiative individuelle.

Ces usages de réseautage et de veille, bien qu'accessoirs au cœur du travail de recrutement, s'inscrivent, selon ces entretiens, dans des dynamiques professionnelles différenciées selon divers facteurs, et traduisent surtout des formes variables d'appropriation personnelle de la plateforme.

#### **4.3. Variété des modalités d'usage et logiques d'appropriation différenciée**

Au-delà des usages concrets décrits précédemment, les entretiens mettent en évidence une diversité des modalités d'utilisation des recruteurs dans leur mobilisation de LinkedIn. Ces choix se structurent autour de plusieurs axes : l'accès aux différentes versions de l'outil, la combinaison avec d'autres solutions numériques, les marges de manœuvre laissées par les organisations, ainsi que les trajectoires et préférences individuelles des professionnels.

Un premier facteur de différenciation observé concerne la version de LinkedIn utilisée. Tandis que certains recruteurs en cabinet disposent d'un accès complet à LinkedIn *Recruiter*, d'autres se limitent à la version gratuite ou à *Recruiter Lite*, moins coûteuse mais également moins fournie en fonctionnalités. Ces configurations relèvent rarement d'un choix individuel : elles sont le plus souvent dictées par les ressources disponibles et les choix stratégiques de l'organisation. Le coût élevé de la licence *Recruiter* est fréquemment mentionné comme un frein, y compris dans les structures pourtant axées sur le placement permanent, et constitue ainsi un marqueur important des écarts d'équipement entre organisations. Aucun des recruteurs intérimaires interrogés ne disposait d'un accès personnel à LinkedIn *Recruiter* ; certains évoquent toutefois la possibilité d'utiliser ponctuellement le compte de collègues spécialisés dans le placement permanent.

*« LinkedIn, c'est pas donné. La licence est très chère pour l'accès recruteur, donc la donner à tout le monde, ce serait trop coûteux. En fait, ce qui est compliqué, c'est que, par exemple, sur les job boards classiques comme Indeed, on a une licence pour toute l'agence, et on peut tous se connecter dessus. Alors que LinkedIn, c'est lié à un compte personnel. Donc, ça voudrait dire qu'il faudrait une licence par collaborateur, et financièrement, ce serait pas rentable. On ne sait pas créer un accès générique pour toute l'agence. [...] Par contre, pour d'autres postes, comme les postes de consultants, ceux qu'on retrouve en cabinet là, oui, il n'y a pas de question, ils peuvent avoir une licence. Nous, par exemple, l'année dernière, on ne l'avait pas encore créée, mais on était sur le point de le faire parce qu'on était justement sur des profils que je regardais souvent sur LinkedIn. » (AI2)*

L'usage de LinkedIn s'articule fréquemment avec d'autres outils numériques, en particulier les logiciels de gestion de candidatures (ATS). Dans plusieurs cabinets, LinkedIn *Recruiter* est connecté à un ATS, ce qui permet d'exporter automatiquement les profils identifiés afin d'enrichir la base de données interne. Certains recruteurs s'appuient ainsi sur LinkedIn pour alimenter activement leur vivier, notamment lorsque celui-ci est encore en construction ou peu fourni. Du côté des recruteurs en intérim, l'usage de LinkedIn est souvent secondaire par rapport aux outils internes, qui sont privilégiés pour leur accessibilité et leur efficacité dans la gestion rapide des missions. Contrairement aux idées reçues, ces bases ne sont pas toujours préexistantes : elles sont souvent alimentées quotidiennement par les recruteurs eux-mêmes. Dans les grandes agences internationales, ces bases de données internes peuvent atteindre plusieurs centaines de milliers de profils, rendant le recours à LinkedIn moins central dans les processus de *sourcing*. À l'inverse, dans les structures plus petites, notamment certains cabinets, les



viviers internes restent modestes, ce qui renforce l'intérêt pour LinkedIn comme source principale ou complémentaire de recherche.

*« Quand je les ai identifiés via LinkedIn mais qu'ils ne m'ont jamais répondu, ou qu'ils ne m'ont pas donné leur numéro de téléphone, je ne les mets pas dans mon ATS. En fait, quand j'ai fait du sourcing [sur LinkedIn] tous les gens que je mets dans mon ATS, c'est ceux que je peux appeler rapidement. Voilà. Ceux où j'ai pas de numéro, ils ne servent à rien dans mon ATS » (CR3)*

Les usages différenciés de LinkedIn sont aussi liés à la trajectoire professionnelle et aux compétences numériques des recruteurs. Certains, particulièrement à l'aise avec les outils digitaux, développent des usages plus créatifs, par exemple en combinant recherche de profils, veille sectorielle et communication personnelle. D'autres, au contraire, privilégient des méthodes plus classiques et se montrent plus réservés, tant dans l'appropriation des fonctionnalités avancées que dans la mise en avant de leur image professionnelle sur la plateforme.

Par ailleurs, certaines adaptations d'utilisation montrent des formes de tension entre outils disponibles, préférences individuelles et reconnaissance organisationnelle. Des recruteurs investissent personnellement la plateforme, en développant leur visibilité ou en affinant leur stratégie de veille, sans que ces initiatives soient nécessairement valorisées ou reconnues par leur hiérarchie. À l'inverse, d'autres mentionnent une forme d'obligation d'usage, imposée par leur structure.

Enfin, plusieurs recruteurs soulignent la dimension commerciale de leur rôle, qui dépasse la simple sélection de profils. Dans ce cadre, LinkedIn est parfois mobilisé comme levier de visibilité auprès des clients potentiels, au-delà de la recherche de candidats. Ces professionnels investissent la plateforme pour valoriser leurs missions réussies, publier des contenus orientés "business" ou relayer les valeurs de leur entreprise. Cette logique s'accompagne parfois de l'usage d'outils marketing proposés par LinkedIn Talent solution, comme *Talent Insights*, qui permet d'obtenir des données sur les tendances du marché et la disponibilité des profils.

*« Il y a aussi toute l'analyse de statistiques derrière, avec des fonctionnalités différenciantes auxquelles on a accès. Ça s'appelle Talent Insights, et on y a accès à titre informatif. Je pense que c'est important, dans notre rôle, de pouvoir utiliser cet outil pour conseiller les clients. [...] Alors bien sûr, ce sont des données à prendre avec du recul, parce que c'est basé uniquement sur ce que les gens*



*encodent sur LinkedIn. Mais ça donne quand même des tendances intéressantes. [...] Ça peut aussi servir aux recruteurs. Par exemple, si on voit qu'une entreprise recrute beaucoup de profils chez une autre, et qu'il y a des mouvements réguliers [...] ce sont probablement de bons profils à aller cibler. »*

(CR2)

Un des entretiens menés fait ressortir une configuration singulière au sein de l'échantillon. Une recruteuse exerçant dans un cabinet de recrutement situé en province du Luxembourg décrit une pratique professionnelle dans laquelle LinkedIn joue un rôle marginal. Contrairement à ses homologues en cabinet, elle mobilise principalement Facebook pour diffuser des offres et rechercher des candidats, en raison d'un public cible perçu comme moins actif sur LinkedIn. Cette préférence s'explique par des spécificités contextuelles et territoriales. Selon elle, la plateforme LinkedIn ne permet pas d'atteindre efficacement les profils recherchés dans sa région, à la différence de Facebook, plus adapté à son bassin d'emploi. Ce cas illustre ainsi une forme d'ajustement des pratiques aux dynamiques locales du marché du travail, et met en évidence la possibilité de configurations d'usage atypiques.

Tous ces écarts traduisent des dynamiques d'appropriation différenciées, telles que décrites dans la littérature sur les usages, à l'intersection de contraintes organisationnelles, de stratégies individuelles et de logiques d'outillage. Ces écarts suggèrent des logiques d'usage contrastées, qui seront approfondies dans la partie analytique.

## V. Analyse des résultats

Nous avons à présent pu dresser un panorama descriptif des usages de LinkedIn par les recruteurs interrogés ainsi que certaines réflexions évoquées par ceux-ci sur ces usages. La présente section propose une lecture analytique de ces pratiques à partir de la grille élaborée dans le cadre théorique, afin de comparer les logiques d'appropriation propres aux agences d'intérim et aux cabinets de recrutement.

Cette grille, élaborée à partir de la sociologie des usages, comprend cinq dimensions : objectifs d'usage, médiations professionnelles (organisationnelles et sociales), conditions matérielles et techniques d'utilisation, marges de manœuvre individuelles, et détournements et non-usages. Par choix méthodologique, les comparaisons entre types de structures et les tendances transversales ne font pas l'objet d'une section séparée : elles sont intégrées directement dans l'analyse de chaque dimension.

Chaque dimension est ainsi examinée successivement, en confrontant les observations issues des entretiens aux concepts théoriques correspondants, et en mettant en évidence les points communs, les différences et les variations intra-groupe. Ceci permet de mieux comprendre comment LinkedIn est intégré et adapté dans les pratiques professionnelles.

### 5.1. Objectifs d'usage

Dans la perspective de la sociologie des usages (Jouët, 2000), l'appropriation d'un dispositif technique repose entre autre sur des objectifs concrets que les usagers poursuivent dans leur pratique. L'analyse des entretiens met en évidence un objectif commun à l'ensemble des recruteurs dans leur utilisation de LinkedIn, ainsi que d'autres objectifs dont la fréquence et la nature varient selon le type de structure.

L'objectif le plus marqué, commun à toutes les organisations étudiées, est le recrutement effectif. Dans les termes de Jouët (2000), il s'agit d'un usage orienté par un projet professionnel explicite, où l'outil s'intègre aux pratiques ordinaires du métier. Dans les cabinets de recrutement, la plateforme est avant tout un levier de chasse ciblée pour des profils qualifiés, rares. L'accès à LinkedIn *Recruiter*, en version complète ou Lite, permet d'identifier des candidats passifs, souvent absents des candidatures spontanées, et de constituer un vivier ciblé. La publication d'offres s'inscrit dans cette logique en visant des candidatures directement exploitables. Dans certains cas, l'utilisation de LinkedIn poursuit également des objectifs supplémentaires, moins systématiques. On observe également, de manière ponctuelle, des pratiques de valorisation professionnelle, par lesquelles les recruteurs cherchent à asseoir leur crédibilité et celle de leur structure sur un marché donné. Par exemple en publiant des contenus valorisant une expertise sectorielle ou des réussites récentes. Pour certains professionnels assumant également une fonction commerciale, LinkedIn sert aussi d'outil de prospection, permettant d'identifier de potentiels clients et d'initier des relations d'affaires.

Dans les agences d'intérim, LinkedIn sert surtout à diffuser rapidement les offres d'emploi vers un public large, la multidiffusion étant mobilisée pour maximiser la portée et pourvoir les postes dans des délais courts. La recherche proactive de profils reste marginale : le coût de l'outil et le type de postes proposés (souvent non qualifiés ou à court terme) orientent plutôt vers l'exploitation des viviers internes, mobilisés pour identifier rapidement des candidats déjà connus de l'agence et souvent plus adaptés aux

postes à pourvoir. Les publications ont donc avant tout une visée opérationnelle et immédiate : pourvoir rapidement un poste, souvent dans un contexte d'urgence. La seule finalité supplémentaire, observée ponctuellement et relevant plutôt d'initiatives individuelles, s'oriente vers la construction de marque personnelle (*personal branding*), entendu ici comme la mise en avant de son profil et de ses réussites pour accroître sa visibilité, ce qui rejoint les observations de Marin et Nilă (2021) sur la construction d'une marque personnelle et la promotion de son expertise dans un espace professionnel.

Ces résultats confirment que les objectifs d'usage ne sont pas uniformes entre les types de structures ni entre les recruteurs eux-mêmes. Les écarts relevés, qu'il s'agisse de la place accordée à la chasse ciblée, à la légitimation professionnelle ou à la construction de marque personnelle, conduisent à s'interroger plus en profondeur sur les médiations professionnelles qui orientent concrètement l'appropriation de LinkedIn dans chaque contexte.

## 5.2. Médiations professionnelles

Dans la perspective de la sociologie des usages, les dispositifs socio-techniques ne peuvent être compris indépendamment des médiations qui s'opèrent entre leurs fonctionnalités et les logiques d'action des usagers (Jouët, 2000). Dans cette recherche, la notion de médiations professionnelles regroupe à la fois les médiations organisationnelles — prescriptions, procédures, priorités stratégiques propres à chaque structure — et les médiations sociales ou sectorielles — normes professionnelles, cultures de métier et attentes implicites propres au secteur du recrutement (Akrich, 1993 ; Flichy, 1995 ; Chambat, 1995). Ces médiations orientent de manière décisive la façon dont LinkedIn est mobilisé au quotidien par les recruteurs.

Dans les cabinets de recrutement, les médiations professionnelles s'expriment à travers un ensemble de prescriptions formelles et de routines organisationnelles qui structurent fortement l'activité. Les objectifs commerciaux assignés aux consultants, combinés à des indicateurs de performance centrés sur la qualité du placement, orientent vers une utilisation intensive des fonctions avancées de LinkedIn. Dans certains contextes, l'usage de la plateforme fait l'objet d'un suivi explicite par la hiérarchie. Par exemple, un cabinet imposait à chaque recruteur de publier au moins une fois par semaine sur LinkedIn. L'accès à LinkedIn *Recruiter*, la segmentation fine des recherches et la construction de viviers spécialisés s'inscrivent dans un cadre où la chasse directe constitue une compétence clé, valorisée par

la direction. Par ailleurs, la culture professionnelle des cabinets, souvent orientée vers l'expertise sectorielle et la spécialisation métier, encourage la publication de contenus valorisants et le développement d'un réseau ciblé, contribuant ainsi à renforcer la légitimité professionnelle des recruteurs. Enfin, certaines structures organisent des formations internes à LinkedIn, plus fréquentes dans les petits cabinets où elles concernent l'ensemble des collaborateurs, tandis que dans les grandes structures, elles peuvent figurer au catalogue de formation mais restent facultatives.

Dans les agences d'intérim, les médiations professionnelles diffèrent sensiblement. Les consignes organisationnelles encouragent la multidiffusion des offres sur plusieurs canaux afin de maximiser leur visibilité. Cette pratique étant considérée comme une méthode standard pour répondre aux objectifs de placement rapide. La recherche proactive sur LinkedIn est rarement prescrite, notamment parce que les profils généralement recherchés — souvent non qualifiés ou en mission courte — sont moins présents sur la plateforme. Sur le plan social et sectoriel, la culture du placement rapide et de la disponibilité immédiate réduit la place accordée aux démarches de construction d'image ou de légitimation professionnelle. Les usages observés relèvent alors principalement d'initiatives individuelles, parfois pour développer sa visibilité personnelle, mais sans être intégrés comme un objectif institutionnel, ce qui explique qu'ils demeurent fragmentés et fortement dépendants de l'initiative du recruteur.

Ces observations montrent que les médiations professionnelles jouent un rôle central dans la structuration des usages : elles définissent non seulement ce qui est possible ou encouragé, mais aussi ce qui est jugé pertinent dans un contexte donné. Si des tendances fortes distinguent cabinets et agences d'intérim, des variations apparaissent également entre structures d'un même type, liées à la culture interne, au degré de spécialisation ou au mode de pilotage de l'activité. Ces constats invitent dès lors à examiner comment les ressources et l'accès technologique conditionnent, en pratique, l'éventail d'actions réalisables sur LinkedIn.

### 5.3. Conditions matérielles et techniques d'utilisation

Dans la perspective de la sociologie des usages, les conditions matérielles et techniques constituent un facteur structurant des usages possibles d'un dispositif numérique (Jouët, 2000 ; Hutchby, 2001). Le terme est ici entendu comme l'ensemble des ressources disponibles, l'accès effectif aux outils et les conditions matérielles qui permettent leur mobilisation dans un contexte professionnel. Dans le cadre

du recrutement via LinkedIn, ces conditions incluent notamment l'accès à des licences spécifiques et des fonctions avancées,<sup>13</sup> l'accès à des *job slots*, à un *ATS* intégré, à des quotas d'*InMail*. Elles varient sensiblement d'une structure à l'autre et, au sein d'un même type d'organisation, en fonction de la taille, des priorités stratégiques et du budget alloué au numérique.

Dans les cabinets de recrutement, l'accès à une version payante de LinkedIn est très fréquent. Cet outil constitue un levier central pour la chasse de profils qualifiés et permet d'exploiter pleinement les fonctionnalités avancées de recherche, d'envoi d'*InMail* et de suivi des candidatures. Les licences LinkedIn *Recruiter*, rattachées aux profils personnels des consultants, peuvent se limiter à un usage individuel ou inclure des fonctions collaboratives permettant à plusieurs recruteurs d'une même structure de travailler sur les mêmes projets : gestion de projets partagés, contrôle des droits d'accès, partage de listes de candidats et accès aux notes laissées par les collègues. La distinction entre usages individuels et usages organisationnels repose alors surtout sur des règles internes, parfois implicites, plutôt que sur l'existence de comptes distincts. L'usage d'un *ATS* est également répandu, parfois intégré à LinkedIn, ce qui fluidifie le transfert d'informations et permet un suivi plus efficace des viviers de candidats. Certaines organisations investissent aussi dans l'achat de *job slots* afin de maximiser la visibilité de leurs annonces et d'atteindre plus rapidement des profils ciblés, ce qui complète les démarches de *sourcing*. Cependant, l'accès à ces ressources n'est pas uniforme : dans certains cabinets, seules certaines équipes spécialisées ou consultants seniors disposent de licences complètes, tandis que d'autres travaillent avec des versions plus limitées ou utilisent la même licence de manière partagée entre plusieurs recruteurs.

Dans les agences d'intérim, l'accès à LinkedIn *Recruiter* ou à une autre version payante reste rare, souvent centralisé au niveau du siège ou réservé à certaines missions spécifiques. Les raisons avancées sont principalement budgétaires, mais tiennent aussi à la faible adéquation perçue entre l'outil et les profils généralement recherchés. L'activité repose davantage sur des canaux jugés plus réactifs : la multidiffusion d'offres sur plusieurs plateformes et, surtout, l'exploitation intensive des viviers internes de candidats, particulièrement étoffés dans les grandes enseignes du secteur. L'*ATS* joue ici un rôle,

---

<sup>13</sup> Par *licences et fonctions avancées*, on entend ici les formules payantes de LinkedIn, telles que *LinkedIn Recruiter* (version plus collaborative) et *Recruiter Lite* (version individuelle, sans outils collaboratifs).

non pour la chasse ciblée, mais pour gérer de manière opérationnelle des volumes élevés de candidatures et maintenir ces viviers à jour. L'accès à des licences spécialisées reste exceptionnel ; la majorité des recruteurs travaillent avec les fonctionnalités gratuites et sollicitent ponctuellement l'accès d'un collègue disposant d'une licence lorsqu'un besoin spécifique se présente.

Ces constats montrent que l'accès différencié aux ressources techniques ne détermine pas mécaniquement les usages, mais conditionne les marges de manœuvre disponibles pour exploiter LinkedIn. La manière dont ces marges sont effectivement utilisées renvoie dès lors à la question des marges de manœuvre individuelles, examinée dans la section suivante.

#### 5.4. Marges de manœuvre individuelles

Dans la perspective interactionniste de la sociologie des usages, l'appropriation d'un dispositif numérique ne se réduit pas aux contraintes organisationnelles ou techniques : elle inclut aussi les stratégies, arbitrages et styles d'usage propres à chaque individu (Jouët, 2000 ; Proulx, 2005). Ces marges de manœuvre renvoient ici aux pratiques qui adaptent ou enrichissent les usages attendus, en fonction des préférences, de l'expérience ou des opportunités perçues.

Dans les cabinets de recrutement, l'usage de LinkedIn *Recruiter* pour identifier des profils qualifiés est quasi généralisé : la majorité des recruteurs reconnaissent son efficacité pour cibler des candidats « passifs » ou difficiles à atteindre. Mais les modalités d'exploitation varient : certains exploitent pleinement LinkedIn *Recruiter*, combinant filtres avancés, recherches croisées et *InMail* ciblés, tandis que d'autres se limitent à quelques requêtes clés, en complément d'autres canaux. Chez certains, la marge de manœuvre se traduit aussi par des activités de veille RH — repérer des tendances du marché, observer les mobilités professionnelles — ou par des initiatives relationnelles, comme l'entretien de liens avec des candidats stratégiques ou le développement ciblé du réseau professionnel. Les entretiens menés dans un même cabinet montrent que ces pratiques, bien que rendues possibles par les mêmes outils, sont mobilisées de manière très inégale : trois recruteurs partageant la même équipe en faisaient un usage notablement différent, illustrant le rôle décisif des choix individuels.

Dans les agences d'intérim, l'absence d'injonctions précises sur l'usage de LinkedIn laisse aux recruteurs une liberté importante, mais celle-ci est limitée par un accès restreint aux outils avancés et par le caractère périphérique de la plateforme par rapport aux canaux principaux. L'activité repose avant

tout sur la multidiffusion d'offres et l'exploitation des bases de données internes, qui constituent la principale ressource de *sourcing*. L'utilisation de LinkedIn pour identifier un profil précis, maintenir un contact stratégique ou élargir un réseau professionnel relève surtout d'initiatives personnelles, variables d'un recruteur à l'autre.

Ces constats montrent que les marges de manœuvre individuelles ne se limitent pas à des usages secondaires comme la veille ou la mise en valeur de son profil : elles s'expriment aussi dans la manière dont les recruteurs exploitent les ressources disponibles. Dans les cabinets, elles complètent un cadre d'utilisation plus structuré ; dans les agences d'intérim, elles compensent un accès limité aux outils. Dans tous les cas, l'usage concret de LinkedIn demeure largement façonné par ces marges de manœuvre individuelles.

### 5.5. Détournement et non-usage

Dans la perspective de la sociologie des usages, les détournements désignent les pratiques qui s'écartent délibérément ou par contrainte des usages prévus par les concepteurs ou prescrits par l'organisation (Jouët, 2000 ; Akrich, 1993). Ils peuvent consister à contourner certaines règles internes, à réduire l'usage de fonctionnalités centrales, ou à employer l'outil dans des situations non anticipées par son « programme d'action ». Parallèlement, comme le souligne Wyatt (2003), le non-usage ne se limite pas à une absence d'activité : il peut résulter d'un choix réfléchi ou de contraintes structurelles, et constitue en lui-même une pratique socialement construite. Dans le cas de LinkedIn, ces détournements et non-usages ne signifient pas toujours un rejet de la plateforme, mais traduisent un décalage, parfois stratégique, parfois lié aux conditions locales, entre l'usage attendu et l'usage réellement observé.

Dans les cabinets de recrutement, plusieurs formes de détournement ou de non-usage apparaissent. Certaines concernent l'accès aux ressources dans une entreprise : six recruteurs se partagent quatre licences LinkedIn *Recruiter Lite*, afin de réduire les coûts. Cette organisation, motivée par le prix jugé élevé de l'outil, s'écarte des modalités d'utilisation prévues par l'éditeur. Dans un autre cas, la direction fixe la consigne de publier au moins une fois par semaine sur LinkedIn. Pourtant, tous les recruteurs ne s'y conforment pas avec régularité invoquant soit un manque de temps, soit une utilité jugée limitée. Enfin, un cas particulier observé dans un cabinet illustre un non-usage presque total de la plateforme

pour le *sourcing* : une consultante indépendante, active dans la province du Luxembourg, estime que LinkedIn est peu pertinent pour les profils qu'elle recherche.

Dans les agences d'intérim, les détournements et formes de non-usage s'observent surtout dans la manière dont les recruteurs composent avec un accès restreint aux fonctionnalités avancées de LinkedIn. Certains contournent cette limite en utilisant ponctuellement le compte d'un collègue disposant d'une licence complète pour effectuer une recherche spécifique. Dans ces situations, l'usage limité, voire l'absence d'usage de LinkedIn, relève moins d'un désintérêt que d'une évaluation pragmatique du rapport coût-bénéfice, où l'outil est jugé secondaire par rapport aux canaux jugés plus adaptés aux profils recherchés.

Ces observations montrent que le détournement et le non-usage de LinkedIn relèvent moins d'un rejet de la plateforme que d'arbitrages situés entre contraintes, opportunités et priorités professionnelles. En adaptant les modalités d'accès, en modulant l'intensité d'utilisation ou en privilégiant d'autres canaux, les recruteurs s'écartent des usages anticipés par l'outil ou prescrits par l'organisation, réinterprétant ainsi LinkedIn en fonction de leur contexte d'activité.

En définitive, l'examen des cinq dimensions révèle un double mouvement : d'un côté, des déterminants organisationnels et techniques qui cadrent fortement l'usage de LinkedIn ; de l'autre, des ajustements et réinterprétations portés par les recruteurs eux-mêmes.

Si certaines tendances distinguent nettement cabinets de recrutement et agences d'intérim, notamment sur le degré de prescription et l'accès aux ressources, la réalité observée dépasse une simple opposition binaire. Les pratiques s'inscrivent dans un continuum où se combinent, à des degrés variables, encadrement institutionnel et disponibilité d'outils avancés, produisant ainsi des configurations d'appropriation multiples.

Cette diversité, difficile à réduire à des catégories figées, rappelle que l'appropriation d'un dispositif numérique résulte toujours d'interactions situées entre contraintes, opportunités et stratégies individuelles. Et qu'elle ne peut être pleinement comprise qu'en tenant compte simultanément de ces registres. La discussion qui suit interroge ces résultats à la lumière de la littérature, en examinant ce qu'ils confirment, nuancent ou déplacent dans les travaux sur les usages professionnels des plateformes et l'intermédiation du marché du travail.



## VI. Discussion

Cette dernière partie est consacrée à la discussion des résultats de cette recherche. À partir des données recueillies auprès de recruteurs en cabinets de recrutement et en agences d'intérim, l'analyse a porté sur l'appropriation de LinkedIn à travers cinq dimensions issues de la sociologie des usages. Cette section montre comment ces résultats répondent à la question de recherche : « Comment les recruteurs en cabinets de recrutement et en agences d'intérim s'approprient-ils LinkedIn dans leur pratique professionnelle ? ». Pour ce faire, ils sont confrontés aux travaux existants afin d'en dégager les convergences, divergences et compléments. La discussion se prolonge par la présentation des apports spécifiques de l'étude, l'examen de ses limites et la formulation de pistes pour de futures recherches.

### 6.1. Confrontation des résultats à la littérature et au cadre théorique

Les résultats suggèrent que l'appropriation de LinkedIn par les recruteurs ne relève pas d'un usage neutre et homogène, mais d'un continuum de finalités où se combinent visées stratégiques et exigences opérationnelles. Dans les cabinets de recrutement, LinkedIn est mobilisé comme un levier stratégique combinant visibilité experte, entretien de réseaux influents et identification de candidats passifs pour pourvoir des besoins ciblés en profils hautement qualifiés. En agences d'intérim, l'usage de la plateforme reste davantage subordonné à des objectifs de couverture rapide des missions, privilégiant la diffusion d'offres et l'accélération du processus de recrutement. Cette tendance confirme l'observation d'un usage plus *marketing* dans les environnements orientés conseil (Girard & Oiry, 2021), tout en nuancant l'idée d'un équilibre stable entre visibilité et *sourcing* indépendamment des contextes (Nikolaou, 2014). Dans notre terrain, cet équilibre est rompu par trois facteurs : la moindre présence sur LinkedIn des profils visés par l'intérim, la pression temporelle de pourvoir rapidement les missions, et le coût perçu des outils premium, qui limite leur usage stratégique. En d'autres termes, les finalités assignées à l'outil — et non ses seules caractéristiques — cadrent la manière d'utiliser LinkedIn dans le travail quotidien.

Au-delà des finalités, les médiations professionnelles font apparaître l'articulation entre cadre organisationnel et normes sociales de la profession. Les organisations formulent des démarches types et des attentes de performance, mais laissent une latitude d'adaptation pourvu que les résultats suivent ; parallèlement, les recruteurs observent, imitent et discutent des « bonnes pratiques » au sein de

communautés RH, ce qui façonne des codes d'expression et de mise en scène du travail. Ainsi, l'injonction douce à « être visible » passe souvent par la valorisation de publications depuis les comptes personnels, jugés plus performants que les pages d'entreprise. Cette articulation entre scripts (Akrich, 1993) et cultures professionnelles — diffusées et stabilisées par les réseaux de pairs — rejoint ce qu'a montré Flichy (1995, cité dans Chambat, 1995) : les prescriptions ne sont jamais « pures », elles s'inscrivent dans un environnement social qui transmet des modèles de pratiques légitimes. On comprend mieux, dans ce cadre, pourquoi certains recruteurs reconnaissent l'intérêt du *personal branding* tout en relativisant la centralité au regard des contraintes de rythme. Ces médiations organisationnelles et sociales ne prennent sens que dans la mesure où elles s'articulent aux ressources techniques disponibles, ce qui conduit à des écarts marqués dans l'ampleur et la nature de l'appropriation.

L'accès différencié aux fonctionnalités avancées de LinkedIn telles que *Recruiter*, *InMail* ou encore les *job slots* constitue un facteur structurant dans l'appropriation de la plateforme. Là où certains cabinets peuvent exploiter pleinement les capacités de ciblage et de gestion de viviers, la plupart des agences d'intérim se limitent à la version gratuite, privilégiant d'autres canaux plus adaptés à leurs profils cibles. Cette disparité ne relève pas seulement d'un arbitrage budgétaire : elle façonne les manières d'utiliser LinkedIn en définissant ce qui est techniquement possible ou non. Dans le cadre des *affordances* (Hutchby, 2001), ces écarts traduisent des usages contraints (Jouët, 2000), où l'équipement disponible détermine l'étendue des pratiques envisageables. En d'autres termes, les ressources techniques ne sont pas de simples outils neutres, elles orientent les stratégies de recrutement et contribuent à la différenciation des configurations d'usage observées. Toutefois, ces contraintes matérielles n'annulent pas la capacité des recruteurs à adapter ou enrichir leurs pratiques, comme en témoignent les marges de manœuvre individuelles observées.

Pour autant, les recruteurs ne sont pas de simples exécutants de scripts organisationnels ou de contraintes techniques : les marges de manœuvre individuelles comptent. On observe des appropriations créatives : veille concurrentielle opportuniste, recomposition des filtres, hybridation des canaux — autant de micro-inventions qui traduisent l'innovation d'usage au sens de la sociologie des usages (Jouët, 2000 ; Chambat, 1995). Un consultant illustre cette logique d'exploration située : « *J'avais vu sur LinkedIn qu'une usine passait en plan Renault... j'en ai profité pour cibler ma recherche là-bas* » (CR3).

Ces initiatives gagnent en efficacité lorsqu'elles sont reconnues et tolérées par l'organisation ; faute de quoi, elles demeurent des ajustements individuels, peu capitalisés collectivement.

Les observations mettent en évidence des usages de LinkedIn qui s'écartent des scripts prescrits : recherche d'informations concurrentielles, recours prioritaire à d'autres plateformes, ou contournement des consignes de publication. Ces pratiques ne relèvent pas d'exceptions marginales, mais de formes d'innovation d'usage (Jouët, 2000) ou de résistance stratégique face aux contraintes organisationnelles et techniques. Elles confirment l'analyse d'Akrich (1993) selon laquelle tout dispositif est réinterprété par ses usagers, et rejoignent Wyatt (2003) sur le non-usage, entendu comme un choix situé (sélectif, temporaire ou de substitution), plutôt que comme simple absence d'adoption. Ici, détourner ou délaisser LinkedIn ne signifie pas rejeter le numérique, mais réajuster l'outil aux priorités, temporalités et opportunités perçues.

Pris ensemble, ces éléments affinent le cadre de la sociologie des usages dans le champ du recrutement numérique : (1) ils montrent que les objectifs (stratégiques et opérationnels) ne préexistent pas à l'outil mais se reconfigurent dans l'outil via des médiations organisationnelles et sociales ; (2) ils établissent que les *affordances* disponibles ne sont pas de simples « options techniques » mais des conditions de possibilité qui redirigent les pratiques ; (3) ils confirment que l'agentivité des recruteurs — leurs essais, détours, bricolages — fait partie intégrante de l'appropriation, et explique une part de l'hétérogénéité observée au sein même d'une structure. Plutôt qu'une opposition figée entre « cabinets » et « intérim », l'ensemble des résultats met en évidence une variété de configurations d'usage qui se situent sur un continuum. La section suivante développera les apports de cette lecture, tant sur le plan théorique qu'empirique et méthodologique.

## 6.2. Apports spécifiques de la recherche

Cette recherche apporte un éclairage complémentaire à l'application de la sociologie des usages dans le recrutement numérique. Elle montre que l'appropriation de LinkedIn ne se comprend pas uniquement à travers ses fonctionnalités techniques ou ses prescriptions organisationnelles, mais dans l'articulation dynamique entre scripts organisationnels, *affordances* techniques et marges de manœuvre individuelles. Ce cadre met en évidence que prescriptions et usages se recomposent mutuellement et que la distinction entre cabinets de recrutement et agences d'intérim s'inscrit moins dans une opposition stricte que dans

un continuum modulé par les profils recherchés, les ressources disponibles et les temporalités propres à chaque contexte.

Sur le plan empirique, l'étude documente de manière comparative deux segments rarement étudiés conjointement. Elle confirme certaines divergences attendues, tout en révélant des convergences inattendues, comme l'importance croissante des comptes personnels pour accroître la visibilité ou l'usage ponctuel de LinkedIn à des fins périphériques (veille concurrentielle, collecte d'informations). Elle apporte également un éclairage concret sur les effets des écarts d'accès aux fonctionnalités avancées, rarement analysés dans leurs implications directes sur les stratégies de *sourcing*.

D'un point de vue méthodologique, ce travail illustre l'intérêt d'une démarche abductive articulant un cadre théorique préexistant avec des catégories construites à partir du terrain. L'opérationnalisation en cinq dimensions a permis d'affiner l'analyse et pourrait servir de grille dans d'autres contextes du recrutement numérique. Le recours à des entretiens semi-directifs centrés sur les expériences concrètes a favorisé la mise au jour de logiques situées et de micro-ajustements souvent absents des enquêtes plus quantitatives.

Ces apports, bien que circonscrits à un échantillon restreint et à un contexte spécifique, offrent des pistes de réflexion pour de futures recherches et pour l'action dans le recrutement numérique, que nous approfondirons dans la conclusion.

### 6.3. Limites de la recherche

Comme toute recherche qualitative, ce travail comporte plusieurs limites qu'il convient de prendre en compte pour interpréter les résultats. La première vient du terrain et de l'échantillon mobilisé. Avec seulement treize entretiens, l'étude ne permet pas de généraliser les conclusions à l'ensemble des recruteurs. Un échantillon plus large et diversifié aurait offert une vision plus complète des configurations d'usage et renforcé la portée comparative des résultats. Le recrutement des participants s'est appuyé en partie sur des contacts issus de notre réseau personnel, ce qui a facilité l'accès aux recruteurs en cabinet, mais limité la présence d'agences d'intérim. Ce déséquilibre, cohérent avec le rôle plus central de LinkedIn en cabinet, a néanmoins pu influencer la richesse comparative des données. Par ailleurs, une partie des recruteurs interrogés a été identifiée via LinkedIn, ce qui peut affecter la représentativité de notre terrain.

Sur le plan méthodologique, le choix de recourir exclusivement à des entretiens semi-directifs permettait de comprendre les logiques d'usage et les arbitrages concrets, mais repose sur des déclarations susceptibles de s'éloigner des pratiques réelles. Si le biais de désirabilité sociale semble limité (les usages évoqués ne mettant pas directement en jeu l'évaluation de leur professionnalisme), certains enquêtés ont pu minimiser des pratiques de contournement ou de non-usage afin de rester dans la norme professionnelle attendue. L'absence d'observations directes limite donc la possibilité de mesurer précisément l'écart entre discours et pratiques.

Enfin, cette étude adopte une approche transversale, offrant une photographie à un instant donné. Elle ne permet pas d'analyser les évolutions dans le temps, notamment celles qui pourraient résulter de changements d'algorithme, de nouvelles fonctionnalités ou de modifications des politiques commerciales de LinkedIn. Un suivi longitudinal aurait permis de documenter la généalogie des usages et la manière dont les recruteurs ajustent leurs pratiques face à ces évolutions.

Ces limites n'annulent pas la pertinence des résultats, mais invitent à les replacer dans leur contexte : un éclairage situé, produit à partir d'expériences vécues, qui gagne à être complété par d'autres travaux, dans des contextes et avec des méthodes différentes.

## VII. Conclusion

Ce mémoire visait à comprendre comment les recruteurs en cabinets de recrutement et en agences d'intérim s'approprient LinkedIn dans leur pratique professionnelle et d'identifier les logiques différenciées qui structurent ces usages. L'analyse s'appuie sur un échantillon de treize professionnels et mobilise un cadre théorique issu de la sociologie des usages, articulé autour de cinq dimensions opératoires construites à partir de la littérature et du terrain.

L'étude montre que LinkedIn occupe une place centrale dans l'activité des cabinets de recrutement, où il sert principalement à repérer des profils rares ou qualifiés, souvent peu actifs dans leur recherche d'emploi mais bien présents sur la plateforme. Cette centralité s'accompagne d'un accès plus fréquent aux fonctionnalités avancées (LinkedIn *Recruiter*, *job slots*) et d'un investissement organisationnel plus marqué, certaines structures prescrivant ou encourageant explicitement des usages secondaires tels que la veille, le réseautage, la publication de contenus ou le développement du *personal* et de l'*employer*

*branding*. Toutefois, ces pratiques restent très hétérogènes, non seulement entre cabinets mais aussi entre recruteurs, selon les médiations professionnelles et les préférences individuelles.

En agences d'intérim, LinkedIn est moins incontournable. Les profils ciblés, souvent moins qualifiés et moins présents sur la plateforme, ainsi que l'urgence des besoins à pourvoir, limitent l'intérêt organisationnel à prescrire certaines pratiques. Dans ce contexte, les outils avancés payants (comme LinkedIn *Recruiter* ou les *job slots*) ne sont généralement pas mis à disposition par les organisations, ce qui restreint encore les possibilités d'usage. Les pratiques dépendent donc principalement des préférences personnelles de chaque recruteur. Les fonctions secondaires y sont plus rares, mobilisées ponctuellement lorsque le professionnel y voit un intérêt concret, par exemple pour enrichir son réseau ou réaliser une veille ciblée.

Comprendre comment un outil numérique s'inscrit dans les pratiques professionnelles, ce n'est pas seulement décrire ses fonctionnalités ou mesurer son efficacité. C'est saisir les relations, les contraintes et les opportunités qui le transforment en ressource, en espace d'expression et en terrain d'expérimentation. C'est dans cette intersection entre technique, organisation et initiative individuelle que se joue une part des transformations actuelles du travail.

Ces résultats ouvrent plusieurs pistes de recherche. La première consisterait à examiner l'appropriation de LinkedIn dans une perspective longitudinale, en retraçant la généalogie des usages : comprendre comment certaines pratiques se maintiennent, se transforment ou disparaissent, et comment ces trajectoires façonnent les configurations actuelles. Une telle approche permettrait de dépasser la photographie instantanée proposée ici pour saisir la dynamique historique et situer les usages dans un continuum d'adaptations. Le second prolongement viserait à analyser l'influence des prescriptions organisationnelles sur la diversité et la créativité des pratiques : comparer des structures qui encadrent fortement les usages avec d'autres qui laissent une plus grande autonomie offrirait un éclairage sur les leviers et contraintes qui orientent l'appropriation. Ensemble, ces deux axes permettraient une compréhension plus fine, à la fois dynamique et contextuelle, des usages professionnels de LinkedIn.

## VIII. Bibliographie

Abdullah, D. N. M. A., Yoke, O. K., & Zakaria, R. (2013). Investigating Effective Ways to Maximize the Role of Recruitment Agencies. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 107, 13-21. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.393>

Akrich, M. (1993). *Les formes de la médiation technique*. <https://shs.hal.science/halshs-00081730>

Anadón, M., & Guillemette, F. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive. *Recherches qualitatives*, 5(1), 26-37 <https://www.erudit.org/fr/livres/collection-hors-serie-les-actes-de-la-revue-recherches-qualitatives/recherche-qualitative-en-sciences-humaines-et-sociales/5109co/>

Baillette, P., & Kimble, C. (2008). The Concept of Appropriation as a Heuristic for Conceptualising the Relationship between Technology, *People and Organisations*. <https://shs.hal.science/halshs-00487655v1>

Baldo, C., Valle-Cabrera, R., & Olivas-Lujan, M. (2019). Executive Recruitment Triads from an Agency Theory Perspective. *Administrative Issues Journal Education Practice And Research*, 9(1). <https://doi.org/10.5929/9.1.6>

Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781452243351>

Bartlett, L., & Vavrus, F. (2017). Comparative case Studies : an innovative approach. *Nordic Journal Of Comparative And International Education (NJCIE)*, 1(1). <https://doi.org/10.7577/njcie.1929>

Benhacine, H., & Hammadi, L. (2021). Cooptation et réseaux sociaux : outils d'optimisation des stratégies de recrutement. *Revue maghrébine management des organisations*, 6(1), 19-30. <https://asjp.cerist.dz/en/article/172693>

Bennett, A. & Checkel, J. (2018). Process Tracing: From Metaphor to Analytic Tool. *Cambridge University Press*. [http://www.thaddunning.com/wp-content/uploads/2015/10/Dunning\\_Process-Tracing-ch-8\\_final-before-proofs.pdf](http://www.thaddunning.com/wp-content/uploads/2015/10/Dunning_Process-Tracing-ch-8_final-before-proofs.pdf)

Bergen, N., & Labonté, R. (2019). “Everything Is Perfect, and We Have No Problems” : Detecting and Limiting Social Desirability Bias in Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 30(5), 783-792. <https://doi.org/10.1177/1049732319889354>

Brunello, G., & Wruuck, P. (2021). Skill shortages and skill mismatch: A review of the literature. *Journal Of Economic Surveys*, 35(4), 1145-1167. <https://doi.org/10.1111/joes.12424>

Caers, R., & Castelyns, V. (2011). LinkedIn and Facebook in Belgium. *Social Science Computer Review*, 29(4), 437-448. <https://doi.org/10.1177/0894439310386567>

Chambat, P. (1995). L’innovation technique. Récents développements en sciences sociales - vers une nouvelle théorie de l’innovation (Patrice Flichy). *Persée*. [https://www.persee.fr/doc/reso\\_0751-7971\\_1995\\_num\\_13\\_74\\_2790](https://www.persee.fr/doc/reso_0751-7971_1995_num_13_74_2790)

Chiang, J. K., & Suen, H. (2015). Self-presentation and hiring recommendations in online communities: Lessons from LinkedIn. *Computers in Human Behavior*, 48, 516–524. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.02.017>

Choo, C. W. (2001). *Environmental scanning as information seeking and organizational learning*. *Information Research*, 7(1) <https://www.semanticscholar.org/paper/Environmental-scanning-as-information-seeking-and-Choo/92cd4c1620e364228fc507f9ab1b4261da196a00>

Dubois, A., & Gadde, L. (2002). Systematic combining : an abductive approach to case research. *Journal Of Business Research*, 55(7), 553-560. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(00)00195-8)

Elcioglu, E. F. (2010). Producing Precarity : The Temporary Staffing Agency in the Labor Market. *Qualitative Sociology*, 33(2), 117-136. <https://doi.org/10.1007/s11133-010-9149-x>

Ernst, E., & Feist, L. (2024). Tomorrow at work: The age of shortages. *Intereconomics*, 59(3), 125–131. <https://doi.org/10.2478/ie-2024-0027>

Gálvez, F. J. M., & Caballero, F. S. (2022). Social appropriation of new technologies. *Internet Policy Review*, 11(1). <https://doi.org/10.14763/2022.1.1647>



Girard, A., Fallery, B., & Rodhain, F. (2013). Integration of Social Media in Recruitment : A Delphi Study. Dans *Advanced series in management* (p. 97-120). [https://doi.org/10.1108/s1877-6361\(2013\)0000012009](https://doi.org/10.1108/s1877-6361(2013)0000012009)

Girard, A., & Oiry, E. (2021). Utiliser les médias sociaux pour recruter. Des effets contrastés sur le métier des cabinets de recrutement, (28), 83–104. [https://agrh2020.sciencesconf.org/data/pages/GIRARD\\_et\\_OIRY.pdf](https://agrh2020.sciencesconf.org/data/pages/GIRARD_et_OIRY.pdf)

Gorbatov, S., Khapova, S. N., & Lysova, E. I. (2019). Personal branding: Interdisciplinary systematic review and research agenda. *Frontiers in Psychology*, 10, 2660. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02660>

Hoblingre, H., Audran, J., & Pébayle, E. C. (2016). *Analyse de l'activité de consultants RH et de recruteurs français sur LinkedIn : entre outil de travail et quête de développement identitaire*. <https://hal.science/hal-01471012v1>

Hoblingre, H. (2017). Utiliser LinkedIn en entreprise et hors-entreprise : entre stratégie collective et individuelle. *Information Organisation Connaissances*, 1(1). <https://doi.org/10.21494/iste.op.2019.0378>

Hosain, S., & Liu, P. (2020). The Impact of Social Media Recruitment on Job Candidates' Perceptions : Evidence from Bangladeshi Fresh Graduates. *Postmodern Openings*, 11(1), 20-41. <https://doi.org/10.18662/po/106>

Hutchby, I. (2001). Technologies, Texts and Affordances. *Sociology*, 35(2), 441-456. <https://doi.org/10.1017/s0038038501000219>

Jouët, J. (2000). Retour critique sur la sociologie des usages. *Réseaux*, 18(100), 487-521. <https://doi.org/10.3406/reso.2000.2235>

Koch, T., Gerber, C., & De Klerk, J. J. (2018). The impact of social media on recruitment : Are you LinkedIn ? *SA Journal Of Human Resource Management*, 16. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.861>

Krings, F., Gioaba, I., Kaufmann, M., Sczesny, S., & Zebrowitz, L. (2021). Older and Younger Job Seekers' Impression Management on LinkedIn: Similar Strategies, Different Outcomes. *Journal of Personnel Psychology*, 62-74. DOI: 10.1027/1866-5888/a000269

Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes : differences for men and women ? *Journal Of Organizational Behavior*, 25(3), 419-437. <https://doi.org/10.1002/job.253>

Lejeune, C. (2019). Manuel d'analyse qualitative : analyser sans compter ni classer (2e édition). De Boeck.

Lievens, F., & Chapman, D. (2010). Recruitment and Selection. Dans *SAGE Publications Ltd eBooks* (p. 135-154). <https://doi.org/10.4135/9780857021496.n9>

Liang, X. (2024). Cascading employment as paradigmatic form of precarious work : The case of IT agency workers in the United States. *The Economic And Labour Relations Review*, 1-21. <https://doi.org/10.1017/elr.2024.57>

Marin, G. D., & Nilă, C. (2021). Branding in social media. Using LinkedIn in personal brand communication : A study on communications/marketing and recruitment/human resources specialists perception. *Social Sciences & Humanities Open*, 4(1), 100174. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2021.100174>

McDonald, S., Damarin, A. K., Lawhorne, J., & Wilcox, A. (2019). Chapter 4 Black Holes and Purple Squirrels : A Tale of Two Online Labor Markets. Dans *Research in the sociology of work* (p. 93-120). <https://doi.org/10.1108/s0277-283320190000033006> Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. *Journal Of Transnational Management*, 20(1), 31-49. <https://doi.org/10.1080/15475778.2015.998141>

Nikolaou, I. (2014). Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. *International Journal Of Selection And Assessment*, 22(2), 179-189. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12067>

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4<sup>e</sup> éd.). Paris : Armand Colin. <https://dokumen.pub/lanalyse-qualitative-en-sciences-humaines-et-sociales-4nbsped-9782200615741-2200615744.html>

Potočnik, K., Anderson, N. R., Born, M., Kleinmann, M., & Nikolaou, I. (2021). Paving the way for research in recruitment and selection : recent developments, challenges and future opportunities. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 30(2), 159-174. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2021.1904898>

Proulx, S. (2005). Penser les usages des TIC aujourd'hui : enjeux, modèles, tendances, in : Vieira, L., Pinède, N., Enjeux et usages des TIC : aspects sociaux et culturels, *Bordeaux : Presses universitaires de Bordeaux*, 7-20 <https://sergeproulx.uqam.ca/wp-content/uploads/2010/12/2005-proulx-penser-les-usa-43.pdf>

Ruparel, N., Dhir, A., Tandon, A., Kaur, P., & Islam, J. U. (2020). The influence of online professional social media in human resource management : A systematic literature review. *Technology In Society*, 63, 101335. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101335>

Shapovalova, I., & Pavlov, A. (2021). Transformations in the Recruiting Services and Digitalization. *SHS Web Of Conferences*, 93, 04005. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219304005>

Sinha, V., Thaly, P. (2013). A Review On Changing Trend Of Recruitment Practice To Enhance The Quality Of Hiring In Global Organization. *Management*, Vol. 18, 2013, 2, pp. 141-156. <https://www.proquest.com/openview/194daae2d6f272c845487a45b7f9a94b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=55100>

Tsolov, I. (2024). Internal Recruitment and Agency Recruitment in Comparison. *The Review Of Contemporary Scientific And Academic Studies*, 4(12). <https://doi.org/10.55454/rcsas.4.12.2024.003>

Utz, S., & Breuer, J. (2019). The Relationship Between Networking, LinkedIn Use, and Retrieving Informational Benefits. *Cyberpsychology Behavior And Social Networking*, 22(3), 180-185. <https://doi.org/10.1089/cyber.2018.0294>

Vancea, M. (2006). Ragin, Charles C. (1989). The Comparative Method : Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies. (2000). Fuzzy-Set Social Science. *Papers Revista de Sociologia*, 80, 299. <https://doi.org/10.5565/rev/papers/v80n0.1835>

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). Manuel de recherche en sciences sociales (5e édition). Dunod.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2019). Digital transformation : A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal Of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Wyatt, S. (2003). Non-Users Also Matter: The Construction of Users and Non-Users of the Internet. Dans *The MIT Press eBooks* (p. 67-80). [https://www.researchgate.net/publication/254769192\\_Non-users\\_also\\_matter\\_The\\_construction\\_of\\_users\\_and\\_non-users\\_of\\_the\\_Internet](https://www.researchgate.net/publication/254769192_Non-users_also_matter_The_construction_of_users_and_non-users_of_the_Internet)

Zide, J., Elman, B., & Shahani-Denning, C. (2014). LinkedIn and recruitment : how profiles differ across occupations. *Employee Relations*, 36(5), 583-604. <https://doi.org/10.1108/er-07-2013-0086>

## IX. Annexes

### 9.1. Annexe 1 : Grille opératoire d'analyse des usages professionnels de LinkedIn dans le recrutement

<i>Dimension</i>	<i>Références théoriques</i>	<i>Définition adaptée à l'étude</i>	<i>Indicateurs observables</i>	<i>Exemples issus d'entretiens</i>
<b>Objectifs d'usage</b>	Jouët (2000) ; Proulx (2005)	Objectifs concrets poursuivis dans l'usage de LinkedIn pour le recrutement.	Trouver un candidat, se placer comme expert sur le marché, prospection client	« Chaque fois qu'on a une nouvelle demande client, je vais l'utiliser, pour pouvoir leur proposer un panel de profils plus large je dirais » (CR5)
<b>Médiations Professionnelles</b>	Jouët (2000) ; Akrich (1993) ; Flichy (1995) ; Chambat (1995)	Prescriptions, normes et attentes internes ou sectorielles (ou sociale) qui orientent l'usage d'un dispositif technique.	Règles internes, procédures, priorités, stratégies, objectifs commerciaux, normes professionnelles, cultures de métier, attentes implicites des clients et candidats	« On travaille pour des profils plutôt ouvriers, qu'on va moins trouver sur LinkedIn ». (AI4)
<b>Conditions matérielles et techniques d'utilisation</b>	Jouët (2000); Hutchby (2001)	Disponibilité et maîtrise des outils numériques nécessaires à l'utilisation de LinkedIn.	Accès à licence Recruiter, quotas d'InMail, formations, intégration ATS.	« Et tu utilises LinkedIn pour poster tes offres, mais en mode juste un post tu vois, t'as pas de jobslot pour ce genre de recrutement là » (AI1)

<i><b>Dimension</b></i>	<i><b>Références théoriques</b></i>	<i><b>Définition adaptée à l'étude</b></i>	<i><b>Indicateurs observables</b></i>	<i><b>Exemples issus d'entretiens</b></i>
<b>Marges de manœuvre individuelles</b>	Jouët (2000); Akrich (1993)	Latitude laissée à l'utilisateur pour adapter l'usage prévu de la plateforme.	Personnalisation des messages ; choix canaux diffusion ; Choix d'une fonctionnalité.	« Je ne le fais pas assez, mais c'est un projet. Parce que clairement, je pense que ça peut avoir un vrai impact [...] Parceque j'ai pas le temps » (CR3)
<b>Détournements / non-usages</b>	Akrich (1993); Chambat (1995) Jouët (2000)	Pratiques s'écartant des scénarios prévus ou substitution de LinkedIn par d'autres outils.	Usage d'autres plateformes (Facebook, Indeed); non-utilisation de certaines fonctionnalités LinkedIn.	«donc tout le monde ne n'y a pas accès dans les collaborateurs. On partage 4 comptes pour 6 personnes. Voilà, faut pas le dire à LinkedIn» (CR4)

## 9.2. Annexe 2 : Guide d'entretien

<i>Thèmes</i>	<i>Sous-thèmes</i>	<i>Exemples de questions</i>
Ouverture	Formalités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explication de l'objectif de l'entretien</li> <li>- Demande d'enregistrement</li> <li>- Signature RGPD</li> <li>- Anonymat</li> </ul>
Profil du répondant	Parcours, rôle, structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est votre rôle actuel et vos missions principales ?</li> <li>- Dans quel type de structure travaillez-vous ?</li> </ul>
Usages de LinkedIn classique	Pratiques générales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisez-vous LinkedIn dans votre activité ?</li> <li>- Usage quotidien, ponctuel ?</li> <li>- Formation reçue ?</li> </ul>
	Publications d'offres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publiez-vous des offres sur LinkedIn ? En votre nom ou via une page entreprise ? Utilisez-vous des job slots</li> <li>- Quels types de postes publiez-vous ? Pourquoi ceux-là ?</li> </ul>
	Communication et image	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisez-vous LinkedIn pour valoriser votre structure (employer branding) ?</li> <li>- Quelle image souhaitez-vous transmettre ?</li> <li>- Quels types de contenus relayez-vous ?</li> </ul>
	Réseautage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisez-vous LinkedIn pour réseauter ?</li> <li>- Dans quels buts ?</li> <li>- Comment sélectionnez-vous les personnes à ajouter ?</li> </ul>

	Veille RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisez-vous LinkedIn pour suivre les tendances RH ?</li> <li>- Cela influence-t-il vos pratiques ?</li> </ul>
Usages de LinkedIn Recruter et des fonctions avancées	Fonctionnalités pratiques et	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avez-vous accès à LinkedIn Recruter, Recruter Lite ou une autre fonction payante ?</li> <li>- Quelles fonctionnalités utilisez-vous le plus ?</li> <li>- Dans quelles situations l'utilisez-vous plutôt que LinkedIn classique ?</li> </ul>
Comparaison et arbitrages	Critères de choix	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans quels cas utilisez-vous une fonction plutôt qu'une autre ?</li> <li>- Combinez-vous LinkedIn avec d'autres outils ?</li> </ul>
Environnement organisationnel	Encadrement, contraintes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Votre structure encadre-t-elle l'usage de LinkedIn ?</li> <li>- Disposez-vous d'autonomie ?</li> <li>- Le coût influence-t-il vos usages ?</li> </ul>
Logiques individuelles et évolutions	Expérience et projection	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Votre expérience influence-t-elle votre usage ?</li> <li>- Avez-vous modifié vos pratiques au fil du temps ? Votre utilisation est-elle différente de celle de vos collègues ?</li> <li>- Comment voyez-vous l'évolution de LinkedIn dans le recrutement ?</li> </ul>
Clôture	Conclusion et remerciements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Souhaitez-vous ajouter un point non abordé ?</li> <li>- Puis-je vous recontacter pour des précisions ?</li> </ul>



### 9.3. Annexe 3 : Tableau récapitulatif des entretiens

<b>Numéro</b>	<b>Code d'entretien</b>	<b>Titre de fonction</b>	<b>Structure</b>	<b>Date</b>
N°1	CR1	Consultant RH et marketing officer	Cabinet de recrutement	16/04/2025
N°2	CR2	Consultant RH et Team Leader	Cabinet de recrutement	24/04/2025
N°3	CR3	Recruteur et fondateur	Cabinet de recrutement	14/05/2025
N°4	CR4	Team leader et partenaire en recrutement	Cabinet de recrutement	20/05/2025
N°5	AI1	Consultant RH	Travaille en Agence intérim et expérience en cabinet de recrutement	30/05/2025
N°6	CR5	HR & search assistant	Cabinet de recrutement et agence intérim	03/06/2025
N°7	AI2	Chargée de recrutement	Agence intérim	06/06/2025
N°8	CR6	Consultant RH	Cabinet de recrutement	10/06/2025
N°9	AI3	Consultant RH	Agence intérim	15/06/2025

N°10	CR7	Talent manager permanent-placement	Agence intérim et cabinet de recrutement	16/06/2025
N°11	CR8	Consultante RH et accompagnement du changement	Cabinet de recrutement	18/06/2025
N°12	AI4	Spécialiste en recrutement	Agence intérim	20/06/2025
N°13	AI5	Consultant en recrutement	Agence intérim	02/07/2025