

**Stratégie de recrutement dans un contexte de pénurie
l'impact de la maîtrise des zones d'incertitude sur la recherche de candidats
expérimentés dans le secteur de la comptabilité lors de la première phase du
processus de recrutement - L'étude de cas ITZU**

Auteur : Nabil, Laila

Promoteur(s) : Gérard, Julie

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

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

Année académique : 2023-2024

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/20354>

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 : NABIL

Prénom : Laila

Matricule : S213648

Filière d'études : Master en GRH, finalité spécialisée « Politique et management RH »

Mémoire de fin d'études

Stratégie de recrutement dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre : l'impact de la maîtrise des zones d'incertitude sur la recherche de candidats expérimentés dans le secteur de la comptabilité lors de la première phase du processus de recrutement – L'étude de cas ITZU

Tutrice pédagogique : Gérard Julie

Lecteur interne : Hauser Sabine

Lectrice externe : Wéra Pauline

Remerciements

La rédaction de ce mémoire, fruit de notre parcours en Gestion des Ressources Humaines à l'Université de Liège, a été possible grâce au soutien précieux de plusieurs personnes que nous tenons à remercier sincèrement.

Tout d'abord, nous aimerions exprimer notre profonde gratitude envers notre promotrice, Julie Gérard. Ses conseils éclairés, son accompagnement constant et ses encouragements ont été d'une importance capitale tout au long de notre travail de recherche. Sa disponibilité a été un soutien précieux. Nous souhaitons également remercier la lectrice interne, Sabine Hauser, pour son aide précieuse et sa disponibilité.

Nous souhaitons aussi adresser nos remerciements à Pauline Wéra, lectrice externe et maître de stage, pour son aide, son soutien et ses encouragements. De même, nous remercions tous les membres de l'équipe d'ITZU pour leur participation à cette recherche, en partageant généreusement leurs opinions et leurs expériences, fournissant ainsi les données essentielles à ce mémoire. Leur soutien et leur collaboration ont été inestimables.

Enfin, nous tenons à exprimer notre gratitude envers nos parents et amis, qui ont été une source constante de soutien moral tout au long de nos études universitaires. Leurs encouragements et leur confiance en nous ont été les moteurs de notre persévérance.

Abstract

Ce mémoire examine les stratégies déployées pour le recrutement de candidats dans le domaine de la comptabilité au sein du cabinet de recrutement ITZU. Les professionnels du recrutement sont confrontés à un défi majeur qui est la pénurie des candidats disponibles sur le marché de l'emploi dans le secteur de la comptabilité, ce qui affecte directement leurs activités. Ainsi, cette recherche se concentre sur la question suivante : « Comment la maîtrise des différentes zones d'incertitude permet-elle de recruter des candidats expérimentés en pénurie dans le secteur de la comptabilité lors de la première phase du processus de recrutement en Province de Liège en 2023 ? ». Pour répondre à cette question, des données ont été collectées auprès de plusieurs recruteurs chez ITZU. Les résultats montrent que la maîtrise de certaines zones d'incertitude identifiées par Crozier et Friedberg dans le contexte du recrutement de candidats permet de se démarquer et d'acquérir un avantage concurrentiel, contribuant à l'identification des candidats dans un contexte de pénurie. Cependant, dans le contexte de l'étude, nous avons découvert que cette maîtrise est plus prononcée chez certains types de recruteurs.

Table des matières

Remerciements.....	2
Abstract.....	3
Tables des illustrations.....	6
Introduction.....	7
Partie I : Contextualisation.....	9
1. Le marché du recrutement actuel.....	9
1.3. Intermédiaires de placement – solution à la pénurie de main-d’œuvre.....	12
1.3.1. Définition.....	12
1.3.2. Le rôle des intermédiaires.....	13
1.3.3. Le contexte de l’étude : l’agence de recrutement IZTU.....	14
Partie II. Revue de la littérature.....	15
1. Le recrutement.....	15
1.1. Définition.....	15
1.2. Le processus de recrutement.....	15
1.2.1. La première phase : la compréhension de la demande.....	15
1.2.2. La seconde phase : le formatage de la demande.....	16
1.2.3. La troisième phase : la recherche de candidat.....	16
1.2.4. La quatrième phase : l’évaluation des candidats.....	17
1.2.5. La cinquième phase : l’appariement entre les candidats et l’employeur.....	17
2. La stratégie des recruteurs dans le processus de recherche de candidats.....	18
2.2. L’utilisation du « Réseau ».....	24
2.3. L’utilisation d’un progiciel de gestion de recrutement.....	26
2.4. L’utilisation de l’IA.....	27
3. De la revue de la littérature au cadre d’analyse.....	28
4. De la question de départ à la question de recherche.....	33
Partie III. Méthodologie.....	35
1. Démarche et approche.....	35
2. Méthode de recueil de données.....	35
3. Limite de la recherche.....	37
Partie IV. Mise à plat et analyse des données récoltées.....	38
1. De la pénurie de main-d’œuvre aux stratégies de recrutement.....	38
2. Les stratégies des recruteurs dans la phase de recherche de candidats.....	42
2.1. LinkedIn.....	44
2.2. Le réseau.....	46
2.3. Les sites de carrière : Stepstone, Indeed.....	49
2.4. La base de données – progiciel Connexys.....	50
2.5. L’utilisation de l’IA.....	53

3.	Réponse aux hypothèses de recherche	55
3.1.	Hypothèse 1 : Posséder les compétences techniques propres au secteur est utile à la recherche de profils expérimentés.	55
3.2.	Hypothèse 2 : Les recruteurs maîtrisent les relations avec l'environnement à l'aide de leur réseau pour identifier des candidats.....	56
3.3.	Hypothèse 3 : Les recruteurs maîtrisent la communication et l'information sur LinkedIn pour identifier des candidats expérimentés.....	57
3.4.	Hypothèse 4 : Les recruteurs maîtrisent les règles organisationnelles établies concernant l'utilisation du progiciel pour identifier des candidats	58
	Partie V. Discussion des résultats	58
1.	Discussion des résultats récoltés.....	59
2.	Plaçons un nouveau regard à cette recherche	60
3.	Recommandations.....	62
	Conclusion	63
	Bibliographie.....	65
	Annexes.....	73
1.	Le guide d'entretien : public cible	73
2.	Guide entretien : exploratoire	75
3.	Liste de recruteurs interrogés.....	76
4.	Liste des métiers en pénurie du Forem	77
5.	Grille d'observation	84
5.1.	Tableau récapitulatif des observations	86

Tables des illustrations

Figure 1 Les quatre zones d'incertitude.....30

Introduction

L'idée selon laquelle certains employeurs ont du mal à pourvoir les postes vacants malgré des taux de chômage élevés continue d'émerger dans le débat public. Les termes « postes vacants », « marché du travail tendu » et « difficile à recruter » sont souvent combinés, parfois vaguement, pour expliquer ce qui semble être une contradiction (Blache, Buchner, 2015 ; Jaudeau & al, 2015 ; Insee¹, 2017 ; cités par Lhommeau & Rémy, 2020). Dans le cadre de son enquête annuelle sur les pénuries de main-d'œuvre, *ManpowerGroup* (2023) a mis en évidence que quatre employeurs belges sur cinq (soit 80 %) rencontrent des obstacles pour pourvoir leurs postes vacants. Près d'un employeur sur cinq (17 %) signale même rencontrer d'importantes difficultés à identifier les candidats adéquats. On observe une augmentation des pénuries de talents par rapport à l'année précédente. La Belgique dépasse la moyenne globale de 77 % et se positionne comme l'un des pays européens les plus affectés par cette problématique, se classant septième sur vingt-deux pays examinés. Au cours de l'année 2023, les défis liés au recrutement se sont intensifiés en Wallonie où 84% des employeurs font face à des pénuries de main-d'œuvre (ManpowerGroup, 2023).

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

Dans ce contexte, ce mémoire propose d'explorer de manière approfondie cette question de recherche : **« Comment la maîtrise de diverses zones d'incertitude permet de recruter des candidats expérimentés en pénurie dans le secteur de la comptabilité lors de la première phase du processus de recrutement en Province de Liège en 2023 ? ».**

Les agences de recrutement jouent un rôle crucial en faisant office de médiateur entre les entreprises et les candidats. Leur principal enjeu consiste à atteindre leurs objectifs en fournissant des services en ressources humaines, tels que le recrutement, la sélection, parmi d'autres services pour assurer leur viabilité économique. En ce qui concerne le recrutement, l'objectif principal est de répondre efficacement aux besoins de recrutement de leurs clients, dans le but de satisfaire les employeurs et encourager ces derniers à solliciter à nouveau leurs services.

¹ Insee : « L'Institut national de la statistique et des études économiques est une direction générale du Ministère de l'Économie et des Finances. » Source : « <https://www.insee.fr/fr/information/1302198> (Consulté le 4 mai 2024).

Pendant notre stage à l'agence de recrutement ITZU, nous avons intégré l'une des équipes en charge principalement du recrutement et de la sélection des profils employés. Au cours de cette expérience, nous avons développé un attrait pour le profil comptable, ce qui nous a poussés à en apprendre davantage sur les défis de recrutement associés à ce domaine, tels que la pénurie de main-d'œuvre. En effet, ces agences de recrutement déploient des stratégies ciblées pour recruter des candidats, souvent recherchés dans des domaines où la main-d'œuvre est insuffisante, en utilisant des outils variés tels que les réseaux sociaux et les plateformes de recrutement professionnelles.

Ce mémoire se déploiera comme suit : nous amorcerons une contextualisation du marché du travail actuel en Région wallonne, principalement en Province de Liège, en mettant particulièrement l'accent sur la profession de comptable, reconnue comme étant en pénurie. Nous expliquerons ensuite la pénurie de main-d'œuvre et l'externalisation du recrutement, avec les intermédiaires de placement comme alternative face à cette pénurie et nous présenterons l'entreprise ITZU. Puis, nous mettrons en avant la revue de la littérature qui comportera les notions de recrutement ainsi que le processus de recrutement en agence de recrutement. Nous nous concentrerons alors sur l'une des étapes du processus de recrutement qui est la recherche de candidats et nous identifierons les stratégies de recherches mises en avant par les différents auteurs. Pour compléter le cadre d'analyse, nous terminerons cette section par la théorie de Crozier et Friedberg sur l'analyse stratégique (1977). Nous exposerons ensuite la méthodologie adoptée pour cette étude, optant pour une approche qualitative et déductive. Nous commencerons par définir le champ de recherche ainsi que la population étudiée. Ensuite, nous analyserons simultanément les données recueillies pour vérifier nos hypothèses de recherche et répondre à la question de recherche. Dans la partie discussion, nous aurons la possibilité d'examiner les résultats obtenus et d'apporter un nouvel éclairage grâce à un nouveau concept, ce qui nous permettra de formuler des recommandations à l'agence ITZU. Enfin, nous conclurons cette recherche et ouvrirons de nouvelles perspectives.

Partie I : Contextualisation

Nous commencerons par examiner les tendances actuelles du recrutement et les dynamiques du marché du travail en Wallonie. Ensuite, nous nous concentrerons sur la pénurie de main-d'œuvre, en particulier dans le secteur financier, en mettant en évidence les défis liés au manque de professionnels de la comptabilité. Nous explorerons ensuite le rôle des intermédiaires de placement comme solution à cette pénurie de candidats dans le recrutement. Cela nous conduira à mettre en avant le contexte de cette recherche, axée sur l'agence de recrutement ITZU. Dans un second chapitre, nous passerons à la revue de la littérature sur la notion de recrutement, en décrivant ses phases clés et les stratégies de recherche de candidats mises en avant dans les études précédentes. De plus, nous présenterons une théorie complétant le cadre d'analyse.

1. Le marché du recrutement actuel

En Wallonie et en Flandre, le nombre de postes à pourvoir a connu une hausse, avec une augmentation de 2461 et 1810 postes par rapport au trimestre précédent de l'année 2023. En revanche, la région de Bruxelles-Capitale a vu le nombre de ses emplois vacants diminuer de 505. Au sein de la Belgique, la Flandre détient la majorité des emplois non pourvus, représentant 66,99% du total. Elle est suivie par la Wallonie, qui compte 20,55% des postes vacants, tandis que la région de Bruxelles-Capitale en possède un pourcentage de 12,45%. Concernant le taux d'emplois non occupés, la Flandre présente le taux le plus élevé avec 5,28%, indiquant une plus grande difficulté à remplir les postes vacants par rapport à Bruxelles et à la Wallonie, où les taux sont respectivement de 3,99% et 3,81% (Statbel, 2023).

En Wallonie, le Forem, également connu sous le nom de « Service public wallon de l'emploi et de la formation en Wallonie », s'occupe principalement de l'emploi et de la formation professionnelle. Cette institution joue le rôle de liaison entre les chercheurs d'emploi, les entreprises et les institutions gouvernementales, cela en facilitant l'accès à l'information sur le travail et les opportunités d'emploi (Forem, s.d.). Après la pandémie, en 2023, le Forem a enregistré une augmentation des offres d'emploi, signe d'une reprise économique qui avait commencé en 2021. Cette reprise est due au retrait des restrictions sanitaires, à la remise en marche des chaînes d'approvisionnement, et à une augmentation de la consommation des ménages (Dalla Valle & Paternoster, 2023). Cependant, le conflit entre la Russie et l'Ukraine a ralenti cette dynamique en causant des sanctions économiques, des interruptions dans le commerce, des pénuries de ressources, et une augmentation des prix de l'énergie. Ces facteurs ont mené à une inflation, conduisant à une réduction du pouvoir d'achat de la population et affectant la rentabilité des entreprises (Dalla Valle & Paternoster, 2023). Malgré ces

obstacles, le Forem a relevé une volonté de la part des entreprises de trouver et de garder de nouveaux talents en continuant à leur envoyer de nombreuses offres d'emploi. En 2022, le Forem a listé plus de 476 000 emplois, une augmentation de 8,2 % par rapport à l'année précédente. Dans ce contexte, le Forem a identifié deux catégories d'emploi difficiles à pourvoir. La première catégorie concerne 92 métiers pour lesquelles bien trop peu de candidatures arrivent. Ces métiers sont dits en « pénurie de main-d'œuvre ». La deuxième catégorie inclut 66 métiers pour lesquels les entreprises éprouvent des difficultés pour trouver la personne idéale, malgré le fait qu'il y ait des candidats. Ces métiers sont appelés « fonctions critiques » parce que le recrutement y est particulièrement difficile. En effet, les délais pour pourvoir un poste ont augmenté et le taux de satisfaction des entreprises a légèrement baissé. À la fin de septembre 2023, il y avait 227 151 chômeurs en Wallonie, soit 5,8 % de plus qu'à la même période l'année précédente. La situation économique difficile a aussi réduit le nombre d'emplois temporaires et a contribué à une augmentation du nombre de candidats à l'emploi. Néanmoins, les entreprises continuent de chercher activement des talents, comme en témoigne la diffusion d'environ 110 000 offres d'emploi par le Forem au troisième trimestre en 2023, marquant une hausse de 7,5 % par rapport au trimestre précédent (Dalla Valle & Paternoster, 2023).

1.2.1. Du marché du recrutement à la pénurie de main-d'œuvre

Après avoir examiné le marché de l'emploi actuel marqué par une augmentation significative des offres d'emploi émanant des entreprises, nous avons constaté que certains métiers font face à une pénurie de main-d'œuvre. Pour mieux comprendre cette situation, nous allons maintenant nous pencher sur la notion de pénurie de main-d'œuvre. Nous nous appuyons principalement sur les travaux de Marc Zune, qui a consacré une part importante de ses recherches à l'étude de cette problématique. La pénurie de main-d'œuvre se définit comme suit : « *une pénurie de main-d'œuvre existe lorsque l'offre de travail n'augmente pas aussi rapidement que la demande à des niveaux de salaire tels qu'ils étaient exercés dans le passé récent.* » (Zune, 2006, p. 6). Baruel Bencherqui & al. (2009) distinguent deux situations : les difficultés de recrutement, qui se produisent lorsqu'une entreprise a du mal à pourvoir un poste vacant, et les véritables pénuries de main-d'œuvre, qui se produisent sur le marché du travail lorsque l'offre de travail ne satisfait pas la demande. Il y a différentes formes de pénuries, telles que le manque de main-d'œuvre dans certains métiers (comme les conducteurs de bus), dans certains secteurs (comme le bâtiment), ou dans certaines qualifications (comme les cadres en informatique) (Bencherqui, Le Flanchec, & Mullenbach Servayre, 2009).

Les employeurs ne considèrent pas seulement le problème de pénurie comme étant liés aux qualifications des travailleurs. En effet, selon les recherches de Brown & Tannock (2009), les employeurs se préoccupent du manque de « bons comportements » au travail, même lorsque les qualifications sont présentes. La notion de pénurie de talents implique que les employeurs, au-delà des

qualifications et des compétences, recherchent des attitudes « créatives » face à l'emploi, mais ces caractéristiques ne sont pas toujours présentes parmi la main-d'œuvre disponible. (Brown & Tannock, 2009 ; cités par Zune, 2014). Dans son analyse, Marc Zune (2014) souligne que les secteurs confrontés à des pénuries se caractérisent par une grande flexibilité et des flux importants de travailleurs. Cette flexibilité peut être due à la nature du travail (secteur de la construction ou de la restauration), aux changements économiques ou à la spécialisation du travail. Considérer la pénurie de talents uniquement par rapport aux nouveaux entrants limite la compréhension de la dynamique professionnelle des travailleurs actuels, y compris la rétention et les départs à la retraite (Zune, 2014).

1.2.2. Le secteur financier – le métier de comptable

Après avoir défini la pénurie de main-d'œuvre, nous focalisons l'attention sur l'objet de cette étude qui est le secteur financier et plus précisément le métier de comptable. En effet, nous pouvons identifier dans la liste présente en annexe n°4 que le métier de comptable a été enregistré comme un métier en pénurie en 2023.

En 2023, l'organisme Statbel² a mis en avant une augmentation du nombre d'emplois vacants par rapport au nombre total de postes au sein des entreprises principalement dans les secteurs d'activités financières et d'assurances (Statbel, 2023). L'ONSS a, lui aussi, relevé que le nombre de postes de travail ainsi que son volume a augmenté dans les secteurs des services commerciaux comme dans le secteur de la finance qui, lui, a connu une longue période de baisse dite structurelle de l'emploi (ONSS, 2023). Ainsi, la profession de comptable connaît une pénurie de travailleurs.

Nous avons identifié que plusieurs des raisons semblent être avancées par le Forem pour justifier cette pénurie dans les métiers comptables. Le secteur de la comptabilité fait face à des difficultés de recrutement de personnel depuis les cinq dernières années, un problème qui peut être qualifié de structurel, ce qui signifie que le manque de candidats qualifiés pour ces postes est un problème constant et récurrent. Dans ce domaine, les employeurs ont signalé des difficultés de recrutement croissantes au fil des ans. La population des comptables vieillit, et de nombreux professionnels arrêtent ou prévoient d'arrêter leur activité. Les obstacles à l'embauche sont également liés à la rareté des candidats expérimentés ayant un niveau d'études équivalent au baccalauréat. En effet, de un à cinq ans d'expérience dans le domaine sont souvent exigés par les employeurs, ainsi que de bonnes compétences linguistiques, notamment en néerlandais, en anglais ou encore en allemand (Métier comptable, 2023). Une des explications de ce manque de candidats pourrait aussi être la crainte que la digitalisation et l'automatisation des tâches comptables ne rendent la profession obsolète. Il est vrai aussi que les salaires proposés ne sont pas suffisamment attractifs pour attirer de nouveaux talents

² Statbel : Office belge de statistique qui collecte, produit et diffuse des chiffres fiables et pertinents sur l'économie, la société et le territoire belges. Source : <https://statbel.fgov.be/fr/propos-de-statbel> (Consulté le 20 mars 2024).

dans le secteur. De plus, la pyramide des âges de ce secteur montre un vieillissement notable, avec de nombreux comptables qui prennent leur retraite ou envisagent de le faire. Selon les résultats de l'Enquête sur les Forces de Travail 2022, plus d'un travailleur dans le secteur de la comptabilité sur trois en Wallonie a 50 ans ou plus (Dalla Valle & Paternoster, 2023). En 2022, le Forem a mené une étude approfondie sur la profession comptable et a étudié la fréquence des offres d'emploi en Belgique. Le Forem constate que les emplois en comptabilité les plus fréquemment proposés se trouvent dans les provinces de Hainaut, Liège et Brabant wallon (Métier comptable, 2023).

Cette pénurie dans la profession de comptable pousse les recruteurs à faire appel à des intermédiaires de placement (écoles ou centres de formation, cabinets de recrutement, entreprises d'intérim, etc.) pour répondre aux besoins des entreprises clientes et rivaliser avec d'autres employeurs, même si cela entraîne parfois des coûts financiers significatifs. En effet, en raison de leur spécialisation dans des segments spécifiques du marché du travail, ces intermédiaires facilitent l'identification de candidats difficiles à atteindre directement par les employeurs (Bessy & Larquier, 2010 ; Sabatier, 2010 ; cités par Lhommeau & Rémy, 2020). Boockmann & Hagen (2002) affirment également que l'utilisation des agences de recrutement permet aux entreprises clientes de faire face aux fluctuations de la demande et aux pénuries de main-d'œuvre dans certains métiers (Hagen & Boockmann, 2002 ; Kirk & Belovics 2008 ; cités par Beckmann & Detier, 2009). Certains travaux antérieurs ont conclu que les employeurs optent pour divers canaux de recherche de candidats, tels que les relations personnelles, les annonces, ou les intermédiaires du marché du travail, en fonction du contexte du marché du travail dans lequel ils recrutent (Bessy & Marchal, 2009).

1.3. Intermédiaires de placement – solution à la pénurie de main-d'œuvre

1.3.1. Définition

Les intermédiaires de placement sont « *définis comme l'ensemble des organisations extérieures à l'entreprise dont la (ou une) fonction attendue est une activité de placement, d'appariement entre des travailleurs et des emplois, en présélectionnant ou non des candidats.* » (Larquier & Bessy, 2010, p. 228). Cette définition englobe l'activité traditionnelle de placement, qui peut être complétée par d'autres services tels que la formation, le reclassement et le soutien aux demandeurs d'emploi du côté des candidats, ainsi que le conseil en organisation et gestion des ressources humaines du côté des entreprises. Les auteurs Larquier & Bassy (2010) soulignent dans leur étude que les agences tant publiques que privées, les instituts de formation et les organismes professionnels peuvent être envisagés comme participants au « marché du placement » (Larquier & Bessy, 2010).

1.3.2. Le rôle des intermédiaires

Le site du Service Public de Wallonie énumère les divers services offerts par les agences de placement, tels que le travail intérimaire, la recherche d'emploi, le recrutement et la sélection de travailleurs, l'insertion, l'*outplacement*, le placement de sportifs professionnels et le placement d'artistes de spectacle (Wallonie, s.d.). Ainsi, les intermédiaires du placement jouent un rôle dans la création de divers marchés du travail, en fonction de leur stratégie de positionnement (Bessy & De Larquier, 2009).

Les évolutions actuelles dans les formes d'intermédiaires sur le marché du travail, en partie induites par les réformes des activités de placement, soulignent l'importance d'une analyse approfondie du rôle des intermédiaires (agences publiques et privées, instituts de formation, organismes professionnels) dans les processus de recrutement. Selon Richardson (1972) les agences de placement peuvent être classées en fonction de leur façon de proposer différents services et de travailler en harmonie avec les départements de recrutement des entreprises (Richardson, 1972 ; cité par Bessy & De Larquier, 2009). Ces intermédiaires représentent des méthodes formelles de recrutement, qui se distinguent des canaux informels tels que les réseaux de relations ou les réembauches, par leur recherche d'informations plus approfondies, comme l'a souligné Ress (1996 ; cité par Bessy & De Larquier, 2009).

Les attentes envers les cabinets de recrutement varient : seuls 55 % des établissements privilégient la diffusion des offres d'emploi, tandis que dans 83 % des cas, les entreprises recherchent une présélection des candidatures. Cette particularité les distingue en tant que composante significative de ces intermédiaires, ce qui explique le coût plus élevé du processus de recrutement. En outre, 51 % des établissements espèrent recevoir des conseils ou une assistance pour certains aspects du recrutement (Larquier & Bessy, 2010).

Une seconde perception a été soulevée par l'auteur Stigler (1962) sur le rôle des intermédiaires de placement mettant en avant leur place dans le marché du travail. Celui-ci a ouvert la voie à une perception du fonctionnement du marché du travail, mettant en lumière la recherche coûteuse d'informations du côté des travailleurs et des employeurs. Selon lui, les agences de l'emploi ont pour raison d'être la correction de l'information imparfaite sur le marché du travail (Stigler, 1962 ; cité par Bessy & Larquier, 2010). L'auteur Autor (2009) tente d'approfondir cet aspect dans « The Studies of Labor Market Intermediation », mettant en avant que les intermédiaires du marché du travail pallient les défaillances en fournissant les informations nécessaires aux entreprises et aux chercheurs d'emploi. Cela corrige les problèmes de sélection adverse et les périodes de recherche d'emploi prolongées, rendant ainsi le marché plus efficace (Autor, 2009 ; cité par Bessy & Larquier, 2010).

1.3.3. Le contexte de l'étude : l'agence de recrutement ITZU

Il semble judicieux de définir le contexte de cette étude qui se concentre sur une agence de recrutement et sélection. Dans cette section, nous allons présenter le terrain de cette recherche qui est basé sur l'agence de recrutement ITZU.³

a) L'histoire

Fondée en 2006, ITZU est un groupe d'entreprises opérant dans les domaines du travail intérimaire, du recrutement et de la sélection, de l'orientation professionnelle et de l'*outplacement*. Les fondateurs sont Koen Janssens, Luc Lormans & Louis kemps. Grâce à une croissance organique et des acquisitions stratégiques, l'entreprise connaît un développement rapide. Ce groupe compte 1300 collaborateurs et génère un chiffre d'affaires de 144 millions d'euros. ITZU est présent dans toute la Belgique.

b) Les principales activités

ITZU Group se concentre sur le potentiel individuel pour favoriser la croissance personnelle et organisationnelle. Il comprend trois divisions : ITZU Talent Recruitment, ITZU Talent Solutions, Hura et Eazer. Hura propose des services de transition professionnelle, tandis que Eazer offre des services de maintenance aux entreprises. ITZU agit comme un partenaire pour le talent, offrant des solutions personnalisées en ressources humaines via ITZU Talent Solutions et facilitant le recrutement via ITZU Talent Recruitment.

c) Les visions et les valeurs

La vision de ITZU Group est de devenir un partenaire international de premier plan dans la gestion des talents ; ITZU Group aspire à élargir son influence au-delà des frontières. L'objectif est de contribuer à créer un monde professionnel où chaque individu aurait la possibilité de réaliser son plein potentiel, et où chaque organisation pourrait prospérer de manière durable. Les valeurs d'ITZU sont axées sur les talents, les parties prenantes, l'agilité et la durabilité.

Ces derniers mois passés au sein de la filière ITZU Talent Recruitment nous ont permis de découvrir de près leurs activités et leur approche stratégique en matière de gestion des ressources humaines.

³ Ces informations proviennent de source interne à l'entreprise ITZU.

Partie II. Revue de la littérature

Dans cette section, nous examinerons la littérature concernant l'élément central de cette étude, à savoir l'étape de la recherche de candidats dans le processus de recrutement, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre dans le secteur de la comptabilité. Nous commencerons par mettre en avant les étapes du processus de recrutement au sein des cabinets de recrutement. Par la suite, nous nous concentrerons spécifiquement sur l'étape de la recherche de candidats, en mettant en lumière les différentes stratégies abordées dans la littérature. Nous terminerons par la théorie empruntée pour cette recherche afin de clôturer le cadre d'analyse.

1. Le recrutement

1.1. Définition

Ashwathapa (2007) met en lumière la définition suivante : « *Le recrutement est le processus consistant à trouver et à attirer des candidats compétents pour un emploi.* » [Traduction libre] (Ashwathapa, 2007 ; cité par Kundhavai, Sumathi, & Ahamed, 2020, p. 3455). Ainsi, l'objectif principal de ce processus est de fournir aux entreprises les employés nécessaires pour atteindre les objectifs établis par la direction (Lachkar, 2008). D'autres auteurs définissent le recrutement comme : « *l'activité qui permet d'attirer des candidats de qualité. Il en résulte une liste des personnes qui sont susceptibles de s'intéresser à un poste.* » (St-onge, Guerrero, Haines, & Brun, 2017, p.113).

1.2. Le processus de recrutement

Le processus de recrutement au sein d'une agence spécialisée diffère de celui des entreprises et se compose de plusieurs étapes bien définies. Nous allons orienter la suite de cette revue de la littérature sur les agences de recrutement et nous attarder principalement sur la phase de recherche de candidats en mettant en évidence les stratégies de *sourcing*⁴ existant dans la littérature.

1.2.1. La première phase : la compréhension de la demande

Dans cette première phase, le consultant en recrutement doit être en mesure de saisir les besoins du client, les compétences requises et d'assimiler toutes les informations qu'il reçoit. Un consultant en recrutement spécifique est chargé de superviser la « mission » au sein de l'organisation. Ainsi, l'enjeu crucial pour ce consultant est, dès le début, de bien comprendre la demande qui lui est présentée en comprenant clairement le sujet de celle-ci. Après l'entretien avec le client, le recruteur rédige un bref

⁴ Le *sourcing* : « C'est un processus de recherche pour le recrutement. Il a pour objectif d'identifier des profils précis répondant à une liste de critères de sélection pour un poste professionnel donné. » Source : <https://www.opensourcing.com/sourcing-definition> (Consulté le 10 mars 2024).

résumé décrivant le poste et le profil recherché. Ce document est essentiel pour renforcer la relation entre le consultant et le client, car il démontre la compétence du cabinet et sa capacité à fournir un service efficace. Ainsi, le délai entre la réunion avec le client et l'envoi de cette description de poste est souvent très court, contribuant à renforcer la réputation du cabinet (Gautié, Godechot, & Sorignet, 2005). Ainsi, le consultant doit déterminer clairement ce qui est souhaité, comme les missions et le profil correspondant, ainsi que le contexte de l'entreprise, qui reprend ses valeurs et la personnalité des dirigeants (Ecran, 2006).

1.2.2. La seconde phase : le formatage de la demande

La compréhension du poste est cruciale car elle transforme la demande du client en une demande de marché, attirant ainsi des candidats appropriés. Les demandes des clients peuvent être complexes, allant au-delà de la simple définition du poste, avec des critères difficiles à satisfaire. Pour y faire face, le consultant peut reformuler les descriptions de poste et ajuster les titres pour correspondre à la diversité des profils sur le marché. Dans ce contexte, le recruteur peut consulter le client afin de l'encourager à reconsidérer sa demande initiale sans compromettre la pertinence des critères de recrutement. Cela aurait pour but de maximiser les chances de trouver des candidats qualifiés et d'optimiser l'ensemble du processus de recrutement. L'un des principaux objectifs de cette étape est que le consultant cherche astucieusement à faire réviser la demande initiale par le client (Gautié, Godechot, & Sorignet, 2005). Ce qui importe le plus à ce stade est de comprendre l'offre et de découvrir les outils nécessaires pour trouver les candidats appropriés.

1.2.3. La troisième phase : la recherche de candidat

Cette partie correspond à toutes les opérations nécessaires pour trouver des candidats à présenter aux entreprises (Ferderson, 2024). Cette phase du processus est composée d'une campagne de recrutement « *ayant pour objectif d'attirer des candidats potentiellement intéressés par le profil du poste offert et potentiellement intéressants pour l'organisation* » (Lachkar, 2008, p. 47). Il existe deux approches principales pour identifier des candidats. La première est la méthode directe, qui implique de cibler des personnes actuellement en poste dans une entreprise qui ne cherchent pas activement un emploi, et de les convertir en candidats. Pour ce faire, le consultant peut utiliser des réseaux sociaux, des publications dans la presse, des annuaires d'*alumni*, ou des magazines spécialisés relatifs au secteur concerné par la mission. La seconde méthode, dite indirecte, se focalise sur la sélection de personnes qui sont déjà en quête d'un nouveau poste (Gautié, Godechot, & Sorignet, 2005). Selon les auteurs De Larquier & Bessy (2010), il y aurait également deux méthodes pour mener une recherche de candidats. La première recherche est dite extensive, et ne consiste qu'en la simple diffusion de l'offre d'emploi.

La seconde est qualifiée d'intensive, et propose la présélection des candidats (Larquier & Bessy, 2010).

Afin d'identifier des candidats potentiels, le consultant peut également se diriger vers des informateurs, qu'on surnomme « sources ». Ces sources sont susceptibles de lui fournir des noms de candidats. Il est possible qu'elles soient partagées au sein du cabinet mais elles constituent avant tout un « capital » individuel pour chaque recruteur. La capacité à faire appel à ces sources va dépendre à la fois de la trajectoire antérieure du consultant, qui parfois occupe des postes à responsabilités en entreprise, et de sa réputation. Toutefois, selon la terminologie de Mark Granovetter, la plupart de ces sources sont composées de liens définis comme « faibles » (Granovetter, 2000). Ainsi, ces différents liens comprennent d'anciens candidats, des candidats présentés, des interlocuteurs privilégiés dans des entreprises clientes, ainsi que des recommandations de sources antérieures, contactées généralement en leur nom. Le consultant utilise sa base de données pour trouver des candidats, mais celle-ci ne fournit généralement qu'une liste initiale ; d'autres recherches sont donc souvent nécessaires (Gautié, Godechot, & Sorignet, 2005).

Nous l'avons vu, afin d'atteindre les objectifs et pour rechercher des candidats, les consultants mettent en place diverses stratégies que nous détaillerons dans la suite de ce travail.

1.2.4. La quatrième phase : l'évaluation des candidats

Les consultants en recrutement évaluent les candidats en fonction de leur adéquation avec les critères spécifiques du poste. Après avoir vérifié les critères objectifs tels que la formation et l'expérience lors d'un entretien téléphonique, les candidats passent un entretien approfondi où leurs qualités individuelles sont évaluées. Le consultant prépare ensuite le candidat pour l'entretien avec le client. Lors de la rencontre avec le candidat, le consultant évalue ses compétences et son adéquation avec le poste, donnant deux notes (une note générale et une autre spécifique) à la mission proposée. En plus de ces notes, le consultant rédige un bref compte-rendu écrit de la rencontre. Celui-ci permet d'évaluer le candidat et de se souvenir des détails. En fonction de cette évaluation, le consultant décide de recommander ou non le candidat au client pour une embauche (Gautié, Godechot, & Sorignet, 2005).

1.2.5. La cinquième phase : l'appariement entre les candidats et l'employeur

La mission principale des agences de recrutement, souvent appelée *matching*, consiste à associer les candidats aux entreprises clientes. Deux méthodes différentes ont été déterminées par Marchal & Bureau (2009). D'une part, le consultant peut se focaliser sur des candidats dont les compétences ont déjà fait l'objet d'une évaluation par le biais de tests ou de référentiels. D'autre part, le consultant peut adopter le rôle d'un « alchimiste » en établissant des liens entre le candidat et l'employeur, en mettant

en avant les attributs uniques de chaque partie (Marchal & Bureau, 2009). En outre, Gautié & al. (2005) ont déterminé une stratégie commerciale développée par les consultants lorsqu'ils souhaitent mettre en avant un candidat pour influencer le choix du client et augmenter les chances de succès de la mission. Les auteurs Gautié, Godechot, & Sorignet, (2005) ont distingué deux types de candidats : les « typiques », ayant une expérience similaire, et les « atypiques », sans expérience comparable au poste. Le recruteur inclut délibérément quelques candidats atypiques dans sa sélection, les présentant comme des « perles rares ». Cette stratégie vise à attirer l'attention des employeurs confrontés à de nombreux candidats similaires, retardant ainsi leur décision en quête du bon candidat (Gautié, Godechot, & Sorignet, 2005). La procédure est achevée lorsque le candidat signe son contrat de travail avec l'entreprise cliente, suite à des négociations sur sa rémunération auxquelles le recruteur participe.

2. La stratégie des recruteurs dans le processus de recherche de candidats

Le processus de recrutement implique le développement et la mise en place de multiples stratégies par les recruteurs afin de faciliter la liaison entre les entreprises à la recherche de nouveaux employés et les candidats présents sur le marché du travail (Marchal & Rieucan, 2010). En d'autres termes, ces stratégies représentent les diverses méthodes utilisées par les recruteurs pour repérer des candidats et les mettre en contact avec des employeurs potentiels. D'après Cadin, Guérin & Pigeyre (2002), il n'existe pas de méthode universelle et infaillible pour gérer le processus de recrutement. Ainsi, la stratégie adoptée varie principalement en fonction de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité, du niveau de compétitivité et des préférences des responsables des ressources humaines (Cadin, Guérin, & Pigeyre, 2002). Peretti (2017), ajoute que chaque recrutement est une composante d'une approche stratégique globale. Il souligne également dans son ouvrage que la stratégie de recrutement dépasse l'utilisation des méthodes traditionnelles, nécessitant une vision globale alignée sur les objectifs et la culture de l'entreprise (Peretti, 2017).

Concevoir une stratégie de recrutement est essentiel pour trouver des candidats répondant aux besoins de l'entreprise. Nous examinerons les méthodes utilisées, telles que les médias sociaux comme *LinkedIn* et les sites d'emploi, ainsi que l'exploitation du « réseau », des progiciels et de l'intelligence artificielle. Nous mettrons en évidence comment ces aspects constituent des tactiques pour les professionnels du recrutement et de quelle manière elles peuvent être bénéfiques aux procédures de recrutement principalement lors de la phase de recherche de candidat.

2.1. L'utilisation des médias sociaux

Le terme de « médias sociaux » est défini comme « *des applications en ligne, plateformes et médias dont le but est de faciliter les interactions, la collaboration et le partage de contenus* » (Universal McCann, 2008 ; cité par Girard, Fallery, & Rodhain, 2013, p. 10). D'autres auteurs définissent les médias sociaux comme des services basés sur le Web qui permettent aux utilisateurs trois fonctions principales : créer un profil sur le système ; créer et partager des connexions avec d'autres utilisateurs ; et voir les profils et les connexions des autres dans le réseau. Les connexions entre les utilisateurs varient d'un réseau à l'autre puisqu'elles peuvent être bidirectionnelles (amis), professionnelles, ou unidirectionnelles (abonnés). Les médias sociaux se concentrent sur la création de communautés de personnes qui souhaitent interagir et communiquer les unes avec les autres et partager du contenu (Boyd & Ellison, 2008).

Les médias sociaux étant très vastes (il en existe plusieurs), nous allons mettre en avant trois classifications de types de plateformes. L'étude de Emilie Pelletier & Didier Dubois (2011) sur l'utilisation des médias sociaux pour recruter du personnel sera utilisée dans le développement.

2.1.1. Les plateformes relationnelles

La catégorie de plateformes relationnelles comprend les réseaux sociaux (*Facebook, Twitter*), les sites de blogage et de microblogage (*Word Press, etc.*) et les sites professionnels (*LinkedIn*). Ces outils sont utilisés pour discuter directement avec les candidats potentiels qui pourraient être intéressés par ce que les recruteurs offrent, dans le but de les attirer. En mettant en place une approche axée sur le marketing, le but est d'attirer l'attention des futurs candidats et de commencer à les séduire. De cette manière, ces plateformes facilitent l'échange d'informations et d'idées, tout en offrant un moyen de communication direct avec les candidats potentiels, dans le but de les attirer vers les produits, services ou opportunités d'emploi que propose l'entreprise. Divers types d'évènements ont vu le jour ; parmi eux, on trouve des foires d'emplois en ligne (entre autres le salon *Technofil* de *Jobboom* ou les *Monster eDays*), lors desquelles il est possible de rencontrer et échanger avec des candidats passifs (Dubois & Pelletier, 2011). En effet, la technique de recherche de candidats passifs – méthode ayant pour but de suggérer « *un acte de candidature auprès des personnes qui, jusqu'à présent, ne manifestent aucune intention de changement.* » (De Daniel & Massoni, 1996, p. 24) – est en général utilisée pour des profils souvent qualifiés.

2.1.2. Plateforme de partage de contenu

Les plateformes de partage de contenu sont des outils grâce auxquels l'organisation a l'opportunité de partager des informations sous différents formats. L'objectif est de convaincre le candidat des

avantages offerts. Ces différentes plateformes ouvrent un accès restreint au dialogue avec le potentiel candidat. Parmi d'autres outils, on y retrouve des sites tels que *Twitter*, *Youtube*. (Dubois & Pelletier, 2011).

De plus, le développement des applications simples de recherche d'annonces est également lié aux possibilités offertes par la consultation des offres sur mobile. *X* (anciennement appelé *Twitter*), grâce au développement d'un moteur dédié (*TwitterJobSearch*), devient aussi un moyen pour suivre en temps réel les nouvelles offres d'emploi (Larroche, 2010). Larroche (2010) met en avant des agences spécialisées dans le recrutement en communication qui adoptent une approche unique en se présentant sous forme de blogs. Ces blogs agissent comme des plateformes sur lesquelles l'agence partage des offres d'emploi, des articles pertinents, des liens vers d'autres blogs, et des témoignages. Ce format intime requiert un contenu à la fois professionnel et personnel, offrant aux lecteurs la possibilité de commenter et d'interagir directement avec l'auteur (Larroche, 2010).

2.1.3. Plateforme transactionnelle

Les plateformes transactionnelles sont des outils via lesquels les candidats en recherche d'emploi peuvent postuler. Les sites pour postuler à des emplois, même s'ils ne sont pas des réseaux sociaux à proprement parler, jouent un rôle clé pour ceux qui veulent vite trouver un emploi. Ils font partie d'une stratégie plus large pour attirer et convaincre les bons candidats (Dubois & Pelletier, 2011). En effet, ces sites sont en fait des portails d'emploi et de recrutement et des supports de diffusion d'offres d'emploi. Les plus connus sont : *Cadremploi* et *Monster*. Par exemple, *Monster* propose au candidat un moteur de recherche et un annuaire d'offres d'emploi, des rubriques utiles à la recherche d'un emploi pour un candidat : profil, dépôt de CV, gestion de carrière, coaching, des fonctionnalités de sauvegarde et de gestion des offres et des processus de recrutement. En général, ces sites proposent aussi des services liés au recrutement comme le coaching et des actualités concernant le monde du recrutement (Larroche, 2010).

2.1.4. L'utilisation efficace des médias permet de dénicher des candidats

De nos jours, les recruteurs ne perçoivent plus ces outils comme de simples compléments, mais les considèrent de plus en plus comme essentiels pour attirer les talents (Girard, Fallery, & Rodhain, 2015). Les réseaux sociaux offrent la possibilité de préserver et d'élargir le réseau, d'ouvrir des voies vers de nouvelles opportunités de mise en contact et de cooptation, permettant ainsi de trier les informations importantes. Ils sont idéaux pour la recherche de candidats dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. En effet, l'utilisation de ces médias offre la possibilité de séduire des candidats déjà en poste, en dialoguant et poussant ceux-ci, parfois passifs, à ce qu'ils réfléchissent aux propositions d'emploi (Girard, Fallery, & Rodhain, 2013). Ainsi, les auteurs Dubois & Pelletier (2011) mettent en

avant plusieurs techniques afin de séduire ces candidats passifs. Tout d'abord, il faut se faire connaître par le biais de médias traditionnels. Pour attirer des candidats via les médias sociaux, il est crucial de commencer par les médias traditionnels tels que les cartes de visite et les annonces dans les magazines spécialisés, qui servent de pont vers l'environnement en ligne. Ensuite, il est essentiel d'utiliser de manière appropriée les différents outils en ligne tels que les réseaux sociaux professionnels et les blogs. La troisième étape consiste à rendre l'entreprise attractive en partageant des informations pertinentes et en utilisant les réseaux pour connecter les candidats. Enfin, il faut inciter les candidats à postuler en les dirigeant vers des sites de transactions appropriés (Dubois & Pelletier, 2011). De Daniel & Massoni (1996) mettent en lumière que, lorsqu'un recruteur propose un poste, il doit montrer en quoi il est supérieur à celui actuellement occupé par le candidat. Lorsqu'on s'adresse à un candidat passif, on ne vient plus lui « sauver la vie » en lui offrant un emploi qui lui permettra de subvenir à ses besoins. On doit « courtiser » les candidats, mais également faire ressortir la valeur ajoutée de l'emploi proposé, et ce, sur les divers plans du positionnement de l'organisation, des atouts de celle-ci et des caractéristiques du poste (De Daniel & Massoni, 1996). Les employeurs se tournent aujourd'hui vers les réseaux sociaux pour le recrutement car ils réalisent qu'ils peuvent atteindre un plus grand nombre de chercheurs d'emploi qualifiés (Melanthiou & al., 2015).

2.1.4.1. Focus sur l'utilisation de *LinkedIn*

D'après les auteurs Dubois & Pelletier (2011), la plateforme *LinkedIn* est la plus grosse base de données de candidats passifs du monde. Cet outil est utilisé afin de stimuler les personnes qui ne sont pas en recherche d'emploi. Ainsi, elle est considérée comme une plateforme de mise en contact (Dubois & Pelletier, 2011). En effet, des plateformes spécialisées dans le *networking* professionnel ont vu le jour. Ces plateformes privilégient la création et la gestion de liens professionnels plutôt que la sociabilité au sens large, facilitant la reconstruction numérique de réseaux sociaux dans le but de trouver des opportunités d'affaires, de partenariat, de fourniture, d'emploi ou de recrutement. *LinkedIn* propose également un outil de recherche avancée et de filtrage, facilitant pour les employeurs la tâche de repérer précisément les candidats qui répondent à leurs besoins spécifiques. Cette méthode sélective offre plusieurs avantages dans le cadre du recrutement. Elle économise du temps en limitant le besoin de consulter de nombreux profils non pertinents. Grâce à l'utilisation de filtres adaptés, les employeurs peuvent définir des exigences spécifiques en termes de compétences, d'expériences professionnelles, de secteurs d'activité, ou d'autres critères clés, leur permettant ainsi d'identifier plus aisément les candidats compétents (Melanthiou & al., 2015). Fondeur & Lhermitte (2006) soulignent que *LinkedIn* permet de créer un réseau de contacts professionnels aussi large que possible, non seulement pour anticiper d'éventuels besoins futurs, mais aussi pour consulter et élargir sa propre liste en accédant à celles des autres (Fondeur & Lhermitte, 2006).

Les auteurs Dubois & Pelletier (2011) ont établi plusieurs stratégies afin d'utiliser la plateforme de manière efficace. Tout d'abord, cette plateforme offre une fonction payante plus avancée pour les recruteurs qui est la licence *Recruiter*. Cette fonctionnalité s'utilise sous forme d'un moteur de recherche intégré dans la plateforme. Le moteur de recherche permet d'identifier les membres présentant un profil pertinent pour l'organisation. Les recherches peuvent être effectuées selon divers critères tels que l'établissement de formation, les expériences professionnelles passées, l'entreprise actuelle, le titre du poste, les domaines d'intérêt ou les compétences via un système de filtrage. (Dubois & Pelletier, 2011)

De plus, les recruteurs peuvent dépister les candidats à travers « l'approche par association ». Cette technique consiste à examiner le réseau de personnes avec lequel elle est en contact ou qui possède un pouvoir d'attraction sur le groupe cible. Une fois les candidats repérés, le recruteur doit entrer en contact avec eux. Dans cet objectif, le recruteur a la possibilité de leur demander d'adhérer à son réseau ou de passer par des *InMails*.⁵ Une autre option leur est possible, les recruteurs ont aussi la possibilité de poster des offres d'emploi telles que dans un *job board*. Néanmoins, la diffusion d'offres d'emplois sur *LinkedIn* est primordiale, mais annoncer les postes sans séduire les candidats en amont présente peu de bénéfices par rapport aux *babillards*⁶ d'emplois traditionnels. Cependant, *LinkedIn* facilite l'atteinte de plus de candidats passifs. Les entreprises ont l'opportunité aussi d'optimiser la diffusion gratuitement par le biais de leur réseau. Elles peuvent encourager les autres recruteurs à partager les offres d'emploi avec leurs contacts ou utiliser les groupes *LinkedIn* pour promouvoir les postes (Dubois & Pelletier, 2011).

2.1.4.2. Focus sur l'utilisation des *Job boards*

Le terme *Job board* fait référence au concept de plateforme de recrutement qui a émergé aux États-Unis au milieu des années 90. Ce terme englobe aujourd'hui tous les services similaires. Sa traduction directe, « panneau d'emploi », capture l'essence de l'idée de départ : proposer sur internet des listes d'annonces d'emploi actualisées presque en temps réel (Fondeur, 2006). Fondeur (2006) met en avant que depuis le milieu des années 90, les plateformes de *job boards* dominent le secteur des médias de recrutement sur internet et ont facilité l'accès à des informations essentielles concernant les opportunités d'emploi. L'enquête réalisée par l'ANPE⁷ montre à ce sujet qu'un grand nombre

⁵ *InMail* : courriels internes de *LinkedIn* payants, mais permettant de rejoindre n'importe lequel des 100 millions de membres (Dubois & Pelletier, 2011).

⁶ *Babillards* : « Tableau d'affichage, généralement fait de liège aggloméré, destiné à recevoir une annonce, une note, un message. » Source : « <https://www.dhfq.org/article/babillard#:~:text=Ainsi%2C%20les%20chercheurs%20d'emploi,plus%20grand%20nombre%20d'offres.> (Consulté le 28 mars 2024)

⁷ *ANPE* : L'agence nationale pour l'emploi. Source : <https://www.monparcours handicap.gouv.fr/glossaire/anpe> (Consulté le 10 mai 2024).

d'entreprises, alors même qu'elles disposent d'un site propre, décident de diffuser en externe leur offre d'emploi sur un *job board* (Zanda, 2005 ; cité par Fondeur & Lhermitte, 2006). Comme le mettent en avant Bailleux, Fallery & Girard (2013), les *job boards* demeurent des éléments centraux ; même si certains experts « considèrent les médias sociaux comme des outils plus dynamiques, permettant d'élargir le *sourcing* et de développer une approche plus relationnelle. » (p. 13).

Les *job boards* s'occupent de mettre en relation les offres et les demandes d'emploi de manière électronique. Les sites d'emplois peuvent être issus des intermédiaires traditionnels du marché du travail ou être entièrement nés sur internet. Ils se positionnent au cœur d'un marché qui doit attirer à la fois les candidats et les entreprises, bénéficiant ainsi des avantages que procure le réseau : un grand nombre d'offres attire les candidats, ce qui encourage les entreprises à publier leurs annonces sur ces plateformes. En plus de diffuser et consulter des annonces, ces sites doivent aussi s'occuper de « capturer » les candidatures et de faciliter les mises en relation entre les offres et les demandes d'emploi. Ces tâches, qui étaient auparavant réparties entre différents acteurs comme la presse ou les agences de recrutement, sont maintenant centralisées par les *job boards*. Ces derniers prétendent servir aussi bien les intérêts des chercheurs d'emploi que ceux des recruteurs, une idée largement soutenue par leurs gestionnaires. Un exemple de cette approche est donné par *Keljob.com*, qui promet aux candidats de pouvoir explorer le marché de l'emploi en quelques clics de manière simple, rapide et efficace, tandis que les recruteurs peuvent facilement trouver des candidats motivés et informés des nouvelles opportunités en temps réel (Marchal, Mellet, & Rieucan, 2007).

Mellet (2004) affirme que les plateformes en ligne spécialisées dans la recherche d'offres d'emploi représentent une innovation notable pour plusieurs raisons. Premièrement, elles exploitent non seulement la capacité de calcul des ordinateurs pour fouiller les annonces, mais tirent aussi parti des connexions internet pour accéder à des informations éparpillées, dépassant ainsi les limites géographiques. Deuxièmement, elles structurent les échanges commerciaux en mettant en relation les demandeurs et les offres d'emploi. Troisièmement, le succès de la mise en relation dépend d'un processus de sélection rigoureux basé sur les critères définis à l'avance par les candidats, ce qui souligne l'importance d'une recherche précise et bien ciblée. Quatrièmement, l'utilisation de menus déroulants et de recherches multicritères illustre le processus de catégorisation réalisé par ces plateformes, révélant ainsi leur perception du marché de l'emploi (Mellet, 2004).

Ces plateformes, rassemblant beaucoup d'informations sur les emplois et les candidats, donnent aux entreprises un bon aperçu du marché du travail et les aident à voir les tendances de recrutement. Cela permet une meilleure transparence et une compétitivité du marché, poussant les employeurs à offrir de meilleurs emplois et prendre en compte ce que veulent les candidats. Ainsi, augmenter la taille du message de l'annonce d'emploi permet de les enrichir de trois manières. Ceci se fait tout d'abord en

offrant plus d'informations sur les entreprises ou les postes (cela aide les candidats à mieux comprendre ce qu'on attend d'eux), ensuite, en mettant en avant les avantages des offres pour attirer plus de candidatures, et enfin, en définissant plus précisément le profil recherché (on clarifie les qualifications nécessaires pour postuler) (Marchal & Torny, 2003).

2.2. L'utilisation du « Réseau »

Bessy & Marchal (2009) ont souligné que le recrutement via le « réseau » est une méthode gratuite qui peut également permettre une grande rapidité. D'après une enquête réalisée par la Dares⁸ en 2005 sur les différentes manières de chercher des candidats, il apparaît que 52% des entreprises se servent de leur réseau de contacts pour en trouver. Ces réseaux se divisent en trois catégories principales : les réseaux personnels (famille, amis, connaissances), les réseaux professionnels (collègues, contacts du secteur) et les réseaux externes (entre autres clients, fournisseurs, prestataires et concurrents). Cette classification reflète les distinctions habituelles dans les études anglo-saxonnes, inspirées par Granovetter en 1974, entre les « liens faibles » (des connaissances professionnelles moins intimes) et les « liens forts » (des relations personnelles étroites avec des proches). Par ailleurs, l'enquête révèle que 30,9 % des entreprises ont repris contact avec d'anciens employés, incluant stagiaires, intérimaires, ou salariés en contrat à durée déterminée, pour exploiter ces relations préexistantes dans leur recherche de nouveaux talents (Bessy & Marchal, 2009).

Dans leur ouvrage « Le Recrutement », Rieucan & Marchal (2010) mettent en avant que « *la force des liens faibles sur les liens forts tient à leur capacité à faire circuler l'information plus loin et à un plus grand nombre de personnes.* » (p. 51). La force des liens faibles est une expression qui provient de la thèse de l'auteur Granovetter (1973), où les liens forts sont définis comme le maillage serré composé de la famille et des amis proches qui entretiennent une bonne connaissance mutuelle, interagissent régulièrement, et partagent des informations connues de tous au sein de ce cercle. À l'inverse, les relations faibles concernent des individus que l'on rencontre de manière occasionnelle, appartenant à différents réseaux sociaux, par lesquels ils facilitent des connexions, offrant ainsi un accès à des cercles et des renseignements qui ne sont pas facilement accessibles dans le quotidien (Lecoutre & Lièvre, 2019). Granovetter (1973) souligne l'importance de ne pas se restreindre uniquement aux relations étroites pour découvrir de nouvelles opportunités et informations. Il préconise l'élargissement des réseaux personnels à travers des connexions plus légères avec une variété plus large d'individus moins intimement liés. Ceux-ci peuvent offrir des connaissances et des chances qui n'ont pas encore

⁸ Dares : « La direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) est la direction du Ministère du Travail qui produit des analyses, des études et des statistiques sur les thèmes du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. » Source : <https://www.monparcours handicap.gouv.fr/glossaire/dares> (Consulté le 5 mai 2024).

été explorées (Granovetter, 1973). Pour certains, les liens forts incluent la famille, les amis, et les voisins ; quant aux liens faibles, qui sont souvent plus efficaces pour la recherche d'emploi, elles impliquent des connaissances ou des contacts de second degré, comme l'ami d'un membre de la famille ou un parent d'un ami (Lin & al., 1981). Ainsi, l'avantage concurrentiel peut provenir de sa capacité à construire un réseau relationnel innovant à liens faibles (P. A. 2002 ; cité par Fallery & Marti, 2007).

Fernandez & Weinberg (1997) ont mis en avant qu'il existait plusieurs raisons au succès de ce style de recrutement. Par exemple, cette méthode permet de prendre contact avec des personnes sans que celles-ci postulent. En cas de déficit de candidatures, il arrive que le personnel, préalablement sélectionné, soit appelé à intervenir dans le recrutement en recommandant/suggérant des personnes qui leur sont similaires pour les postes à pourvoir (principe de « co-optation »). De plus, les employés qui recommandent mettent en jeu leur propre réputation, ce qui les incite à proposer des candidatures adéquates et à écarter celles inadéquates. Parallèlement, le recours aux relations personnelles peut significativement optimiser la recherche d'emploi, aidant le candidat à s'aligner sur les spécificités du poste et les attentes de l'employeur, ou même à décider de ne pas postuler. Activer son réseau permet également de contourner les obstacles imposés par les canaux de recrutement qui valorisent fortement les signaux du CV (Fernandez & Weinberg, 1997 ; cités par Marchal & Rieucou, 2010).

D'autres auteurs semblent du même avis, tels que Lhommeau & Rémy (2020) qui mettent en avant que le réseau fait partie des techniques de recrutement efficace (Lhommeau & Rémy, 2020). Selon Bessy & Marchal (2009), les réseaux ont une importance capitale dans le processus de recrutement, offrant aux entreprises la possibilité de dénicher rapidement des candidats sans encourir de frais substantiels. Chaque réseau se distingue par ses propres spécificités, et les réseaux personnels sont particulièrement efficaces pour mettre en avant les compétences de candidats qui ne disposent pas de signaux « observables » facilement ou qui en ont peu. Les réseaux, qu'ils soient personnels ou professionnels, exploitent les relations et la connaissance mutuelle entre les personnes pour identifier des candidats appropriés. De plus, les anciens employés, grâce à leur connaissance de l'entreprise, peuvent jouer un rôle clé dans l'attraction de nouveaux candidats potentiels (Bessy & Marchal, 2009).

Selon Girard, Fallery & Rodhain (2015), les réseaux sociaux aident à mieux choisir les informations et à faire des recherches plus précises. De leur côté, Fondeur & Lhermitte (2006) voient dans les réseaux sociaux un moyen pour les recruteurs de trouver de nouveaux contacts et d'élargir leur réseau. L'auteur Alain Lefebvre (2005) préconise de se concentrer sur les liens forts personnels tout en utilisant les réseaux sociaux pour accéder et développer les liens faibles de façon à ce que les plateformes de médias sociaux soient un moyen d'accéder aux liens faibles (Lefebvre (2005) ; cité par Fondeur & Lhermitte, 2006). En se basant sur la définition de Granovetter (1973), Sander (2012)

propose l'introduction d'un nouveau type de lien dans le processus de recrutement, apparu avec l'essor d'internet et des médias sociaux : les « liens inactifs virtuels » (p. 121). Ces liens sont qualifiés de virtuels car ils se forment entre les individus via les médias sociaux. Les médias sociaux offrent la possibilité de « se connecter » avec des individus sans avoir jamais eu de contact physique avec eux ; ils constituent ainsi le seul environnement partagé par les membres du réseau (p. 127). Par conséquent, les médias sociaux sont liés au concept de « personnes relais » développé par Granovetter (1973). Ainsi, la tâche des recruteurs est de convertir ces liens inactifs en liens forts ou faibles dans le but de rentrer en contact avec de potentiels candidats (Sander, 2012).

2.3. L'utilisation d'un progiciel de gestion de recrutement

Les progiciels sont des outils de recrutement qui ont été conçus pour faciliter le travail des recruteurs. Grâce à une seule interface, les recruteurs ont la possibilité de rédiger une annonce d'emploi et de la publier sur différents sites d'offres d'emploi en ligne. Certains de ces outils sont même connectés directement aux bases de données de CV en ligne, permettant de chercher et de récupérer facilement les candidats les plus adaptés sans avoir à entrer à nouveau leurs informations. Ces applications aident aussi à gérer la section « recrutement » ou « carrières » du site internet de l'entreprise, y compris son intranet pour les candidats internes, offrant ainsi un espace dédié à la diffusion des offres d'emploi et à la réception des candidatures. Toutes les candidatures reçues en ligne, que ce soit via un site d'offres d'emploi ou le site de l'entreprise, sont centralisées dans cet outil, créant un point unique de traitement. Les candidatures faites via un formulaire en ligne sont directement ajoutées à la base de données. De plus, ces outils permettent de garder une trace des candidatures qui n'ont pas abouti à un emploi, créant ainsi une réserve de candidats utilisable pour de futurs recrutements. Avant même de publier une nouvelle offre d'emploi, le recruteur peut chercher automatiquement dans cette réserve en fonction du profil recherché. Ainsi, cette réserve de candidats peut servir d'alternative à la publication d'une annonce, offrant une nouvelle façon de trouver le bon candidat sans passer par le processus habituel (Fondeur & Lhermite, 2013).

Les auteurs Corbillé, Foli & Tassel (2018) affirment que les progiciels sont des outils qui transforment les méthodes de recrutement. Ils offrent la possibilité de connecter les recruteurs avec un éventail plus large de candidats grâce à des plateformes spécialisées et des *job boards*, tout en introduisant des formats d'interaction innovants tels que les entretiens à distance ou en différé. Ces outils fournissent également un accès à d'immenses quantités de données, exploitables par des algorithmes pour une analyse fine, facilitent l'archivage et la gestion personnalisée de ces données pour créer des réservoirs de candidats, et élargissent les voies de diffusion des offres d'emploi à travers diverses plateformes de réseautage et sites d'emploi (Corbillé, Foli, & Tassel, 2018). Cependant, le logiciel de gestion du recrutement fonctionne aussi comme un système d'informations. Cela signifie qu'il s'agit d'un outil

conçu pour créer et partager des informations dans le but de coordonner, de surveiller et d'analyser les activités. La plupart des outils de gestion de recrutement facilitent désormais la programmation, la vérification et le suivi de toutes les étapes associées au processus d'embauche, depuis la requête initiale jusqu'à l'intégration de l'employé choisi, incluant les différentes phases de sélection (évaluations, interviews, etc.). Ils sont donc capables de structurer, de réguler et de synchroniser les actions non seulement des professionnels des ressources humaines, mais également des responsables directs impliqués dans ces procédures (Fondeur, 2014).

Les enjeux discutés des logiciels de gestion du recrutement incluent la standardisation des processus organisationnels, la maîtrise des coûts, la lutte contre la discrimination, la promotion de la diversité et l'amélioration de l'image de l'employeur. L'adoption de ces outils est souvent associée à une volonté de standardisation des pratiques de recrutement pour répondre aux besoins de gestion et de professionnalisation. Les responsables de projet se réfèrent aux « bonnes pratiques » promues par ces outils pour aligner les méthodes de recrutement sur des normes communes. Les éditeurs de logiciels et les recruteurs invoquent ces arguments pour dissuader les clients de demander des personnalisations. Parmi les défis évoqués figure la nécessité d'établir des politiques pour prévenir la discrimination, de garantir la traçabilité des actions des recruteurs et de réduire les risques juridiques. Ainsi, les défis associés aux logiciels de gestion du recrutement concernent la normalisation, la rationalisation et la standardisation des pratiques, tout en mettant l'accent sur la lutte contre la discrimination et l'amélioration de l'image de l'employeur (Fondeur & Lhermitte, 2013).

2.4. L'utilisation de l'IA

À l'heure actuelle, l'intelligence artificielle (IA) est devenue un outil de choix, dont l'usage dans le secteur du recrutement se fait de plus en plus fréquent. Hmoud & Laszlo (2019) mettent en avant que l'IA peut être utilisée à divers niveaux du processus de recrutement, notamment pour l'identification, l'attraction, et la sélection des candidats. L'IA permet le repérage des candidats lors de la phase de *sourcing*, un domaine dans lequel cet outil a été le premier à l'adopter. Ainsi, l'intelligence artificielle permet une automatisation de la recherche de candidats et propose des performances supérieures à celle des méthodes traditionnelles. Pour optimiser l'attraction des candidats, le recours à l'intelligence artificielle, via le *deep learning*⁹, offre la possibilité de peaufiner et d'ajuster les libellés des offres d'emploi. Cette technologie permet également de mesurer l'effet de ces ajustements sur le volume de candidatures reçues. En adaptant la rédaction des annonces et en analysant leur efficacité, l'intelligence

⁹ *Deep Learning* : « Le *deep learning* ou apprentissage profond est un type d'intelligence artificielle dérivé du *machine learning* (apprentissage automatique) où la machine est capable d'apprendre par elle-même, contrairement à la programmation où elle se contente d'exécuter à la lettre des règles prédéterminées. ». Source : <https://www.futura-sciences.com/tech/definitions/intelligence-artificielle-deep-learning-17262/> (Consulté le 2 avril 2024).

artificielle aide les recruteurs à renforcer l'attractivité de leurs offres. Ainsi, l'IA devient un outil clé pour élaborer des méthodes plus performantes de séduction des candidats (Black & Van Esch, 2020 ; cités par Vardarlier & Zafer, 2020).

Raveendra, Satish, & Stingh (2020) affirment que l'intelligence artificielle apporte un soutien lors du processus de recrutement en le rendant plus rapide et efficace, de la recherche des candidats à leur sélection finale. Cet outil peut gérer beaucoup d'informations rapidement. Grâce à l'IA, les recruteurs économisent du temps et de l'argent tout en trouvant le meilleur candidat (Allal-Chérif, Yela Aranega, & Castano, 2021). En ce qui concerne l'étape de recherche de candidats, l'IA est intégrée aux plateformes de recrutement professionnelles en ligne, telles que *LinkedIn*, *Monster*, *Indeed* ou *Job-Builder*, qui utilisent l'IA pour faire correspondre les qualifications des candidats aux exigences du poste préalablement définies (Allal-Chérif & al., 2021 ; cités par Hmoud & Laszlo, 2019). Ainsi, ces outils de recherche intelligents peuvent réaliser une recherche instantanée de candidats passifs sur les réseaux sociaux et les sites d'emploi à l'aide d'algorithmes d'analyse de données. Ces outils peuvent aussi estimer la performance future et la probabilité que des candidats rester dans l'entreprise. Les candidats dont les profils correspondent aux critères sont informés de l'offre d'emploi (Allal-Chérif & al., 2021 ; cités par Hmoud & Laszlo, 2019).

Nous allons maintenant intégrer à la revue de la littérature une théorie pour enrichir le cadre d'analyse. Cette démarche nous permettra ensuite de formuler des hypothèses de recherche.

3. De la revue de la littérature au cadre d'analyse

Nous allons présenter la théorie que nous avons sélectionnée dans le cadre de cette recherche qui est « L'analyse stratégique » par Michel Crozier & Erhard Friedberg (1977). Nous avons opté pour cette théorie parce que Crozier & Friedberg (1977) considèrent que, dans toute organisation, il existe des dynamiques de pouvoir où les acteurs déploient des stratégies pour atteindre leurs objectifs (Crozier & Friedberg, 1977). Or, le but de cette étude est d'explorer si la maîtrise de ces dynamiques de pouvoir (dans le cadre des techniques de recrutement) contribue à optimiser la recherche de candidats, dans un environnement caractérisé par une pénurie de main-d'œuvre.

Cette théorie, basée sur l'action organisée ou collective, a été créée par Crozier & Friedberg dans les années 70. Elle part du principe qu'afin d'analyser les organisations, il est nécessaire de partir des actions collectives et des choix stratégiques des différents acteurs de celles-ci. Dans cette perspective, on examine l'organisation comme un système d'action concrète, c'est-à-dire comme « *un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintiennent sa structure, c'est-à-dire, la stabilité de ses jeux et les*

rappports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 286).

Crozier & Friedberg (1977) mettent en avant qu'une organisation ne peut plus être simplement réduite à sa structure hiérarchique et à ses règles internes, mais qu'elle doit être vue comme une entité dynamique où les individus agissent en fonction de leurs propres objectifs. Cela signifie que les règles officielles ne suffisent pas à déterminer complètement le comportement des membres. De plus, une fois qu'un cadre réglementaire est établi, des zones de flou émergent ; ces dernières échappent au contrôle et permettent aux acteurs de développer leur propre stratégie. Ainsi, en plus de la structure formelle de l'organisation, il existe une structure parallèle qui révèle les écarts entre l'apparence officielle de l'organisation et sa réalité opérationnelle que Crozier & Friedberg (1977) nomment « zone d'incertitude ».

Les intervenants organisationnels, qui agissent de manière autonome, vont implémenter des stratégies dans le but d'atteindre leurs objectifs et intérêts personnels. Cela signifie que les individus au sein d'une organisation ne se contentent pas de suivre passivement les règles et les procédures ; ils sont plutôt des acteurs, font des choix et prennent des décisions en fonction de leurs propres objectifs qui sont de maximiser leur pouvoir, leur statut et leurs avantages au sein de l'organisation (Crozier & Friedberg, 1977). Les décisions prises par les acteurs suivent une stratégie qui leur est propre, et ils mobilisent les ressources à leur disposition « *de la façon la plus judicieuse possible, compte tenu des contraintes du moment* » (Friedberg, 1993, p. 24). De ce fait, l'acteur rationnel va posséder son pouvoir en maîtrisant une zone d'incertitude (= les espaces de liberté dans l'organisation) pour se protéger des autres acteurs en les manipulant et en ayant comme but d'atteindre ses objectifs personnels (Crozier & Friedberg, 1977). Le pouvoir d'un individu dépend donc de sa capacité à contrôler l'incertitude par rapport à ses partenaires (Friedberg, 1988).

D'après Friedberg (1988), l'organigramme et les règles internes d'une organisation sont principalement conçus pour limiter les libertés de ses membres, tout en établissant un cadre minimal nécessaire au fonctionnement de celle-ci. Cependant, pour qu'une organisation puisse réellement prospérer, il est essentiel que ses participants s'y engagent pleinement. Puisque ces individus conservent toujours la liberté de refuser, ils détiennent donc un certain pouvoir. Ainsi, ceux-ci ne possèdent pas uniquement du pouvoir sur l'organisation elle-même, mais également sur les autres membres, car la façon dont ils remplissent leur rôle influence directement celui des autres. Crozier & Friedberg (1977) définissent le pouvoir comme la capacité, pour certains individus ou groupes, d'agir sur d'autres individus ou groupes. Puisqu'ils exercent une influence sur les autres, cela implique qu'ils entrent en relation les uns avec les autres. Selon Crozier & Friedberg (1977), le pouvoir est étroitement lié à la notion de négociation puisqu'il s'agit d'une relation d'échange dans laquelle au moins deux parties sont

impliquées. Ainsi, les auteurs soulignent le caractère relationnel du pouvoir, qui ne réside pas seulement dans l'acteur lui-même. Cette relation présente plusieurs aspects distinctifs : elle est instrumentale et les acteurs utilisent le pouvoir pour atteindre des objectifs. Cela implique que, même si une personne A peut exercer du pouvoir sur B, qui à son tour peut en exercer sur C, cela ne garantit pas que A aura également du pouvoir sur C. Il s'agit d'une relation réciproque mais toujours déséquilibrée. Comme le soulignent Crozier & Friedberg (1977), c'est un rapport de force où l'une des parties peut tirer davantage de bénéfices que l'autre, mais où aucune partie n'est complètement impuissante face à l'autre. En résumé, l'organisation est un lieu où les relations de pouvoir sont dominantes et permettent à de nombreux acteurs d'interagir et d'influencer le système ainsi que leurs partenaires, même de manière inégale (Friedberg, 1988).

Pour Crozier & Friedberg (1977), ce sont les règles et la structure organisationnelle qui créent les zones d'incertitude puisque ces dernières fournissent aux acteurs un cadre dans lequel ils peuvent élaborer leurs stratégies et leurs relations de pouvoir. Par conséquent, les acteurs chercheront naturellement à contrôler ces zones d'incertitude pour obtenir du pouvoir. Cependant, il ne suffit pas de simplement contrôler une zone d'incertitude ; elle doit également être pertinente, c'est-à-dire qu'elle doit avoir un impact sur les autres acteurs et même sur l'organisation elle-même. Comme le soulignent Crozier & Friedberg (1977), plus une zone d'incertitude contrôlée par un individu ou un groupe est cruciale pour le succès de l'organisation, plus ce dernier disposera de pouvoir. Cela signifie que le pouvoir émerge des espaces de liberté dont disposent les différents acteurs. Ainsi, chaque acteur impliqué dans une relation de pouvoir élabore une stratégie visant à demeurer aussi imprévisible que possible aux yeux des autres, tout en cherchant à restreindre l'espace de liberté/zone d'incertitude de ces derniers (Crozier & Friedberg, 1977).

Crozier & Friedberg ont développé une typologie des zones d'incertitude correspondant aux sources de pouvoir, même s'ils mettent en garde contre les limites de cette dernière. En effet, dans la réalité, les différentes zones d'incertitude peuvent parfois s'entremêler de manière complexe (Crozier & Friedberg, 1977). Nous allons maintenant nous attarder sur les quatre grandes catégories de zones d'incertitude du contexte organisationnel qui sont utiles à cette recherche :

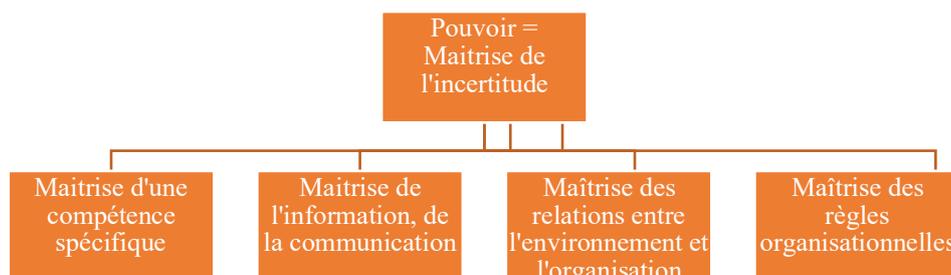


Figure 1 Les quatre zones d'incertitude

- **Maitrise d'une compétence spécifique.** « Celui accordé à l'expert dont l'analyse est considérée neutre et indiscutable » (Riutort, 2017, p.202). Dans un système bureaucratique, avec des fonctions spécialisées, l'employé de bureau qui peut accomplir une tâche bien déterminée, et qui est le seul à disposer des connaissances requises, possède cette capacité à rendre autrui dépendant (Scieur, 2005). On peut qualifier un individu d'expert lorsqu'il possède les compétences nécessaires pour résoudre des problèmes cruciaux pour l'organisation. Cependant, cette expertise est relativement restreinte, car chaque membre de l'organisation possède au moins un minimum de compétences. Néanmoins, l'acteur peut tout de même tirer parti de cette expertise en cas de difficulté liée à son remplacement (Crozier & Friedberg, 1977). Nous pouvons l'illustrer par l'exemple du seul informaticien d'une entreprise pouvant régler les problèmes informatiques, ce qui lui donne du pouvoir sur ses collègues ne maîtrisant pas ce type d'outil.

- **Maitrise des informations et de la communication.** Au moment où un individu possède une information dont dépendent les autres, il détient un pouvoir sur eux. La façon dont il va diffuser les informations aura un impact sur la capacité d'action de l'autre (Crozier & Friedberg, 1977). Dans son étude, Scieur (2005) met en lumière le pouvoir de contrôler les communications et les informations, ainsi que leur contenu en prenant l'exemple de l'aiguilleur. L'aiguilleur détient la capacité d'influencer les flux de communication en pouvant les interrompre, les retarder, les détourner ou les arrêter. De plus, il peut modifier ou interpréter les informations transmises. Cette capacité de manipulation des communications crée de l'incertitude pour les autres acteurs impliqués (Scieur, 2005).

- **Maitrise des relations entre l'environnement et l'organisation.** Cette zone d'incertitude est celle qui provient des relations entre l'organisation et son environnement. Elle repose sur l'idée que ces relations ont le potentiel de perturber le fonctionnement de l'organisation (Crozier & Friedberg, 1977). « C'est le pouvoir dit du « marginal-sécant », c'est-à-dire d'un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'actions en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer un rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'actions différentes, voire contradictoires. » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 86). Scieur (2005) met en avant que la maîtrise de l'environnement peut être symbolisée par le délégué commercial qui détient cette source de pouvoir parce qu'il a un pied à l'extérieur et à l'intérieur de l'organisation. Toutefois, l'auteur avance que la maîtrise des relations avec l'environnement ne repose pas que sur l'environnement externe mais aussi sur l'environnement interne. En effet, l'acteur maîtrisant ce pouvoir peut parler, agir, décider,

influencer à partir de plusieurs lieux dans l'entreprise ou lorsqu'il se situe fonctionnellement à la frontière de deux services dans l'organisation.

- **Maitrise des règles organisationnelles.** En théorie, ces règles sont conçues pour éliminer toute incertitude. Cependant, non seulement elles échouent dans cette tâche, mais elles en génèrent également de nouvelles (Crozier & Friedberg, 1977). Au sein des organisations, les règles créées par les responsables limitent ce que les employés peuvent faire, leur donnant ainsi moins de liberté. Néanmoins, ces mêmes règles limitent aussi les responsables, car ils ne peuvent réprimander les employés que si ceux-ci les enfreignent. En quelque sorte, les règles protègent aussi les employés, leur offrant un « bouclier » derrière lequel se réfugier en cas de besoin. Pour garder un certain contrôle, le responsable peut laisser passer certaines petites infractions aux règles, créant ainsi une sorte de « monnaie d'échange » qu'il peut utiliser plus tard pour faire pression sur les employés en menaçant de devenir plus strict. Ainsi, même si le responsable a le pouvoir de motiver les employés à travailler plus dur en certaines occasions, il doit faire attention à ne pas abuser de ce pouvoir. Si les règles sont trop strictes ou mal utilisées, elles peuvent finalement se retourner contre lui (Crozier & Friedberg, 1977). En effet, l'application de la règle est souvent considérée comme unilatérale, c'est-à-dire que l'application des règles est souvent vue comme étant à sens unique, impliquant une exigence de conformité stricte de la part des subordonnés et limitant réellement leur liberté d'action (Scieur, 2005). En réalité, bien que les règles formelles diminuent l'incertitude quant au comportement des individus, elles peuvent aussi créer une autre forme d'incertitude liée à l'application rigide et parfois inadaptée des directives. Parfois, lorsque les individus suivent les règles de manière stricte, cela peut être contre-productif, car aucun système de gestion ne peut prévoir toutes les situations et par conséquent, des exceptions, des infractions ou des adaptations peuvent être nécessaires dans des situations réelles (Scieur, 2005).

Lorsqu'ils prennent conscience des zones d'incertitude et des dysfonctionnements dans un système, on incite les acteurs à adapter leurs comportements en réponse à leur environnement. Ce phénomène est désigné par Crozier & Friedberg (1977) comme étant la logique de situation, dans le cadre d'une rationalité limitée. Il est important de prévoir les dysfonctionnements, mais il faut que l'acteur agisse de manière imprévisible pour éviter que les autres ne puissent deviner ses actions. Si l'individu agit de manière trop prévisible, en suivant toujours les mêmes règles, il peut perdre de son influence. Ainsi, la manière d'agir d'une personne ne doit pas être trop évidente, elle doit surprendre tout en restant logique. Dans un environnement de travail, les acteurs essaient de profiter de leur liberté en négociant avec d'autres pour obtenir des avantages. Ils le font en utilisant leur influence pour obtenir ce qu'ils veulent dans une relation. Cette approche a deux côtés opposés mais complémentaires. D'un côté, les acteurs dans l'organisation adoptent une **stratégie offensive** où ils tentent de contraindre les autres

acteurs à agir selon leurs intérêts afin d'en tirer profit et améliorer leur situation. De l'autre côté, ils peuvent adopter une **stratégie défensive** et chercher à se protéger des contraintes imposées par les autres, en utilisant leur propre marge de liberté. Dans toutes les situations au travail, les individus ont toujours un peu de liberté et ne sont jamais complètement contrôlés. Cette liberté est vue par les autres acteurs comme une zone d'incertitude, ce qui leur permet d'exercer leur pouvoir. Dans ce scénario, le lieu de travail est considéré comme un endroit où différentes personnes libres entrent en conflit, en utilisant les différentes sources de pouvoir disponibles (Crozier & Friedberg, 1977).

4. De la question de départ à la question de recherche

Dans cette section, nous explorerons les différents parcours qui nous ont conduits à l'élaboration de la question de recherche et à la formulation des hypothèses de cette recherche.

Dans le cadre du programme de Master en Gestion des Ressources Humaines, nous avons eu l'opportunité d'effectuer un stage dans l'entreprise ITZU, plus précisément au sein de l'une des équipes de recrutement du département « Office », axée principalement sur le recrutement et la sélection de profils « employés ». Le stage, s'étant déroulé de septembre à décembre 2023, a été très enrichissant professionnellement. Le choix de l'objet de cette recherche est fondé sur l'intérêt porté au sujet. Nous avons exploré les idées et les théories qui le sous-tendent, analysé ses principes fondamentaux, et cherché à comprendre ses significations profondes ainsi que ses implications générales. Cela nous a amenée à approfondir nos recherches sur le recrutement de profils rares en consultant la littérature spécialisée. Nous nous sommes particulièrement intéressés à la phase de recherche de candidats dans le domaine de la comptabilité, dans un contexte de pénurie, ainsi qu'aux stratégies pour y remédier.

En nous basant sur des revues scientifiques, nous avons initialement formulé une question de départ : « De quelles manières les recruteurs de l'agence de recrutement ITZU recherchent-ils des profils en pénurie dans le secteur de la comptabilité lors de la première phase du processus de recrutement en Province de Liège en 2023 ? ». En effet, le principal enjeu d'une agence de recrutement est qu'elle soit attractive pour répondre aux demandes des clients, qui font face à des difficultés pour recruter des profils en pénurie.

Suite à des lectures approfondies et des entretiens exploratoires, nous avons constaté que les candidats les plus difficiles à trouver sont les comptables expérimentés. Les comptables récemment diplômés, sans exigences particulières et dotés d'une grande motivation à apprendre, sont plus présents sur le marché du travail. En revanche, les comptables ayant une expérience minimale de un à deux ans ont des attentes plus précises en termes de travail quotidien. De plus, en explorant la littérature, nous avons découvert la théorie de Crozier & Friedberg portant sur l'analyse stratégique. À la lumière de cette dernière, nous avons transformé la question de départ en question de recherche : « **Comment la**

maitrise de diverses zones d'incertitude permet-elle de recruter des candidats expérimentés en pénurie dans le secteur de la comptabilité lors de la première phase du processus de recrutement en Province de Liège en 2023 ? ».

Nous visons à comprendre comment la maîtrise efficace des zones d'incertitude, en appliquant les stratégies de recherche de candidats identifiées dans la revue de la littérature, peut conférer un certain pouvoir au sein de l'organisation. Cela facilitera l'identification des candidats lors de la première phase du processus de recrutement, celle de la recherche de candidats en particulier pour les postes en pénurie dans le secteur de la comptabilité.

Grâce à ce cadre d'analyse, nous avons pu dégager plusieurs aspects de cette recherche qui vont nous permettre d'élaborer quatre hypothèses. Les hypothèses ont été construites à l'aide de la revue de littérature, et à la suite de l'identification des stratégies de recherche de candidat et de la mise en corrélation de la théorie de Crozier & Friedberg sur l'analyse stratégique.

Hypothèse 1 : Lors de la phase de recherche de candidats avec des profils expérimentés, les recruteurs de l'agence de recrutement ITZU identifient des candidats en étant experts en recrutement financier et en possédant des compétences techniques propres à ce secteur, qu'ils appliquent à travers les médias sociaux.

Hypothèse 2 : Lors la phase de recherche de candidats de profils expérimentés, les recruteurs de l'agence de recrutement ITZU identifient des candidats adéquats dans le secteur de la comptabilité en maîtrisant les relations entre l'environnement et l'organisation, en exploitant leur réseau.

Hypothèse 3 : Lors la phase de recherche de candidats de profils expérimentés, les recruteurs de l'agence de recrutement ITZU identifient des candidats adéquats dans le secteur de la comptabilité en maîtrisant la communication et l'information qui circule sur *LinkedIn*.

Hypothèse 4 : Lors la phase de recherche de candidats de profils expérimentés, les recruteurs de l'agence de recrutement ITZU identifient des candidats adéquats dans le secteur de la comptabilité en maîtrisant les règles organisationnelles établies concernant l'utilisation du progiciel de gestion *Connexys*.

Partie III. Méthodologie

Dans cette section, nous allons passer en revue les différentes étapes méthodologiques. Nous éclaircirons le type d'approche choisie, nous délimiterons la population de notre étude et nous expliciterons les méthodes employées concernant les entretiens menés. En outre, nous exposerons les limites de cette recherche.

1. Démarche et approche

Dans le but d'adopter une démarche scientifique appropriée, nous privilégierons une approche qualitative qui, selon Dumez (2011), à l'inverse de l'analyse quantitative, « *se caractérise par l'exploration de la nature des éléments constituant un ensemble, sans tenir compte de leurs proportions* ». Ce choix méthodologique semble particulièrement adapté lorsqu'il s'agit d'interroger un nombre restreint de personnes afin de recueillir au maximum leurs perceptions sur un sujet spécifique (Dumez, 2011). Nous avons donc établi un tableau reprenant les personnes interrogées (voir annexe n°3).

Nous avons également opté pour l'approche hypothético-déductive, principalement en ce qui concerne la formulation de nos hypothèses. Cette approche débute avec un postulat ou un concept servant de cadre pour interpréter le phénomène analysé. À partir de ce cadre, un processus logique permet de générer des hypothèses, des concepts et des indicateurs. Il est ensuite nécessaire de trouver des correspondances pour ces éléments dans la réalité observée (Van Campenhoudt, Marquet, & Quivy, 2017). Nous avons débuté par une revue de la littérature reprenant les aspects du recrutement et des stratégies de recherche de candidats, nous avons ensuite mobilisé la théorie de Crozier & Friedberg (1977) pour compléter le cadre d'analyse. Nous mettrons en évidence les éléments correspondants dans la suite de ce travail.

2. Méthode de recueil de données

Pour collecter nos données empiriques, nous avons choisi d'utiliser des entretiens semi-directifs afin de recueillir des informations détaillées tout en donnant la possibilité aux participants de partager librement leurs expériences. Cette méthode d'entretien nous aide à saisir les expériences personnelles des individus (Van Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2011). Ce type d'entretien permet de poser des questions qui ne sont ni complètement ouvertes, ni cadenassées par des réponses prédéfinies. Dans ce sens, l'interlocuteur se retrouve face à des questions assez ouvertes, qui lui permettent de répondre librement. L'ordre des questions était rythmé en tenant compte des réponses de l'interviewé et de son contenu. Le rôle de *l'intervieweur* était donc de rediriger *l'interviewé* vers le sujet qui nous intéressait

en posant une nouvelle question si celui-ci ne l'avait pas abordé naturellement. (Van Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2011).

Pour constituer la population sur laquelle reposera cette recherche¹⁰, nous avons interrogé 17 recruteurs et mené trois entretiens exploratoires. Les entretiens de pré-enquête ou exploratoires¹¹ permettent de tester différentes approches, de s'adapter au terrain, de s'exercer à l'interrogation et à l'écoute, et de développer progressivement le guide d'entretien avant de le mettre à l'épreuve (Sauvayre, 2013). Nous avons choisi la méthode de *quota*. Cette méthode nécessite des données fiables, précises et détaillées sur la population totale. Dans une zone géographique spécifique, on établit une structure d'échantillon qui, selon différents critères comme le sexe, l'âge, la profession, le quartier de résidence, se rapproche autant que possible de la composition de la population de référence (Combessie, 2007). Nous avons choisi l'âge et l'ancienneté comme variables. L'âge est souvent associé à l'expérience et à la maturité, tandis que l'ancienneté dans l'entreprise et dans le secteur peut influencer les stratégies et les comportements au travail. La comparaison de ces facteurs nous permet d'examiner les différences dans les approches de travail.

Les entretiens se sont déroulés entre octobre 2023 et janvier 2024, permettant un temps suffisant pour l'analyse des informations recueillies. Nous avons ajusté nos plannings selon la disponibilité des participants. Les entretiens ont été réalisés en présentiel et via *Microsoft Teams*. La durée moyenne des entretiens était principalement de 45 minutes à 1 heure 30. Après avoir reçu l'accord préalable des participants, les entretiens ont été enregistrés pour en faciliter la transcription et assurer l'exhaustivité des données, tout en garantissant aux interlocuteurs la suppression des enregistrements une fois la transcription achevée.

Pour la réalisation des entretiens, nous avons préparé un guide d'entretien¹² comprenant divers sujets à aborder. Nos questions étaient centrées sur plusieurs thèmes – les métiers en pénurie, le recrutement, les stratégies de recherche de candidats et étaient majoritairement semi-ouvertes, bien que nous ayons parfois eu besoin de reformuler ou de poser des questions plus directes et fermées pour recentrer la discussion sur le thème principal.

En outre, nous avons pu réaliser plusieurs observations directes tout au long du stage. Les grilles d'observation sont détaillées en annexe n°5. L'observation directe est « *être le témoin des comportements sociaux d'individus ou de groupes dans les lieux mêmes de leurs activités ou de leurs résidences sans en modifier [idéalement] le déroulement ordinaire* » (Peretz, 2004, p.14) D'autres auteurs affirment que l'observation directe est une méthode intéressante pour découvrir les activités

¹⁰ Voir le tableau récapitulatif en annexe n°3.

¹¹ Voir le guide d'entretien en annexe n°2.

¹² Voir le guide d'entretien en annexe n°1.

réelles des personnes, par opposition à celles qu'elles rapportent lors d'entretiens ou de questionnaires. Les individus peuvent être influencés par des facteurs tels que le désir de se conformer socialement, ce qui peut altérer la qualité des informations qu'ils fournissent lors d'interactions directes. En observant directement les comportements, on peut obtenir des données plus fiables et plus authentiques sur ce qui se passe réellement (Norimatsu & Cazenave-Tapie, 2019).

En ce qui concerne la méthode d'analyse, nous avons utilisé, pour cela, une méthode d'analyse (de contenu) thématique qui vise à identifier des thèmes généraux récurrents dans les expressions verbales ou écrites, se manifestant à travers différents contenus plus spécifiques (Mucchielli, 1996). En d'autres termes, l'analyse thématique permet d'identifier, regrouper et examiner attentivement les principaux sujets ou thèmes présents dans un ensemble de données de manière organisée et méthodique ; de là, découle une meilleure compréhension des données et d'en tirer des conclusions significatives (Paille & Mucchielli, 2008). Concernant l'analyse de documents, nous avons principalement utilisé la littérature grise et scientifique. L'analyse documentaire permet d'évaluer différents types de documents, imprimés ou électroniques, afin d'en extraire du sens et de développer des connaissances empiriques en recherche qualitative (Corbin & Strauss, 2008 ; Rapley, 2007 ; cités par Bowen, 2009).

3. Limite de la recherche

Cette recherche présente quelques limites qu'il nous semble utile de prendre en compte. Comme mentionné précédemment, nous avons dû réaliser certains entretiens en vidéoconférence. Selon nous, il est toujours plus compliqué de mettre à l'aise une personne lorsque nous ne sommes pas présents physiquement dans une même pièce. De plus, certaines questions posées lors des entretiens ont mis les recruteurs dans une situation délicate vis-à-vis d'eux-mêmes ou de leurs collègues. Nous voulions explorer leurs pratiques, voire les interroger s'ils enfreignaient les règles. Certains ont choisi de ne pas répondre pleinement par gêne ou honte, tandis que d'autres l'ont fait sans crainte. Cette réticence potentielle pourrait biaiser les résultats de l'étude. Cependant, nos observations directes ont confirmé les propos des recruteurs.

Ensuite, bien que le terrain de recherche chez ITZU ait bien été utile et nous ait permis de récolter les données nécessaires, il aurait toutefois été intéressant de réaliser cette étude auprès d'autres agences de recrutement afin d'amener un aspect comparatif. De plus, cette étude se focalise exclusivement sur le recrutement de comptables, alors qu'il serait sans doute pertinent d'explorer également le recrutement dans d'autres professions, comme celui d'ouvrier, ainsi que d'identifier d'éventuelles similitudes ou dissonances avec nos résultats actuels de recherche. Une autre limite concerne le contexte géographique spécifique à cette étude. En effet, cette dernière étant spécifiquement réalisée dans le contexte de la Province de Liège, elle prend surtout en compte les pratiques de recrutement propres à cette région. De ce fait, les découvertes et conclusions tirées de l'étude pourraient ne pas être

directement applicables ou refléter fidèlement les situations, les comportements, ou les tendances dans d'autres régions ou dans différents secteurs d'activité. Les particularités locales de la Province de Liège, qu'elles soient économiques, culturelles, ou liées au marché de l'emploi, peuvent influencer les résultats de manière telle qu'ils ne seraient pas nécessairement reproduits ailleurs. Cela questionne la capacité à généraliser ou à étendre les résultats de l'étude à des contextes différents de celui spécifiquement étudié.

Partie IV. Mise à plat et analyse des données récoltées

Dans cette partie, nous allons analyser les données que nous avons recueillies au cours de nos entretiens. La mise à plat et l'analyse sera structurée en deux grands thèmes, chacun incluant les sous-thèmes les plus fréquemment identifiés. Cette approche permet de regrouper et d'examiner les principaux sujets présents dans les données de manière organisée, afin de mieux les comprendre et d'en tirer des conclusions significatives (Paille & Mucchielli, 2008). Dans ces thèmes et sous-thèmes, nous établirons un lien entre les données récoltées, la revue de la littérature et la théorie de l'analyse stratégique de Crozier & Friedberg. Nous commencerons par la première section, dans laquelle nous analyserons la théorie à travers la première zone d'incertitude. Ensuite, dans la deuxième section, nous examinerons les autres zones d'incertitude identifiées dans le cadre d'analyse. Dans la troisième section, nous pourrions répondre aux hypothèses ainsi qu'à la question de recherche.

1. De la pénurie de main-d'œuvre aux stratégies de recrutement

Il est à noter que le secteur du recrutement a subi des transformations significatives ces dernières années. Par exemple, la crise du Coronavirus a plongé la Belgique et la Wallonie dans une période économiquement difficile, la pire depuis la Seconde Guerre mondiale, avec une baisse du PIB de 6,3 % et de 7,6 % respectivement en 2020. Cette diminution de la production de richesses découle d'un ralentissement général de l'activité économique, voire de l'arrêt complet pour certains secteurs contraints à la fermeture en raison de la santé publique (Forem, 2021). Concernant le secteur de l'emploi, nous avons pu observer une baisse de la demande des clients, des candidats plus exigeants, ainsi que des démissions et des licenciements. Les agences de recrutement ont dû déployer des efforts considérables pour atteindre leurs objectifs annuels, comme l'ont souligné l'ensemble des recruteurs. Cependant, en 2023, le Forem a constaté une augmentation des offres d'emploi publiées, indiquant ainsi une reprise économique (Dalla Valle & Paternoster, 2023). Cette augmentation a été qualifiée de « *miracle du ciel* » par l'un des recruteurs, soulignant ainsi l'ampleur de cette amélioration. Il poursuit son argumentation :

« ... Un vrai miracle du ciel... Le marché du recrutement a vraiment changé après le Covid. On a connu une baisse pendant le Covid et après, on a eu d'un coup beaucoup de demandes clients. Ici, on a vraiment beaucoup plus de demandes que pendant le Covid. » (Recruteur 17)

À la suite de cette pandémie, des répercussions se sont fait ressentir de la part des candidats. Les motivations et attentes des candidats ont évolué de manière significative, avec une préférence marquée pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Cette évolution des préférences fait référence à la période du COVID-19 durant laquelle le télétravail a été largement adopté suite aux directives gouvernementales, offrant ainsi aux individus un mode de vie différent. La tendance s'est inversée et les candidats sont maintenant ceux qui mènent les choses en mettant en avant leur intérêt pour accepter une proposition d'emploi. En effet, les candidats potentiels qui ne cherchent pas activement un emploi, ou ceux qui ont postulé à une offre deviennent de plus en plus exigeants. Ils souhaitent un meilleur salaire que celui de leur précédent emploi, ainsi que la possibilité de réaliser du télétravail. Ce sont des éléments indispensables pour qu'un candidat puisse changer ou accepter un poste, c'est ce que l'ensemble des recruteurs nous a affirmé. L'un des recruteurs a poursuivi ses propos comme suit :

« Le recrutement n'est plus le même qu'avant le Covid, on a des candidats beaucoup plus exigeants, tant par rapport au salaire qu'au télétravail... Le salaire aussi est devenu un élément important, le candidat souhaite gagner plus que ce qu'il a pour changer de poste lorsqu'on veut le débaucher. Il y en a d'autres qui sont en recherche d'emploi mais qui souhaitent plus que ce qu'ils avaient avant. » (Recruteur 7)

L'ensemble des recruteurs met en avant que les avantages considérés comme indispensables par les candidats sont parfois des éléments que les entreprises ne peuvent pas toujours fournir. En effet, certaines entreprises ne soutiennent pas le télétravail, ce qui amène un défi en matière de recrutement : malgré un candidat qualifié, ses exigences peuvent entraver le processus de recrutement. En ce qui concerne le salaire, certaines entreprises acceptent de répondre aux exigences salariales dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, tandis que d'autres ne sont pas en mesure d'offrir un salaire plus élevé. C'est ce que ce recruteur avance dans les propos suivants :

« Il n'y a pas énormément d'entreprises qui acceptent le télétravail. Déjà, regarde ici, si on a un jour de télétravail, on est content. Mais j'ai eu des candidates qui refusaient des postes parce qu'elles souhaitaient absolument avoir au moins un jour de télétravail, car elles ont des enfants, et m'expliquaient que c'était plus simple pour leur équilibre entre vie privée et professionnelle. J'ai déjà tenté de négocier avec la cliente, mais sans succès... C'est pareil pour le salaire, certaines entreprises acceptent les exigences car c'est un bon profil qui est en pénurie, tandis que d'autres n'ont pas la possibilité d'offrir un salaire plus élevé. » (Recruteur 10)

Outre cette évolution des attentes qui rend le processus de recrutement plus complexe, la rareté de certains profils de candidats vient ajouter des difficultés supplémentaires. La pénurie de candidats dans certains secteurs représente un défi majeur pour les recruteurs. Par exemple, dans le domaine de la

finance, la profession de comptable est unanimement reconnue comme un poste en pénurie par tous les recruteurs interrogés. En effet, depuis les cinq dernières années, le secteur de la comptabilité éprouve des difficultés de recrutement de personnel, une problématique qui peut être qualifiée de structurelle (Dalla Valle & Paternoster, 2023). Le Forem a identifié 92 métiers en situation de pénurie, parmi lesquels figure le métier de comptable (Forem, 2023). Cette pénurie concerne spécifiquement les candidats expérimentés, rendant l'identification de ces profils particulièrement difficile, tandis que les candidats juniors semblent plus présents sur le marché. Les propos suivants de ce recruteur révèlent ce phénomène :

« Moi, je n'ai que des juniors qui postulent, sinon en tant que comptable, je n'ai jamais de candidats expérimentés. Souvent, ils trouvent par eux-mêmes ou ils sont bien où ils sont, mais souvent nous devons aller les chercher. On doit toujours les débaucher et pour moi, c'est depuis que je travaille dans le recrutement que c'est comme ça... un peu comme des chasseurs de têtes... » (Recruteur 14)

Ainsi, pour remédier à cette pénurie et ces exigences, les recruteurs doivent faire preuve d'imagination et élaborer de véritables stratégies afin d'identifier des candidats et ainsi pouvoir atteindre leur objectif. Dans ce contexte de pénurie de main-d'œuvre, il joue davantage le rôle de « *chasseur de têtes* » comme décrit dans l'extrait ci-dessus. Des alternatives sont parfois engagées auprès du client afin de pouvoir pallier cette pénurie et proposer des candidats parfois moins expérimentés présents sur le marché pour ainsi combler la demande du client et faire en sorte qu'il soit satisfait. Néanmoins, cette méthode ne fonctionne pas toujours, c'est ce que ce recruteur affirme :

« Nous essayons de trouver des solutions en proposant des candidats plus juniors et leur proposer une formation, mais la plupart du temps, les entreprises n'ont pas le temps de les former. » (Recruteur 12)

La profession de comptable est identifiée comme un secteur connaissant une pénurie de main-d'œuvre, ce qui complique la recherche de candidats qualifiés. La difficulté principale avec les métiers en déficit de main-d'œuvre réside dans leur rareté sur le marché, ce qui nécessite que les recruteurs développent des stratégies spécifiques pour les repérer afin de pouvoir atteindre leurs objectifs, comme nous l'ont révélé les recruteurs. En effet, les recruteurs au sein de l'organisation ITZU ont des objectifs personnels et collectifs à atteindre. Chaque recruteur et manager de recrutement possède des objectifs à atteindre chaque année au sein de son équipe. Lorsque ces objectifs annuels sont atteints, les membres de l'équipe reçoivent une prime. Pour bénéficier de cette prime, il est nécessaire que chacun atteigne son objectif personnel annuel afin que toute l'équipe puisse en profiter. De plus, chaque semaine, les recruteurs, à l'exception des managers de recrutement, doivent remplir leurs indicateurs de performance de la semaine. Les indicateurs de performance constituent le fondement du travail des

recruteurs, permettant de mesurer leurs performances chaque semaine et d'identifier tout problème si les chiffres atteints ne correspondent pas aux attentes.¹³ Voici les propos qu'avance ce recruteur :

« Nous avons des KPI¹⁴ à compléter chaque semaine, mais ce n'est pas pour nous surveiller. C'est plutôt en cas de problème au niveau des chiffres : si nous ne les atteignons pas, cela permet d'analyser le travail pour s'améliorer. » (Recruteur 2)

Les équipes sont libres d'atteindre leurs objectifs à leur manière. Ils sont souvent prêts à tout pour pouvoir atteindre les objectifs attendus et ainsi pouvoir bénéficier de la prime. C'est ce que mettent en avant les propos de ce recruteur :

« Comme tu le sais, nous avons des objectifs annuels à atteindre. Chaque recruteur, y compris les managers de recrutement, est budgétisé au sein de son équipe. Par exemple, nous, nous sommes deux, chacune de nous doit contribuer à hauteur de 140 000 € annuellement, et ensemble, nous devons atteindre 280 000 €. Cependant, nous sommes très autonomes et nous utilisons nos propres méthodes pour atteindre ces chiffres. » (Recruteur 3)

Cela correspond à la théorie de Crozier & Friedberg (1977) qui affirme que les individus agissent de manière autonome et sont animés par des intérêts personnels, cherchant à optimiser leur pouvoir, leur statut et leurs bénéfices au sein de l'organisation (Friedberg, 1993). Le principe central de cette approche est la liberté de l'acteur. Selon cette perspective, les individus au sein d'une organisation ne se limitent pas à suivre passivement les règles et les procédures ; ils sont plutôt des acteurs actifs qui opèrent des choix et prennent des décisions en fonction de leurs propres objectifs (Crozier & Friedberg, 1977). D'après Crozier & Friedberg (1977), pour atteindre ces objectifs, les individus identifient les zones d'incertitude (c'est-à-dire les éléments de l'organisation qui ne sont pas clairement définis et les domaines où les règles formelles sont floues ou absentes) et développent des stratégies pour optimiser leurs bénéfices, renforcer leur influence et atteindre leurs objectifs. Pour rappel, il existe, au sein de l'organisation, plusieurs types d'incertitudes constituant des zones de pouvoir, telles que la maîtrise d'une compétence spécifique, la maîtrise des relations entre l'environnement et l'organisation, la maîtrise de la communication et de l'information et la maîtrise des règles organisationnelles (Crozier & Friedberg, 1977).

En ce qui concerne la première zone d'incertitude, qui est la maîtrise d'une compétence spécifique, nous avons pu identifier que les recruteurs ne sont pas spécialisés dans des types de métiers, mais plutôt dans des secteurs spécifiques. L'un des recruteurs avance ceci : *« Cette spécialisation permettra*

¹³ Grille d'observation directe annexe n°5 – Observation n°2.

¹⁴ KPI : « KPI's (Key Performance Indicators —Indicateurs clés de performance) permettent d'évaluer les résultats d'une opération. Ils sont avant tout destinés à aider à la décision en montrant l'évolution des performances de l'entreprise. » Source : [https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-du-e-commerce--9782100795734-pag176.htm#:~:text=Les%20KPI's%20\(Key%20Performance%20Indicators,les%20résultats%20d'une%20opération\(Consulté le 15 mai 2024\).](https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-du-e-commerce--9782100795734-pag176.htm#:~:text=Les%20KPI's%20(Key%20Performance%20Indicators,les%20résultats%20d'une%20opération(Consulté le 15 mai 2024).)

au candidat d'exprimer clairement ses attentes et au recruteur d'être expert, car actuellement, nous avons une connaissance assez superficielle du métier de comptable... et donc difficile à convaincre...seul un groupe de recruteurs posséderait cette expertise, leur donnant un avantage sur ces profils chez ITZU, et donc moins de concurrence.»(Recruteur 8). Ce recruteur affirme ne posséder que des connaissances « *superficielles* » sur le métier de comptable, ce qui peut parfois leur porter préjudice pour convaincre les candidats et comprendre ce qu'ils recherchent réellement en termes de tâches. Ce recruteur ajoute que cela permettrait de réduire la « *compétition* », car seul un groupe recruterait un type de profil. De plus, les candidats se tourneront plus facilement vers une agence qui ne recrute que pour ce type de profil car celle-ci ne possédera que des clients pour ce type de recrutement. C'est ce qu'affirme un autre recruteur :

« Mon équipe et moi-même recrutons des employés, mais nous n'avons pas l'expertise nécessaire pour certains profils spécifiques. Par exemple, pour les profils comptables ou financiers, je sais que l'agence X possède des recruteurs spécialisés dans ce domaine et qui n'ont que des clients dans la finance... ce qui attire les candidats. Nous sommes censés être capables de gérer tous les profils d'employés, ce qui peut parfois nous porter préjudice dans certains profils comme les comptables ou IT et aussi par rapport à d'autres agences qui, elles, ont des spécialisations en finance... et qui connaissent toutes les spécificités du métier ont plus de facilité à les séduire.» (Recruteur 17)

Ainsi, cet extrait met en évidence que cette expertise manquante aurait permis au membre de l'organisation ITZU de posséder un avantage concurrentiel face à d'autres agences de recrutement spécialisées dans le secteur financier, ainsi qu'un pouvoir interne par rapport aux membres de l'équipe qui l'auraient possédé.

Les autres zones d'incertitude seront analysées dans le contexte des stratégies de recherche de candidats. En effet, pour surmonter cette pénurie, une multitude de stratégies sont disponibles afin de recruter ces profils spécifiques et de rester compétitives sur le marché.

2. Les stratégies des recruteurs dans la phase de recherche de candidats

Dans ce contexte de pénurie de main-d'œuvre, les recruteurs sont confrontés à la nécessité d'élaborer des stratégies efficaces pour faire face à cette réalité. L'utilisation des médias sociaux se présente comme un outil crucial dans cette démarche, l'un des recruteurs affirme ceci : « *Il est important de faire preuve d'imagination et de détermination en utilisant des stratégies pour attirer les candidats et ainsi pouvoir atteindre les objectifs.* » (Recruteur 14). Un autre recruteur avance ceci : « *Il n'existe pas de méthode standard définissant la manière dont la recherche de candidats devrait être menée.* » (Recruteur 2). Ainsi, l'utilisation de tous les outils disponibles semble être une approche largement adoptée. En effet, Cadin, Guérin & Pigeyre (2002) soutiennent cette idée en affirmant qu'il n'existe pas de méthode universelle et infaillible pour gérer le processus de recrutement. L'auteur Peretti

(2020) complète cette perspective en ajoutant que chaque recrutement est une composante d'une approche stratégique globale. Il souligne également que la stratégie de recrutement dépasse l'utilisation des méthodes traditionnelles, nécessitant une vision globale alignée sur les objectifs et la culture de l'entreprise. Ainsi, la gestion de la pénurie de main-d'œuvre exige une approche stratégique et flexible, adaptée aux spécificités de chaque contexte organisationnel. L'ensemble des recruteurs font appel aux médias sociaux pour créer cette stratégie, afin de s'allier aux stratégies de l'entreprise ITZU qui est principalement de gagner en visibilité par le biais des médias sociaux. Il utilise donc les médias sociaux pour identifier les candidats, comme en témoigne cet extrait :

« Vu cette pénurie de main-d'œuvre, on fait vraiment appel aux médias sociaux pour trouver des candidats surtout en pénurie et c'est un peu ce que ITZU préconise. » (Recruteur 12)

Dans cet extrait, nous pouvons identifier que les pratiques suivent les objectifs et la culture d'entreprise en identifiant les termes suivants : *« ce que ITZU préconise »*. Le rôle des réseaux sociaux en tant qu'outils permet aux recruteurs d'accroître leur visibilité et d'identifier des candidats potentiels, notamment dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Selon les travaux de Dubois & Pelletier (2011), les médias sociaux se révèlent être des canaux privilégiés pour la recherche de talents (Dubois & Pelletier, 2011). Cette approche semble contredire l'idée préconçue selon laquelle les réseaux sociaux ne touchent qu'un public jeune, habitué aux outils numériques. Cependant, les recruteurs remettent en question cette perception à l'ère de la digitalisation, où chaque individu est constamment connecté, comme le souligne l'un des recruteurs :

« Avec la digitalisation, maintenant tout le monde a un compte Facebook et LinkedIn. Même ma maman qui a plus de 50 ans possède un profil sur les réseaux sociaux, ainsi que ses amies du même âge. Selon moi, pour trouver des candidats comptables en pénurie, c'est vraiment en partie grâce aux réseaux sociaux qu'on les trouve. » (Recruteur 16)

Les propos de cet extrait mettent en évidence que l'utilisation des réseaux sociaux émerge comme une stratégie efficace en matière de recrutement. Cependant, l'approche varie en fonction des profils recherchés. Dans cette étude, axée principalement sur le recrutement de comptables expérimentés, la focalisation se porte essentiellement sur le réseau professionnel approprié, à savoir *LinkedIn*. Un recruteur avance ceci : *« Pour les ouvriers, Facebook ou Twitter sont des choix plus pertinents, tandis que pour les employés et les profils spécialisés, LinkedIn est mis en avant »* (Recruteur 11). Daniel & Massoni (1996) soulignent que la recherche de candidats passifs est couramment employée pour les profils qualifiés, mettant en lumière une approche spécifique selon le niveau de compétence recherché (De Daniel & Massoni, 1996). En conséquence, les recruteurs adaptent leur approche de recherche en fonction du profil recherché, comme en témoignent les propos recueillis auprès de ce recruteur :

« Mais il ne faut pas utiliser n'importe quel réseau social, tout dépend du type de profil. Pour un ouvrier, on les retrouvera plus sur Facebook que sur LinkedIn... Pour recruter des comptables, je vais directement sur LinkedIn. » (Recruteur 1)

2.1. LinkedIn

Le réseau professionnel *LinkedIn* se démarque comme un atout stratégique indispensable pour les recruteurs, en particulier dans des secteurs spécialisés tels que la comptabilité. Cet outil possède plusieurs fonctionnalités pour répondre aux besoins complexes du recrutement. Par exemple, l'accès *Recruiter* de *LinkedIn* permet aux recruteurs d'entrer en contact direct avec des candidats potentiels via *InMail*, même avec ceux qui sont déjà employés et ne recherchent pas activement de nouvelles opportunités professionnelles. Cette fonctionnalité s'avère particulièrement utile dans un marché où les talents passifs jouent un rôle crucial. En effet, selon les travaux de Dubois & Pelletier (2011), *LinkedIn* propose une fonctionnalité avancée – la licence *Recruiter* – offrant un moteur de recherche intégré et un accès à une messagerie spécifique pour communiquer avec les candidats potentiels. Cette licence fournit aux recruteurs un ensemble d'outils sophistiqués pour cibler et contacter efficacement les talents recherchés, renforçant ainsi leur capacité à attirer les meilleurs profils (Dubois & Pelletier, 2011). De ce fait, *LinkedIn* se positionne comme une ressource inestimable pour les recruteurs, offrant des fonctionnalités innovantes et une portée étendue qui les aident dans les recrutements. Les recruteurs semblent conquis par ces fonctionnalités ; les propos recueillis vont en effet dans ce sens :

« LinkedIn est un outil génial. Franchement, ça m'aide à trouver de bons candidats et surtout des candidats difficiles à trouver. Par exemple, je cherchais un profil bilingue en pénurie pour une entreprise. J'ai envoyé un message via l'accès *Recruiter* à environ 50 potentiels candidats et j'ai pu trouver de bons profils à présenter au client. » (Recruteur 7)

Cependant, les recruteurs juniors (possédant entre 1 an – 1,6 ans au sein de ITZU) n'ont pas accès à la fonction *Recruiter* via leur propre profil. « Les recruteurs très juniors doivent utiliser l'accès d'un membre de leur équipe pour la recherche de candidats via la messagerie » (Recruteur 4). Néanmoins, leur accès reste moins flexible et plus restreint que celui de l'accès *Recruiter* pour l'option « recherche de candidat », même si les recruteurs juniors possèdent les mêmes fonctionnalités de développement de réseau (ajout de potentiels candidats, discussion en messagerie, partage d'offres d'emplois, création de postes pour une offre d'emploi, etc.)¹⁵. Par conséquent, les recruteurs juniors doivent redoubler d'efforts pour construire leur réseau sur *LinkedIn*. Parfois, les recruteurs débutants ne demandent pas cet accès au service des ressources humaines, car cela dépend de la disponibilité des licences, notamment si certains recruteurs ont quitté l'organisation. En effet, il est également vrai que l'accès au statut de *Recruiter* semble coûter assez cher à l'entreprise. C'est ce qu'affirme l'un des recruteurs :

¹⁵ Grille d'observation annexe n°5 – Observation n°1.

« Moi, quand je suis arrivé chez ITZU, je n'avais pas de compte Recruter, cela coute très cher. J'utilisais celui de ma manager pour rechercher des candidats, c'est vraiment génial pour trouver des profils correspondants car tu peux filtrer tes attentes. Mais même avec un accès standard, on peut faire beaucoup de choses. Une fois que ma manager a démissionné après plus d'un an et demi, j'ai donc récupéré son compte Recruter que j'ai associé à mon profil, vu qu'il y avait une licence disponible. » (Recruteur 9)

Fondeur & Lhermitte (2006) soulignent que *LinkedIn* permet de créer un réseau de contacts professionnels aussi large que possible, non seulement pour anticiper d'éventuels besoins futurs, mais aussi pour consulter et élargir sa propre liste en accédant à celles des autres. L'utilisation du réseau des autres permet d'optimiser le sien sur la plateforme. La plupart des recruteurs expérimentés mettent en avant que *LinkedIn* est particulièrement adapté aux profils rares et difficiles à repérer. Cette plateforme regroupe un vaste nombre de travailleurs, qu'ils soient actifs ou passifs. Elle offre la possibilité de contacter à la fois des chercheurs d'emploi et des candidats passifs qui sont déjà en poste. Selon les auteurs Daniel et Massoni (1996), lorsqu'un recruteur propose un poste, il doit prendre conscience qu'il devra trouver des moyens de démontrer que cet emploi est plus attrayant que celui actuellement occupé par le candidat qu'il souhaite attirer. Lorsqu'on s'adresse à un candidat passif, on ne se contente plus de lui offrir un emploi pour répondre à ses besoins. Il est nécessaire de « courtiser » les candidats tout en mettant en avant la valeur ajoutée du poste proposé, en tenant compte du positionnement de l'organisation, de ses atouts et des caractéristiques du poste (De Daniel & Massoni, 1996). Ainsi, l'utilisation de *LinkedIn* demeure une stratégie efficace pour rechercher des candidats dans des métiers en pénurie. Les candidats en pénurie sont souvent des candidats déjà en poste qu'il faut souvent débaucher via la messagerie par le biais d'un message attractif et d'une discussion convaincante avec les recruteurs. Ceux-ci peuvent ainsi être incités à changer d'emploi et à saisir une nouvelle opportunité. L'ensemble des recruteurs sont du même avis ; l'un des propos l'illustre bien :

« Grâce à LinkedIn, j'ai pu recruter quelques...toujours très peu... de comptables qui, à la base, ne cherchaient pas d'emploi. En fait, tout réside dans la manière de leur vendre l'offre. Quand la personne me disait qu'elle gagnait 3000 euros et qu'elle pourrait changer d'emploi pour 3500 euros, j'appelais directement le client pour lui vendre le candidat et lui expliquer que, vu que ce sont des candidats en pénurie, il faut les débaucher en leur proposant un meilleur salaire. » (Recruteur 17)

L'activité décrite dans cet extrait « *de vendre l'offre* » montre que le recruteur doit posséder une âme de commercial et de négociateur, étant des techniques pour débaucher un candidat. En outre, une autre fonctionnalité très intéressante est la publication d'offres d'emploi sur la plateforme. Cette option permet de toucher l'ensemble des utilisateurs présents sur *LinkedIn*, offrant ainsi une visibilité considérable à chaque recruteur. En effet, les travaux de Dubois & Pelletier (2011) soulignent que les recruteurs ont la capacité de diffuser des offres d'emploi similaires à un *job board* traditionnel. Toutefois, un élément pouvant faire la différence sur *LinkedIn* est la possibilité de pouvoir partager l'offre d'emploi avec son propre réseau. L'ensemble des recruteurs semble d'un avis similaire vis-à-vis de cette fonctionnalité, voici les propos d'un des recruteurs :

« LinkedIn est vraiment un outil indispensable pour le métier de recruteur. La possibilité de publier des offres est très intéressante car il suffit que je poste une offre d'emploi et tout mon réseau voit l'offre d'emploi dans son fil d'actualité. De plus, si l'un de mes collègues aime ou partage le poste présentant l'offre d'emploi sur LinkedIn, cela permet de la partager avec son propre réseau sur LinkedIn.... Je demande toujours aux recruteurs expérimentés de partager. » (Recruteur 12)

Toutefois, certains recruteurs, notamment les plus juniors au sein d'ITZU, ajoutent une nuance. Ils avancent que l'efficacité de *LinkedIn* semble dépendre de la densité préalable du réseau de candidats potentiels ou des contacts en général du recruteur. Les recruteurs ayant moins de trois ans d'expérience dans le domaine du recrutement ne possèdent pas un réseau très fourni sur *LinkedIn*. C'est pourquoi le partage d'offres d'emploi sur la plateforme ne sera efficace que si un collègue possédant un réseau étendu partage l'offre. Les propos d'un des recruteurs confirment cette réalité :

« Pour que LinkedIn fonctionne bien, il est impératif de disposer d'un réseau. C'est pour cela que dans le métier de recruteur, il est important de posséder un réseau assez fourni. » (Recruteur 2)

Les propos décrits dans cet extrait, *« important de posséder un réseau fourni »*, mettent en évidence que pour garantir l'efficacité de *LinkedIn*, il est indispensable d'avoir un réseau étendu. Toutefois, les fonctionnalités de *LinkedIn* semblent conquérir l'ensemble des recruteurs que nous avons interrogés, apparaissant ainsi autant pour les auteurs que pour les recruteurs comme une réelle stratégie de recherche de candidats.

2.2. Le réseau

Nous avons pu constater que même dans un réseau professionnel tel que *LinkedIn*, il est impératif de disposer d'un réseau fourni pour en favoriser l'utilisation. Le réseau est une stratégie des plus redoutables, qu'elle soit virtuelle ou physique. Crozier & Friedberg (1977) mettent en avant l'une des zones d'incertitude – la maîtrise des relations entre l'environnement et l'organisation – et montrent que la maîtrise de cette zone d'incertitude va pouvoir prodiguer du pouvoir au recruteur de l'organisation. En effet, le réseau peut se composer tant de personnes internes à l'organisation que de personnes externes, comme des clients, les amis des amis, des anciens collègues (ou des collègues d'autres équipes) et d'autres individus. Nous avons constaté que cette approche n'est pas systématiquement privilégiée par tous les recruteurs. En effet, une partie des recruteurs interrogés, ceux ayant plus de trois ans d'expérience dans le domaine du recrutement, ont souligné que leur réseau était une vraie source pouvant leur permettre de trouver des candidats en pénurie, notamment dans le secteur de la comptabilité. Ils ont recours à leur réseau de manière régulière. Au sein de l'organisation ITZU, lorsqu'un recruteur dépasse ou possède trois années d'ancienneté, il développe un aspect commercial en plus de sa « casquette » de recruteur, ceux qui ont été engagés avec une expérience équivalente conservent généralement le même statut qu'ils avaient dans leur précédente fonction, qui est souvent similaire. *« Ici, avec trois ans d'expérience, tu es commercial et recruteur. Moi, je suis les deux. »*

(Recruteur 2). Ceci fait écho au symbole du délégué commercial présenté dans la théorie de Crozier et Friedberg (1977), et avancé par l'auteur Scieur (2005). De ce fait, le réseau est pour ces recruteurs expérimentés une réelle stratégie. C'est ce qu'un des recruteurs expérimentés affirme :

« Le réseau est, pour moi, l'un des outils que j'utilise énormément. Par le biais de mon réseau, j'ai déjà reçu plusieurs CV ou des noms de candidats à contacter qui correspondaient parfaitement à la demande. » (Recruteur 7)

Ainsi, ces recruteurs maîtrisent les relations avec l'environnement tant interne qu'externe à l'organisation. *« Un recruteur présent depuis longtemps au sein d'une même agence peut recevoir davantage de CV de la part d'autres recruteurs. »* (Recruteur 6).¹⁶ Un recruteur ayant trois ans d'expérience en dehors de ITZU, conserve son poste de commercial, c'est ce qu'un recruteur affirme et poursuit ses propos : *« Souvent, nous sommes considérés comme des experts dans notre domaine et nous sommes souvent sollicités »* (Recruteur 2)¹⁷. En effet, les auteurs Gautié, Godechot, & Sorignet, (2005), soulignent que le consultant peut se tourner vers des informateurs, appelés « sources », qui peuvent lui donner des noms de candidats. Bien que ces sources puissent être partagées au sein du cabinet, elles représentent principalement un capital individuel. La capacité à mobiliser ces sources dépend à la fois de l'expérience professionnelle antérieure du consultant, qui peut inclure des postes de direction en entreprise, ainsi que de sa réputation. De cette manière, ce recruteur, fort de trois années d'expérience en dehors de ITZU, apporte avec lui une connaissance du réseau externe à ITZU qu'il a développée dans une autre organisation.

En revanche, l'autre moitié des recruteurs interrogés, ceux ayant moins de trois ans d'expérience, ont mentionné qu'ils utilisent parfois leur réseau mais n'obtiennent pas toujours des résultats satisfaisants. À l'inverse d'un recruteur expérimenté, le recruteur débutant ne possède pas encore d'expérience dans le domaine commercial et n'a pas eu l'occasion d'accroître son réseau tant sur le réseau professionnel que physiquement. C'est ce qu'affirme ce recruteur :

« Je dirais que je n'utilise pas beaucoup mon réseau, que ce soit via les réseaux sociaux ou autres. Ça ne m'a jamais vraiment aidé, et encore moins pour des candidats en pénurie... C'est peut-être dû à mon réseau peu fourni... Enfin, je suis encore assez junior... » (Recruteur 15).

Nous pouvons mettre en corrélation ces informations avec la troisième zone d'incertitude identifiée par Crozier & Friedberg (1977), qui est la maîtrise de l'information et de la communication. La maîtrise de cette zone représente le moment où un individu détient une information cruciale pour les autres, lui conférant ainsi un pouvoir sur eux. Par conséquent, la manière dont il choisit de diffuser ces informations aura une incidence sur la capacité d'action des autres (Crozier & Friedberg, 1977). En effet, les recruteurs tirent parti de leurs réseaux personnel et professionnel afin d'obtenir un accès

¹⁶ Grille d'observation annexe n°5 – Observation n°5.

¹⁷ Grille d'observation annexe n°5 – Observation n°3.

privilegié à des informations stratégiques. Un recruteur affirme ceci : « *Certain recruteurs bénéficient d'avantages en ayant des connaissances travaillant dans des entreprises clientes, facilitant l'accès à des renseignements sur les postes à pourvoir* » (Recruteur 5). Cela leur permettra d'avoir une demande « cliente » que les autres n'auront pas.¹⁸ De plus, grâce à leur réseau, ils pourront atteindre des candidats en recherche d'emploi. Cette pratique leur confère un avantage concurrentiel, renforçant ainsi leur position dans le système. De plus, en agissant en tant que points de contact privilégiés avec les clients, certains recruteurs créent un déséquilibre d'informations au sein de leur environnement. Ils peuvent être mis au courant de nouvelles opportunités avant leurs collègues, ce qui leur confère un avantage dans leurs processus de recrutement. Cependant, nous avons relevé que cette pratique était principalement adoptée par les recruteurs expérimentés. Ces derniers détiennent cette expertise car ils sont souvent en contact avec les clients ou servent de référence pour d'autres recruteurs, en plus de bénéficier d'un réseau étendu. Après un minimum de trois années d'expérience, les recruteurs sont considérés comme des experts et accumulent de nombreuses informations, ce qui peut les rendre également confidents pour d'autres recruteurs. Tous les recruteurs ayant plus de trois années d'expérience confirment ces propos, comme en témoigne l'un de ceux-ci dans son discours :

« J'ai pas mal de contacts qui me permettent d'avoir une offre dans une entreprise. Parfois, j'ai aussi la possibilité qu'on me donne des CV de chercheurs d'emploi rien qu'en discutant... On possède beaucoup d'informations en tant que senior. Je suis la personne de contact avec les clients et les recruteurs se confient beaucoup à moi. » (Recruteur 6)

Au sein de son réseau, tous les liens ne sont pas utilisables pour la recherche de candidat. Nous avons relevé que les liens par lesquels les recruteurs expérimentés passaient étaient des liens faibles. En effet, Rieucan & Marchal (2010) ont mis en avant que « la force des liens faibles sur les liens forts tient à leur capacité à faire circuler l'information plus loin et à un plus grand nombre de personnes. » (Marchal & Rieucan, 2010, p. 51). Les liens faibles sont les liens qui permettent de faciliter la recherche de candidats. En effet, comme nous avons pu le constater dans la théorie, 52% des entreprises ont recours à leur réseau de contacts pour trouver des candidats (selon une enquête réalisée par la *Dares* en 2005). Ces réseaux se classent généralement en trois catégories principales : les réseaux personnels (famille, amis, connaissances), les réseaux professionnels (collègues, contacts du secteur) et les réseaux externes, incluant les clients, fournisseurs, prestataires et concurrents. Cette typologie reflète les distinctions couramment relevées dans les études anglo-saxonnes, notamment inspirées par Granovetter en 1974, entre les « liens faibles » (des relations professionnelles moins intimes) et les « liens forts » (des relations personnelles étroites avec des proches) (Bessy & Marchal, 2009). Les recruteurs ont déjà pu faire appel à leurs liens faibles pour la recherche de candidats, le lien étant par exemple : « *...l'amie d'une amie m'a déjà partagé un bon CV.* » (Recruteur 6). Un autre propos va dans ce sens :

¹⁸ Grille d'observation annexe n°5 – Observation n°4.

« *J'utilise vraiment mon réseau au quotidien pour chercher des candidats. Par exemple, j'avais partagé via LinkedIn que je recherchais un candidat comptable parlant français et néerlandais avec de l'expérience. Lorsque j'ai partagé cela sur LinkedIn, j'ai reçu un message d'un ancien collègue avec qui je travaillais chez X, et qui m'a donné le CV d'un très bon candidat qui correspondait parfaitement. Je pense que c'est un très bon moyen pour trouver des candidats en pénurie qu'on ne trouve parfois nulle part.* » (Recruteur 14)

Ce propos décrit ci-dessus : « *un ancien collègue...m'a donné un CV* » illustre bien la force du lien faible. Nous avons observé que la majorité des recruteurs expérimentés utilisent *LinkedIn* pour solliciter leur réseau professionnel. Les réseaux sociaux sont aussi un moyen d'accéder à son propre réseau et c'est un moyen qui permet d'être rapide et sans aucun cout. Comme le souligne l'auteur Alain Lefebvre (2005), les plateformes de médias sociaux sont un moyen d'accéder aux liens faibles (Lefebvre (2005) ; cité par Fondeur & Lhermitte, 2006). Ces observations peuvent être mises en relation avec les propos des auteurs Bessy & Marchal (2009), qui ont souligné que le recrutement via les réseaux est une méthode gratuite et rapide. Les auteurs Lhommeau & Rémy (2020) ont également mis en avant l'efficacité du réseau en tant que technique de recrutement (Lhommeau & Rémy, 2020). Les réseaux tels que *LinkedIn* vont permettre aussi au recruteur d'accroître son réseau et ainsi accroître sa visibilité. C'est ce que les propos de ce recruteur illustrent :

« *J'utilise vraiment tout le temps LinkedIn pour solliciter mon réseau. Facebook et Instagram ne fonctionnent pas souvent.* » (Recruteur 7)

Toutefois, un autre recruteur met en avant qu'il utilise d'autres réseaux comme *Facebook* et *Instagram* afin d'atteindre son réseau de connaissance qui, selon lui, « .. *Pour moi, Facebook ou Instagram sont plus actifs que mon LinkedIn.* » (Recruteur 5). Tout dépend de la répartition du réseau du recruteur, notamment s'il a davantage de contacts et de connaissances sur *Facebook* et *Instagram* que sur *LinkedIn*.

2.3. Les sites de carrière : *Stepstone, Indeed*

Nous allons maintenant explorer l'utilisation des sites de carrière comme stratégie de recherche de candidats puisque tous les recruteurs interrogés ont recours à ces sites. Les sites de carrière semblent être de véritables outils stratégiques. Ce recruteur avance ceci : « *On peut publier des offres d'emploi et consulter une base de données de CV.* » (Recruteur 6). Ce moteur de recherche d'emploi offre une grande visibilité sur internet, permettant ainsi d'atteindre un grand nombre de candidats potentiels. Ces outils facilitent le processus de mise en relation entre les recruteurs et les candidats. C'est ce que révèlent les auteurs Marchal & Torny (2003), affirmant que ces plateformes regroupent une abondance d'informations sur les emplois et les candidats, offrant aux entreprises un aperçu précieux du marché du travail (Marchal & Torny, 2003). De plus, Fondeur & Lhermitte (2006) soulignent que depuis le milieu des années 1990, les plateformes de *job boards* dominent le secteur des médias de recrutement

sur internet, facilitant l'accès à des informations essentielles concernant les opportunités d'emploi (Fondeur & Lhermitte, 2006). Voici les propos d'un des recruteurs utilisant ces *job boards* :

« J'utilise tout le temps StepStone et Indeed. Je poste toujours des offres d'emploi via ces deux sites. Indeed est l'un des plus connus, il fonctionne très bien et est le plus visité. Ce qui est génial, c'est que les chercheurs d'emploi peuvent déposer leur CV sur leur profil. Donc, il y a une barre de recherche qui permet de rechercher par exemple des comptables et de trouver leur CV en pièce jointe. Ensuite, il y a aussi Monster qui est pas mal, que j'utilisais dans mon précédent emploi. Mais pour moi, les sites d'emploi font partie des outils pour la recherche de candidats. » (Recruteur 9).

Ainsi, nous pouvons affirmer que les job boards semblent être une réelle stratégie de recherche de candidats, pouvant permettre de dénicher de potentiels candidats.

2.4. La base de données – progiciel *Connexys*

Les progiciels sont des outils permettant la gestion de nombreuses fonctionnalités qui sont largement utilisés dans les organisations, en particulier dans les agences de recrutement et de sélection. En effet, Fondeur & Lhermitte (2013) soulignent qu'avec une seule plateforme, les recruteurs peuvent rédiger une annonce d'emploi et la diffuser sur divers sites d'offres d'emploi en ligne. Certains de ces outils sont également directement connectés aux bases de données de CV en ligne, simplifiant ainsi la recherche et la récupération des candidats les plus pertinents sans nécessiter une saisie répétée de leurs informations. Un exemple de cela est *Connexys*, le progiciel de ITZU. Ce logiciel est connecté au moteur de recherche en ligne, ce qui permet d'enregistrer automatiquement chaque CV postulé en son sein, créant ainsi une base de données. Les utilisateurs de ce logiciel ont également la possibilité d'ajouter eux-mêmes des candidats dans cette base de données, ce qui leur permet de bénéficier d'un certain nombre de potentiels candidats. De plus, ce logiciel permet également le suivi de toutes les candidatures, de chaque CV entré ainsi que de chaque entretien. Selon Corbillé, Foli & Tassel (2018), les progiciels transforment les méthodes de recrutement en connectant les recruteurs à un éventail plus large de candidats grâce à des plateformes spécialisées et des bourses d'emploi, tout en introduisant des formats d'interaction innovants comme les entretiens à distance ou différés (Corbillé, Foli, & Tassel, 2018). C'est ce que souligne ce recruteur :

« Grâce à Connexys, nous disposons déjà d'une bonne base de données de CV que nous pouvons trier et contacter. De plus, nous avons des règles à suivre pour la gestion de ce logiciel : nous devons tout encoder dès que nous avons un quelconque contact avec un candidat. Cela facilite le travail de nos collègues. Les notes d'entretien doivent être saisies pour faciliter le travail des recruteurs qui souhaitent proposer ce candidat pour l'une de leurs demandes. Le logiciel représente un réel gain de temps car nous pouvons envoyer des e-mails attractifs déjà rédigés via ce logiciel, ainsi que des demandes d'entretiens. C'est un véritable gain de temps et un outil stratégique. » (Recruteur 8).

Tous les recruteurs ont souligné l'importance stratégique de leur base de données, alimentée par leur progiciel, qui enregistre l'ensemble des candidatures. Cette ressource s'avère être un outil « *stratégique* » pour la recherche de candidats, offrant « *un gain de temps* » considérable, comme cela est

relevé dans l'extrait d'entretien ci-dessus. Par exemple, si un candidat a déjà été entrevu par un collègue de l'organisation, le recruteur peut facilement accéder à un compte-rendu d'entretien dans la même plateforme. Cela permet au prochain recruteur intéressé par cette candidature de vérifier la disponibilité du candidat et d'éviter de reprendre l'entretien depuis le début, ce qui optimise considérablement le processus de recrutement et économise du temps pour les recruteurs. En outre, cette centralisation des données empêche également de rappeler un candidat inadéquat si une note précise qu'il est à éviter, ou si les informations fournies dans le compte-rendu suggèrent qu'il ne correspond pas aux critères requis. De plus, un recruteur avance ceci : « *en cas d'absence d'un des recruteurs, les autres recruteurs de son équipe peuvent ainsi prendre le relai grâce aux encodages dans le progiciel.* » (Recruteur 9). Cette centralisation des informations favorise une communication transparente sur chaque candidature traitée et optimise le processus de recrutement, notamment dans la phase de recherche de candidats. En effet, cet outil va permettre la standardisation des pratiques au sein de l'organisation (Fondeur & Lhermite, 2013). Selon Fondeur (2014), le logiciel de gestion du recrutement fonctionne aussi comme un système d'information. Cela signifie qu'il s'agit d'un outil conçu pour créer et partager des informations dans le but de coordonner, surveiller et analyser les activités. La plupart des outils de gestion de recrutement facilitent désormais la programmation, la vérification et le suivi de toutes les étapes associées au processus d'embauche, depuis la requête initiale jusqu'à l'intégration de l'employé choisi, incluant les différentes phases de sélection (évaluations, interviews, etc.) (Fondeur, 2014). Les propos d'un recruteur vont dans ce sens :

« Nous avons des règles à suivre pour l'encodage dans Connexys. Dès qu'un entretien a lieu, nous devons enregistrer la date, les résultats de cet entretien ainsi que prendre des notes afin que les autres recruteurs puissent les utiliser par la suite. Par exemple, si un candidat se comporte mal en entretien ou ne se présente pas, le recruteur doit enregistrer ces informations, et le candidat ne sera pas rappelé par les autres. Nous nous fions vraiment à ce que les collègues notent dans le logiciel. Parfois, nous pouvons contacter différents recruteurs pour obtenir plus d'informations. Cela permet vraiment de pouvoir gagner du temps sur notre travail au quotidien. » (Recruteur 14).

Nous pouvons constater qu'il y a des « *règles à suivre* » pour la gestion de ce logiciel, comme l'indique cet extrait. Nous pouvons ainsi mettre en corrélation la quatrième et dernière zone d'incertitude que Crozier & Friedberg (1977) ont mise en avant, à savoir la maîtrise des règles organisationnelles. Au sein de l'organisation ITZU, chacun possède son objectif à atteindre, et chaque équipe doit atteindre celui-ci afin de pouvoir bénéficier de la prime comme nous l'avons précédemment évoqué. Dans ce contexte, chaque recruteur est prêt à tout afin de pouvoir atteindre ses propres objectifs. Le logiciel de gestion *Connexys* demande un respect rigoureux des règles, ce qui permettra de faciliter le travail et la recherche de candidats des autres recruteurs de l'organisation. Nous avons observé que certains recruteurs, désireux d'atteindre leurs objectifs à tout prix, ne suivaient pas scrupuleusement toutes les règles établies. En outre, certains recruteurs ont suggéré que

l'absence de note dans le dossier d'un candidat pourrait parfois indiquer un candidat prometteur qu'il serait judicieux de contacter. Un recruteur a exprimé cette idée de la manière suivante :

« Certains de mes collègues ne fournissent pas de présentation des candidats. Cela leur permet de garder un avantage sur d'autres recruteurs qui pourraient être intéressés par le même profil, et ainsi de conserver les meilleurs candidats pour eux-mêmes et leur équipe. C'est une forme de compétition interne qui existe dans de nombreuses entreprises... surtout avec des enjeux financiers... de même que de ne pas inscrire le candidat dans la base de données. Donc, on va directement contacter les candidats sans note dans le logiciel. » (Recruteur 17)

Nous avons constaté que ces pratiques étaient fréquentes. Parfois, des recruteurs d'autres équipes travaillaient avec des candidats qui ne leur étaient pas attribués et sur lesquels d'autres recruteurs étaient déjà en train de travailler, et le responsable d'équipe approuvait ces pratiques. D'autres fois, des recruteurs travaillaient même avec des clients qui étaient attribués à d'autres équipes.¹⁹ Comme évoqué dans l'extrait ci-dessus, la « *compétition interne* » devenait intense lorsque des enjeux financiers étaient en jeu. Cela entraînait parfois des tensions entre les équipes, étant donné que toutes les pratiques semblaient permises, comme illustré ci-dessous : « *les managers laissent faire* ». Les propos de ce recruteur vont dans ce sens :

« Tout est parfois permis. Il y a des recruteurs qui travaillent avec des candidats avec qui nous travaillions déjà, ce qui est parfois énervant et crée des tensions. Chaque équipe est vraiment prête à tout pour atteindre son chiffre et cela arrive souvent car les managers laissent faire. » (Recruteur 1)

Crozier & Friedberg (1977) mettent en évidence de quelles manières les règles instaurées dans une organisation peuvent limiter la liberté d'action des employés, mais aussi imposer des limites aux responsables des différentes équipes de recrutement (Crozier & Friedberg, 1977). Ces règles sont souvent perçues comme des ordres stricts que les employés doivent suivre, offrant ainsi une structure et une discipline dans l'entreprise. Cependant, Scieur (2005) souligne également les conséquences de suivre les règles trop strictement. Parfois, les situations ne peuvent pas être résolues uniquement en suivant les règles à la lettre. Il est nécessaire d'être flexible et de savoir quand changer ou ignorer les règles pour atteindre les objectifs de manière efficace. Dans le cas du recruteur qui retient des informations sur un bon candidat ou dans la mesure où des recruteurs travaillent les candidats et avec les clients des autres équipes, il manipule les règles en place pour maintenir un avantage personnel. En agissant ainsi, il utilise les règles de manière flexible pour protéger ses propres intérêts. De plus, nous avons pu aussi constater que des recruteurs se cachent derrière les règles pour justifier leur action. Nous avons constaté que lorsqu'un recruteur omettait de réaliser un suivi à propos d'un candidat dans le progiciel *Connexys* qui lui était attribué et avec lequel il travaille, d'autres recruteurs d'autres équipes saisissaient cette opportunité pour contacter le candidat, sans même vérifier auprès de

¹⁹ Grille d'observation annexe n°5 – Observation n°6.

leurs collègues si ces derniers travaillaient toujours sur sa candidature²⁰. Un exemple illustrant cette situation est le suivant :

« Tu te rappelles quand j'avais juste classé le candidat qui avait postulé pour une de nos offres et que je l'avais classé en "refuser" car il ne convenait pas au poste, mais que je l'ai appelé et lui ai fait passer un entretien téléphonique pour un autre poste, et que j'ai oublié d'encoder les notes d'entretien et que je l'avais appelé ? Du coup, notre collègue à côté l'a également appelé, elle a travaillé avec sa candidature, et a prétendu être dans ses droits car je n'avais pas encodé le suivi avec ce candidat. Elle avait même ajouté qu'aucune règle ne dit qu'un candidat appartient à une équipe. » (Recruteur 2)

Nous pouvons constater que les règles formelles créent une sorte de bouclier derrière lequel chacun peut se réfugier en cas de besoin, comme le soulignent Crozier & Friedberg (1977). Ces mêmes recruteurs se cachent aussi derrière des aspects des règles qui ne sont parfois pas précisés pour justifier leurs actions.

2.5. L'utilisation de l'IA

À cette nouvelle ère de la digitalisation, un nouvel outil a vu le jour : l'intelligence artificielle, qui est présente dans plusieurs niveaux du processus de recrutement, tels que l'identification, l'attraction et la sélection de candidats (Hmoud & Laszlo, 2019). L'ensemble des recruteurs affirme que l'IA est un outil stratégique qui leur permet de faciliter leurs recherches de candidats au quotidien. De nombreux outils ont intégré cette intelligence artificielle dont le progiciel *Connexys*. Une des nombreuses fonctionnalités est le *360 Match* qui est une sorte d'intelligence artificielle permettant de pouvoir faire *matcher* la demande insérée dans le logiciel avec les candidats qui pourraient correspondre à la demande. D'après les auteurs de Raveendra, Satish & Stingham (2020), l'intelligence artificielle est un soutien précieux dans le processus de recrutement, accélérant et améliorant l'efficacité, de la recherche initiale des candidats jusqu'à leur sélection finale (Raveendra, Satish, & Stingham, 2020). C'est ce qu'un des recruteurs affirme :

« Je sais que sur Connexys, par exemple, nous disposons d'un système de correspondance entre les demandes et les CV enregistrés dans le logiciel, c'est le 360°, et je l'utilise beaucoup. Cela facilite grandement notre travail car il arrive que des candidatures datant de plusieurs semaines voire de plusieurs mois nous échappent mais correspondent parfaitement à nos nouvelles demandes, et le 360° s'occupe de ce travail pour nous. » (Recruteur 8)

Ainsi, l'IA « *facilite grandement le travail* », comme les propos de l'extrait ci-dessus le suggère, pour les recruteurs au quotidien, en leur accordant un gain de temps dans l'identification des candidats. De nos jours, une autre forme d'intelligence artificielle est devenue très répandue, à savoir *ChatGPT*. Nous avons constaté que seuls les recruteurs âgés de moins de trente ans utilisent *ChatGPT* quotidiennement. Cette IA facilite la rédaction de messages et d'offres d'emploi attractives. C'est ce

²⁰ Grille d'observation annexe n°5 – Observation n°6.

que soutiennent Black & Van Esch (Black & Van Esch, 2020 ; cités par Vardarlier & Zafer, 2020). L'intelligence artificielle est un atout précieux pour les recruteurs dans leur quête d'amélioration de l'attrait de leurs offres d'emploi. Elle devient ainsi un outil indispensable pour élaborer des stratégies plus efficaces visant à attirer les candidats. C'est ce qu'affirme l'un des recruteurs :

« Pour moi, c'est vraiment un outil indispensable au quotidien. Par exemple, j'utilise ChatGPT en plus de toutes les IA dans les logiciels ; ça me permet de faire des offres d'emploi attrayantes, d'écrire des textes de manière attractive pour convaincre les candidats dans la messagerie LinkedIn, par exemple. » (Recruteur 1)

Nous avons pu identifier que les recruteurs étant moins agiles avec les outils informatiques n'utilisaient pas d'autre intelligence artificielle que celle utilisée dans leur progiciel. Ce logiciel a vu le jour auprès de la jeune génération maîtrisant ainsi la technologie. L'ancienne génération ne semble pas l'utiliser, c'est ce qu'affirme un des recruteurs :

« En ce qui me concerne, je n'utilise pas ChatGPT, mais l'un de mes collègues l'utilise quotidiennement pour rédiger des offres d'emploi attractives ou même des mails. Pour ma part, je ne suis pas familier avec cet outil et je préfère les autres types d'IA, comme ceux intégrés dans LinkedIn ou d'autres moteurs de recherche. » (Recruteur 7)

L'intelligence artificielle est présente aussi au sein des sites de carrière et des réseaux professionnels. Ainsi, permettant de faciliter aussi l'identification des candidats grâce des algorithmes. En effet, l'IA est devenue une composante essentielle des plateformes de recrutement professionnelles en ligne, telles que *LinkedIn*, *Monster*, *Indeed* ou *Job-Builder*. Ces plateformes utilisent l'IA pour comparer les qualifications des candidats avec les exigences du poste telles qu'elles sont définies à l'avance. Cette correspondance entre les compétences des candidats et les critères de sélection prédéfinis est facilitée par les algorithmes de l'IA, ce qui permet aux recruteurs de trouver plus efficacement des candidats correspondant aux besoins spécifiques de chaque poste (Hmoud & Laszlo, 2019).

Nous pouvons constater que ces diverses stratégies semblent être efficaces pour la phase de recherche de candidats. Cependant, l'analyse des données recueillies a révélé l'émergence d'autres approches, en écho aux travaux de Crozier & Friedberg (1977), qui ont identifié des manières d'agir comme des stratégies distinctes, notamment la stratégie défensive et offensive. Dans la stratégie défensive, les acteurs cherchent à se protéger des contraintes imposées par les autres, en utilisant leur propre marge de liberté. Ces tactiques peuvent être une réaction des recruteurs aux stratégies adoptées par leurs pairs, notamment en période de pénurie, afin de résister et de maintenir leurs positions. Un exemple de stratégie défensive est le *sourcing* étendu, où les recruteurs exploitent des plateformes en ligne telles que *LinkedIn* et des job boards pour identifier un grand nombre de candidats potentiels. Comme nous l'avons vu précédemment, certains vont même jusqu'à proposer des candidats pour des postes qui ne

leur sont pas attribués, et ils contactent des candidats déjà approchés par leurs collègues afin de monopoliser autant de profils que possible, dans le but de recruter les meilleurs candidats.

Une autre stratégie consiste à prendre des risques pour augmenter les chances de succès. En raison de la pénurie de candidats, les recruteurs subissent une pression financière accrue, notamment à cause des systèmes de *prime*. Cette pression les pousse à prendre des décisions rapides et audacieuses, comme envoyer des CV sans le consentement des candidats, pour maximiser leurs propres chances de réussite et obtenir des récompenses financières. Des propos vont dans ce sens :

« ... j'ai déjà envoyé un CV qui pour moi correspondait parfaitement sans consulter le candidat. Maintenant, j'étais sûr que l'offre allait lui plaire. » (Recruteur 2).

Appliquer la théorie de Crozier & Friedberg aux cabinets de recrutement permet de mettre en évidence la manière dont les recruteurs utilisent différentes stratégies pour maximiser leurs propres intérêts. Ils font cela en élargissant leur recherche de candidats grâce à leur propre réseau, en obtenant des informations privilégiées via celui-ci, en utilisant les règles d'utilisation de leur progiciel et d'autres éléments. Peu importe la stratégie qu'ils choisissent, ils souhaitent atteindre leur objectif et combler leur demande de clients. Ces choix sont le résultat de leurs réflexions stratégiques qui les aident à comprendre ce qu'il se passe dans leur environnement. Pour comprendre leurs actions, il faut considérer les défis auxquels ils sont confrontés, comme la pénurie de candidats et les systèmes de bonus dans leur entreprise. Ainsi, leurs stratégies sont alignées avec l'objectif principal des agences, qui est de réaliser autant de recrutements que possible. Il est important de noter que leurs actions sont souvent motivées par des incitations financières, comme les *primes* et les pressions économiques.

3. Réponse aux hypothèses de recherche

Dans cette section, sur base de l'analyse des données récoltées sur le terrain et détaillées précédemment, nous allons affirmer, infirmer ou encore nuancer nos hypothèses de recherche.

3.1. Hypothèse 1 : Posséder les compétences techniques propres au secteur est utile à la recherche de profils expérimentés.

Hypothèse 1 : Les recruteurs de l'agence de recrutement ITZU identifient des candidats lors de la phase de recherche de candidats de profils expérimentés dans le secteur de la comptabilité en étant des experts en recrutement financier et possédant des compétences techniques propres à ce secteur, qu'ils appliquent à travers les médias sociaux.

Nous pouvons **contester et nuancer** cette première hypothèse. En effet, comme nous l'avons détaillé précédemment, les recruteurs interrogés ne sont pas des experts du domaine financier, ce qui peut parfois être préjudiciable ; ils ne possèdent pas non plus d'expertise spécifique en recrutement financier. De plus, ils ne se limitent pas à l'utilisation des médias sociaux, mais exploitent également leur réseau et le progiciel Connexys. L'agence de recrutement ITZU ne se spécialise pas par métiers, mais par types de profils. Les recruteurs interviewés recrutent des profils d'employés et certains recrutent des profils ouvriers et employés, ce qui peut inclure des comptables, des employés administratifs, des infirmières administratives, des informaticiens, et d'autres métiers relevant de la commission paritaire 200. Les recruteurs ont des compétences dans l'utilisation des médias sociaux, et ils savent de quelle manière les utiliser afin de rechercher des candidats comptables de type expérimenté. Toutefois, leur manque d'expertise dans le domaine comptable en termes de postes peut rendre difficile la compréhension des attentes réelles des candidats en matière de fonctions à exercer et des difficultés à « séduire » le candidat. En outre, le manque de spécialisation en tant que recruteur financier pourrait dissuader les candidats de partager leur CV. Ces candidats potentiels seraient plus enclins à partager leur CV avec des recruteurs qui connaissent tous les aspects du métier de comptable et des postes dans le secteur financier, possédant ainsi un large éventail de clients diversifiés dans ce secteur, plutôt qu'avec des spécialistes des profils « employés ».

3.2. Hypothèse 2 : Les recruteurs maîtrisent les relations avec l'environnement à l'aide de leur réseau pour identifier des candidats

Hypothèse 2 : Les recruteurs de l'agence de recrutement ITZU identifient des candidats lors de la phase de recherche de candidats de profils expérimentés dans le secteur de la comptabilité en maîtrisant les relations entre l'environnement et l'organisation, en exploitant leur réseau.

Nous pouvons apporter des nuances à cette hypothèse qui est **partiellement vérifiée**. Nous avons observé que la plupart des recruteurs interrogés qui maîtrisent les relations entre l'environnement et l'organisation sont des recruteurs expérimentés. Comme nous l'avons démontré précédemment lors de l'explication des zones d'incertitude, nous avons pu identifier que l'acteur (le marginal sécant) qui maîtrisait ce pouvoir est celui qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres (Crozier & Friedberg, 1977). De plus, l'auteur Scieur (2005) apporte un exemple, celui d'un délégué commercial, qui a un pied à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. En effet, le délégué commercial possède des relations internes et externes à l'organisation. Nous avons pu vérifier ce lien dans l'analyse des données, les recruteurs expérimentés possèdent une casquette de commercial au sein de ITZU, ce qui fait qu'ils maîtrisent ce pouvoir face aux autres recruteurs.

En effet, les recruteurs ayant plus de trois ans d'expérience dans le domaine bénéficient de l'avantage de connaître parfaitement l'environnement et de disposer d'un réseau étendu, ce qui leur permet

d'accéder à des candidats de qualité grâce à leurs relations. Ils ont souligné qu'ils utilisent principalement leur réseau *LinkedIn*, ainsi que des événements moins formels pour accéder à leur réseau. Cependant, les recruteurs moins expérimentés ont une maîtrise moindre de l'environnement et ne disposent donc pas d'un réseau aussi étendu pour faciliter leur recherche de candidats. Nous avons constaté également que les recruteurs débutants n'ont pas de compte recruteur sur *LinkedIn*. Ils utilisent plutôt celui d'un membre de leur équipe pour trouver des candidats en utilisant toutes les fonctionnalités de cette licence. Ils doivent donc redoubler d'efforts et de créativité pour dénicher des candidats.

3.3. Hypothèse 3 : Les recruteurs maîtrisent la communication et l'information sur *LinkedIn* pour identifier des candidats expérimentés

Hypothèse 3 : Les recruteurs de l'agence de recrutement ITZU identifient des candidats lors de la phase de recherche de candidats de profils expérimentés dans le secteur de la comptabilité en maîtrisant la communication et l'information qui circule sur *LinkedIn*.

Nous pouvons apporter une nuance à cette hypothèse qui est **partiellement vérifiée**, comme nous l'avons déjà remarqué auparavant. D'un côté, il est évident que tous les recruteurs ont une grande familiarité avec *LinkedIn*. Ils l'utilisent régulièrement pour trouver des candidats, considérant cette plateforme comme une source majeure de profils passifs et actifs. D'autre part, nous avons observé que les recruteurs ayant un réseau professionnel étendu ont un avantage en termes de maîtrise de l'information et de la communication sur *LinkedIn*. En effet, les recruteurs moins expérimentés interrogés ne disposent pas toujours d'un réseau aussi développé, ce qui peut parfois compliquer leur utilisation quotidienne dans la recherche de candidats. *LinkedIn* est également un outil permettant à ceux-ci de créer et d'entretenir leur propre réseau professionnel qu'ils utilisent régulièrement dans leur travail. Nous avons remarqué que les recruteurs expérimentés possèdent généralement un réseau plus étendu sur *LinkedIn*, ce qui leur permet d'avoir accès à un plus large éventail d'informations par rapport aux recruteurs débutants. Il est vrai que les recruteurs débutants, au sein de l'entreprise ITZU, ne bénéficient pas du statut *Recruiter* sur *LinkedIn*, ce qui peut rendre plus difficile le développement de leur réseau. Cependant, cela ne les empêche pas d'y parvenir. En effet, bien que l'accès au statut de recruteur sur cette plateforme donne des fonctionnalités supplémentaires telles que des propositions de filtrage et de recherche de candidats, la version standard permet également de développer son réseau en ajoutant des contacts, créant des postes d'offre d'emploi, partageant des offres d'emploi ou en interagissant avec d'autres membres.

3.4. Hypothèse 4 : Les recruteurs maîtrisent les règles organisationnelles établies concernant l'utilisation du progiciel pour identifier des candidats

Hypothèse 4 : Les recruteurs de l'agence de recrutements ITZU identifient des candidats lors de la phase de recherche de candidats de profils expérimentés dans le secteur de la comptabilité en maîtrisant les règles organisationnelles établies concernant l'utilisation du progiciel de gestion *Connexys*.

Nous **confirmons** cette hypothèse. Les recruteurs démontrent une connaissance approfondie des règles du progiciel *Connexys*, qu'ils appliquent de manière flexible ou stricte selon leurs besoins, ce qui leur donne un certain contrôle sur les bons candidats. Nous avons observé que ces règles servent de « bouclier » aux employés, qui les utilisent pour justifier leurs actions. Certains recruteurs exploitent les règles pour obtenir un avantage sur certains candidats de qualité présents dans la base de données. Nous avons constaté que certains recruteurs choisissent délibérément de ne pas encoder les entretiens téléphoniques ou de ne pas fournir toutes les informations véridiques sur d'excellents candidats afin de se les réserver à eux-mêmes. De plus, certains recruteurs travaillent avec des candidats et des clients déjà en contact avec d'autres recruteurs, et bien que les responsables soient informés de ces situations, ils les tolèrent tant que les objectifs sont atteints. En outre, des recruteurs qui oublient de faire un suivi d'un de leur candidat dans le logiciel *Connexys* voient leurs candidats pris par d'autres recruteurs. Ces pratiques sont souvent justifiées en affirmant qu'aucune règle ne stipule qu'un candidat appartient à une équipe, ou que l'absence de suivi dans le progiciel signifie que personne ne travaille sur le candidat. Cette flexibilité des règles et l'utilisation de règles comme « bouclier » permet aux recruteurs de repérer des candidats dans la base de données.

Grâce aux données que nous avons collectées et analysées, nous avons pu vérifier les hypothèses et donc répondre à la question de recherche. Dans le prochain chapitre, nous allons discuter des résultats obtenus

Partie V. Discussion des résultats

Dans cette section, nous allons discuter des résultats obtenus, en partant des réponses à nos hypothèses. Dans un second chapitre, nous apporterons un nouveau regard à travers l'introduction d'un nouveau concept, et nous formulerons une nouvelle hypothèse en vue de futures recherches. Nous pourrions ainsi dégager des recommandations pour l'avenir de l'agence de recrutement ITZU.

1. Discussion des résultats récoltés

Lors de l'analyse de la première hypothèse, concernant le fait que la maîtrise d'une expertise en recrutement financier faciliterait la recherche de candidats par le biais des médias sociaux, nous avons pu relever que les recruteurs utilisent les bons outils pour rechercher les candidats expérimentés de type comptable, dont les médias sociaux ainsi que leur réseau et leurs progiciels. Toutefois, leur manque de spécialisation dans le recrutement financier ne leur permet pas de séduire le candidat par le biais des médias sociaux. C'est ce que propose ces recruteurs : « *C'est vrai que pour l'avenir, nous devrions réaliser une spécialisation dans une branche telle que le secteur financier afin de pouvoir être de vrais experts, ce qui nous permettrait de nous démarquer et d'être les seuls à recruter pour ce type de profil chez ITZU.* » (Recruteur 2) ; « *...seul un groupe de recruteurs posséderait cette expertise, leur donnant un avantage sur ces profils chez ITZU, et donc moins de concurrence.* » (Recruteur 8). Nous ne pouvons pas affirmer que la maîtrise de cette zone d'incertitude octroierait un avantage au recruteur, car nous n'avons pas pu vérifier cette maîtrise sur le terrain de cette étude. Toutefois, nous pouvons mettre en avant que cette expertise est perçue par les recruteurs interrogés comme une compétence pouvant leur conférer un avantage face aux autres acteurs de l'organisation en diminuant la compétition et un avantage concurrentiel leur permettant ainsi de leur faciliter l'identification des candidats expérimentés en comptabilité dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre.

Pour la deuxième hypothèse, concernant la maîtrise de la communication et de l'information via *LinkedIn* qui faciliterait la recherche de candidats, nous avons constaté que cette maîtrise est réservée aux recruteurs expérimentés qui disposent d'un vaste réseau sur *LinkedIn*. En effet, les recruteurs juniors n'en bénéficient pas, à l'inverse du recruteur expérimenté qui, possédant un réseau étendu et actif sur *LinkedIn*, voit sa recherche de candidat facilitée. Sur base de l'analyse, nous pouvons affirmer que cette zone d'incertitude confère du pouvoir aux recruteurs expérimentés, ce qui nous pousse à nuancer la théorie de Crozier & Friedberg (1977). En effet, la maîtrise de la communication et de l'information, dans cette étude, n'est vérifiée que pour un type de profil spécifique (les recruteurs expérimentés) ; ce sont eux qui sont les plus à même d'identifier des candidats dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre dans le secteur de la comptabilité.

Concernant la troisième hypothèse – le fait que la maîtrise des relations entre l'environnement et l'organisation via leur réseau faciliterait la recherche des candidats –, une nuance importante est à souligner : la maîtrise de l'environnement dépendra de l'ancienneté du recruteur et de la richesse de son réseau, tant interne qu'externe à l'organisation. En effet, l'auteur (Gautié, Godechot, & Sorignet, 2005) avance que le consultant utilise des informateurs, aussi appelés « sources », pour trouver des candidats potentiels. La capacité à utiliser efficacement ces sources dépend du parcours professionnel antérieur du consultant et de sa réputation. De plus, l'efficacité de son réseau va aussi dépendre de

l'étendue de celui-ci. Nous pouvons affirmer que les recruteurs expérimentés pourront maîtriser ce pouvoir et dénicher des candidats, et ce à l'inverse des recruteurs débutants n'ayant pas un réseau fourni de par leur manque d'expérience. C'est que ce recruteur nous a affirmé : « *Mais je pense pour qu'il faut un très grand réseau pour que ça devienne une vraie stratégie pour dénicher des CV* ». (Recruteur 7). Crozier & Friedberg (1977) n'ont presque pas évoqué l'ancienneté/l'expérience de l'individu qui faisait usage dans la maîtrise des relations entre l'environnement et l'organisation, ce qui nous permet d'apporter une nuance à leurs propos. Nos analyses ont mis en lumière que la maîtrise des relations entre l'environnement et l'organisation ainsi que la maîtrise de la communication et de l'information ne peuvent être actives que si les recruteurs disposent d'un réseau fourni. Cela nous amène à croire que les deux zones d'incertitude semblent liées et que la maîtrise d'une zone pourrait entraîner la maîtrise de l'autre.

Enfin, pour la dernière hypothèse – la maîtrise des règles organisationnelle concernant l'utilisation du progiciel *Connexys* faciliterait la recherche de candidats –, nous avons vu dans l'analyse des données que les recruteurs qui utilisent les règles organisationnelles concernant le progiciel de manière flexible ont un avantage vis-à-vis des autres recruteurs pour trouver ou retenir des candidats (Crozier & Friedberg, 1977). Sur la base de l'analyse des données, nous pouvons confirmer que la maîtrise des règles organisationnelles confère du pouvoir aux recruteurs qui, dans le contexte de cette étude, les utilisent de manière flexible pour identifier des candidats comptables expérimentés dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Nous souhaitons ajouter une nuance : nous avons constaté que l'atteinte d'objectifs financiers pousse les recruteurs à cette utilisation flexible des règles afin de leur conférer un avantage sur les autres recruteurs. Cela signifie que cette maîtrise est plus facilement observable dans un environnement concurrentiel.

2. Plaçons un nouveau regard à cette recherche

Afin d'apporter un nouveau regard à cette étude, nous allons mettre en lumière ces résultats obtenus au regard d'un nouveau concept. Nous avons pu déterminer que les stratégies de recherche de candidats peuvent se baser sur des médias sociaux appliqués dans le contexte de la maîtrise de zones d'incertitude. Nous avons pu en ressortir que le réseau est un élément primordial pour la recherche de candidats et l'atteinte des objectifs des recruteurs. La possession d'un réseau fourni permettra de maîtriser les relations entre l'environnement et l'organisation et la communication/ l'information : plus le recruteur possédera de contacts, plus il pourra maîtriser ces sources de pouvoir, et ainsi atteindre ses objectifs. Afin d'apporter un nouveau regard à notre étude, nous allons mettre en lumière ces résultats obtenus au regard d'un nouveau concept. Nous avons pu en ressortir que le réseau étendu est un élément primordial pour la recherche de candidats et l'atteinte des objectifs des recruteurs. Ce phénomène peut être soutenu par la théorie du « capital social » de Bourdieu (1980).

D'après Bourdieu (1980), le capital social est une forme de richesse parmi d'autres, telles que le capital culturel, économique et symbolique. Ainsi, l'auteur Bourdieu (1980) définit le capital social comme « *l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance* » (p. 2). Appartenir à un tel groupe engendre des avantages, tant matériels que symboliques. Cette perspective entraîne une vision fonctionnelle des relations sociales, les percevant comme des moyens d'obtenir divers avantages tels que des informations précieuses ou des positions sociales avantageuses. Dans ce cadre, les relations se transforment en liens sélectionnés et essentiels, contribuant à la formation d'un capital social à travers les échanges et les interactions entre les individus. Le réseau résulte des efforts délibérés ou inconscients visant à établir et à entretenir des relations sociales qui peuvent être utilisées à court ou à long terme pour soutenir une institution ou reproduire des liens sociaux utiles (Bourdieu, 1980).

De plus, posséder un réseau solide implique la capacité à mobiliser efficacement ses contacts « *pour arriver à ses fins (interconnaissance), ou encore pour obtenir un appui nécessaire dans un contexte particulier (interreconnaissance), maximisant ainsi le rendement de son capital culturel, institutionnalisé ou non.* » (Deschenaux & Laflamme, 2009, p. 5). L'interconnaissance désigne les acteurs connus au sein du réseau principal, tandis que l'interreconnaissance concerne ceux situés en dehors de ce réseau principal et accessibles via un tiers appartenant aux deux réseaux. (Deschenaux & Laflamme, 2009).

En outre, l'auteur Granovetter (1973) met en avant différents types de relations dans le capital social. L'auteur a mis en lumière les « liens faibles », qui sont des relations moins proches comme des connaissances par opposition à des amis proches. Une personne avec beaucoup de capital social a un réseau qui inclut à la fois des liens forts et des liens faibles variés, ce qui lui permet de se connecter avec d'autres réseaux. De plus, entretenir ces relations est important pour les rendre solides. Le capital social ne se limite pas seulement aux amis et aux proches d'une personne, mais aussi à tout ce qu'elle peut tirer de ses relations pour son propre bénéfice (Deschenaux & Laflamme, 2009). En outre, selon Lin (1995), le capital social se compose « des ressources encastrées dans un réseau social » et représente les actifs accessibles au sein de ce réseau (Lin 1995 ; cité par Cucchi & Fuhrer, 2011).

Ainsi, l'auteur Bourdieu (1980) avance que les individus qui réussissent le mieux sont souvent ceux qui ont les meilleures connexions sociales (Bourdieu, 1980 ; cité par Ponthieux, 2006).

Sur la base de cette théorie, nous pouvons envisager une autre perspective pour une recherche ultérieure à travers l'hypothèse suivante, en nous intéressant aux recruteurs qui possèdent un réseau moins étendu : « *Les recruteurs débutants – avec moins de trois ans d'expérience – peuvent combler le manque de main-d'œuvre en développant leur « réseau » via les réseaux sociaux.* ». En effet, nous

avons pu constater qu'un capital social solide permet d'avoir du pouvoir et d'en tirer parti. Nous pouvons émettre une sous-question : « *De quelle manière les recruteurs débutants – possédant moins de trois ans d'expérience – peuvent-ils pallier la pénurie de main-d'œuvre grâce au développement de leur capital social ?* ».

3. Recommandations

Pour clôturer cette discussion, nous allons émettre des recommandations pour l'avenir de l'agence de recrutement ITZU. Nous préconisons deux recommandations stratégiques basées sur nos découvertes.

Tout d'abord, nous suggérons de spécialiser le métier de recruteur en fonction des profils recherchés. Cette spécialisation permettrait aux recruteurs de devenir des experts dans des domaines spécifiques tels que le secteur financier, en suivant des formations adaptées pour approfondir leur compréhension du domaine.

Ensuite, nous recommandons une formation visant à développer un réseau de contacts solide. Nos recherches ont révélé que les recruteurs expérimentés tirent avantage d'un réseau bien établi, tandis que les recruteurs débutants sont moins enclins à exploiter cette ressource. Par conséquent, investir dans des formations visant à améliorer les compétences en réseautage pourrait être une perspective précieuse pour améliorer la performance globale des recruteurs en leur fournissant les ressources adéquates (*licence LinkedIn,...*).

Ces recommandations visent à améliorer les pratiques de recrutement en fournissant aux professionnels les outils et éléments nécessaires pour réussir dans un environnement concurrentiel. Leur mise en œuvre pourrait non seulement améliorer la capacité de l'organisation ITZU à attirer des candidats qualifiés, mais aussi renforcer leur position sur le marché. Cependant, cela nécessitera un engagement continu et des ajustements selon les évolutions du domaine. En suivant ces recommandations, les acteurs concernés pourront améliorer leurs performances de manière plus efficace.

Conclusion

Pour conclure, l'objectif de ce travail de recherche était d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : « *Comment la maîtrise de diverses zones d'incertitude permet de recruter des candidats expérimentés en pénurie dans le secteur de la comptabilité lors de la première phase du processus de recrutement en Province de Liège en 2023 ?* ».

L'analyse des données récoltées nous a permis de constater que la maîtrise des zones d'incertitude pouvait octroyer un pouvoir aux acteurs de l'organisation en matière de recrutement, notamment dans la recherche de candidats. Cependant, toutes les zones n'ont pas été vérifiées dans cette recherche. Nous avons constaté que tous les recruteurs ne maîtrisaient pas toutes les sources de pouvoir, comme le fait que les recruteurs ne soient pas spécialisés dans un secteur spécifique. En effet, la spécialisation en recrutement financier aurait permis de posséder un avantage tant interne qu'externe et aurait facilité la recherche de candidats dans un contexte de pénurie, mais, selon les recruteurs, le fait de ne pas remplir ce critère les placerait dans une position de désavantage. Toutefois, nous avons pu affirmer que la maîtrise des relations entre l'environnement et l'organisation ainsi que la maîtrise de l'information et de la communication ont permis aux recruteurs plus expérimentés d'avoir un avantage sur d'autres recruteurs plus juniors, et donc de pouvoir dénicher des candidats expérimentés à l'aide des outils tels que *LinkedIn* et leur réseau. De plus, la maîtrise des règles organisationnelles, et surtout leur utilisation flexible, octroie un avantage pour dénicher des candidats. Ainsi, nos données ont vérifié les conclusions de Crozier & Friedberg (1977), ici dans un contexte de recherche de candidats (et de pénurie de main-d'œuvre) puisque nous avons constaté le pouvoir que confèrent ces zones d'incertitude à ceux qui les maîtrisent.

Sur base de nos analyses, nous recommandons deux actions clés pour les recruteurs de l'organisation ITZU qui permettront de pouvoir optimiser leur recherche de candidats dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Tout d'abord, nous suggérons de spécialiser les recruteurs en fonction des profils recherchés, tels qu'en recrutement financier, ce qui leur permettrait de devenir des experts dans des domaines spécifiques grâce à des formations adaptées. Ensuite, nous encourageons la formation pour développer un réseau de contacts solide, un atout essentiel pour les recruteurs expérimentés, mais souvent négligé par les recruteurs juniors. Nous recommandons ces deux pistes d'amélioration pouvant ainsi, favoriser la recherche de candidats dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre.

Nous tenons à souligner les limites de cette étude, qui s'est principalement concentrée sur la Province de Liège. Il serait opportun d'interroger également des recruteurs d'autres régions de Belgique, telles que d'autres provinces et s'intéresser au Brabant Flamand, afin de comparer leurs techniques et

stratégies de recrutement. Cette approche élargie permettrait une meilleure compréhension des pratiques de recrutement à l'échelle nationale et enrichirait ainsi l'analyse de cette étude qui pourrait apporter un autre regard. Nous pensons également qu'il serait intéressant de réaliser une étude avec d'autres agences de recrutement pouvant amener un élément comparatif dans certaines pratiques.

Bibliographie

Littérature scientifique

- Allal-Chérif, O., Yela Aranega, A., & Castano, S. (2021). *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120822. Consulté le 12 mars 2024, sur Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence.: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822>
- Baillette, P., Fallery, B., & Girard, A. (2013). *La méthode Delphi pour définir les accords et les controverses: applications à l'innovation dans la traçabilité et dans le e-recrutement*. 18^{ème} Colloque de l'Association Information et Management (AIM), 1-22. Consulté le 10 février 2024, sur Hal : <https://hal.science/hal-00845535>
- Beckmann, & Detier. (2009). *Working Paper Temporary Agency Work and Firm Performance: Evidence from German Establishment-Level Panel Data*. Consulté le 20 avril 2024, sur Econstor: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/123396/1/wp2009-01.pdf>
- Bencherqui, B., Le Flanchec, A., & Mullenbach Servayre, A. (2009). « *Recruter dans les métiers de tension, une méthodologie émergente par l'étude des offres d'emploi ANPE*. » Toulouse: Actes du 20^e congrès de l'AGRH.
- Benedetto-Meyer, M. (2017). Des outils numériques en quête d'inscription organisationnelle: Le cas d'une plateforme interne de compétences dans une entité de recherche & innovation. Réseaux, 205, 203-233. Consulté le 12 mars 2024, sur Cairn : <https://doi.org/10.3917/res.205.0203>
- Berland, N., Piot, C., & Stolowy, H. (2013). La revue de littérature : état de l'état de l'art. *Dans comptabilité contrôle audit*, pp. 3-7. Consulté sur Cairn : <https://doi.org/10.3917/cca.193.0003>
- Bessy, c., & De Larquier, G. (2009). *Spécialisation et efficacité des intermédiaires du placement*. Centre d'études de d'emploi. Université Paris Ouest Nanterre. La Défense et Economix Consulté le 23 mars 2024, sur Hal : open sciences: https://shs.hal.science/halshs00677788/file/113specialisation_efficacite_intermediaires_placement.pdf
- Bessy, C. & Marchal, E. (2009). Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements: Enquête auprès des entreprises. *Revue Française de Socio-Économie*, 3, 121-146. Consulté le 20 mars 2024, sur Cairn : <https://doi.org/10.3917/rfse.003.0121>
- Bourdieu P. (1980), « Le capital social », Actes de la recherche en sciences sociales, pp. 2-3 DOI : 10.3917/idee.169.0063
- Boyd, D., & Ellison, N. (2008). *Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship*. (p. 121-146, Éd.), *Journal of Computer-Mediated Communication*, Consulté le 25 mars 2024, sur

Wiley online Library: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>

Bowen, G. A. (2009). « *Document analysis as a qualitative research method* ». *Qualitative research journal*, 9(2), 27-40. Consulté le 15 mai 2024, sur ResearchGate : https://www.researchgate.net/publication/240807798_Document_Analysis_as_a_Qualitative_Research_Method

Bruxelles et la Wallonie actualisent leurs listes de métiers en pénurie ou critiques. (2023). Consulté le 22 février 2024, sur HR Square: <https://hrsquare.be/fr/bruxelles-et-la-wallonie-actualisent-leurs-listes-de-metiers-en-penurie-ou-critiques/>

Bureau, M.-C., & Marchal, E. (éds.). (2005). *Au risque de l'évaluation (1-)*. Presses universitaires du Septentrion. <https://doi.org/10.4000/books.septentrion.54947>

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

Combessie, J. (2007). *La méthode en sociologie*. La Découverte. Consulté le 10 mai 2024, sur Cairn : <https://doi.org/10.3917/dec.combe.2007.01>

Corbillé, S., Foli, O. & Tassel, J. (2018). Ce que les recruteurs font des outils numériques : pratiques, enjeux et paradoxes. *Communication & Organisation*, 53, 19-38. Consulté le 10 mai 2024, sur OpenEdition : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5955>

Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Le point. Éditions du Seuil.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Éditions du Seuil.

Cucchi, A. & Fuhrer, C. (2011). Capital social et usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) : une analyse par les réseaux sociaux. *Management & Avenir*, 45, 179-206. <https://doi.org/10.3917/mav.045.0179>

Dalla Valle, C., & Paternoster, J. (2023). *Difficultés et opportunités de recrutement*. Récupéré sur Le Forem: <https://www.leforem.be/documents/chiffres-et-analyses/analyse-liste2023-fonctions-critiques.pdf>

De Daniel, J., & Massoni, D. (1996). *Le recrutement*. La découverte

Delabre, C. (2019). *Outil 52. Les KPI's*. Dans : , C. Delabre, *La boîte à outils du e-commerce* (pp. 176-179). Paris: Dunod.

Deschenaux, F., & Laflamme, C. (2009). *Réseau social et capital social: une distinction conceptuelle nécessaire illustrée à l'aide d'une enquête sur l'insertion professionnelle de jeunes Québécois*. *SociologieS*. Retrieved from <http://sociologies.revues.org/2902> (Consulté le 1 mai 2024).

Dubois, D., & Pelletier, E. (2011). *Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel*. Dans *Gestion*. (Vol. 36). Éditions HEC Montréal. Consulté le 20 mars 2024 sur Cairn sur : DOI 10.3917/riges.363.0005

- Dumez, H. (2011). « *Qu'est ce que l'analyse qualitative ?* » Le libellio d'Aegis n°4.
- Dupuis, F., & Thoening, J.-C. (1985). *L'administration en miettes*. Paris. Éditions Fayard.
- Ecran, C. (2006). *Le métier de Chasseur de Tête – Profiler* Cabinet-Recrutement.org. Consulté le 5 février 2024, sur: <http://www.cabinet-recrutement.org/articles/le-metier-de-chasseur-de-tete-profiler-21.html>.
- Fallery, B. & Marti, C. (2007). *Vers des nouveaux types de réseaux sur internet ? Les réseaux à liens faibles du dirigeant de petite entreprise*. Management & Avenir, 13, 169-181. Consulté le 15 février 2024, sur Cairn : <https://doi.org/10.3917/mav.013.0169>
- Ferdergon, N. f. (2024). *Recruitment, Search & Selection (RSS)* . Consulté le 2 février 2024, sur Network for work Ferdergon: <https://federgon.be/fr/la-federation/recruitment-search-selection/>
- Fernandez , R., & Weinberg, N. (1997). *Sitting and sorting : personal contacts and hiring in a retail bank* (Vol. 62). American Sociological Review.
- Fondeur , Y. (2006). *Internet, recrutement et recherche d'emploi: une introduction*. La Revue de l'Ires, 52, 3-10. Consulté le 10 mars 2024, sur Cairn: https://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2006-3-page-3.htm?try_download=1
- Fondeur, Y. (2014). *La « professionnalisation du recrutement » au prisme des dispositifs de sélection*. Revue Française de Socio-Économie, n° 14(2), 135-153. Consulté le 10 mars 2024, sur Cairn : <https://doi.org/10.3917/rfse.014.0135>
- Fondeur, Y., & Lhermite, F. (2013). *Outils informatiques de gestion de recrutement et standardisation des façons de recruter*. Centre d'études de l'emploi. Consulté le 20 mars 2024, sur <https://shs.hal.science/halshs-00971311/document>
- Fondeur, Y., & Lhermitte, F. (2006). *Réseaux sociaux numériques et marché du travail*. La Revue de l'Ires, 52, 101-131. Consulté le 15 mars 2024, sur Cairn : <https://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2006-3-page-101.htm>
- Forem. (2023). *Forem*. Consulté le 16 mars 2024, sur Comptable: <https://www.leforem.be/infos-metiers/metiers/comptable.html>
- Forem, L. (2021). *Un an après le début de la crise de la Covid-19 : Situation du marché de l'emploi en Wallonie*. Consulté le 13 avril 2024, sur https://www.leforem.be/content/dam/leforem/fr/documents/20210325_Analyse_Un_an_apres_le_debut_de_la_crise_de_la_Covid_19.pdf
- Forem, L. (s.d.). *Vision, missions et valeurs du Forem*. Consulté le 15 Février 2024, sur <https://www.leforem.be/a-propos/vision-missions-valeurs-forem.html#:~:text=Il%20assiste%20et%20coordonne%20tous,au%20marché%20de%20l%27emploi.>
- Friedberg, E. (1988). *L'analyse sociologique des organisations*. Paris (Pour): L'harmattan.

- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Paris, Éditions du Seuil (Sociologie)
- Gautié, J., Godechot, O., & Sorignet, P.-e. (2005). Sociologie du travail. *Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail. Le cas de la chasse de tête, Sociologie du travail, 47*, pp. 383-404. Consulté le 10 février 2024, sur OpenEdition : <https://journals.openedition.org/sdt/26766>
- Girard, A., Fallery, B., & Rodhain, F. (2013). *L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH: gestion de la marque employeur et e-recrutement*. 16^{ème} Congrès de l'AIM, 2011, St Denis de La Réunion, France. pp.1-18. Consulté le 16 février 2024, sur ResearchGate:https://www.researchgate.net/publication/278767123_L%27apparition_des_Medias_Sociaux_dans_l%27e-GRH_Gestion_de_la_Marque_employeur_et_E-recrutement
- Girard, A., Fallery, B., & Rodhain, F. (2015). *Integration of social media in recruitment: A Delphi study*. Social Media in Human Resources Management, Emerald, pp.97-120, 2013, Advanced Series in Management, Volume 12. Consulté le 15 mars, 2024, sur Hal Open Science: 10.1108/S1877-6361(2013)0000012009
- Granovetter, M. (1973). *The strength of weak ties*. *American Journal of Sociology*. Récupéré sur The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*.
- Gumuchian, H., & Marois, C. (2000). Chapitre 6. Les méthodes d'échantillonnage et la détermination de la taille de l'échantillon. In *Initiation à la recherche en géographie (1-)*. Presses de l'Université de Montréal. Consulté le 20 avril 2024, sur OpenEdition : <https://doi.org/10.4000/books.pum.14800>
- Hmoud, B., & Laszlo, V. (2019). *Will artificial intelligence take over human resources recruitment and selection*. *Network Intelligence Studies*, 7(13), <https://ideas.repec.org/a/cmj/networ/y2019i13p21-30.html>
- Kamsu Ninkam L. (2023), *La gestion du recrutement dans un contexte de pénurie de candidats dans le secteur de la finance au Luxembourg : Analyse des stratégies internes de contournement mises en place par les recruteurs des cabinets de recrutement luxembourgeois spécialisés en finance*. Université de Liège, Consulté le 10 mars 2024, sur Mathéo : <https://matheo.uliege.be>
- Kundhavai, S., Sumathi, k., & Ahamed, S. (2020). *Role of Artificial Intelligence While Hiring through Referral Recruitment: A Conceptual Review and Model for Future Research*. Consulté le mars 20, 2024, sur International Journal of Psychosocial Rehabilitation: <https://www.psychosocial.com/article/PR202056/19877>
- Lachkar, A. (2008). *Comment Kelly Sélection peut répondre aux exigences des entreprises en terme de recrutement permanent ?* France: Institut d'Études Sociales, Université des Sciences Sociales de Grenoble. pp. 1-75
- Larquier, G., & Bessy, C. (2010). *Diversité et efficacité des intermédiaires du placement* (Vol. XXV).

- Larroche, V. (2010). *L'incidence des réseaux sociaux sur la stratégie de visibilité numérique des recruteurs et des candidats en communication*. 17ème congrès de la SFSIC, Jun 2010, Dijon, France. pp.114-122 Consulté le 15 mars 2024, sur HAL : <https://hal.science/hal-00610036/document>
- Lecoutre , M., & Lièvre, P. (2019). *Le lien faible coopératif : une poursuite du programme de Granovetter*. *Revue Française de Gestion*, 2019, 45 (279) Consulté le 12 mars 2024, sur : https://www.researchgate.net/publication/330956942_Le_lien_faible_cooperatif_Une_poursuite_du_programme_de_Granovetter
- Lefebvre, R. (2017). *Leçon 3. Pouvoir et pouvoir politique*. Dans : , R. Lefebvre, *Leçons d'Introduction à la Science politique*. Consulté le 20 mars 2024, sur Cairn: <https://www.cairn.info/lecons-d-introduction-a-la-science-politique--9782340020986-page-25.htm#:~:text=Le%20politologue%20américain%20Robert%20Dahl,l'intervention%20de%200A%20>»
- Lhommeau, B. & Rémy, V. (2020). Quels liens entre tension sur le marché du travail, difficultés de recrutement et efforts de recherche des employeurs ?. *Travail et emploi*, 163, 45-81. Consulté le 10 février 2024, sur Cairn :<https://www.cairn.info/revue--2020-4-page-45.htm>.
- Louys, C. (2021), *Analyse stratégique de l'actualisation des compétences*. Université de Liège, Consulté le 17 mars 2024, sur Mathéo : <https://matheo.uliege.be>.
- ManpowerGroup. (2023). *Marché de l'emploi sous tension en Belgique : intentions de recrutement en recul et pénuries de talents en hausse*. Consulté le février 2024, sur ManpowerGroup Employment Outlook Survey: https://www.manpowergroup.be/wp-content/uploads/2023/03/BE_FR_MEOSReport_2Q23-2.pdf
- Marchal , E., & Torny, D. (2003). *Des petites aux grandes annonces : le marché des offres d'emploi depuis 1960*. Consulté le 10 mars 2024, sur Hal: <https://sciencespo.hal.science/hal-02138896/document>
- Marchal, E. & Bureau, M. (2009). Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail. *Revue française de sociologie*, 50, 573-598 Consulté le 1 février 2024, sur Cairn : <https://doi.org/10.3917/rfs.503.0573>
- Marchal, E., & Rieucan, G. (2010). *Le recrutement*. Éditeur : La Découverte.
- Martins Oliveira, M. (2022). Intelligence artificielle appliquée au processus de recrutement - Les perceptions des recruteurs. L'université de Liège. <http://hdl.handle.net/2268.2/16352>
- Melanthiou, Y., & al. (2015). *The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool*. *Journal of Transnational Management* 20(1):31-49 <http://dx.doi.org/10.1080/15475778.2015.998141>
- Métier comptable. (2023). Consulté le 22 mars 22, 2024, sur Forem: <https://www.leforem.be/infos-metiers/metiers/comptable.html#tabs-8263780b1a-item-6f9f2a57a6-tab>

- Moineau, M. (2017). Remise en question des job boards lors du processus de recrutement: L'utilisation des job boards est-elle encore d'actualité dans le processus de recrutement. L'université de Liège. Consulté le 20 avril 2024, sur Matheo : <http://hdl.handle.net/2268.2/3401>
- Norimatsu, H., & Cazenave-Tapie, P. (2017). *Techniques d'observation en Sciences humaines et sociales*. 52ème Congrès International Société d'Ergonomie de Langue Française, Sep 2017, Toulouse, France. pp.529-532. Consulté le 26 mars 2024, sur Hal : Open science: <https://univ-tlse2.hal.science/hal-01990071>
- ONSS. (2023). *Analyse du marché du travail - statistiques interactives et estimations rapides de l'emploi*. Consulté le 2 février 2024 , sur ONSS : Office National de Sécurité Sociale: <https://www.onss.be/stats/analyse-du-marche-du-travail-estimations-rapides-de-l-emploi-salarie#data>
- P. A. Julien, E. A. (2002). *Réseaux, signaux faibles et innovation technologique dans les PME du secteur des équipements de transport terrestre, 6ème congrès international francophone de la PME, HEC Montréal*.
- Paille, P., & Mucchielli, A. (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Éditions Armand Colin, (2è ed)
- Peretti, J.-M. (2017). *Ressources humaines*. (16e éd) Vuibert.
- Peretz, H. (2004). *Les méthodes en sociologie*. L'observation, Paris, La Découverte « Repères ».
- Ponthieux, S. (2006). *Le capital social*. Paris : La Découverte, coll. « Repères ».
- Raveendra, P., Satish, Y., & Stingham, P. (2020). *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 17(9), 4404– 4407. Consulté le 12 Mars 2024, sur Changing Landscape of Recruitment Industry: A Study on the Impact of Artificial Intelligence on Eliminating Hiring Bias from Recruitment and Selection Process.
- Ress, A. (1996). “*Labor Economics: Effects of More Knowledge. Information Networks in Labor Markets*”. The American Economic Review, 56(2)
- Riutort, P. (2017). *Précis de sociologie*. Presses Universitaires de France – PUF. (3è ed)
- Sander, T. (2012). Social media from the perspective of both strong and weak ties and the implications for recruiting. *International Journal of Arts & Sciences*, 121-133.
- Sauvayre, R. (2013). Chapitre 1. La préparation à l'entretien. Dans : , R. Sauvayre, *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales*(pp. 1-47). Consulté le 10 mai 2024, Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.sauva.2013.01.0003>
- Scieur, P. (2005). *Sociologie des organisations : introduction à l'analyse de l'action collective organisée*. Éditions Armand Colin, (2è ed)
- Statbel. (2023). *Emplois vacants : Légère hausse du nombre d'emplois salariés vacants*. Consulté le 15 février 2024, sur Statbel : La Belgique en chiffres: <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emplois-vacants>

- St-onge, S., Guerrero, S., Haines, V., & Brun, J.-P. (2017). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. (5^è ed), Éditions Chenelière
- Tombal, L. (2015). La place du jugement et de la personnalité dans les processus de recrutement et de sélection. Etude de cas au sein d'un cabinet spécialisé. L'université de Liège. <http://hdl.handle.net/2268.2/1486>
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5^è ed). Paris: Dunod.
- Van Esch, P., Black, J. S., & Ferolie, J. (2019). Marketing AI recruitment : The next phase in job application and selection. *Computers in Human Behavior*, 90, 215-222. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.009>
- Vardarlier, P. &. (2020). *Use of artificial intelligence as business strategy in recruitment process and social perspective*. In *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems* Consulté le 10 mars 2025 https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-29739-8_17
- Vardarlier, P., & Zafer, C. (2020). *Use of artificial intelligence as business strategy in recruitment process and social perspective*. In *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems*: Consulté le 15 mars 2024, https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_17
- Wallonie, E. (s.d.). *Agrément des agences de travail intérimaire*. Consulté le 15 janvier 2024, sur Emploi et Formation professionnelle: <https://emploi.wallonie.be/home/emploi/agences-de-placement/agrement-des-agences-de-travail-interimaire.html>
- Zanda, J.-L. (2005). *Les employeurs qui recrutent par Internet, Les Essentiels, L'Observatoire de l'Anpe*.
- Zune, M. (2006). De la pénurie à la mobilité : Le marché du travail des informaticiens. *Formation emploi*, 95, 5-24. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.2151>
- Zune, M. (2014). Éditorial : De quoi les pénuries de main-d'œuvre sont-elles le nom ? : *Revue Française de Socio-Économie*, n° 14(2), 5-14. <https://doi.org/10.3917/rfse.014.0005>

Sites internet

- ANPE. (s. d.). *Mon Parcours Handicap*. <https://www.monparcourshandicap.gouv.fr/glossaire/anpe> (Consulté le 10 mars 2024).
- À propos de Statbel | Statbel. (s. d.). <https://statbel.fgov.be/fr/propos-de-statbel> (Consulté le 20 mars 2024).
- Babillard.(s. d.). <https://www.dhfg.org/article/babillard#:~:text=Ainsi%2C%20les%20chercheurs%20d'emploi,plus%20grand%20nombre%20d'offres>. (Consulté le 28 mars 2024).
- Deluzarche, C. (s. d.). Deep Learning : qu'est-ce que c'est ? Futura. <https://www.futura-sciences.com/tech/definitions/intelligence-artificielle-deep-learning-17262/> (Consulté le 10 mars 2024).
- L'Insee | Insee. (s. d.). <https://www.insee.fr/fr/information/1302198> (Consulté le 4 mai 2024)

Sourcing : Définition Simple & Exemples pour les Recruteurs & RH.
(s. d.). <https://www.opensourcing.com/sourcing-definition> (Consulté le 10 mars 2024).

Annexes

1. Le guide d'entretien : public cible

Thèmes	Sous-thèmes/Indicateurs
Introduction de l'entretien et cadrage	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation de notre recherche - Règles de confidentialité - Autorisation d'enregistrement - Prise de notes
Présentation de l'utilisateur	<ul style="list-style-type: none"> - Profil : <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Âge, sexe ⇒ Ancienneté ⇒ Niveau de qualification (parcours scolaire, diplôme, formation)
Question d'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> - Comment êtes-vous arrivé au sein de ITZU ? - Pouvez-vous retracer les différentes étapes de votre parcours dans les RH ?
La pénurie de main-d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Retracer l'évolution du recrutement depuis leur arrivée au sein de ITZU (mesurer leurs difficultés à recruter) - Pénurie dans le secteur financier - des comptables -> <i>Quel type de profil ? junior, medior, senior ?</i> -> <i>Les raisons ? Candidats passifs ?</i> <ul style="list-style-type: none"> - Les demandes de ce type de profil -> <i>augmentation ? baisse des demandes ? moins de candidats</i> - Gestion des recrutements de ces profils -> <i>Revoir l'offre d'emploi avec le client ? Débauchage ?</i>
Le recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Retracer les phrases du recrutement - Décrire les stratégies utilisées pour « la recherche de candidat » -> <i>Les médias sociaux</i> <i>LinkedIn, Facebook, Twitter, les blogs...</i> -> <i>Les sites de carrière</i> -> <i>Le réseau</i> -> <i>Exemple concret</i> <ul style="list-style-type: none"> - Évaluer l'efficacité de ces stratégies -> <i>Attire réellement les candidats ? Le nombre de candidatures après une offre postée ?</i> Et pour l'avenir ? Améliorer ces stratégies ? (Que mettre en place dans le futur ?) - Gestion de la concurrence interne et externe -> <i>stratégies mobilisées</i>

Clôture	<ul style="list-style-type: none">- Ajouts ?- Remerciements- Fin de l'enregistrement/Rappel de l'anonymat- Document à signer
---------	---

2. Guide entretien : exploratoire

Thèmes	Sous-thèmes/Indicateurs
Introduction de l'entretien et cadrage	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation de notre recherche - Règles de confidentialité - Demande d'autorisation d'enregistrement - Prise de notes
Présentation de l'utilisateur	<ul style="list-style-type: none"> - Profil : <ul style="list-style-type: none"> ⇒ âge, sexe ⇒ ancienneté ⇒ niveau de qualification (parcours scolaire, diplôme, formation)
Questions d'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> - Comment êtes-vous devenu RH ? - Pouvez-vous retracer les différentes étapes de votre parcours dans le recrutement ?
Recrutement & pénurie	<ul style="list-style-type: none"> - Réelle - pénurie de main-d'œuvre - Secteur de la comptabilité – type de profil - Technique pour recherche des candidats dans ce contexte - Raisons de la pénurie
Clôture	<ul style="list-style-type: none"> - Ajouts ? - Remerciements - Fin de l'enregistrement/rappel de l'anonymat

3. Liste de recruteurs interrogés

Profil	Âge	Ancienneté		Durée	Date	Code
		Ancienneté globale	Ancienneté au sein de ITZU			
COO - entretien exploratoire	38	16 ans	8 ans	1 heure	20 octobre 2023	/
Recruteur - entretien exploratoire	26	2 ans	2 ans	45 minutes	8 novembre 2023	/
Client - entretien exploratoire	42	15 ans	/	40 minutes	15 novembre 2023	/
Recruteur et commercial 1	28	3 ans	3 ans	55 minutes	23 novembre 2023	Recruteur 1
Recruteur et commercial 2	27	3 ans	3 ans	1 heure	23 novembre 2023	Recruteur 2
Recruteur et commercial 3	26	4 ans	3, 6 ans	58 minutes	20 décembre 2023	Recruteur 3
Recruteur 4	23	1,6 ans	1 an	48 minutes	24 novembre 2023	Recruteur 4
Recruteur – Manager 5	43	11 ans	8 ans	58 minutes	24 novembre 2023	Recruteur 5
Recruteur – Manager 6	38	5 ans	4 ans	1 heure 10 minutes	29 novembre 2023	Recruteur 6
Recruteur – Manager 7	42	8 ans	5 ans	1 heure 30 minutes	12 décembre 2023	Recruteur 7
Recruteur – Manager 8	39	9 ans	6 ans	57 minutes	15 décembre 2023	Recruteur 8
Recruteur 9	28	2,6 ans	1, 8 ans	55 minutes	1 janvier 2024	Recruteur 9
Recruteur 10	30	2 ans	1 an	1 heure	16 janvier 2024	Recruteur 10
Recruteur – Manager 11	32	7 ans	3,6 ans	58 minutes	16 janvier 2024	Recruteur 11
Recruteur 12	24	2 ans	1 an	49 minutes	22 janvier 2024	Recruteur 12
Recruteur 13	21	1 an	1 an	1 heure	23 janvier 2024	Recruteur 13
Recruteur et commercial 14	27	4, 6 ans	3, 2 ans	1 heure	25 janvier 2024	Recruteur 14
Recruteur 15	25	1,6 ans	1, 6 ans	47 minutes	25 janvier 2024	Recruteur 15
Recruteur 16	24	2 ans	1,7 ans	56 minutes	26 janvier 2024	Recruteur 16
Recruteur et commercial 17	29	6 ans	4 ans	1 heure	26 janvier 2024	Recruteur 17

4. Liste des métiers en pénurie du Forem

forem

Liste 2023 des métiers/fonctions critiques et en pénurie en Wallonie (hors métiers de l'enseignement)¹

Derrière le vocable de « métiers/fonctions critiques », un ensemble de réalités différentes existe. Outre un « degré de difficulté de recrutement » différent par métier pouvant varier d'une réelle pénurie de candidats à un recrutement simplement prolongé, les difficultés de recrutement sont influencées par le volume de la réserve de main-d'œuvre disponible à un moment donné, par l'étendue et la profondeur de l'éventail des compétences requises par les employeurs et « portées » par les personnes et par les conditions d'exercices du métier. Ces tensions s'exercent dans un contexte économique fluctuant. Les métiers mis en avant dans la liste peuvent s'exercer aussi bien à travers des contrats de travail salariés que des missions d'indépendants.

Administration publique	
« Cadre dirigeant / dirigeante d'un établissement public	Critique
Agriculture, espaces verts et maraîchage	
« Agent / Agente d'entretien des parcs et jardins	Critique
« Conducteur / Conductrice de machines agricoles et forestières	Critique
« Horticulteur - maraîcher / Horticultrice - maraîchère	Critique
Alimentaire	
« Abatteur-découpeur / Abatteuse-découpeuse de viandes	En pénurie
« Boucher / Bouchère	En pénurie
« Boulanger / Boulangère	En pénurie
« Conducteur / Conductrice de production en industrie alimentaire	En pénurie
« Coupeur-désosseur / Coupeuse-désosseuse	En pénurie
« Pâtissier-chocolatier-glacier / Pâtissière-chocolatière-glacière	Critique
Commerce et services commerciaux	
« Acheteur / Acheteuse	En pénurie
« Délégué commercial / Déléguée commerciale grands comptes et entreprises	En pénurie
« Délégué technico-commercial / Déléguée technico-commerciale	En pénurie
« Fleuriste	Critique
« Opticien / Opticienne	En pénurie

¹ La liste des métiers de l'enseignement fait l'objet d'un arrêté spécifique du Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles arrêtant la liste des fonctions touchées par la pénurie par année scolaire.

02	Responsable des achats	Critique
03	Responsable des ventes	En pénurie
Construction		
04	Agent / Agente de fabrication de l'industrie du béton	Critique
05	Architecte	En pénurie
06	Carreleur / Carreleuse	En pénurie
07	Chargé / Chargée d'études techniques du bâtiment	En pénurie
08	Charpentier / Charpentière	Critique
09	Chef / Cheffe de chantier	En pénurie
10	Coffreur-ferrailleur / Coffreuse-ferrailleuse	En pénurie
11	Conducteur / Conductrice de chantier	En pénurie
12	Conducteur / Conductrice de foreuses	En pénurie
13	Conducteur / Conductrice de grue à tour	En pénurie
14	Conducteur / Conductrice de grue mobile	Critique
15	Conducteur / Conductrice d'engins de chantier	En pénurie
16	Conducteur / Conductrice d'engins de damage (asphalteur)	En pénurie
17	Contrôleur / Contrôleuse technique de la construction	Critique
18	Couvreur / Couvreuse de toits inclinés	En pénurie
19	Couvreur / Couvreuse de toits plats	Critique
20	Désamianteur / Désamienteuse	Critique
21	Dessinateur / Dessinatrice de la construction	En pénurie
22	Electricien installateur résidentiel / Electricienne installatrice résidentielle	En pénurie
23	Géomètre	En pénurie
24	Installateur / Installatrice de réseaux de communication de données	Critique
25	Installateur / Installatrice sanitaire	En pénurie
26	Isolateur / Isolatrice de gros œuvre et toiture	En pénurie
27	Jointoyeur / Jointoyeuse	Critique
28	Maçon / Maçonne	En pénurie
29	Manceuvre en construction	Critique

12	Menuisier / Menuisière d'atelier	En pénurie
13	Menuisier / Menuisière de chantier d'extérieur	Critique
14	Menuisier / Menuisière de chantier d'intérieur	En pénurie
15	Métreur / Métreuse	En pénurie
16	Monteur / Monteuse d'aménagement intérieur	En pénurie
17	Monteur / Monteuse de câbles et de conduits aériens et souterrains	En pénurie
18	Monteur / Monteuse de structures métalliques lourdes	En pénurie
19	Monteur / Monteuse d'échafaudages	Critique
20	Monteur / Monteuse d'éléments de façade et de toit en métal	Critique
21	Monteur / Monteuse d'installations de chauffage central	En pénurie
22	Monteur / Monteuse d'isolation industrielle	En pénurie
23	Monteur / Monteuse d'ossatures en bois	Critique
24	Ouvrier / Ouvrière de l'extraction solide	Critique
25	Ouvrier / Ouvrière de voirie	En pénurie
26	Parqueteur / Parqueteuse	Critique
27	Peintre industriel / Peintre industrielle	Critique
28	Peintre-décorateur / décoratrice	Critique
29	Plafonneur / Plafonneuse	En pénurie
30	Plafonneur / Plafonneuse - construction sèche	Critique
31	Poseur / Poseuse de canalisations	En pénurie
32	Poseur / Poseuse de conduites d'eaux	En pénurie
33	Poseur / Poseuse de dispositifs de ventilation	En pénurie
34	Ravaleur / Ravaleuse de façades	Critique
35	Rénovateur / Rénovatrice de façades-Réparateur / Réparatrice de béton	Critique
36	Tailleur / Tailleuse de pierre naturelle	Critique
37	Technicien / Technicienne de maintenance de brûleurs	En pénurie
38	Technicien / Technicienne de maintenance en systèmes de chauffage	En pénurie
39	Technicien / Technicienne de réseaux de communication et en système de sécurité	En pénurie

« Technicien / Technicienne en froid et climatisation	En pénurie
« Vitrier / Vitrière	En pénurie
Education et Formation	
« Coordinateur / Coordinatrice pédagogique	En pénurie
Finances, banques et assurances	
« Actuaire	Critique
« Conseiller / Conseillère en assurances	En pénurie
Horeca et Tourisme	
« Agent / Agente d'accueil en tourisme	Critique
« Agent / Agente de voyages	Critique
« animateur / Animatrice d'activités culturelles ou ludiques	Critique
« animateur / Animatrice de loisirs auprès d'enfants ou d'adolescents	Critique
« Barman / Barmaid	Critique
« Chargé / Chargée de promotion du tourisme	Critique
« Chef / Cheffe de partie	En pénurie
« Commis / Commise de cuisine	Critique
« Concepteur / Conceptrice de produits touristiques	Critique
« Cuisinier / Cuisinière	Critique
« Maître / Maîtresse d'hôtel	Critique
« Plongeur / Plongeuse en restauration	Critique
« Réceptionniste en établissement hôtelier	Critique
« Serveur / Serveuse dans un restaurant	Critique
« Valet / femme de chambre	Critique
Industrie	
« Chef / Cheffe de produit	Critique
« Conducteur / Conductrice de machine de fabrication de produits textiles	En pénurie
« Conducteur / Conductrice d'équipement de conditionnement	Critique
« Conducteur / Conductrice d'équipement de transformation des plastiques et caoutchoucs	Critique
« Conducteur / Conductrice d'installation en industrie chimique	En pénurie

11	Conducteur / Conductrice d'installation en industrie pharmaceutique	Critique
12	Électricien / Électricienne de maintenance	En pénurie
13	Electromécanicien / Electromécanicienne de maintenance industrielle	En pénurie
14	Expert / Experte en sécurité, hygiène et environnement	En pénurie
15	Laborantin / Laborantine de production industrielle	En pénurie
16	Mécanicien / Mécanicienne de maintenance	En pénurie
17	Monteur-câbleur / Monteuse-câbleuse de matériels électriques et électromécaniques	Critique
18	Régleur / Régleuse d'équipement de transformation des plastiques et caoutchoucs	En pénurie
19	Régleur-opérateur / Régleuse-opératrice machines-outils CN	En pénurie
20	Régleur-opérateur / Régleuse-opératrice machines-outils conventionnelles	En pénurie
21	Responsable contrôle qualité en industrie	En pénurie
22	Responsable des méthodes de production et de l'industrialisation	En pénurie
23	Responsable du planning et de la gestion de la production	En pénurie
24	Responsable recherche-développement en industrie	Critique
25	Soudeur / Soudeuse à l'électrode enrobée	En pénurie
26	Soudeur / Soudeuse semi-automatique	En pénurie
27	Soudeur / Soudeuse TIG	En pénurie
28	Technicien / Technicienne de maintenance en électronique industrielle	En pénurie
29	Technicien / Technicienne en automatisation industrielle	En pénurie
30	Technicien / Technicienne en processus et méthodes de production	En pénurie
31	Tôlier industriel / Tôlière industrielle	En pénurie
32	Tuyauteur / Tuyauteuse	En pénurie
Informatique		
33	Analyste-développeur / développeuse TIC	En pénurie
34	Data scientist	Critique
35	Gestionnaire d'exploitation informatique	Critique

« Responsable de département informatique	En pénurie
Mécanique automobile	
« Mécanicien / Mécanicienne de maintenance d'engins de chantier, agricoles et levage	En pénurie
« Mécanicien / Mécanicienne pour camions et véhicules utilitaires lourds	En pénurie
« Mécanicien / Mécanicienne pour voitures particulières et véhicules utilitaires légers	En pénurie
« Tôlier / Tôlière en carrosserie	En pénurie
Santé et Action sociale	
« Aide familial / familiale	Critique
« Aide-soignant / Aide-soignante	En pénurie
« Ambulancier / Ambulancière-secouriste	Critique
« Assistant social / Assistante sociale	En pénurie
« Auxiliaire de l'enfance	Critique
« Éducateur-accompagnateur / Éducatrice-accompagnatrice	Critique
« Ergothérapeute	Critique
« Infirmier / Infirmière	En pénurie
« Infirmier / Infirmière en chef	En pénurie
« Logopède	Critique
« Médecin	En pénurie
« Pharmacien / Pharmacienne	En pénurie
« Technologue de laboratoire médical	Critique
« Technologue en imagerie médicale	En pénurie
Services aux personnes et entreprises	
« Agent / Agente de gardiennage	Critique
« Aide ménager / ménagère à domicile	Critique
« Coiffeur / Coiffeuse	Critique
« Comptable	En pénurie
« Esthéticien / Esthéticienne	Critique
« Expert / Experte comptable	En pénurie
« Moniteur / Monitrice d'auto-école	Critique

⁷¹ Nettoyeur / Nettoyeuse de locaux et de grandes surfaces	Critique
⁷² Syndic d'immeubles	En pénurie
Transport et logistique	
⁷³ Conducteur / Conductrice d'autobus	En pénurie
⁷⁴ Conducteur / Conductrice d'autocar	En pénurie
⁷⁵ Conducteur / Conductrice de poids-lourd permis C	En pénurie
⁷⁶ Conducteur / Conductrice de poids-lourd permis CE	En pénurie
⁷⁷ Conducteur / Conductrice de poids-lourd permis CE - convoi exceptionnel	En pénurie
⁷⁸ Conducteur / Conductrice de poids-lourd permis CE - multibennes	En pénurie
⁷⁹ Déménageur / Déménageuse	Critique
⁸⁰ Gestionnaire des opérations logistiques	En pénurie
⁸¹ Magasinier / Magasinière	Critique

5. Grille d'observation

N°1 : Observation non participante

Lundi 9 octobre 2023, 15h06.

Contexte : Dans l'agence, dans l'open space, deux recruteurs comparaient les comptes LinkedIn.

Personnes présentes : Deux recruteurs, l'un junior et l'autre expérimenté.

Observation : « On peut quand même ajouter des candidats, partager des offres... En fait, il n'y a juste pas l'option de recherche de candidats. »

N°2 : Observation non participante

Lundi 23 octobre 2023, 11h 25.

Contexte : Dans l'agence, dans l'open space, discussion sur les chiffres à atteindre et les KPI.

Personnes présentes : 2 recruteurs, dont un manager en recrutement.

Observation : « Ne t'en fais pas, les KPI ne sont pas là pour surveiller, mais plutôt pour intervenir en cas de problème... si la direction me les demande du moins, mais c'est juste une base de travail. »

N°3 : Observation non participante

Mardi 7 novembre 2023, 9h08.

Contexte : Dans l'agence, conversation dans l'open-space où il y avait un recruteur. Un recruteur vient demander des conseils au recruteur commercial pour une visite commerciale, car le recruteur débutant fait ses débuts.

Personnes présentes : 2 recruteurs, dont un recruteur commercial.

Observation :

Recruteur A : « Tu penses que si je prends le livre présentant ITZU et que je commence par présenter ITZU en montrant le livre, c'est bien ? Ou attends, je vais te montrer... Tu connais le RH qui travaille chez X ? »

Recruteur commercial B : « Oui, c'est bien comme cela. Oui, je connais bien ce RH, je l'ai déjà rencontré lorsque je travaillais chez X. »

Recruteur A : « Comment est le RH ? Sympa ?.. »

N°4 : Observation participante

Mardi 14 novembre 2023, 9h30.

Contexte : Dans l'agence, conversation à bureau fermé. Le recruteur-manager a déniché un nouveau client grâce à son réseau.

Personnes présentes : 2 recruteurs dont un recruteur manager. Nous participions à la discussion.

Observation : « J'ai une nouvelle demande, les filles ! C'est le mari de ma cousine qui travaille là-bas et il nous a dégoté une demande. Il m'a donné le numéro de la RH. »

N°5 : Observation non participante

Jeudi 16 novembre 2023, 10h10.

Contexte : Dans l'agence, conversation dans l'open space. Cette observation illustre qu'un recruteur partage un CV avec un autre recruteur expérimenté.

Personnes présentes : 2 recruteurs et un autre recruteur.

Observation : « Voici, j'ai un nouveau CV d'un très bon candidat qui cherche du travail. Il est génial, je le connais bien. Voici son CV si tu veux l'appeler. »

N°6 : Observation non participante

Mercredi 29 novembre 2023, 14h05.

Contexte : Dans l'agence, conversation à bureau ouvert et l'open space. Deux recruteurs discutent d'un autre recruteur ayant travaillé avec leur candidat et leur client.

Personnes présentes : deux recruteurs dont un recruteur manager et un autre recruteur qui entre par la suite.

Observation :

« **Recruteur A :** Tu as vu que recruteur C a travaillé avec notre candidat ? Elle a même mis les suivis en plus.

Recruteur B : Mais non... c'est une blague, tu l'as contactée hier en plus.

Recruteur A : Oui, j'ai juste oublié de mettre les suivis.

Recruteur A appelle Recruteur C.

Recruteur C : Oui, et alors ? Tu n'as mis aucun suivi. Les candidats ne sont à personne, surtout quand il n'y a pas de suivi.

Recruteur C part.

Recruteur A : Elle (recruteur C) a contacté notre client en plus pour envoyer un de ses candidats à notre client. »

5.1. Tableau récapitulatif des observations

Nous ne précisons ni l'ancienneté ni l'âge pour des raisons de confidentialité, conformément à la demande de certains recruteurs.

Numéro de l'observation	Date	Heure	Type d'observation	Lieu	Description du profil
Observation n°1	9 octobre 2023	15h06	Non participante	Dans l'agence, l'open space	Un recruteur expérimenté et commercial, un recruteur débutant
Observation n°2	23 octobre 2023	11h25	Non participante	Dans l'agence, l'open space	Un recruteur manager, un recruteur expérimenté et commercial
Observation n°3	7 novembre 2023	9h08	Non participante	Dans l'agence, l'open space	un recruteur débutant, un recruteur expérimenté et commercial
Observation n°4	14 novembre 2023	9H30	Participante	Dans l'agence, dans un bureau fermé	Un recruteur manager et un recruteur expérimenté et commercial
Observation n°5	16 novembre 2023	10h10	Non participante	Dans l'agence, l'open space	Un recruteur manager, un recruteur expérimenté et commercial et un autre recruteur expérimenté et commercial
Observation n° 6	29 novembre 2023	14h05	Non participante	Dans l'agence, dans un bureau ouvert	Un recruteur manager, un recruteur

				et l'open space	expérimenté et commercial, un recruteur expérimenté et commercial
--	--	--	--	--------------------	---