

## **La gestion de talents au sein du département « Manpower Permanent Placement » chez « ManpowerGroup Luxembourg »**

**Auteur :** Esteves Granada, Julie

**Promoteur(s) :** Schoenaers, Frédéric

**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/2268.2/21501>

---

### *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 : ESTEVES GRANADO

Prénom : Julie

Matricule : s172834

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines,  
à finalité spécialisée en « Politique et Management RH »

Mémoire de fin d'études

La gestion de talents au sein du département « Manpower  
Permanent Placement »  
chez « ManpowerGroup Luxembourg »

Comment le département  
« Manpower Permanent Placement » se différencie-t-il au  
niveau de sa gestion de talents ?

Promoteur : SCHOENAERS Frédéric  
Lecteur : HAUSER Sabine  
Lecteur : HIRTZ Nicolas

## Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidée pendant tout ce processus de recherche.

Ma mère, mon frère et ma sœur, pour leur soutien indéfectible et leur patience.

Mon maître de stage, M. Nicolas Hirtz, pour sa confiance et ses informations pertinentes pour cette étude.

L'équipe du département « Manpower Permanent Placement », pour leur accueil et leur bienveillance.

Mon promoteur, M. Frédéric Schoenaers, pour son encadrement.

Ma lectrice, Mme Sabine Hauser, pour ses conseils et recommandations avisés.

# Table des matières

1.	Introduction .....	4
2.	Revue de littérature .....	5
2.1.	Définition des talents .....	5
2.1.1.	Approches théoriques .....	5
2.1.2.	Typologies des talents .....	6
2.2.	Enjeux de la gestion des talents .....	8
2.2.1.	Concurrence et pénurie de talents .....	8
2.2.2.	Diversité et inclusion .....	9
2.3.	Stratégies de recrutement et de rétention .....	11
2.3.1.	Marque employeur et attractivité .....	11
2.3.2.	Optimisation du recrutement .....	12
2.3.3.	Développement et fidélisation des talents .....	14
2.4.	Impact des nouvelles technologies .....	16
2.4.1.	Intelligence artificielle et recrutement .....	16
2.4.2.	Digitalisation et gestion des talents .....	17
2.5.	Pratiques et politiques de gestion des talents .....	19
2.5.1.	Approches inclusives vs. exclusives .....	19
2.6.	Hypothèses .....	21
3.	Méthodologie .....	22
3.1.	Introduction .....	22
3.1.1.	Objectif de la méthodologie .....	22
3.1.2.	Justification de la méthodologie .....	22
3.2.	Type de recherche .....	23
3.3.	Cadre de recherche .....	24
3.4.	Collecte des données .....	26
3.5.	Système de vivier de talents au sein de « Manpower Permanent Placement » .....	27
3.5.1.	Enjeux .....	27
3.5.2.	Processus de création du vivier de talents .....	27
3.5.3.	Objectifs du vivier de talents .....	29
3.6.	Limites de la recherche .....	30
4.	Mise à plat .....	31
4.1.	La création d'un système de vivier de talents chez « Manpower Permanent Placement » contribue au maintien de la compétitivité sur le marché du recrutement au Luxembourg .....	31
4.2.	Les risques associés à la création d'un système de vivier de talents sont la marginalisation d'une partie des talents ainsi que la valorisation de profils discutables .....	35

4.3.	Les attentes salariales de certains talents peuvent représenter un frein à une gestion de talents efficace au sein de « Manpower Permanent Placement » .....	39
4.4.	L'utilisation d'une base de données incluant des informations pertinentes sur les talents permet un lien continu avec ces derniers .....	42
4.5.	Les difficultés identifiées au Luxembourg au niveau du recrutement, tel que le manque de diversité dans les profils sélectionnés, ont une influence sur l'efficacité du système de vivier de talents au sein de « Manpower Permanent Placement » .....	45
5.	Discussion .....	49
5.1.	Introduction .....	49
5.2.	Interprétation des résultats.....	49
5.2.1.	La création d'un système de vivier de talents chez « Manpower Permanent Placement » contribue au maintien de la compétitivité sur le marché du recrutement au Luxembourg .....	49
5.2.2.	Les risques associés à la création d'un système de vivier de talents sont la marginalisation d'une partie des talents ainsi que la valorisation de profils discutables .	50
5.2.3.	Les attentes salariales de certains talents peuvent représenter un frein à une gestion de talents efficace au sein de « Manpower Permanent Placement » .....	52
5.2.4.	L'utilisation d'une base de données incluant des informations pertinentes sur les talents permet un lien continu avec ces derniers .....	53
5.2.5.	Les difficultés identifiées au Luxembourg au niveau du recrutement, tel que le manque de diversité dans les profils sélectionnés, ont une influence sur l'efficacité du système de vivier de talents au sein de « Manpower Permanent Placement » .....	54
5.3.	Résumé .....	56
6.	Conclusion.....	57
6.1.	Synthèse des enjeux identifiés.....	57
6.2.	Recommandations .....	58
6.3.	Perspectives et conclusion.....	60
7.	Bibliographie .....	61

# 1. Introduction

La gestion des talents est devenue une préoccupation majeure pour les entreprises opérant dans un contexte mondialisé et fortement concurrentiel. La capacité à attirer, développer et maintenir les meilleurs talents est un facteur crucial de réussite pour les organisations, en particulier pour les cabinets de recrutement. Notre étude porte sur la gestion des talents au sein du département « Manpower Permanent Placement » de « ManpowerGroup Luxembourg ». Elle s'intéresse notamment à la manière dont ce service se distingue dans la gestion des talents et à la manière dont la mise en place de son vivier de talents peut apporter une plus-value stratégique dans un marché du recrutement concurrentiel.

Ce qui nous intéresse ici, c'est une première constatation : le marché luxembourgeois du recrutement est très concurrentiel et chaque cabinet doit se démarquer par une gestion des talents efficace et novatrice pour satisfaire les entreprises locales. À partir de ce constat, nous nous sommes interrogés : **comment le département « Manpower Permanent Placement » se distingue-t-il de ses concurrents dans la gestion des talents ?**

Il était nécessaire d'approfondir notre réflexion en considérant les particularités de ce département pour répondre à cette question. En effet, le recrutement permanent, qui diffère des missions temporaires classiques de Manpower, nécessite une gestion des talents plus stratégique et sur mesure. Nous avons étudié en détail les méthodes utilisées par ce département, y compris la création et l'entretien d'un vivier de talents, pratique essentielle pour prévoir les besoins des clients dans un contexte de pénurie de profils qualifiés. Cet approfondissement nous a mené à la problématique suivante : **comment la création d'un système de vivier de talents dans le département « Manpower Permanent Placement » peut-elle représenter une plus-value dans un contexte concurrentiel au niveau des cabinets de recrutement au Luxembourg ?**

Ce mémoire s'articule autour de plusieurs axes. Tout d'abord, une revue de littérature permet de cerner les notions principales en rapport avec la gestion des talents et de dégager les approches théoriques et pratiques qui la sous-tendent. Par la suite, une analyse de cas examine la création d'un vivier de talents chez « Manpower Permanent Placement » en identifiant les enjeux, les difficultés et les possibilités liées à cette démarche. Enfin, il est possible de formuler des recommandations pour optimiser cette stratégie et renforcer la position concurrentielle du département sur le marché luxembourgeois en analysant les résultats.

## **2. Revue de littérature**

### **2.1. Définition des talents**

La bonne définition des talents est essentielle dans la gestion d'un vivier de talents, car elle permet de viser les personnes qui auront un impact positif sur l'organisation. L'explicitation de cette définition permet aux entreprises de mieux reconnaître, former et fidéliser les personnes importantes. Cette section a pour objet de décrire comment définir et reconnaître les talents, tout en soulignant l'importance de cette étape pour une gestion efficace du vivier de talents.

#### **2.1.1. Approches théoriques**

Aujourd'hui, la gestion des talents représente une stratégie essentielle pour toute entreprise. Selon Hughes et Rog (2008), la gestion des talents est importante pour deux raisons : "First, effective talent management ensures that organizations can successfully acquire and retain essential talent. Second, the extent to which these employees are engaged is key" (cités par Vetráková et al., 2019, p. 30). Cette gestion permet donc d'attirer des employés efficaces et d'évaluer à quel niveau les employés sont engagés.

De façon plus spécifique, qu'est-ce qu'un talent ? "We understand talented employee as an individual who has aptitude, innate gifts, developed skills from which he/she is able to benefit from, work on and implement changes that promise future progress" (McDonnell & Collings, 2011, Michaels et al., 2001, Thorne & Pellant, 2007, [n.p.], cités par Vetráková et al., 2019, p. 30). Cependant, il est important de distinguer deux courants pour définir de manière plus approfondie la notion de talents : le talent repose sur l'inné et le talent est acquis (Dejoux & Thévenet, 2015). Selon le courant traditionnel, les personnes avec de meilleurs taux de réussite sont celles possédant des dons dès la naissance (Dejoux & Thévenet, 2015). Dans ce cas, « [...] le talent suppose une forme d'excellence qui se matérialise par une différence par rapport aux autres » (Mirallès, 2007, [n.p.]). Nous pouvons aussi parler de « great performers », c'est-à-dire des individus aux performances exceptionnelles, quel que soit leur domaine d'activité (Dejoux & Thévenet, 2015). Cependant, si nous nous penchons sur des études scientifiques, « [...] le talent (ou don) et l'intelligence ne suffisent pas pour atteindre des niveaux records » (Dejoux & Thévenet, 2015, p. 85).

D'après G. Colvin (2008), l'environnement a une influence sur les compétences : en effet, selon cet auteur, « ces enfants ont bénéficié d'un environnement familial exceptionnel car ils ont été sollicités et développés de façon naturelle pendant leur jeunesse » (Dejoux & Thévenet, 2015, p. 88). Pour lui, le talent est une chose que nous pouvons acquérir selon l'environnement dans lequel nous avons grandi et selon le travail que nous avons mis en place pour devenir un talent. M. Gladwell (2008) suit le même courant en expliquant que « le succès n'est pas lié qu'au talent, mais à une multitude de facteurs indépendants de l'individu » (Dejoux & Thévenet, 2015, p. 88). Ces facteurs peuvent être représentés par le mode d'éducation, la date et le lieu de naissance, etc. (Gladwell, 2008). À partir de ces informations, nous pouvons faire le lien avec l'environnement en entreprise : en effet, selon les dires de ces auteurs, une personne évoluant dans un contexte d'entreprise possédant les conditions nécessaires au développement des talents, pourra déployer son potentiel au maximum. Par conséquent, chaque entreprise détient sa propre définition du talent, dépendant de son contexte (Dejoux & Thévenet, 2015).

### **2.1.2. Typologies des talents**

Selon la littérature, il existerait deux typologies de talents différentes : la première a été mise en avant par C. Dejoux et la seconde représente une classification amenée par McKinsey.

La typologie de C. Dejoux inclut six catégories de talents (Dejoux, 2015). Nous allons commencer par les « divas » : il s'agit de personnes perçues comme extraordinaires par leurs performances. Ainsi, elles sont favorisées en termes d'avantages offerts par la société concernée (Dejoux, 2015, p. 99). Ensuite, nous avons les « hauts potentiels », qui sont des employés « pouvant évoluer à plus de deux niveaux hiérarchiques en moins de deux ans » (Beechler & Woodward, 2009, [n.p.], cités par Dejoux & Thévenet., 2015, p. 100). Les « experts » font également partie de cette typologie de talents et ceux-ci sont plutôt associés à des compétences techniques. Ces personnes sont caractérisées par plusieurs éléments : le sens de l'innovation, le travail en équipe, leur reconnaissance par leurs pairs. Par conséquent, elles sont très bien entourées tant virtuellement que dans la réalité physique. Elles apportent ainsi un axe d'amélioration dans leur domaine d'expertise (Dejoux, 2015, p. 100). Une autre catégorie de talents sont les « métiers clés » : ces individus englobent un rôle plutôt stratégique au sein d'une entreprise grâce à leur savoir unique. Comme les « experts », ils possèdent de nombreux contacts et leur remplacement peut s'avérer compliqué (Dejoux, 2015, p. 100). Un autre élément stratégique seraient les « talents pivots », lesquels représentent le changement en influençant leurs collaborateurs (Dejoux, 2015, p. 100). Enfin, nous avons les « leaders globaux », lesquels sont plutôt adaptatifs dans n'importe quel poste et dans n'importe quel environnement de travail (Qiao, 2008). De ce fait, « leur perte aura un impact direct sur le business » (Dejoux & Thévenet, 2015, p. 100).



Ce type de typologie est important à connaître, car il permet l'aide à l'identification de talents s'il s'agit d'entreprises valorisant le « Employee Value Proposition », c'est-à-dire des entreprises « qui considèrent que tout salarié possède un talent et que le manager doit l'aider à le mettre en évidence et à identifier les talents qui serviront l'organisation » (Dejoux & Thévenet, 2015, p. 100).

La classification de McKinsey classe les employés en 3 catégories différentes : « A », « B » et « C ». La classe « A » représente le talent, alors que les classes « B » et « C » sont associées à des employés moyens et faibles (Sophie d'Armagnac et al., 2016).

Cette typologie se différencie de celle de C. Dejoux, en mettant en avant le fait qu'il n'existerait qu'un type de talent, le « grand talent managérial », qui se définit comme suit : « une combinaison d'esprit stratégique fort, de capacité de leadership, de maturité affective, de compétences en communication, de capacité à attirer les autres et inspirer d'autres personnes talentueuses, d'instinct entrepreneurial, de compétences fonctionnelles, et de capacité à produire des résultats » (Michaels et al., 2001, p. 13, traduction libre, cités par Sophie d'Armagnac et al., 2016, p. 12). Par l'association de ce talent à une haute performance, « il est supposé hautement transférable d'une entreprise à l'autre puisqu'il fait l'objet d'une 'guerre' visant à l'accaparer » (Sophie d'Armagnac et al., 2016, p. 12). C. Dejoux, au contraire, suppose qu'il y a plusieurs types de talents (Dejoux, 2015).

En d'autres termes, une définition claire et précise des talents est cruciale pour optimiser la gestion d'un vivier de talents : en intégrant les compétences, les attitudes et les comportements qui distinguent les talents, les entreprises peuvent mieux structurer leurs stratégies de développement et de rétention. Cette approche améliore la performance de l'entreprise et renforce l'avantage concurrentiel à long terme. En combinant les idées de cette section avec celles de la gestion globale des talents, les entreprises peuvent établir une synergie qui leur permettra de se développer et de s'adapter constamment à un contexte économique en constante évolution.

## **2.2. Enjeux de la gestion des talents**

La gestion des talents est un défi majeur pour toute entreprise qui veut rester compétitive et évoluer dans un contexte qui connaît une évolution constante. La seconde partie de notre étude examine les différents défis et opportunités liés à la gestion des talents. Nous nous pencherons sur les enjeux stratégiques, comme la pénurie de compétences et la rétention des meilleurs éléments. Saisir ces enjeux permet de développer des pratiques de gestion des talents efficaces pour soutenir les objectifs globaux de l'entreprise.

### **2.2.1. Concurrence et pénurie de talents**

Le phénomène de la mondialisation a eu de nombreux impacts sur le marché de l'emploi, et plus particulièrement sur la présence de talents au niveau global. En effet, depuis les années 1990, les pénuries de talents sont en augmentation (Dalayga et al., 2017). En 2016, ManpowerGroup avait constaté que 40 % des entreprises mondiales peinaient à combler les postes vacants, ce qui représente une hausse de 2 % par rapport à 2015 (ManpowerGroup 2016-Talent Shortage Survey 2016). D'après Vaiman et al. (2015), la cause de cet accroissement serait due à une plus grande mobilité de la main-d'œuvre : les individus peuvent changer d'emploi sans que les frontières géographiques et/ou politiques soient un obstacle suite à l'installation d'un environnement de super-compétition sur le marché de l'emploi européen. Ce changement reflète un challenge au niveau de la gestion des talents locale (Minbaeva & Collings, 2013). Gross et al., (2003) mettent en avant le vieillissement des forces de travail et perte de compétences critiques. Enfin, un autre facteur serait les mutations au niveau des environnements de travail ainsi que des attentes envers les employés (Alon et al., 2016 ; Thomas et al., 2015). Ceci inclut la substitution du secteur industriel par le secteur des services, lequel représentait, en 2008, 71,5 % des postes de l'Union européenne (ILO, 2008).

Au niveau démographique, plusieurs auteurs ont également constaté des facteurs ayant pu causer cette pénurie de talents. Pour Tarique et Schuler (2011), celle-ci serait une conséquence de la retraite des baby-boomers dans les pays développés, tels que les États-Unis, l'Allemagne et le Japon. De plus, Dalayga et al. (2017) nous parlent de l'explosion de jeunes talents dans les économies émergentes (les pays comme la Russie, la Chine et l'Inde) et de l'impact de la récession mondiale et de la reprise économique irrégulière. L'augmentation de la longévité combinée avec la baisse des naissances représente un autre argument pour Cascio et Boudreau (2016).

En réponse à la globalisation, les sociétés ont dû repenser stratégies et cultures (Al Ariss, Cascio, & Paauwe, 2014 ; Anderson, 2015 ; Canals, 2014) et s'adapter à des forces de travail plus intransigeantes (Dalayga et al., 2017).

Afin d'essayer de remédier à la pénurie de talents, causée principalement par la mondialisation, le « Global Talent Management » a pris source au sein des entreprises internationales : “GTM generally depends on IHRM literature and works about attracting, developing and retaining talents with high levels of skills aligning with the multinational companies’ business strategic plan globally” (Tarique & Schuler, 2010). Cette méthode de gestion des talents permet de maintenir une certaine compétitivité dans un contexte multiculturel (Ruël, Bondarouk, & Dresselhaus, 2014 ; Schuler & Jackson, 2009). Il s'agit d'une stratégie importante pour les multinationales : en effet, elle aide à relier les capacités d'un employé aux demandes de l'entreprise (Strack et al., 2012) : “[...] GTM policies and practices have a direct influence on the MNCs capability and ability to ‘generate, acquire, store, transfer, and apply knowledge and information in support of company goals and objectives” (Vaiman et al., 2015, cités par Dalayga et al., 2017, p. 993).

Une autre solution pour combattre la pénurie de talents serait le développement de formations pour les talents locaux et globaux (Sheehan, 2012).

Au niveau du Luxembourg, les employeurs rencontrent également des difficultés de recrutement : en effet, d'après le second baromètre de l'emploi publié par l'Union des entreprises luxembourgeoises (UEL) et la Federation for Recruitment, Search & Selection (FR2S), « 85 % des cabinets de recrutement estiment que les restrictions en termes de télétravail diminuent l'attractivité du Luxembourg pour attirer les talents étrangers » (Suay, 2024). De plus, toujours selon les résultats de ce baromètre, « plus de 60 % des cabinets signalent un besoin accru de temps pour finaliser leurs recrutements, reflétant des attentes salariales dépassant souvent le budget des entreprises » (Suay, 2024). Toussaint (2024) met aussi en évidence le fait que les employeurs restreignent leur recherche de candidats au niveau des types de profils, en favorisant les personnes avec cinq à dix ans d'expérience, ainsi que celles ayant moins de cinquante ans. Il existe également une « préférence pour des travailleurs directement opérationnels » (Toussaint, 2024).

### **2.2.2. Diversité et inclusion**

Aujourd'hui, les employeurs ont besoin d'embaucher des profils pouvant s'adapter aux constantes évolutions d'une société (Canedo, 2024). Une pratique serait « le recrutement de nouveaux profils,

parfois atypiques ou issus d'autres secteurs, [qui] favorise l'inclusion, l'innovation et la créativité [...] » (Canedo, 2024) et de faire appel à des cabinets de recrutement possédant les compétences et le réseau pour la recherche de profils spécifiques (Canedo, 2024).

Au Luxembourg, afin de renforcer l'inclusion au sein de ses entreprises, le développement de politiques d'immigration ainsi que la simplification des demandes de visas pour les étrangers pourraient représenter des solutions efficaces (Peiffer, 2024). Au niveau des secteurs financiers, de la santé et de la tech, la reconnaissance des diplômes étrangers au Grand-Duché pourrait également favoriser la diversité dans les sociétés luxembourgeoises (Peiffer, 2024).

Les avantages à long terme de ces pratiques de diversité et d'inclusion seront de maintenir la compétitivité des entreprises (Canedo, 2024).

## **2.3. Stratégies de recrutement et de rétention**

### **2.3.1. Marque employeur et attractivité**

Avant d'expliquer le lien entre la marque employeur et l'attractivité des talents, nous devons faire la distinction entre trois types de candidats : les candidats actifs, les candidats semi-passifs et les candidats passifs (Joos, 2008 ; Phillips & Gully, 2012). Les candidats actifs sont les personnes en recherche active d'emploi (Koch et al., 2018, p. 3). « Ce groupe représente 10 % ou moins de l'ensemble de la main-d'œuvre [...] » [traduction libre] (Joos, 2008, p. 52, cité par Koch et al., 2018, p. 3). Les candidats semi-passifs sont intéressés par de nouvelles opportunités d'emplois, sans toutefois être activement engagés dans des processus de recrutement : ils ne sont pas à la recherche active d'un nouveau poste (Koch et al., 2018, p. 3). Enfin, les candidats passifs correspondent aux personnes occupant un poste actuellement, qui ne sont donc pas du tout à la recherche d'une nouvelle position, mais qui restent cependant ouvertes à des offres très attrayantes (Koch et al., 2018, p. 3).

« Concrètement, la marque employeur désigne l'ensemble des stratégies mises en place par une entreprise pour soigner son image auprès des candidats, fidéliser ses salariés et maîtriser sa réputation générale en tant qu'employeur » (Montety & Picoche, 2022). « Ce sont les principes du marketing de la grande consommation appliqués à l'univers du recrutement », nous explique Laetitia Vitaud, experte du Lab (2022, citée par Montety & Picoche, 2022).

Le but de la marque employeur est d'attirer les meilleurs candidats : en effet, elle permet de renforcer l'attractivité d'une société en mettant en avant sa culture d'entreprise (Canedo, 2024). Ainsi, lorsqu'une personne postule pour une offre d'emploi, elle pourra directement identifier si ses valeurs pourraient ou ne pourraient pas correspondre aux valeurs de la société (Canedo, 2024). Ainsi, un candidat qui partage les valeurs de l'entreprise accroît les opportunités de collaboration à long terme. « Elle [la marque employeur] fait partie intégrante de la stratégie de talent acquisition et permet d'attirer des candidatures plus qualitatives, car en adéquation avec les valeurs affichées par l'entreprise » (Canedo, 2024). Selon cette même autrice (2024), « 75 % d'entre eux [des candidats] déclarent prendre en compte la marque employeur avant de commencer à postuler » (Piana, 2024) et « [...] ils sont 90 % à s'informer avant de postuler, par le biais du site carrière, des réseaux sociaux, ainsi que sur les sites d'avis de salariés » (Hellowork Group, 2022). Ceci démontre bien que le développement d'une marque employeur au sein d'une entreprise est crucial pour son attractivité auprès de potentiels talents.

Les réseaux sociaux aident à la croissance de la réputation d'une société (Canedo, 2024). En effet, « la notoriété de la marque peut, par exemple, se développer par la constitution et l'animation d'une

communauté de followers » (Canedo, 2024). Ce genre d'outils permet donc à une entreprise d'être connue par le plus de candidats possibles. LinkedIn, dont la définition est la suivante : « LinkedIn est un service en ligne qui permet de construire et d'agréger son réseau professionnel. Il se définit comme un réseau de connaissances qui facilite le dialogue entre professionnels. Pour ses membres, c'est aussi un outil de gestion de réputation en ligne et de personal branding. » (Techno-Science.net, lu en juin 2024), est l'un des réseaux sociaux les plus utilisés en matière de recrutement, car il « [...] regorge de nombreux profils, en poste ou en recherche d'emploi » (Canedo, 2024). Ainsi, ce type de réseau social permet d'identifier tous les types de candidats classés en début de chapitre : les candidats actifs, les candidats semi-passifs et les candidats passifs.

Au niveau du Luxembourg, le rapport de l'Union des entreprises luxembourgeoises et la Federation for Recruitment, Search & Selection décrit un manque d'effort au niveau de sa nation branding (Suay, 2024). « Le "Nation Branding", expression qui renvoie à la capacité d'un pays à promouvoir sa "Marque" et l'ensemble des dimensions qu'elle englobe (culturelle, gastronomique, sportive, diplomatique ou encore militaire) [...] » (Huet, 2019). Ce manque d'efforts (38 % des cabinets jugent insuffisants les efforts actuels) a pour conséquence une baisse au niveau de l'attractivité du Luxembourg par rapport aux talents étrangers (Suay, 2024).

D'après Arthur Meulman, General Manager de jobs.lu, « il est de plus en plus difficile de convaincre des salariés de rejoindre le pays pour y poursuivre leur carrière professionnelle » (cité par jobs.lu, 2023). Cette problématique montre qu'il est crucial pour les entreprises luxembourgeoises de développer une marque employeur afin que les talents étrangers puissent avoir une autre vision au niveau de leur carrière au Luxembourg.

En résumé, la marque employeur est un outil stratégique important dans la gestion des talents : les entreprises peuvent attirer les meilleurs talents en développant et en renforçant une image positive et attrayante, tout en les fidélisant et en les motivant à long terme. En collaboration avec les pratiques de gestion des talents et la compréhension des enjeux abordés précédemment, la marque employeur permet de créer un environnement de travail propice à la performance et à l'innovation.

### **2.3.2. Optimisation du recrutement**

La notion de « Talent Acquisition » est arrivée suite à un besoin d'adaptation des méthodes de recrutement de la part des entreprises face aux défis actuels (Canedo, 2024). Tout d'abord, nous allons

définir ce concept : « [...] elle [la fonction talent acquisition] est intégrée à la politique RH<sup>1</sup> de l'entreprise car elle implique de disposer d'une vision globale stratégique : de la marque employeur, du plan de développement des compétences, des perspectives d'embauche en fonction de la croissance de l'entreprise » (Canedo, 2024). Au niveau opérationnel, « il s'agit, entre autres, de sourcer et de piloter une stratégie marketing RH pour attirer les meilleurs profils » (Canedo, 2024). Il s'agit donc d'une véritable stratégie qui permet d'avoir une vue d'ensemble et d'avoir un impact sur plusieurs domaines des ressources humaines.

Quels sont les défis actuels que subissent les entreprises ? Aujourd'hui, ces dernières font face à une guerre des talents, qui a pour conséquence une hausse de la compétitivité entre les entreprises (Canedo, 2024). Celles-ci « [...] doivent se démarquer de leurs concurrents et se différencier pour attirer des candidats » (Canedo, 2024). De plus, « [...] 61 % des recrutements sont jugés difficiles par les recruteurs, qui l'expliquent par un manque de candidats, des profils inadéquats, des conditions de travail trop contraignantes, un déficit d'attractivité de l'entreprise, etc. » (France Travail, 2024 ; Canedo, 2024). Il existe plusieurs sources possibles à ces problématiques au niveau du recrutement : l'ère post-COVID, la hausse des départs à la retraite, le nombre d'offres d'emploi supérieur à la demande, etc (Canedo, 2024). Ces éléments représentent des défis conjoncturels. Au niveau générationnel, les milléniaux ont une perspective de l'emploi différente par rapport à leurs ancêtres : ainsi, « cette génération de candidats donne la priorité à la qualité de vie, à l'équilibre des temps de vie professionnelle et personnelle » (Canedo, 2024). Ils mettent donc davantage l'accent sur les conditions de travail et sur les valeurs de l'entreprise pour pouvoir se projeter dans le temps.

Le recrutement de profils polyvalents pourrait être une réponse à ces défis : les profils polyvalents sont des candidats adaptables et indispensables pour les entreprises en croissance (Canedo, 2024). Une autre solution serait l'inbound recruiting, une technique de marketing RH et qui se définit comme suit : « Il s'agit d'abord de créer des personas, c'est-à-dire des profils types de candidats, puis de publier du contenu qui intéresse chaque cible sur les réseaux adéquats. Cela permet aussi de personnaliser ses messages », dépendant du public-cible (Canedo, 2024). Cette technique permet de développer l'e-réputation d'une société, et donc d'augmenter les chances d'attirer des talents.

Une autre ressource qu'une entreprise peut employer pour améliorer ses processus de recrutement est l'amélioration de l'expérience candidat (Canedo, 2024). Ce ne sont que de simples tâches, mais qui montreront au candidat concerné une image positive de l'entreprise. Des exemples seraient l'accusation de réception de chaque candidature, la simplification du processus de recrutement (simplification du processus administratif, etc.), le maintien et le suivi d'une relation avec le candidat concerné, etc.

---

<sup>1</sup> RH : Ressources Humaines

(Canedo, 2024). Par conséquent, nous pouvons voir une évolution au niveau du rôle du recruteur ou du talent acquisition manager : il ne s'agit plus aujourd'hui de publier des offres d'emploi et d'attendre les candidatures, mais de diversifier les stratégies de recrutement par rapport aux types de candidats qu'une société aimerait recruter (Canedo, 2024). Nous pouvons même aller plus loin et dire que les rôles sont en train de s'inverser : « L'employeur potentiel doit donner envie au candidat de se projeter à long terme en proposant, par exemple, une visite de l'entreprise, des témoignages ou mises en relation avec les collaborateurs actuels, en peaufinant l'intégration des nouveaux collaborateurs » (Canedo, 2024). Ce ne sont pas seulement les candidats qui doivent se vendre auprès de l'entreprise sollicitée, mais également la personne en charge du recrutement qui doit également vendre la culture d'entreprise afin d'attirer le candidat le plus en adéquation avec les besoins et les valeurs de la société concernée.

D'après Mahfoud (2024), les entreprises doivent être plus réactives par rapport « [...] aux attentes évolutives en matière de recrutement. » Afin d'atteindre cette réactivité, elles sont en contact avec des recruteurs externes, dont leur but est de trouver les meilleurs profils par rapport aux nouvelles exigences sur le marché de l'emploi (Mahfoud, 2024). « Ces besoins dépassent le simple processus de recrutement, impliquant aussi une gestion intégrale des aspects administratifs, sociaux, voire juridiques liés aux recrutements des talents, notamment la gestion de la paie et des réglementations » (Mahfoud, 2024). Les besoins d'une entreprise ne se limitent plus qu'au processus de recrutement, mais il s'agit de besoins plus globaux.

### **2.3.3. Développement et fidélisation des talents**

Le défi du développement et de la rétention des talents réside dans le manque de programmes de formation continue adaptés aux évolutions technologiques et aux besoins spécifiques des employés (Mmatabane et al., 2023). En outre, le système d'évaluation des performances a été jugé inefficace et incompatible avec les objectifs stratégiques (Mmatabane et al., 2023). Une solution face à ces problématiques serait la mise en place de partenariats avec des systèmes éducatifs afin de développer des programmes de formation continue (Mmatabane et al., 2023). L'objectif d'implanter ce genre de formation au sein des entreprises est de répondre aux besoins actuels et futurs de celles-ci et d'aligner les employés sur les objectifs organisationnels (Mmatabane et al., 2023).

D'après Matthieu Imbert-Bouchard, Directeur Général Robert Half International France : « Plus que jamais, la capacité à concilier packages salariaux attractifs, avantages extralégaux, formations, opportunités de carrière stimulantes et culture d'entreprise attirante sera déterminante pour le recrutement et la fidélisation des talents » (cité par Robert Half, 2023). Ainsi, dans le contexte actuel du



marché de l'emploi, plusieurs mesures doivent être prises pour attirer les meilleurs talents au sein d'une entreprise.

## 2.4. Impact des nouvelles technologies

Ce chapitre de notre revue de littérature examine l'influence des nouvelles technologies sur la gestion des talents. Après avoir défini les talents, discuté de leurs enjeux et souligné l'importance de la marque employeur, il est important de comprendre comment les innovations technologiques changent ces pratiques. L'intelligence artificielle, l'analyse de données et les plateformes numériques ouvrent de nouvelles perspectives dans l'identification, le développement et la conservation des talents. Cette section étudie les avantages et les défis liés à l'intégration de ces technologies dans la gestion des talents, ainsi que leur potentiel pour améliorer l'efficacité et l'innovation au sein des organisations.

### 2.4.1. Intelligence artificielle et recrutement

Fraij & Varallyai (2021) définissent l'intelligence artificielle comme suit : "AI<sup>2</sup>, in the context of talent acquisition, can be defined as a sophisticated, automated, and computerized tool possessing a high degree of intelligence, which aids in the evaluation of applicants and the identification of suitable employees." D'après Tambe et al. (2019), l'intelligence artificielle permet de simplifier les processus de recrutement en incluant divers paramètres, tels que le parcours éducatif, les expériences professionnelles, etc. Ce type d'outil permet d'évaluer plus rapidement et plus facilement les candidats grâce à des systèmes de filtrage avancés, y compris des paramètres variés sur le passé professionnel du candidat ainsi que sur ses compétences actuelles (Islam et al., 2024). Un autre avantage de l'intelligence artificielle serait la diminution du travail manuel : ainsi, les personnes en charge du recrutement peuvent gagner du temps lors des différents processus, spécifiquement au niveau du tri des candidatures, et se focaliser sur l'attraction de candidats stratégiques qui peuvent s'adapter à toute situation (Islam et al., 2024). En effet, l'intelligence artificielle permet, grâce à l'automatisation : « [...] de rédiger des offres d'emploi attractives, d'analyser des milliers de CV en peu de temps, de construire des trames pour des entretiens de recrutement interactifs » (Canedo, 2024). Enfin, cette digitalisation des processus de recrutement permet de réduire les coûts associés à un mauvais placement par exemple (Islam et al., 2024).

Mahfoud (2024) nous dit la chose suivante : « L'innovation dans ce secteur [IA] vient compléter et renforcer les capacités des outils numériques, ouvrant la voie à une analyse approfondie des données, une segmentation plus précise des profils, et une prise de décision facilitée ». Les bénéfices de l'intelligence artificielle dans le domaine du recrutement sont encore démontrés dans cet extrait.

---

<sup>2</sup> AI : Artificial Intelligence

Bien que l'intelligence artificielle présente de nombreux avantages, elle inclut également certaines limites : en effet, cette transition dans une entreprise implique un investissement financier non négligeable. Paradoxalement, surtout dans un marché de l'emploi en tension, les entreprises nécessitent d'acquérir ce type de ressource afin d'employer des talents dans un contexte de pénurie (Mahfoud, 2024). Selon Jérôme Bard, Directeur Digital de SOV'digital, en combinant judicieusement data, IA, outils digitaux et externalisation, « les entreprises peuvent obtenir un écosystème solide et maîtrisé pour répondre à 360° à leurs enjeux en ressources humaines » (cité par Mahfoud, 2024).

#### **2.4.2. Digitalisation et gestion des talents**

Canedo (2024) nous définit deux outils technologiques pour la gestion des talents : SIRH<sup>3</sup> et ATS<sup>4</sup>. Les SIRH « facilitent la gestion des carrières, la gestion des talents et le suivi des indicateurs » (Canedo, 2024). Les ATS sont des « logiciels de gestion du recrutement et de suivi des candidatures [...] » (Canedo, 2024). Ces derniers représentent un avantage considérable au niveau du gain de temps lors de la présélection des candidats, à l'aide d'algorithmes permettant l'automatisation de l'identification des compétences requises (Canedo, 2024). Par conséquent, ce type d'outils « [...] permet de recruter plus rapidement les meilleurs profils » (Canedo, 2024). Ces outils technologiques permettent aussi de mettre en place un vivier de talents afin d'anticiper de futurs recrutements.

Une autre forme de digitalisation de la gestion des talents serait l'analyse et le suivi des données. Celle-ci inclut les « key performance indicators », lesquels permettent « [...] de mesurer le retour sur investissement (ROI) et de montrer que la fonction recrutement/talent acquisition a une forte valeur ajoutée » (Canedo, 2024). Ce type d'outils présente plusieurs avantages : participation à la performance de l'entreprise, limitation des erreurs de placement de candidats, limitation des coûts associés à ce type d'erreur. Ainsi, l'analyse et le suivi des données aide à la prise de décision et permet d'évaluer l'efficacité de la mise en place d'une stratégie de talent acquisition (Canedo, 2024).

Mahfoud (2024) met en avant l'utilisation de la data au niveau de la gestion des talents. Selon Jérôme Bard, « la disponibilité d'une data fraîche, riche et de qualité, obtenue par des échanges réguliers avec les candidats, établit un lien continu qui permet de rester informé de leurs évolutions professionnelles, nouvelles compétences, besoins en formation et disponibilités » (cité par Mahfoud, 2024). Ainsi, le fait de posséder une data à jour permet aux entreprises de bien cibler les besoins futurs des candidats et, par conséquent, leur proposer des postes en adéquation avec leurs besoins.

---

<sup>3</sup> SIRH : Système d'Information des Ressources Humaines

<sup>4</sup> ATS : Applicant Tracking System

Jérôme Bard (2024) explique aussi que : « C'est la combinaison justement dosée de la technologie et de l'humain qui permet de relever les défis confiés par nos clients, de la PME au Grand Compte, tout en maintenant des conditions très attractives » (cité par Mahfoud, 2024). Nous ne devons pas négliger entièrement l'aspect humain au profit des nouvelles technologies : il s'agit de cette composante qui permet d'identifier les « soft skills » des candidats, c'est-à-dire des « attributs personnels qui permettent à quelqu'un d'interagir efficacement et harmonieusement avec d'autres personnes » (dictionnaire d'Oxford, cité par exed.centralesupelec.fr, lu en juin 2024).

Les nouvelles technologies sont essentielles pour moderniser la gestion des talents : leur intégration permet d'améliorer les processus de recrutement, de développement et de fidélisation des employés, tout en offrant des informations précieuses grâce à l'analyse de données. Les technologies émergentes, comme l'intelligence artificielle, visent à proposer une gestion des talents plus individualisée et efficace. Les entreprises peuvent renforcer leur compétitivité et leur capacité à innover en combinant les avancées technologiques avec les stratégies traditionnelles de gestion des talents. La synergie entre la technologie et la gestion des talents est essentielle pour naviguer dans un environnement économique en constante évolution et garantir leur capacité à innover.

## 2.5. Pratiques et politiques de gestion des talents

### 2.5.1. Approches inclusives vs. exclusives

Dans la littérature actuelle, nous pouvons distinguer deux approches différentes au niveau de la gestion des talents : l'approche inclusive et l'approche exclusive (Theodorsson et al., 2022). Tout d'abord, nous allons définir la notion de « gestion des talents ». Ce concept est arrivé vers le début des années 2000 grâce à McKinsey & Company (Chambers et al., 1998). Il est défini comme suit : “TM<sup>5</sup> is claimed to give a business a competitive advantage by allowing it to discover, develop, and redeploy workers with exceptional abilities in a disciplined manner. The retention and commitment of important personnel are intimately linked to TM.” (Tej et al., 2021, p. 2). Cette stratégie est due au fait que, pendant longtemps, de nombreuses entreprises recrutaient des candidats dont les compétences ne correspondaient pas aux besoins du poste en question et qu'il est devenu essentiel de comprendre l'importance de recruter les « bonnes » personnes. (Dewhurst et al., 2012).

Ensuite, à la suite de la mise en place de ce concept de gestion des talents, la question qui se posait était la suivante : cette gestion concerne-t-elle tous les employés ou seulement certains employés montrant une performance exceptionnelle ? Ce questionnement a mené à la distinction entre l'approche exclusive et l'approche inclusive (Meyers & van Woerkom, 2014).

L'approche exclusive se concentre sur une certaine population de talents :

Initially, TM was focused on an exclusive strategy that targeted 1-15% of employees who were deemed as valuable and considered to possess exceptional characteristics (Lepak & Snell, 1999, [n.p.], cités par Theodorsson et al., 2022, p. 3), the employees who demonstrated efficient performance and showed a high potential (Silzer & Church, 2009, [n.p.], cités par Theodorsson et al., 2022, p. 3) or those who held positions of critical strategic importance (Huselid et al., 2005, [n.p.], cités par Theodorsson et al., 2022, p. 3).

Il s'agit donc de personnes possédant des performances exceptionnelles et/ou évoluant dans des postes à caractère stratégique. McKinsey, celui qui a défini le concept de « gestion des talents », tend vers une approche exclusive : « l'enjeu est d'identifier les salariés supposés talentueux le plus tôt possible, quitte à se livrer à une véritable guerre pour les capter » (Sophie d'Armagnac et al., 2016, p. 12). Nous pouvons donc lier cette stratégie au point de vue selon lequel le talent serait inné.

---

<sup>5</sup> TM : Talent Management

Cependant, Cappelli (2008, [n.p.]) a mis en avant la difficulté d'attirer ce type de talents car « ils sont généralement plus formés et ont plus d'opportunités pour avancer, de meilleurs packages salariaux et plus d'avantages que les autres employés » [traduction libre] (cité par Theodorsson et al., 2022, pp. 3-4). Dans le cas de cette approche, la société investit dans un groupe limité de talents afin de se démarquer au niveau de la concurrence. Selon Collings et Mellahi (2009, [n.p.]) : “[...] when it comes to gaining a competitive advantage over competitors, securing the best employees can potentially result in a long-term strategic position of strength” (cités par Theodorsson et al., 2022, p. 4). Autrement dit, ces auteurs prônent l'avantage compétitif d'une telle approche. Celle-ci est idéale pour les entreprises mettant en avant la performance dans une culture compétitive (Meyers and van Woerkom, 2014).

Swailes et al. (2014, [n.p.]) ont déterminé l'approche inclusive de la manière suivante : “The realization that all workers have talent, together with continual evaluation and employment in positions that are more suited and give the most potential (via participation) to employees who possess these skills” (cités par Theodorsson et al., 2022, p. 4). Selon ces auteurs, l'ensemble des employés possède un talent et les sociétés ont le rôle de les former et de les lier à des postes dans lesquels ces personnes pourront mettre en œuvre tout leur potentiel. Selon Meyers (2015), il s'agit du but d'une telle approche. Dans ce contexte, l'approche inclusive correspond à la perspective selon laquelle le talent serait acquis. Toutefois, cette stratégie présente également une limite : une entreprise considérant que l'ensemble de la population possède un talent pourrait embaucher des personnes dont les compétences ne correspondraient pas aux besoins de ladite société (Theodorsson et al., 2022). Dans un tel cas, Swailes et al. (2014, [n.p.]) proposent la solution suivante : “To ensure that the talent is not wasted, it is important that in those situations that the organization is aware and facilitates the finding of a more suitable position for the employee” (cités par Theodorsson et al., 2022, p. 4). Attirer les meilleurs talents, attirer une main-d'œuvre plus diversifiée ainsi qu'acquérir une certaine adaptabilité grâce à la variété de talents sont autant d'avantages que présente une stratégie inclusive. Celle-ci correspond mieux pour des sociétés mettant en avant le bien-être des employés (Anlesinya & Amponsah-Tawiah, 2020).

Les approches de gestion des talents, qu'elles soient inclusives ou exclusives, offrent différentes perspectives, mais complémentaires pour améliorer la performance des organisations. Les méthodes inclusives créent un lieu de travail juste et stimulant pour l'ensemble des salariés, ce qui peut contribuer à renforcer la solidarité et l'implication au sein de l'organisation. Dans le même temps, les stratégies d'exclusivité permettent d'exploiter au maximum les compétences performantes en focalisant les ressources sur celles qui peuvent avoir le plus d'impact stratégique. Les entreprises peuvent élaborer une stratégie de gestion des talents équilibrée et efficace, capable de répondre aux défis actuels et futurs du marché de l'emploi en intégrant judicieusement ces deux approches.

## 2.6. Hypothèses

Sur base de cette revue de littérature, nous avons pu dégager cinq hypothèses en lien avec la mise en place d'un système de vivier de talents chez « Manpower Permanent Placement ». Les hypothèses sont les suivantes :

1. La création d'un système de vivier de talents chez « Manpower Permanent Placement » contribue au maintien de la compétitivité sur le marché du recrutement au Luxembourg.
2. Les risques associés à la création d'un système de vivier de talents sont la marginalisation d'une partie des talents ainsi que la valorisation de profils discutables.
3. Les attentes salariales de certains talents peuvent représenter un frein à une gestion de talents efficace au sein de « Manpower Permanent Placement ».
4. L'utilisation d'une base de données incluant des informations pertinentes sur les talents permet un lien continu avec ces derniers.
5. Les difficultés identifiées au Luxembourg au niveau du recrutement, tel que le manque de diversité dans les profils sélectionnés, ont une influence sur l'efficacité du système de vivier de talents au sein de « Manpower Permanent Placement ».

### 3. Méthodologie

#### 3.1. Introduction

##### 3.1.1. Objectif de la méthodologie

Tout d'abord, nous allons définir ce qu'est une méthodologie de recherche : « La méthodologie de recherche est un aperçu de la façon dont une recherche donnée est effectuée. Elle définit les techniques ou les procédures utilisées pour identifier et analyser les informations concernant un sujet de recherche spécifique » (Voxco, consulté en août). L'objectif de notre méthodologie est de pouvoir apporter une structure rigoureuse pour répondre à notre problématique, qui est la suivante : **comment la création d'un système de vivier de talents dans le département « Manpower Permanent Placement » peut-elle représenter une plus-value dans un contexte concurrentiel au niveau des cabinets de recrutement au Luxembourg ?**

##### 3.1.2. Justification de la méthodologie

Pour mener cette recherche, nous avons choisi de mettre en place une méthode hypothético-déductive : « La méthode hypothético-déductive est une approche scientifique qui consiste à formuler des hypothèses et à les tester par des déductions logiques et des observations empiriques » [traduction libre] (Chalmers, A.F., 1999). Au commencement de notre recherche, nous avons formulé différentes hypothèses concernant la gestion de talents au Luxembourg et ses enjeux. Puis, nous avons effectué une analyse afin de déterminer si nos données récoltées sur le terrain allaient confirmer ou infirmer nos hypothèses, lesquelles ont été rédigées à partir de la littérature.



### 3.2. Type de recherche

Afin de recueillir des informations pour notre recherche, nous avons opté pour une démarche qualitative en menant plusieurs entretiens exploratoires, et plus spécifiquement des entretiens semi-directifs avec les consultants du département « Manpower Permanent Placement » au sein du cabinet de recrutement « ManpowerGroup Luxembourg ». Ce type d'entretien permet de récolter des données qualitatives, lesquelles sont pertinentes dans le cadre de notre recherche : afin de répondre à notre problématique de recherche, nous avons besoin de perspectives différentes afin de pouvoir nuancer nos résultats et de pouvoir comprendre les points de vue des différents consultants : « La pratique de l'entretien [...] sert [...] à produire des données permettant avant tout de mieux saisir la singularité de l'expérience que des individus ou groupes d'individus ont de leurs relations avec les autres, avec les institutions, ou plus largement celle qu'ils ont de phénomènes sociaux » (Pin, 2023, p. 1). Les entrevues ont été réalisées à partir d'un questionnaire d'entretien comprenant une quinzaine de questions. Nous avons pris la décision d'organiser ces entretiens avec quatre consultants du département. En effet, ces derniers sont les seuls à conduire ou à avoir connaissance d'un vivier de talents au sein de « ManpowerGroup Luxembourg ». Les consultants de la partie BTP / Construction ne possèdent pas de vivier de talents. Cependant, nous avons pensé qu'il était pertinent de les questionner sur ce sujet afin de connaître les raisons de cette non-existence et de comparer la gestion de candidats avec la partie Finance / Office.

Notre approche est plutôt explicative : en effet, notre recherche aspire à comprendre comment le système de vivier de talents de « Manpower Permanent Placement » contribue à une meilleure performance de ce département en comparaison avec la gestion de talents d'autres cabinets de recrutement au Luxembourg. Ainsi, comme expliqué dans la définition suivante : « La recherche explicative, comme son nom l'indique, est une méthodologie de recherche qui vise à définir le « pourquoi » d'un certain phénomène. Elle utilise le raisonnement et relie différentes idées pour définir des relations de cause à effet qui mettent en évidence les facteurs ou les raisons derrière la survenue d'un certain événement » (Voxco, consulté en août), notre problématique de recherche se concentre sur la raison pour laquelle la manière de gérer les meilleurs candidats de « Manpower Permanent Placement » mène à un plus grand nombre de placements de ces derniers par rapport aux autres cabinets de recrutements sur le territoire luxembourgeois.

### 3.3. Cadre de recherche

Le département « Manpower Permanent Placement » est une division spécialisée du groupe « ManpowerGroup », un leader mondial en matière de ressources humaines. Contrairement à la mission classique de cette société, qui se concentre principalement sur le travail temporaire et les services de recrutement, ce service vise à placer en position permanente des candidats qualifiés dans des emplois à durée indéterminée. Cette branche est axée sur l'identification, le recrutement et la mise en relation de professionnels avec des entreprises qui souhaitent intégrer des postes stratégiques dans leurs équipes.

Dans un monde professionnel en mutation, où la concurrence pour attirer et garder les meilleurs talents est rude, « Manpower Permanent Placement » représente un acteur majeur : les consultants de ce département n'interviennent pas seulement pour mettre en relation des candidats et des entreprises, mais également pour comprendre en profondeur les besoins des entreprises en termes de compétences, de culture d'entreprise et de potentiel de développement des candidats. Un recrutement stratégique permet d'assurer une adéquation entre le poste et le profil du candidat, tout en améliorant la performance globale des entreprises.

La capacité de « Manpower Permanent Placement » à répondre aux défis modernes du recrutement est particulièrement importante pour la gestion des talents : en effet, pour de nombreuses organisations, la gestion des viviers de talents, c'est-à-dire la constitution, la gestion et la mobilisation proactive de groupes de candidats potentiels pour des postes futurs, est un enjeu stratégique. Ce département joue un rôle important dans cette démarche en permettant aux entreprises de prévoir leurs besoins en personnel et de conserver un stock de candidats compétents susceptibles d'être rapidement recrutés lorsque des offres d'emploi se présentent.

Notre terrain de recherche se focalise donc sur le cabinet de recrutement « ManpowerGroup Luxembourg », et plus spécifiquement sur le département « Manpower Permanent Placement ». Ce département est scindé en deux parties : la partie BTP / Construction, laquelle inclut deux consultants et la partie Finance / Office, laquelle comporte également deux consultants, dont le responsable de ce département. Notre choix s'est arrêté sur ce département, car celui-ci encadre exclusivement des contrats à long terme et par conséquent, contrairement à la gestion intérimaire, la gestion des talents y est pertinente et présente.

Ci-dessous, il s'agit d'un tableau récapitulatif des personnes interrogées :

	<b>Âge</b>	<b>Ancien neté</b>	<b>Fonction</b>	<b>Secteur d'activités</b>	<b>Hotlists ?</b>
Consultant 1	40 ans	5,5 ans	Responsable du département « Manpower Permanent Placement »	Finance / Office	Oui
Consultant 2	39 ans	5 ans	Responsable du département technique	Construction / BTP	Non
Consultant 3	25 ans	2 ans	Consultant dans le département technique	Architecture / Bureau d'études	Non
Consultant 4	52 ans	2 ans	Consultant dans le département « Finance / Office »	Finance / Office	Oui

### **3.4. Collecte des données**

Afin de mener les entretiens avec les différents consultants de « Manpower Permanent Placement », nous avons rédigé une quinzaine de questions, lesquelles sont fondées sur les cinq hypothèses reprises à partir de la revue de littérature. Les questions posées lors des quatre entretiens exploratoires sont liées à quatre thématiques différentes : la description du système de vivier de talents concerné et l'explication de sa plus-value, les risques associés à cette gestion des talents, l'impact des attentes salariales sur le système de vivier de talents et enfin, les enjeux identifiés au Luxembourg au niveau du marché de l'emploi. Chaque entretien a duré environ trente minutes.

### **3.5. Système de vivier de talents au sein de « Manpower Permanent Placement »**

#### **3.5.1. Enjeux**

En novembre 2023, le responsable du département « Manpower Permanent Placement » nous a expliqué l'idée qu'il a en tête depuis environ deux ans : la création d'un système de vivier de talents à partir de listes correspondant aux métiers les plus récurrents au Luxembourg. Aujourd'hui, le marché de l'emploi au Luxembourg présente une certaine instabilité. Il est donc important pour les consultants travaillant dans des cabinets de recrutement de pouvoir anticiper les besoins des clients afin de réagir le plus rapidement possible en termes de proposition de candidats lorsqu'un poste est ouvert : les talents au Luxembourg sont en pénurie. Il faut ainsi pouvoir enregistrer ceux qui ont déjà pu être contactés auparavant afin de les trouver aisément dans la base de données.

#### **3.5.2. Processus de création du vivier de talents**

Nous avons commencé par créer un fichier Excel pour établir un tableau avec la liste des métiers les plus récurrents au Luxembourg. Nous avons effectué une recherche sur Internet pour y parvenir. Les recherches ont permis de trouver des métiers tels que le comptable, l'assistante de direction, le contrôleur de gestion, le gestionnaire de salaire, etc. Au début de ce processus, la liste des métiers était assez longue. Cependant, après plusieurs semaines, nous avons décidé de diminuer cette liste. En effet, nous nous étions rendus compte que certains types de métiers étaient trop techniques : par conséquent, il était devenu compliqué d'intégrer des talents dans ces listes, car il n'était pas clair de savoir si tel candidat correspondait à telle liste. Ainsi, ces questionnements nous faisaient perdre du temps, alors que le but de ces listes était, au contraire, de gagner du temps au niveau des différents processus de recrutement. Nous avons classé les métiers de comptabilité en plusieurs catégories : comptable fiduciaire, comptable commercial, comptable fonds, comptable holding et comptable junior. Nous les avons ajoutés au tableau Excel et ajouté, pour chaque catégorie, des exigences linguistiques : par exemple, un comptable inclus dans cette liste doit maîtriser le français à un niveau courant et l'anglais à un niveau minimum B2. Dans ce tableau, la plupart des métiers incluent ces deux langues, sauf quelques exceptions : pour le rôle de « Comptable junior », nous avons choisi uniquement l'anglais avec le niveau minimum B2, car la majorité des entreprises au Luxembourg ne demandent pas le français pour ces candidats. Il existe une autre exception : au niveau du métier de comptable en général, nous avons à chaque fois divisé ce métier en deux au niveau des langues, car certaines entreprises demandent un bon niveau de français pour ce poste et d'autres sociétés demandent le français et l'anglais avec un niveau minimum B2. Nous avons

inclus des typologies de sociétés pour chaque métier : pour un métier dans l'assistantat, par exemple, une personne associée à ce type de profession pourrait avoir de l'expérience dans n'importe quel secteur (industrie, finance, etc.). Nous avons finalement créé une dernière colonne destinée aux expériences. Ainsi, chaque métier est classé en deux catégories : une catégorie « 2 à 5 ans d'expérience » et une catégorie « plus de 5 ans d'expérience ».

Une fois ce tableau terminé sur Excel, nous l'avons importé dans le logiciel de « ManpowerGroup Luxembourg » : « Bullhorn »<sup>6</sup>, qui intègre la base de données candidats et clients. Dans « Bullhorn », il y a des informations sur les candidats et les clients pour les différents consultants. Le logiciel propose une commande, celle des hotlists : il s'agit de la base de notre vivier de talents. Nous avons donc choisi d'inclure ces listes de métiers dans les hotlists. Chaque hotlist était identifiée par le nom du poste et l'expérience correspondante : par exemple, nous avons appelé la hotlist « Sales Manager » avec 2 à 5 ans d'expérience de la manière suivante : « Manpo Perm – Sales Manager – 2-5 ans d'expérience ».

Après avoir enregistré toutes ces listes, nous avons pu commencer à les alimenter. Pour cela, nous recourons aux candidatures envoyées suite à une offre d'emploi ou à une recherche de candidats pour le besoin de certains clients. Lorsque nous recevons une candidature intéressante concernant une offre d'emploi publiée par l'un des consultants de « Manpower Permanent Placement », nous contactons la personne concernée par téléphone afin de faire un premier échange téléphonique. L'objectif de cet échange est d'élargir au niveau des attentes professionnelles du candidat, de lui demander s'il est toujours en poste actuellement, de mettre à l'épreuve les langues parlées, de poser des questions sur les dernières expériences professionnelles, de demander concrètement les tâches accomplies lors de ces différentes expériences, etc. Après cet appel, nous proposons au candidat de l'enregistrer dans notre base de données et, dépendant du métier exercé, des langues parlées et de l'expérience, nous ajoutons le profil de la personne concernée dans le ou les hotlist(s) correspondant(s).

Lorsqu'un client a des demandes de recrutement pour un certain métier, nous pouvons nous rendre sur la hotlist correspondant à ce besoin et envoyer un courrier électronique à tous les profils inclus dans cette hotlist. Les personnes intéressées peuvent nous contacter dès réception de ce courrier pour discuter plus en détail de l'offre concernée.

---

<sup>6</sup> <https://www.bullhorn.com/fr/>

### 3.5.3. Objectifs du vivier de talents

La question de départ de notre recherche est la suivante : **comment la création d'un système de vivier de talents au sein du département « Manpower Permanent Placement » peut-elle représenter une plus-value dans un contexte concurrentiel au niveau des cabinets de recrutement au Luxembourg ?** Afin de répondre à cette question, nous allons d'abord décrire comment ce vivier de talents a été créé et dans quel but.

Ce vivier de talents a plusieurs objectifs. Tout d'abord, cela permet aux consultants du département d'être plus réactifs en cas de besoin d'un client. Le vivier de talents permet, en effet, aux consultants de contacter rapidement les candidats qui ont déjà été ajoutés à une hotlist correspondant à la demande du client, c'est-à-dire au poste visé.

En outre, ce système de vivier de talents pourrait représenter une solution face à la pénurie de candidats sur certains métiers. En disposant de listes de candidats « rares » au sein de la base de données de « ManpowerGroup Luxembourg », ceci permet de les contacter dès qu'un client a besoin d'un candidat considéré comme pénurique sur le marché de l'emploi et d'avoir de l'avance par rapport à d'autres cabinets de recrutement au Luxembourg.

La gestion d'un vivier de talents permet également de prévoir les besoins du marché. Nous prenons l'exemple, pour le département « Manpower Permanent Placement », de la publication d'une offre d'emploi pour un poste de « AML-KYC Analyst ». Ce poste n'étant pas encore ouvert, afin de prévenir le besoin de ce type de candidats pour un client, nous avons commencé à réceptionner des candidatures pour ce poste et à contacter les candidats ayant postulé pour cette offre afin de les inclure dans la hotlist « AML-KYC Specialist ». En cas de non-congruence du candidat avec l'offre d'emploi, nous le contactons néanmoins pour l'inscrire dans notre base de données et le placer dans une de nos hotlists.

### **3.6. Limites de la recherche**

Une limite de notre méthodologie serait le nombre limité de talents au sein des listes de « Manpower Permanent Placement ». La raison est qu'il s'agit d'un projet très récent, qui est né il y a seulement quelques mois, et par conséquent, les hotlists de talents n'ont pas pu encore être alimentés d'un nombre important de top candidats. Ainsi, nous n'avons pas pu mener des entretiens au niveau des candidats, car nous n'avons pas encore assez de recul par rapport à ce projet et les résultats ne sont pas encore concrets.

Une autre limite serait qu'il aurait été pertinent de rajouter le témoignage d'un candidat venant d'une hotlist et placé grâce à la mise en place d'un système de vivier de talents au sein du département « Manpower Permanent Placement » : en effet, cela aurait permis de démontrer l'efficacité de la gestion des talents dans ce département et d'argumenter par rapport à sa plus-value face à la concurrence au Luxembourg. Malheureusement, la raison de cette limite est encore la jeunesse de ce système : les listes ne sont pas encore assez alimentées et nous n'avons pas encore eu la possibilité de placer un candidat catégorisé dans l'une de ces listes.



## 4. Mise à plat

L'analyse des différentes hypothèses dans cette section est faite à travers les entretiens menés avec les quatre consultants du département « Manpower Permanent Placement ». Grâce à cette analyse, nous pourrions répondre à la problématique suivante : **comment la création d'un système de vivier de talents dans le département « Manpower Permanent Placement » peut-elle représenter une plus-value dans un contexte concurrentiel au niveau des cabinets de recrutement au Luxembourg ?**

### 4.1. La création d'un système de vivier de talents chez « Manpower Permanent Placement » contribue au maintien de la compétitivité sur le marché du recrutement au Luxembourg

La différenciation des secteurs d'activités au niveau département « Manpower Permanent Placement » a pour conséquence l'existence de plusieurs manières de gérer un vivier de talents : en effet, le secteur construction / BTP possède un pool de candidats différent du secteur Finance / Office. Comme l'explique l'un des consultants construction / BTP : « *C'est assez vague, c'est moins vous, ça va vraiment être je pense par poste. Et ici, voilà, nous c'est vraiment de manière vague, on va dire tous ceux qui sont dans le domaine, bah très technique* » (extrait d'entretien, consultant 3, juin 2024). L'autre consultante s'occupant de ce secteur développe un peu la raison de ce choix de système de vivier de talents :

*Je peux juste dire qu'au niveau des profils techniques, je sais que chaque demande, que ce soit dans le secteur construction, industrie, transport, c'est jamais le même profil. Il y a toujours des spécificités. Je peux donner un exemple : si on me mandate pour un profil conducteur travaux ou ingénieur travaux, il y aura toujours des spécificités. Ce sera jamais un candidat type pour plein de sociétés différentes* (extrait d'entretien, consultant 2, juin 2024).

Le système des hotlists aurait eu pour conséquence une trop grande restriction au niveau des profils techniques : « [...] sinon on aurait 100.000 autres listes et on s'y perdrait. Donc, ça serait trop restrictif si on faisait vraiment des hotlists. C'est possible, mais ça a un travail trop fastidieux et vaut mieux faire par catégorie de métier » (extrait d'entretien, consultant 2, juin 2024).

Ainsi, comme il s'agit d'un secteur avec des profils plus techniques et spécialisés, ces consultants gèrent leurs talents à l'aide de « Distribution Lists », c'est-à-dire en créant des listes par métier : « On

fonctionne aussi par « Distribution Lists » et un peu moins tout ce qui est « hotlists » (extrait d'entretien, consultant 3, juin 2024). De façon plus concrète, les « Distribution Lists » fonctionnent comme suit :

*[...] nous c'est par métier. [...] par exemple, conducteur de travaux, donc dedans, on va y mettre vraiment tous les conducteurs travaux existants, et après, une fois qu'on a une demande d'un client, on va pouvoir aller checker. Ok, lui, il est plus gros œuvre, lui, il est plutôt corps d'état, lui, il est plus maison, lui, il est plus bureau, etc. Et donc, c'est comme ça après qu'on va rechercher. Donc, par exemple, ça va être par métier, soit de l'industrie, soit du transport, soit construction (extrait d'entretien, consultant 2, juin 2024).*

Au niveau du secteur Finance / Office, la gestion des talents se fait de la manière suivante :

*Donc depuis [...] 8 mois maintenant, on a mis en place les gestions de pools de talents qui permettent lorsqu'un client émet une demande de collaborateurs de pouvoir proactivement proposer à ces pools de talents l'offre d'emploi et la diffuser dans leurs boîtes mails ou les contacter par téléphone (extrait d'entretien, consultant 1, juin 2024).*

Dans ce cas-là, il s'agit de profils moins spécifiques :

*Moi l'idée que j'ai par rapport à la finance, j'ai une impression que, à partir du moment où, par exemple un comptable travaille, par exemple dans une banque, on peut un peu le. J'ai l'impression qu'on peut quand même. Comment dire ? Le positionner dans d'autres banques et la différence sera pas très marquée. Oui ou alors si c'est un comptable qui est plutôt une société commerciale, je pense qu'il peut s'adapter aussi à tout type de société commerciale (extrait d'entretien, consultant 2, juin 2024).*

Les consultants interviewés s'accordent à dire que la gestion de talents du département « Manpower Permanent Placement » pourrait les différencier par rapport aux autres cabinets de recrutement en alimentant continuellement les listes de talents. Pour l'une des personnes interrogées, cet acte devrait être un réflexe au sein du département afin de posséder le maximum de candidats pertinents dans la base de données :

*[...] c'est très important d'avoir un vivier de talents parce que je pense que c'est la base quand on a un nouveau besoin, avant même de faire quoi que ce soit d'autre : publier les annonces, faire*

*du sourcing<sup>7</sup>. Bah, c'est de retourner vers les anciens candidats en fait qu'on a déjà eus, où on sait déjà les principaux critères qui peuvent coller ou pas. Et, je pense que c'est, c'est vraiment, c'est un atout et il faut continuer justement à entretenir en fait ce vivier pour que ça reste toujours quelque chose de vivant, je pense (extrait d'entretien, consultant 3, juin 2024).*

L'alimentation active des hotlists de talents apporte des bénéfices non négligeables : « [...] s'il y a une personne qui répond à nos pools de talents et qui soit nous coopte, soit nous réponde favorablement, c'est toujours un candidat de gagné et un gain de temps considérable puisqu'on le connaît, on l'a déjà identifié » (extrait d'entretien, consultant 1, juin 2024).

Selon les dires d'un autre consultant, ce pôle du cabinet « ManpowerGroup Luxembourg » avait engendré un certain retard par rapport à la concurrence, car il s'agit d'un département né assez récemment et qui inclut quatre collaborateurs. Comme il nous l'a expliqué, l'organisation d'une équipe et la définition des différentes tâches représentent un temps considérable :

*Donc on a déjà pallié, dans une première étape, un retard vis-à-vis de la concurrence, qui probablement le gèrait d'une façon différente. Et nous, par la structure qui reste quand même à taille humaine, on est quatre collaborateurs au sein du pôle, du département, donc le temps de structurer quand même les équipes et que tout le monde ait une définition de ses tâches bien précises. Donc déjà, on va démarrer sur, on a enfin rattrapé une partie de notre retard, et l'objectif, c'est de dépasser les concurrents à terme (extrait d'entretien, consultant 1, juin 2024).*

Cet extrait démontre qu'il y a encore quelque temps, ce département n'était pas au même stade par rapport aux autres cabinets de recrutement, mais au fil du temps, cette équipe rejoint le niveau de la concurrence.

De plus, l'effet cooptation génère aussi un avantage pour le département « Manpower Permanent Placement » :

*La cooptation, ça peut être quelque chose. C'est-à-dire que plus, on va faire vivre ce vivier de talents, plus on va prendre contact avec les candidats, plus ils vont nous identifier comme des personnes expertes dans le domaine, et donc plus forcément, on va être référencé auprès d'eux, de leurs collègues ou de leurs connaissances. Et donc plus, on va faire grandir aussi ce vivier de talents (extrait d'entretien, consultant 2, juin 2024).*

---

<sup>7</sup> Ce terme désigne : « 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 : OpenSourcing, <https://www.opensourcing.com/sourcing-definition>, consulté en août 2024

Cependant, malgré les différents avantages du système de vivier de talents, il existe également encore des failles au sein de la base de données : « [...] *ce qui est sûr, c'est que la base de données telle qu'elle est constituée, elle n'est pas si facile que ça d'usage pour retrouver des candidatures* » (extrait d'entretien, consultant 4, juillet 2024). Effectivement, la base de données mise en place actuellement, c'est-à-dire « Bullhorn », ne permet pas encore de trouver des candidatures pertinentes à cause de sa mauvaise structuration au niveau des profils de candidats. Par contre, le système des « hotlists » au sein du département permet de pallier à cette problématique de gestion des candidatures :

*En fait, si par exemple, je cherche un profil, on va prendre un responsable financier, par exemple, si je fais une recherche booléenne, je vais recevoir beaucoup de candidatures, mais il y en a peut-être une ou deux qui correspondent et la manière dont elles arrivent en visuel, c'est juste, je vais dire le mot hein, c'est vraiment indigeste quoi. Par contre, si moi je vais sur la « hotlist » de responsables administratifs et que je vois tout de suite cinq personnes qui correspondent pile-poil au profil, ça me donne vraiment l'avantage vis-à-vis de mon client* (extrait d'entretien, consultant 4, juillet 2024).

Ce consultant rajoute aussi que le système de gestion des talents chez « Manpower Permanent Placement » permet de gagner en rapidité par rapport aux autres concurrents en listant les différents profils selon les compétences linguistiques ainsi que selon le nombre d'années d'expérience professionnelle : « [...] *la « hotlist », elle peut vraiment se travailler dans le détail. Par exemple, par rapport à l'aspect linguistique, ça c'est très important au Luxembourg, ça peut être par rapport au nombre d'années d'expérience, par exemple* » (extrait d'entretien, consultant 4, juillet 2024).

Au niveau de la revue de littérature, l'idée que la gestion des talents représente un avantage dans un contexte de pénurie de compétences et de forte concurrence (Dalayga et al., 2017) confirme les avantages soulignés par les différents consultants interrogés : en effet, ces derniers mettent en avant le fait que leur système de vivier de talents leur permet d'être proactifs, d'anticiper rapidement les besoins des différents clients et par conséquent, de remplir les postes vacants, même s'il s'agit d'un métier en pénurie. En effet, grâce à ce système de vivier de talents, le département « Manpower Permanent Placement » peut enregistrer et lister des profils rares et les retrouver facilement dès qu'un client soulève un besoin pour un poste vacant.

## 4.2. Les risques associés à la création d'un système de vivier de talents sont la marginalisation d'une partie des talents ainsi que la valorisation de profils discutables

À l'issue des entretiens, nous avons pu nous rendre compte que la majorité des consultants de « Manpower Permanent Placement » avait vécu ce genre de situation. Cependant, comme expliqué dans cet extrait :

*[...] Je pense que déjà c'est dans l'identification des profils. On a une méthodologie quand même. Chez « Manpower », on a un questionnaire lors du prescreen qui permet de, comment dire, déjà d'avoir un maximum d'informations concernant le candidat et qui nous permet de voir si ça va effectivement matcher, fitter avec le poste. Mais, on s'assure toujours, on se base pas uniquement sur un prescreen. On va également compléter avec une interview pendant laquelle on va pouvoir se permettre de se rendre compte si ça va matcher ou pas et si effectivement, on peut le positionner (extrait d'entretien, consultant 2, juin 2024).*

« Manpower Permanent Placement » suit des procédures lors de ses processus de recrutement, dont l'étape du « prescreen »<sup>8</sup> : ce premier échange permet d'obtenir le plus d'informations possibles sur le candidat concerné, au niveau professionnel et au niveau personnalité, et d'ainsi faire déjà une petite analyse pour voir si ce candidat pourrait correspondre au poste du client. Toutefois, l'étape du prescreen n'évite pas certaines erreurs : « [...] ça a pu m'arriver lors de mon expérience d'avoir identifié certains profils, de pas les avoir finalement proposés et puis après d'apprendre que la concurrence l'a placée sur ce poste-là » (extrait d'entretien, consultant 2, juin 2024). Cette personne justifie ce type d'erreurs par une connaissance moindre du secteur de l'industrie : « [...] il a fallu que je m'adapte au profil, et donc forcément le temps de comprendre vraiment la recherche, parce que chaque industrie et chaque poste dans l'industrie est différent aussi » (extrait d'entretien, consultant 2, juin 2024).

Il s'agit de situations qui ne sont pas récurrentes. En effet, grâce à l'expérience des recruteurs, ils ont cette capacité à « cerner les bons profils » (extrait d'entretien, consultant 2, juin 2024). Ce type d'erreurs est donc généralement lié au manque d'expériences du recruteur, car cette faille ne permet pas d'identifier un talent et donc de le placer dans l'une des hotlists : cela a pour conséquence de perdre de la vitesse par rapport à d'autres concurrents et d'avoir des trous dans le système de vivier de talents. Nous avons un autre exemple d'un consultant n'ayant pas placé un talent par manque d'expérience :

---

<sup>8</sup> Ce terme désigne l'étape du premier échange téléphonique avec un candidat.

*J'ai un candidat avec lequel j'avais eu en entretien. Bon, j'étais pas là depuis longtemps, donc je pense, j'avais pas encore toute l'expérience, etc. Je l'avais eu en entretien et je trouvais qu'il matchait pas du tout avec le poste. Il, enfin, il se vendait pas très bien et je me suis dit ça marchera pas, donc je me suis fermée la porte, je l'ai pas envoyé. J'ai pas continué et j'ai vu quelques mois plus tard sur LinkedIn qu'il a commencé chez mon client, qu'en fait, il a postulé lui directement après par la suite et qu'ils l'ont pris et du coup, il est là-bas (extrait d'entretien, consultant 3, juin 2024).*

Une autre raison qui pourrait expliquer le non-placement d'un talent serait les critères parfois restrictifs des clients : « *Du coup, parce que toi, tu t'es fermé aux critères de ton client [...]* » (extrait d'entretien, consultant 3, juin 2024). En effet, il s'agit de l'une des problématiques spécifiques du Luxembourg : les employeurs recherchent des personnes parlant plusieurs langues, avec de nombreuses années d'expérience professionnelle dans un certain type de poste, etc. Par conséquent, ce type d'exigences peut fermer les portes à beaucoup de talents ou, comme il est compliqué de trouver ces profils, poursuivre des process de recrutement avec des personnes ne correspondant pas au poste concerné :

*C'est vrai que bon, au Luxembourg, on veut souvent des gens avec plusieurs langues, mais parfois, ben, malheureusement, on n'a pas hein ce type de profil. Surtout s'il y a en plus des conditions de niveaux d'expérience qui sont peut-être juniors ou très seniors, donc dans ce cas-là, effectivement, on peut contacter quelqu'un qui a pas une des hard skills et la proposer comme ça quoi, je veux dire, mais bon voilà, tout dépend quoi (extrait d'entretien, consultant 4, juillet 2024).*

Cette même personne nous explique également que la mise en place de listes de talents peut représenter un inconvénient :

*C'est vrai qu'en tant que tel, elle ne rentrerait pas dans une « hotlist » de cinq ans par exemple, ni même de deux ans, ni même de trois ans, puisqu'elle avait que trois mois sur les faits on va dire et que trois mois au Luxembourg en plus. Donc, vraiment. Mais la personnalité, c'est les soft skills qui ont primé (extrait d'entretien, consultant 4, juillet 2024).*

En effet, en prenant l'exemple de cette candidate qu'elle aurait pu placer, elle souligne que ce ne sont pas seulement les expériences professionnelles qui priment, mais également les « soft skills ». Ainsi, la personnalité d'une personne doit aussi être évaluée pour voir la correspondance avec un certain poste. Dans les faits, le profil de cette personne n'aurait jamais été catégorisé dans l'une des listes de talents (l'expérience minimum exigée est de deux ans), mais sur le terrain, il aurait pu correspondre au client :

*J'ai eu, y a pas longtemps, une personne en fait, elle était hôtesse de l'air pendant un moment. Après, elle a repris l'enseignement et là, elle est stagiaire depuis trois mois dans une banque dans le Learning & Development. Donc, elle a repris une formation Learning & Development dans l'ingénierie pédagogique. Et, en fait, quand je l'ai eu en entretien, malgré ses 3 mois d'expérience et la demande du client qui portait sur 5 ans, elle était tellement pleine de confiance en elle, tellement pêchue, que j'ai envoyé sa candidature (extrait d'entretien, consultant 4, juillet 2024).*

Cela soulève la question suivante : la mise en place de « hotlists » serait-elle trop restrictive au niveau d'une gestion efficace de talents ?

Nous avons aussi l'exemple d'un consultant ayant mis en avant le profil d'un candidat qui n'était pas pertinent pour le recruteur, mais qui finalement a été placé chez un client :

*[...]j'avais un candidat, mais c'était un des derniers placements que j'ai faits à un candidat qui sur le papier était bien, mais en entretien était un peu, enfin, je le sentais pas très à l'aise avec son métier et enfin voilà je le sentais pas trop. [...]Et au final, bah l'entretien s'est très bien passé, ils ont fait une offre directement et il a commencé trois semaines plus tard direct. C'était un coup de cœur incroyable et alors que vraiment, j'y croyais pas forcément [...] (extrait d'entretien, consultant 3, juin 2024).*

De plus, nous pouvons également mettre en avant d'autres risques associés à la mise en place d'un vivier de talents :

*[...] la création de la hotlist, c'est une bonne base, mais il faut qu'elle soit alimentée. Donc du moment où la personne elle est, elle est plus là, elle devient vite obsolète. Nous on travaille en flux tendu donc, c'est même deux semaines c'est déjà parfois trop tard pour nous quoi. Donc je veux dire, c'est bien de savoir que c'est fait, mais si c'est pas updaté et si c'est pas, comment dire, revu régulièrement, et ben très vite, ça perd de son intérêt en fait. Donc ça, c'est un point de vigilance que je vois [...] (extrait d'entretien, consultant 4, juillet 2024).*

Ainsi, selon cette personne, il est primordial d'actualiser régulièrement les listes de talents afin qu'ils soient efficaces. Dans le cas contraire, ce système de gestion des talents deviendrait obsolète et n'apporterait aucune plus-value au département « Manpower Permanent Placement », car il n'y aurait pas assez de top candidats dans le logiciel de base de données.

Enfin, l'un des consultants met en avant le risque de recontacter constamment les mêmes candidats : « [...] *se concentrer sur toujours les mêmes candidats et ben, qu'il y ait au bout d'un moment un essoufflement et qu'on sache plus vers quoi aller* » (extrait d'entretien, consultant 3, juin 2024).

L'analyse de ces résultats est liée aux différentes approches mises en avant dans la revue de littérature : dans cette dernière, nous avons expliqué qu'il existait l'approche inclusive et l'approche exclusive dans la gestion des talents.

Selon l'approche exclusive, les employeurs se concentrent sur une petite partie de la population d'employés, ceux considérés comme exceptionnels (Meyers & van Woerkom, 2014). Toujours d'après ces auteurs (2014), le risque de ce type d'approche est la marginalisation de personnes ayant également les capacités d'occuper un certain poste. Chez « Manpower Permanent Placement », les consultants n'ont pas donné suite à certains talents, mais plutôt à cause du manque d'expérience que par rapport à une focalisation sur un certain type de candidats dits « exceptionnels ».

L'approche inclusive, définie par Swailes et al. (2014), considère que tous les employés possèdent le potentiel d'avoir un ou plusieurs talents. Dans ce cas-là, l'inconvénient serait la valorisation de certaines personnes qui n'ont pas les capacités correspondant aux besoins d'une entreprise. Dans le cas du département que nous analysons dans ce travail, il ne s'agit pas de personnes n'ayant pas du tout les capacités pour travailler chez un certain client, mais il s'agit surtout de personnes ne possédant pas les « hard skills » demandés, c'est-à-dire l'expérience professionnelle correspondante, par exemple, mais qui possèdent malgré tout une bonne personnalité et dont la motivation prime par rapport aux autres exigences du poste concerné.

Nous pouvons aussi lier ces extraits d'entretien à une problématique mise en avant dans notre revue de littérature : les exigences en termes du nombre d'années d'expérience professionnelle. En effet, Toussaint (2024) nous explique que les employeurs au Luxembourg ont tendance à recruter des personnes avec au moins cinq à dix ans d'expérience.



### **4.3. Les attentes salariales de certains talents peuvent représenter un frein à une gestion de talents efficace au sein de « Manpower Permanent Placement »**

Aujourd'hui, le sujet du salaire, est devenu encore plus important :

*[...] les nouvelles générations sont plus axées là-dessus, je trouve, et je le vois chez mes candidats. Au final, ce qui va jouer quasiment à chaque fois, c'est le salaire. Et même ceux qui disent que non, par exemple, vu que moi c'est plus des architectes et des choses comme ça, ils sont très axés sur les projets : qu'est-ce que c'est comme type de projet, etc. Mais, au final, ce qui pèse le plus dans la balance, c'est le salaire, c'est toujours le salaire (extrait d'entretien, consultant 3, juin 2024).*

Cet extrait démontre que malgré un poste passionnant, les candidats priorisent le niveau du salaire lorsqu'ils ont le choix entre plusieurs offres d'emploi. Il s'agit d'un élément crucial lors d'un processus de recrutement, car celui-ci joue sur le choix du candidat de continuer ou pas à poursuivre un certain processus avec « ManpowerGroup Luxembourg ». Ainsi, les recruteurs possèdent également cette casquette de négociateur lors des entretiens :

*C'est vrai que dans l'interview avec le candidat, il y a déjà une partie négociation, c'est-à-dire qu'on va lui demander son salaire actuel. On va détailler vraiment tout son package. Et, si on a connaissance, parce que parfois, on n'a pas connaissance du budget pour le client, si on n'a pas connaissance, bon bah le budget est assez ouvert, ça veut dire qu'on peut transmettre. Mais là où quand on a connaissance du budget, bon, on sait sur quoi on peut tabler, on joue franc-jeu avec le candidat. On lui dit tout de suite le budget du client et c'est une discussion avec lui, une négociation et lui dire aussi que c'est pas un job, ce n'est pas un salaire, c'est aussi une évolution. C'est voilà et en fait trouver des arguments pour lui donner envie (extrait d'entretien, consultant 2, juin 2024).*

Par conséquent, cette focalisation sur le salaire peut engendrer un manque de talents au sein du vivier de talents de « Manpower Permanent Placement » : en effet, si ces tops candidats restent fermés à la négociation, car ils ont des exigences élevées au niveau salarial, un placement de ces personnes chez des clients s'avèrera compliqué sans une remise en question. Cette situation peut engendrer une certaine frustration chez les consultants de « Manpower Permanent Placement » :

*[...] c'est le problème constant qu'on a avec des candidats où on présente le poste, tout est nickel, ils sont très chauds et au niveau du salaire. On leur dit le salaire que le client attend et c'est non. Et c'est pas négociable en fait. Et, on a déjà eu plein de profils qui ont été refusés à cause du salaire (extrait d'entretien, consultant 3, juin 2024).*

Cette personne va encore plus loin en soulignant l'impact que les attentes salariales des talents peuvent avoir sur la gestion de ceux-ci :

*[...] même sur la gestion de talents, bah je suppose que voilà, parfois il y a peut-être des tops profils qui matchent exactement, mais qui matchent pas au niveau du salaire. Et, ça on l'a souvent et je pense c'est plus du côté technique, parce que les salaires c'est un peu plus compliqué [...]* (extrait d'entretien, consultant 3, juin 2024).

Elle rajoute également : « [...] on a plein de bons profils. Combien de fois j'ai des appels avec des candidats où on matche parfaitement et on arrive au point salaire et ça va pas » (extrait d'entretien, consultant 3, juin 2024). La question des salaires représente donc un élément important dans la gestion des talents et représente un impact non négligeable au niveau de l'alimentation des listes de talents. Un autre consultant va plus loin et nous explique l'importance que peut représenter les exigences salariales des candidats au niveau du système de vivier de talents de « Manpower Permanent Placement » spécifiquement : en effet, contrairement à la gestion des intérimaires, la gestion de placements permanents inclut, lors des premiers échanges téléphoniques, des questions par rapport à la situation salariale actuelle ainsi qu'aux prétentions salariales du candidat concerné. Le but de ces questions est le gain de temps lors des processus de recrutement : lorsqu'un candidat est contacté, les exigences salariales sont notées et enregistrées dans la base de données et donc également dans les « hotlists » de talents. Par conséquent : « [...] si dans le cadre d'une « hotlist », j'ai un niveau de salaire qui est affiché et c'est pas le budget de mon client, je gagne un temps énorme de le savoir tout de suite » (extrait d'entretien, consultant 4, juillet 2024).

Comme le souligne un autre consultant, leur rôle n'est pas d'imposer un certain salaire aux candidats ou un certain budget aux clients : ils ont surtout un rôle de conseiller car ils sont experts dans le domaine du recrutement et possèdent donc des connaissances assez aigües en matière de questions salariales au Luxembourg :

*Je pense que tous les consultants chez « Manpower Permanent Placement » maîtrisent, dans les grandes lignes ; son secteur d'activité ou en tout cas, est capable de consulter ou de se renseigner si un client ou un candidat est bien dans le scope du marché. [...] Mais nous, on est là pour*

*conseiller un candidat ou un client sur les salaires à pratiquer selon la qualification demandée ou les qualifications requises que le candidat a. Maintenant, se positionner de façon très ferme et définitive sur une politique salariale, malheureusement, on n'est pas, on n'est que conseiller, on n'est pas payeur, donc c'est très difficile en tant qu'intermédiaire en recrutement de dire « il faut absolument faire ça » (extrait d'entretien, consultant 1, juin 2024).*

De plus, le Luxembourg possède une spécificité : l'indexation des salaires. Par conséquent, à la suite des nombreuses indexations ces deux dernières années, les personnes travaillant ou désirant travailler au Luxembourg ont des exigences encore plus élevées au niveau salarial : « [...] les gens, en moyenne, ont augmenté de 15% leur salaire en 2 ans, donc ce qui est énorme. Et, les gens sont un petit peu déconnectés aussi, je pense, d'une certaine réalité de marge des sociétés » (extrait d'entretien, consultant 1, juin 2024).

Au niveau des solutions pour faire face à ces exigences salariales, l'un des consultants de « Manpower Permanent Placement » propose aux clients d'être clairs au niveau de leur budget : « [...] quand un candidat demande une annonce, un budget et qu'il est dans le budget du client, on donne tout de suite le salaire. Ça évitera de tergiverser » (extrait d'entretien, consultant 1, juin 2024).

Les rapports soulevant les différentes problématiques liées au marché de l'emploi au Luxembourg soulignent également ces difficultés en matière des prétentions salariales : le baromètre de l'emploi de l'Union des entreprises luxembourgeoises (UEL) et la Federation for Recruitment Search & Selection (FR2S) vont dans le même sens que les dires des consultants de « Manpower Permanent Placement », en mettant en avant le fait que « plus de 60 % des cabinets signalent des attentes salariales dépassant souvent le budget des entreprises » (Suay, 2024). Par conséquent, une limite se dessine dans la capacité à attirer des talents.

Dans la revue de littérature, nous décrivons la typologie de talents de C. Dejoux (2015) : celle-ci inclut les « divas » et les « hauts potentiels », lesquels sont liés à des prétentions salariales élevées. Les consultants de « Manpower Permanent Placement » pourraient se fonder sur cette typologie afin d'identifier les différents types de talents et par conséquent, adapter leur stratégie de négociation dépendant de quel type de talent il s'agit.

D'après Matthieu Imbert-Bouchard (2024), l'attraction des talents va plus loin que le salaire : des packages salariaux attractifs reliés à une bonne culture d'entreprise jouent également sur le choix de l'offre d'un talent.

#### 4.4. L'utilisation d'une base de données incluant des informations pertinentes sur les talents permet un lien continu avec ces derniers

La première étape pour tous les consultants confondus de « Manpower Permanent Placement » est la préqualification téléphonique : lors de ce premier échange, les recruteurs posent plusieurs questions en lien avec le parcours professionnel ainsi qu'avec les attentes du candidat. Au niveau du secteur construction / BTP, des questions plus spécifiques à ce secteur seront posées : « [...]il travaille de journée, de nuit ? Si aujourd'hui, il est prêt à travailler, par exemple, sur un système de 4/8<sup>e</sup> » (extrait d'entretien, consultant 2, juin 2024). À côté de ces questions plus spécifiques, la trame générale se traduit comme suit :

*Ben déjà le salaire ça c'est évident. Les compétences qu'il a, ce qui ce qu'il fait, c'est pas nous sur le côté technique, c'est obligatoire en fait. On a rarement des clients qui demandent des profils de juniors, donc il faut forcément des gens qui ont l'expérience. Donc on a, on est obligé de savoir vraiment s'ils ont, ben, les compétences là-dedans ou non. Donc je pense que c'est un élément très important. Ce qui est important aussi, les langues je pense : nous aussi c'est quelque chose qui est très demandé, donc je pense que c'est important et en fait je me dis qu'est-ce qu'on regarde directement quand on tombe sur un profil pour justement voir si ça peut matcher ou non. Bah c'est ça, c'est principalement ça. Et au niveau des langues, c'est comme pour finance : français, anglais, allemand (extrait d'entretien, consultant 3, juin 2024).*

Toutes ces informations sont enregistrées dans la base de données, au sein des profils des candidats. Ainsi, si l'un des consultants reçoit une demande de la part d'un client, ils peuvent rapidement avoir une vue globale des informations primaires du candidat concerné :

*[...]moi personnellement ce que je fais, c'est que déjà même pour les candidats qui, par exemple, j'ai un candidat au téléphone qui ne matche pas, que je vois rapidement qui ne matche pas avec le poste, je vais quand même, bah, continuer l'appel, je vais pas couper court. Enfin voilà, je vais vraiment prendre toutes les infos pour justement, dans le futur, si j'ai d'autres postes, pouvoir le rappeler, etc. Et, j'envoie systématiquement, même pour ceux qui, surtout pour ceux qui ne collent pas en fait, parce qu'il y a de suite un email avec mes coordonnées avec les informations sur qui je suis, etc. Pour qu'eux puissent également me rappeler si jamais ils voient une annonce ou quelque chose, ils puissent m'assimiler et régulièrement en fait (extrait d'entretien, consultant 3, juin 2024).*

Cet extrait démontre aussi qu'en plus de pouvoir enregistrer des informations sur les candidats, ce premier échange permet également de commencer à construire un lien avec eux, et donc de pouvoir les recontacter par la suite au cas où un poste pourrait leur correspondre : « [...] j'ai quand même le contact, vu que j'ai le contact avec le client et il y a toujours un lien en fait à un moment » (extrait d'entretien, consultant 3, juin 2024).

De plus, certains éléments maîtrisés par un candidat sont plus importants que d'autres et pourraient représenter une plus-value importante pour un placement futur. De façon plus spécifique, le secteur construction / BTP a beaucoup de demandes qui incluent un bon niveau d'allemand pour pouvoir correspondre à un poste dans ce secteur :

*On a énormément de clients qui demandent l'allemand et en fait, même si c'est pas un prérequis, c'est quelque chose qui est valorisé en fait, à chaque fois, dès qu'on a un candidat qui parle allemand, on est quasi sûr qu'on peut le placer quelque part en fait* (extrait d'entretien, consultant 3, juin 2024).

Par conséquent, si nous suivons cette logique, lorsque l'un des consultants rajoute un candidat maîtrisant l'allemand dans la base de données de « ManpowerGroup Luxembourg », cette information linguistique sera également incluse dans le profil du candidat et ainsi, celui-ci sera contacté pour, tout d'abord, garder un lien, car il représenterait un talent et, dans un second temps, le mettre en lien avec un client, car son profil sera intéressant grâce à cet atout.

Cependant, au niveau du maintien d'un lien continu avec les candidats, le département « Manpower Permanent Placement » présente plusieurs fragilités : en effet, les consultants ne sont pas encore assez réguliers au niveau de l'envoi de mails, lesquels contribueraient à actualiser la situation des différents candidats contactés : « [...] c'est un vrai dysfonctionnement aujourd'hui : on devrait faire plus de mailing, plus de news [...] » (extrait d'entretien, consultant 1, juin 2024). Une des raisons mises en avant est la structure de « ManpowerGroup » : la filiale de « ManpowerGroup Luxembourg » n'est pas indépendante, et donc ne peut pas prendre de décisions comme bon leur semble : « La contrainte qu'on a, c'est qu'on est lié à la Belgique, qu'on reste un groupe et pour le groupe, on reste que Luxembourg, donc en termes de volume, on est un petit pays [...] » (extrait d'entretien, consultant 1, juin 2024). Un autre consultant met en avant le fait que le suivi régulier des candidats représente « [...] un point de vigilance qu'on doit améliorer » (extrait d'entretien, consultant 4, juillet 2024). Pour cette personne, les candidats sont contactés lorsqu'il y a un intérêt, c'est-à-dire lorsqu'un besoin d'un client pourrait correspondre au profil du candidat concerné :

*[...] nous on va souvent recontacter quelqu'un juste parce qu'on a une commande qui peut correspondre à ce profil-là ou parce qu'on a identifié sur les réseaux sociaux une demande à un client. On va se souvenir que, voilà, on aurait besoin de cette candidature-là* (extrait d'entretien, consultant 4, juillet 2024).

Cependant, cela démontre aussi que les informations enregistrées lors de la préqualification téléphonique permettent non pas un suivi régulier des candidats, mais une prise de contact lorsqu'un poste vacant pourrait correspondre à un certain candidat.

Selon la littérature, il est important, afin d'avoir un lien régulier avec les candidats, d'actualiser leur profil par rapport à leurs compétences développées, à leurs expériences professionnelles ainsi qu'à leurs attentes au niveau professionnel (Mahfoud, 2024). Ce même auteur dit la chose suivante : « la disponibilité d'une data fraîche, riche et de qualité obtenue par des échanges réguliers avec les candidats établit un lien continu qui permet de rester informé de leurs évolutions professionnelles, nouvelles compétences, besoins en formation et disponibilités ». Une bonne gestion de la base de données influe donc sur le lien avec les candidats, car elle permet de posséder des informations récentes sur le candidat et par conséquent, de bien cibler ce qu'il recherche professionnellement parlant.

De plus, il est important de maintenir ce lien continu avec les candidats dans un contexte très concurrentiel (Mahfoud, 2024) : en effet, cette pratique permet de construire une affinité avec les candidats ainsi qu'un lien de confiance et de loyauté.

#### **4.5. Les difficultés identifiées au Luxembourg au niveau du recrutement, tel que le manque de diversité dans les profils sélectionnés, ont une influence sur l'efficacité du système de vivier de talents au sein de « Manpower Permanent Placement »**

Actuellement, le secteur de la construction est en souffrance au Luxembourg. Par conséquent, les métiers liés à ce secteur sont en pénurie :

*[...] alors déjà le secteur de la construction, ça, c'est un domaine en pénurie. Alors, c'est un domaine dynamique au Luxembourg, mais où les profils sont quand même rares. Les bons profils en tout cas sont rares, notamment dû au fait de l'expérience dans le pays. Donc, c'est ça qui fait la rareté du profil (extrait d'entretien, consultant 2, juin 2024).*

La spécialisation d'autres cabinets de recrutement dans le secteur de la construction n'aide pas à pallier cette problématique au sein de « Manpower Permanent Placement » : les profils rares, au lieu d'aller vers une quantité limitée de recruteurs, se retrouvent devant une multitude de consultants prêts à leur trouver un emploi. En effet, les recruteurs ont la mission de trouver des profils assez spécifiques pour leurs clients. Cette recrudescence en termes de concurrence diminue encore plus les chances de trouver des candidats correspondant aux métiers en pénurie dans le secteur de la construction :

*[...] c'est vrai que quand on est mandaté, c'est toujours pour des profils très spécifiques. Je pense, par exemple, aux études de prix. [...] profil dans le domaine des méthodes, profil VRD<sup>9</sup>, il y a beaucoup de demandes, il y a très peu de profils. Donc voilà, on est aussi face à de la concurrence de cabinets qui se spécialisent aussi dedans (extrait d'entretien, consultant 2, juin 2024).*

De plus, cette problématique au niveau du recrutement ne concerne pas que les candidats, mais également les clients : « [...] les clients ne veulent plus recruter pour le moment et ça fait déjà un bon moment [...] » (extrait d'entretien, consultant 3, juin 2024). Ainsi, le problème présente deux faces : il existe une pénurie de talents dans le secteur de la construction et les employeurs ne sont pas en mesure, actuellement, de recruter de nouvelles personnes.

---

<sup>9</sup> VRD : Voirie et Réseaux Divers

Au niveau du secteur Finance / Office, la pénurie de talents est également très fort présente :

*Alors, le Luxembourg est une petite place avec de nombreux acteurs, avec une perte d'intérêt pour le pays ces derniers temps et surtout une pénurie, mais vraiment avérée, de bons candidats, un système de formation qui ne suit pas forcément pour générer des profils adaptés. Donc, [...] autant d'enjeux qui font que voilà, c'est compliqué* (extrait d'entretien, consultant 4, juillet 2024).

De plus, la plupart des personnes travaillant au Luxembourg sont des travailleurs frontaliers et cette situation ne facilite pas la recherche de bons candidats : « [...] on sait pertinemment que la majorité des travailleurs luxembourgeois sont des travailleurs frontaliers. Donc, ce ne sont pas des gens qu'on trouve dans le pays : il faut aller chercher ailleurs » (extrait d'entretien, consultant 4, juillet 2024).

L'obligation de maîtriser plusieurs langues pour pouvoir trouver un poste au Luxembourg représente aussi un frein dans la recherche de talents :

*Avec la difficulté des langues aussi, puisqu'on est sur un marché polyglotte : y a jamais de de commandes juste français, juste une langue quoi. Donc, c'est cette pénurie de candidats, elle est vraiment compliquée à gérer, à pallier. Donc, on est toujours à chercher partout, à diffuser beaucoup d'annonces pour trouver des candidats* (extrait d'entretien, consultant 4, juillet 2024).

L'un des consultants du département « Manpower Permanent Placement » rejoint son collègue au niveau des difficultés linguistiques au Luxembourg, mais son avis est plus nuancé : « Alors j'ai envie de dire principalement linguistiquement, on voit des générations qui maîtrisent l'anglais, qui maîtrisent des langues, l'anglais est vraiment parlé [...] » (extrait d'entretien, consultant 1, juin 2024). Pour lui, la problématique se situe plutôt au niveau des types de profil : en effet, selon lui, les profils demeurent trop généralistes, et donc pas assez spécialisés : « [...] là où on pourra avoir des difficultés, c'est de trouver certains spécialistes » (extrait d'entretien, consultant 1, juin 2024). Par conséquent, ces profils correspondent à un nombre limité de postes vacants : « [...] sur certains profils, on est même pas en possibilité de pourvoir certains postes » (extrait d'entretien, consultant 4, juillet 2024).

De plus, au niveau de la diversité des profils, nous pouvons remarquer, suite aux entretiens menés avec les différents consultants, que les personnes plus âgées ont moins de chance d'être recrutées : « Malheureusement, on est dans une société où les seniors sont un peu écartés, ça c'est une réalité du marché sociétale » (extrait d'entretien, consultant 1, juin 2024). La raison principale de cette mise à l'écart est linguistique : en effet, les seniors, en général, ne parlent que le français :



*Quelqu'un qui aujourd'hui, qui maîtrise pas minimum 2 langues au Luxembourg, ça va être compliqué pour lui dans les 10 ans à venir. Encore une fois, parce qu'on a une génération qui arrive, qui parle anglais, qui voyage, qui se tient au courant. Et, à contrario, on a des quinquas qui parlent pas un mot d'anglais, qui parlent que français. Et, le Luxembourg à 15 ans n'est plus le Luxembourg aujourd'hui (extrait d'entretien, consultant 1, juin 2024).*

Le prochain extrait d'entretien résume bien les différents éléments compliquant la recherche de talents au Luxembourg :

*Aujourd'hui du coup, c'est assez compliqué quoi. C'est vraiment la petite taille du pays, de l'absence de compétences dans le pays lui-même, nécessité d'aller les chercher ailleurs, la pénurie réelle de candidats sur les profils qualifiés et les compétences linguistiques qui sont pas toujours au rendez-vous (extrait d'entretien, consultant 4, juillet 2024).*

Cette pénurie de talents apporte plusieurs conséquences sur la gestion du vivier de talents chez « Manpower Permanent Placement » : l'impact le plus important serait l'alimentation moindre de la base de données et des listes de talents.

*[...]vu que les candidats ont moins envie de changer de société et du coup, [...]déjà il y a moins de candidats tout court. Donc, la base, elle est moins conséquente qu'à certains moments où on a appelé 4-5 personnes par jour et enfin voilà. Et là c'est sûr que, [...], le vivier de talents, il était dans son max. Mais là c'est beaucoup plus compliqué. [...] le vivier de talents est un peu plus faible, on va dire. Enfin, il y a moins de talents (extrait d'entretien, consultant 3, juin 2024).*

Cette problématique augmente de manière importante le temps de recherche de candidats : « [...] le temps de sourcing est considérablement augmenté » (extrait d'entretien, consultant 4, juillet 2024). En effet, comme le nombre de bons profils est en nombre limité sur le marché de l'emploi, le temps de recherche augmente également.

Enfin, le fait d'avoir certains préjugés par rapport aux seniors sur le marché de l'emploi émet le risque de passer à côté de certains talents au sein de cette partie de la population luxembourgeoise.

La littérature existante confirme le manque de diversité des profils au Luxembourg : Canedo (2024) met en avant le fait que les employeurs installés dans ce pays préfèrent recruter des employés possédant une importante expérience professionnelle afin de ne pas devoir les former. Ceci a pour

conséquence l'existence de viviers de talents limités et la mise à l'écart, à cause de certaines exigences, de bons profils.

La littérature propose également plusieurs solutions dans le but de diversifier les profils recrutés au Luxembourg : le recrutement de profils atypiques (Canedo, 2024), la simplification des demandes de visas pour les étrangers (Peiffer, 2024) et la reconnaissance des diplômes étrangers (Peiffer, 2024). Par conséquent, ces pratiques permettraient le maintien d'une certaine compétitivité face aux entreprises luxembourgeoises (Canedo, 2024). En effet, les processus de permis de travail représentent également une problématique au sein de « Manpower Permanent Placement » : « [...]il y a les histoires de permis de travail qui mettent un certain temps. Certains clients ne sont pas ouverts à faire cette démarche-là » (extrait d'entretien, consultant 4, juillet 2024).

## 5. Discussion

### 5.1. Introduction

L'objectif de ce chapitre est d'approfondir les résultats récoltés suite aux entretiens menés avec les consultants du département « Manpower Permanent Placement ». Ces résultats seront interprétés sur base des hypothèses énoncées au début de cette recherche<sup>10</sup> ainsi que des implications théoriques de notre revue de littérature. Nous allons également analyser les pratiques et enjeux concrets au sein de ce département de « ManpowerGroup Luxembourg ».

### 5.2. Interprétation des résultats

#### 5.2.1. La création d'un système de vivier de talents chez « Manpower Permanent Placement » contribue au maintien de la compétitivité sur le marché du recrutement au Luxembourg

Les résultats obtenus lors des différents entretiens avec les consultants démontrent que la mise en place d'un vivier de talents représente une stratégie aidant au maintien de la compétitivité sur le marché luxembourgeois : en effet, ce système permet de réagir rapidement face aux besoins des clients, ce qui réduit considérablement le temps nécessaire pour remplir des postes vacants. Cette réactivité représente une plus-value dans un contexte de concurrence importante au niveau des talents et par conséquent, elle représente un élément non négligeable dans le succès ou l'échec d'un placement.

Toutefois, les consultants de « Manpower Permanent Placement » soulignent des failles au niveau du logiciel de base de données, ce qui pourrait avoir des répercussions sur la bonne gestion des talents :

*Là, dans notre système, il pourrait être clairement amélioré. D'autant plus que dernièrement, on a aussi nos agences intérim qui sont arrivées sur notre système CRM<sup>11</sup>, et donc on a eu énormément de candidats qui ont été intégrés dans la base, et donc on a un petit peu de tout. Et donc là, le travail de recherche, il est devenu très compliqué parce que finalement les résultats*

---

<sup>10</sup> Cf. section « Hypothèses » de ce travail

<sup>11</sup> CRM : Customer Relationship Management

*qu'on obtient sont beaucoup trop vastes. Et c'est vrai que c'est fastidieux en fait pour vraiment trouver les candidats qu'il faut* (extrait d'entretien, consultant 2, juin 2024).

Ainsi, la mise en place des hotlists représente seulement une solution partielle, en regroupant des candidats par catégories spécifiques (par exemple, selon le niveau d'expérience professionnelle ou les langues parlées). Cette pratique simplifie l'accès aux talents pertinents lorsqu'une demande client se présente.

La littérature met en lumière la nécessité de la proactivité dans le cas de la gestion des talents afin de maintenir un avantage face aux concurrents dans un contexte de mondialisation (Tarique & Schuler, 2010 ; Ruël, Bondarouk, & Dresselhaus, 2014 ; Schuler & Jackson, 2009). Ce constat confirme les bonnes pratiques de « Manpower Permanent Placement » au niveau de la gestion de son vivier de talents, malgré la nécessité de certains ajustements technologiques afin d'optimiser ce système. La mise en place de hotlists est en lien avec cette proactivité : en effet, ces listes aident à l'anticipation des besoins des clients et à la préparation *a priori* d'une sélection de top candidats.

La compétitivité de "Manpower Permanent Placement" est améliorée par la création et la gestion d'un vivier de talents, améliorant ainsi la rapidité et la qualité du service offert aux clients : en assurant un suivi dynamique des talents et une structuration efficace du vivier, le département se positionne favorablement sur un marché exigeant comme celui du Luxembourg. Toutefois, comme indiqué dans les limites de notre recherche<sup>12</sup>, il s'agit d'un système encore assez nouveau. Il faudrait ainsi mettre en place une évaluation approfondie des résultats engendrés par la classification de candidats dans des listes de métiers.

### **5.2.2. Les risques associés à la création d'un système de vivier de talents sont la marginalisation d'une partie des talents ainsi que la valorisation de profils discutables**

Le risque le plus ressorti lors des entretiens est la marginalisation de certains talents en raison d'exigences trop élevées de la part des clients. La littérature confirme cette observation en décrivant les dangers liés à une gestion des talents trop exclusive (Cappelli, 2008), au lieu de se focaliser sur une approche inclusive valorisant une plus large palette de profils différents (Swales et al., 2014 ; Theodorsson et al., 2022). Une menace de la marginalisation de certains candidats pourrait être

---

<sup>12</sup> Cf. section « Limites de la recherche » de ce travail

l'exclusion de ceux ne présentant pas les critères exacts pour un certain poste, mais qui pourraient, sur le terrain, démontrer de vraies compétences représentant une valeur ajoutée pour l'entreprise concernée.

Les entretiens ont révélé que ces erreurs sont souvent dues à un manque d'expérience des recruteurs ou à une focalisation excessive envers les critères techniques (« hard skills ») sans tenir compte des compétences interpersonnelles (« soft skills »). Certains consultants ont évoqué des situations où des candidats ont été recrutés par des concurrents pour des postes similaires en raison de leur manque d'expérience spécifique. Cette erreur met en évidence la nécessité d'une évaluation globale des candidats, qui considère autant leurs compétences techniques, que leur potentiel de développement et leur conformité à la culture d'entreprise.

Par conséquent, l'organisation des « hotlists » peut parfois être trop contraignante et laisser de côté des candidats qui, sans l'expérience nécessaire, ont des qualités interpersonnelles ou une motivation qui peuvent compenser leur défaut d'expérience. Un exemple réel cité par un consultant est celui d'une candidate de trois mois d'expérience engagée par un client après avoir directement postulé, bien que ne répondant pas aux critères techniques établis au départ. Cela démontre que la gestion des "hotlists" doit être assez souple pour tenir compte de ces nuances.

D'autre part, nous abordons également le risque d'essoufflement du vivier : la réutilisation constante des mêmes talents peut entraîner une saturation et une diminution de l'efficacité globale du vivier. Une gestion trop centrée sur un nombre limité de candidats peut entraîner une lassitude et une perte de dynamisme dans la gestion des talents.

Enfin, un des points critiques est l'obsolescence rapide des données conservées dans le vivier : si les listes ne sont pas régulièrement mises à jour, il est possible que les talents identifiés ne soient plus disponibles ou que leurs compétences ne répondent plus aux besoins du marché. Dès lors, la qualité des profils proposés aux clients est compromise et peut affecter la compétitivité du département.

Même si la création d'un vivier de talents offre des avantages clairs en matière de réactivité et de gestion proactive des ressources, elle comporte aussi des risques non négligeables : il est important de prendre en compte la marginalisation de certains talents, la valorisation des profils discutables et l'obsolescence des données pour éviter que le vivier ne devienne un outil rigide et conscient. Ainsi, il est indispensable d'avoir une gestion souple, à jour et ouverte à différents profils afin de surmonter ces limites et d'optimiser le fonctionnement du système.

### **5.2.3. Les attentes salariales de certains talents peuvent représenter un frein à une gestion de talents efficace au sein de « Manpower Permanent Placement »**

Les consultants identifient un autre obstacle majeur : les attentes salariales élevées des talents. Dans un marché du travail tel que celui du Luxembourg, où les compétences sont hautement recherchées, les candidats peuvent souvent exiger des salaires élevés, ce qui représente un défi pour les recruteurs. Ils sont souvent confrontés à un dilemme : concilier les attentes des candidats et les budgets parfois serrés des clients. Ce déséquilibre peut retarder le placement, mais également rendre le vivier de talents moins efficace si les attentes salariales des candidats ne sont pas compatibles avec les opportunités proposées par les clients.

Les consultants interrogés affirment souvent que la question des salaires est un facteur de friction : en effet, certains candidats, en particulier dans des secteurs à forte demande tels que la finance et l'informatique, ont des prétentions salariales qui dépassent considérablement les budgets alloués par les clients. Ce manque de correspondance entre les attentes des talents et les offres existantes entraîne une inefficacité dans la proposition de profils pertinents, même si ces profils correspondent techniquement aux besoins des clients. Un consultant a, par exemple, expliqué que cette différence provoquait souvent l'échec de négociations, entraînant la perte de placements potentiels.

Un autre élément important souligné est la vitesse d'évolution des conditions du marché : au Luxembourg, pays où les salaires sont constamment indexés, les entreprises doivent toujours ajuster leurs offres pour rester à jour. Toutefois, cette souplesse est souvent entravée par des contraintes budgétaires rigides de la part des employeurs.

Enfin, certains consultants ont indiqué que les exigences salariales élevées peuvent aussi inciter les talents à accepter des offres qui ne correspondent pas à leurs critères. Cela empêche la création d'un vivier de talents performants, car il n'y a que des candidats qui puissent modérer leurs prétentions ou des clients prêts à payer plus. Pour les postes hautement spécialisés, où les candidats sont rares et en position de force lors des négociations, cette situation est d'autant plus problématique.

La littérature renforce ce constat en expliquant que les exigences au niveau du salaire représentent un élément bloquant dans le processus de recrutement, surtout au sein de domaines d'activités présentant un important niveau de compétition entre les talents (Suay, 2024). Les consultants ont évoqué des situations où des candidats qualifiés avaient refusé des offres pour des salaires jugés insuffisants, alors que les postes étaient intéressants. Cela démontre que « Manpower Permanent Placement » doit mettre au point des stratégies de négociation plus solides, telles qu'une négociation franche sur les opportunités

de carrière, les avantages non financiers et les perspectives d'évolution, afin de contrebalancer des offres salariales moins concurrentielles.

Les attentes salariales sont donc un obstacle majeur à l'efficacité du vivier de talents, bien qu'il soit un outil précieux pour prévoir les besoins des clients. Ces attentes impliquent, en effet, des adaptations permanentes, tant dans la communication avec les clients pour harmoniser leurs offres sur le marché que dans la gestion des talents pour repérer les candidats pouvant faire des compromis.

#### **5.2.4. L'utilisation d'une base de données incluant des informations pertinentes sur les talents permet un lien continu avec ces derniers**

Les résultats indiquent que l'information stockée dans la base de données « Manpower Permanent Placement » est essentielle pour assurer un contact permanent avec les talents : une base de données bien tenue, avec des mises à jour régulières et des informations détaillées, permet aux consultants de se rappeler rapidement des talents quand une opportunité se présente. Elle assure une plus grande réactivité et une meilleure adéquation entre les candidats proposés et les besoins des clients.

Les consultants ont fait part de l'importance de la base de données dans la réponse rapide aux demandes des clients, notamment lorsque les candidats adéquats ont déjà été identifiés et qualifiés précédemment. Les bonnes informations sur les compétences, les expériences, les ambitions professionnelles et la disponibilité des candidats permettent d'améliorer le processus de recrutement, de diminuer les délais de recrutement et d'accroître la satisfaction des clients.

Cependant, les résultats ont également mis en lumière les difficultés liées à l'utilisation de la base de données. La principale difficulté pour eux est de maintenir les informations à jour de manière continue : si une base de données n'est pas régulièrement mise à jour, cela peut rapidement entraîner des inefficacités dans le processus de recrutement et un risque de proposer des candidats qui ne sont plus disponibles ou qui ne répondent plus aux exigences du poste. Les consultants ont souligné que l'efficacité du vivier de talents reposait largement sur la précision de la gestion des données.

Sur le plan théorique, ces résultats confirment les travaux précédents mettant en évidence l'importance de la gestion de l'information dans le contexte de la gestion des talents. Une base de données bien organisée et actualisée permet autant de satisfaire les besoins immédiats des clients, que de constituer une réserve stratégique de talents, susceptible d'être mobilisée rapidement en fonction des opportunités (Mahfoud, 2024).

Il est possible de maintenir un lien continu avec les talents en utilisant une base de données structurée et actualisée, tout en renforçant la réactivité et l'efficacité du département. Cette prise en charge active des relations avec les candidats est un avantage stratégique dans un marché du recrutement concurrentiel, où la rapidité et la pertinence des offres sont des critères de diffraction.

#### **5.2.5. Les difficultés identifiées au Luxembourg au niveau du recrutement, tel que le manque de diversité dans les profils sélectionnés, ont une influence sur l'efficacité du système de vivier de talents au sein de « Manpower Permanent Placement »**

Le manque de diversité dans les profils des candidats sélectionnés est l'une des principales difficultés rencontrées par "Manpower Permanent Placement" au Luxembourg, selon les résultats. La structure même du marché du travail luxembourgeois est en cause, car certains profils, en particulier des candidats provenant de domaines financiers et de services, sont surreprésentés au détriment d'autres secteurs. Ce manque de diversité est à l'origine de l'insuffisance de ce vivier de talents, qui empêche les consultants de satisfaire un plus grand nombre de besoins des clients.

De plus, les employeurs luxembourgeois privilégient souvent des candidats possédant des compétences spécifiques telles que la maîtrise de plusieurs langues (principalement le français, l'anglais et l'allemand), ainsi qu'une expérience professionnelle directement liée au contexte luxembourgeois. Ces règles strictes réduisent toutefois fortement la variabilité des talents disponibles, ce qui entraîne une concentration de profils similaires dans le vivier de talents. De ce fait, cela limite la possibilité de présenter aux clients des candidats réellement diversifiés et novateurs, ce qui diminue l'efficacité globale du vivier.

En outre, la sélection de profils homogènes est accentuée par l'exigence d'avoir des candidats immédiatement opérationnels et les attentes élevées des employeurs en matière d'expérience. Ce phénomène engendre ainsi un effet de cercle vicieux : les compétences retenues pour le vivier sont celles qui correspondent le mieux aux critères établis, au détriment de la diversité et de l'adaptabilité à des postes plus novateurs ou transversaux.

Les consultants ont souligné que si la base de données est abondante en candidats dans certains secteurs particuliers, elle reste insuffisante pour répondre à des demandes diverses, notamment dans des secteurs émergents ou moins représentés au Luxembourg. Cette homogénéité des profils rend aussi difficile la réponse à des besoins de recrutement qui impliquent des compétences ou des expériences inhabituelles et met en péril l'efficacité générale du vivier de talents.



Ce manque de diversité des profils dans le vivier de talents a plusieurs conséquences négatives pour « Manpower Permanent Placement » : d'une part, cela limite la souplesse du vivier, les consultants étant moins réactifs aux demandes clients étant extérieures aux secteurs classiques ou majoritaires. Ainsi, lorsqu'un client a besoin de recruter dans un secteur industriel ou technologique, les consultants peuvent avoir du mal à identifier les candidats appropriés dans la base de données, car elle est principalement fondée sur des profils financiers ou administratifs.

De surcroît, cela peut conduire à une saturation du marché par les mêmes profils de candidats, ce qui incite les clients à chercher ailleurs ou à protester contre la diversité des candidats présentés. Cette dynamique met en péril la satisfaction des clients ainsi que l'image de « Manpower Permanent Placement » en tant que recruteur capable de répondre à une grande diversité de besoins.

Cette constatation est étayée par la littérature qui affirme que la mixité des compétences est un élément essentiel de la compétitivité dans le domaine du recrutement (Tarique & Schuler, 2010 ; Ruël, Bondarouk, & Dresselhaus, 2014 ; Schuler & Jackson, 2009) : une diversité de talents dans le vivier permet à la fois de mieux répondre aux besoins des clients, et d'encourager l'innovation et l'agilité des équipes recrutées. En revanche, l'absence de diversité peut entraver l'attraction de clients dans des industries ou des marchés de niche, ce qui a un impact direct sur l'efficacité du stock de talents (Canedo, 2024).

Le manque de diversité dans les profils sélectionnés entrave l'efficacité du système de vivier de talents chez « Manpower Permanent Placement ». Il serait nécessaire d'adopter une approche plus souple et inclusive pour surmonter cette limitation, en élargissant les critères de sélection pour inclure des talents dans des parcours atypiques ou provenant d'autres secteurs. Une telle initiative répondrait mieux aux enjeux de l'évolution du marché luxembourgeois et apporterait une plus grande valeur ajoutée aux clients innovants et diversifiés.

### 5.3. Résumé

Plusieurs aspects clés de la gestion des talents chez "Manpower Permanent Placement" au Luxembourg ont été mis en lumière lors de cette discussion. Premièrement, l'étude a démontré l'importance d'un vivier de talents bien organisé et régulièrement actualisé pour rester compétitif dans un marché du travail très concurrentiel. Cependant, certains défis subsistent, en particulier en ce qui concerne la diversité des profils dans le vivier. Cette restriction a un impact direct sur l'efficacité du système, en particulier lorsqu'il s'agit de répondre aux besoins spécifiques ou émergents de la clientèle.

L'enquête a également démontré que les exigences salariales des compétences et la rigidité des critères de sélection peuvent entraver l'efficacité du processus de recrutement, ce qui renforce la nécessité pour les consultants d'adopter une approche plus souple et inclusive. La technologie et la gestion active de l'information sont essentielles pour améliorer ces processus, mais elles doivent être accompagnées d'une stratégie globale de diversification des profils dans le vivier de talents.

Les résultats confirment l'importance d'une gestion diversifiée des talents pour favoriser l'innovation et l'agilité au sein des équipes recrutées, tout en favorisant la compétitivité sur le marché du travail, selon le plan théorique.

Ainsi, des améliorations sont nécessaires pour améliorer l'efficacité de "Manpower Permanent Placement", répondre à une gamme plus large de besoins des clients et s'adapter aux évolutions du marché du travail luxembourgeois, même si des fondations solides ont déjà été mises en place pour gérer son vivier de talents. Cette conclusion met en évidence la nécessité d'une gestion des talents évolutive, capable de faire face aux défis présents et futurs.

## 6. Conclusion

Notre recherche sur la gestion des talents chez « Manpower Permanent Placement » au Luxembourg a mis en évidence la nécessité d'un vivier de ressources humaines bien organisé et dynamique pour maintenir sa compétitivité dans un contexte de recrutement de plus en plus exigeant. Cette gestion présente cependant plusieurs défis stratégiques, allant bien au-delà de la simple collecte de profils dans une base de données : ainsi l'analyse des entretiens avec les différents consultants de ce département a mis en lumière plusieurs enjeux clés et recommandations pour améliorer l'efficacité de ce vivier.

### 6.1. Synthèse des enjeux identifiés

Les consultants interrogés sont d'accord sur l'intérêt stratégique du vivier de talents, mais mettent également en garde contre les risques liés à une mauvaise gestion du vivier. L'enjeu principal a notamment été de maintenir le vivier « actif » et « pertinent » : un vivier non actualisé ou peu utilisé devient vite obsolète et l'information qu'il contient perd de son intérêt. Par conséquent, cette inactivité peut conduire à un manque de réponse aux besoins des clients, et donc à une perte pour l'entreprise. L'un des consultants interrogés souligne que l'utilisation insuffisante du vivier par les recruteurs limite son utilité et peut entraîner une perte d'efficacité globale :

*Le risque serait la non-utilisation des pools de talents par manque d'habitude ? C'est un risque. Comme on n'a pas encore cette habitude-là, dans un premier temps, à aller dans les pools, c'est un vrai risque de ne pas aller mettre le nez dans ces pools de talents et du coup avoir de la perte d'information et de candidats également, ce qui aurait d'autres risques (extrait d'entretien, consultant 1, juin 2024).*

Les consultants ont mis en avant l'impact de la situation économique sur la gestion des talents. En effet, les candidats sont plus réticents à changer de poste dans certains secteurs tels que la construction, ce qui réduit l'efficacité du vivier : « *Les candidats, du coup, suite à la crise, ne veulent pas bouger, préfèrent rester là où ils sont [...]* » (extrait d'entretien, consultant 3, juin 2024). Il est donc crucial d'adapter les stratégies de gestion des talents aux cycles économiques et aux fluctuations du marché afin de maintenir un vivier réactif et pertinent.

Enfin, l'enjeu est de pouvoir gérer la mixité des profils en prenant en compte les particularités locales : les compétences linguistiques, l'expérience locale et la connaissance des réglementations du

pays sont des exigences particulières du marché luxembourgeois. Il est donc nécessaire d'identifier rapidement les candidats qui répondent à ces critères en structurant le vivier, tout en considérant la pénurie de certains profils spécialisés. Ainsi, l'un des consultants se focalise sur l'importance de l'expérience locale :

*Ils sont aussi très attachés à l'expérience dans le pays du Luxembourg. [...] Donc un profil venant de France n'aura pas les mêmes techniques de construction, la même connaissance des réglementations et ne sera pas forcément adaptable à la demande du client* (extrait d'entretien, consultant 2, juin 2024).

De plus, le secteur technique demande des candidats présentant un profil plus spécifique : « [...] si on me mandate pour un profil conducteur travaux ou ingénieur travaux, il y aura toujours des spécificités. Ce sera jamais un candidat type pour plein de sociétés différentes » (extrait d'entretien, consultant 2, juin 2024).

## **6.2. Recommandations**

Un des consultants recommande que les méthodes traditionnelles de sourcing soient plus proactives, comme l'utilisation des réseaux sociaux, le réseautage et la cooptation : ces outils permettraient de viser des profils rares et spécialisés qui ne sont pas toujours représentés sur les canaux traditionnels :

*Je sais qu'on participe à beaucoup de forums de l'emploi hein qui sont aussi des sources qui peuvent nous amener des candidats. [...] Il y a le réseau : on a fait du parrainage de candidats. [...] La communication sur les réseaux augmente notre visibilité et ça favorise une meilleure marque employeur. Et [...] ça peut attirer implicitement des candidats* (extrait d'entretien, consultant 4, juillet 2024).

De plus, un autre consultant explique que la visibilité sur les réseaux sociaux a pour conséquence l'attraction de candidatures spontanées : « De notre expertise sur le marché qui fait que certains candidats viennent d'eux-mêmes parce qu'ils ont entendu parler, parce qu'ils connaissent la qualité des services. Et puis, on a des annonces aussi. On s'appelle quand même « Manpower » [...] » (extrait d'entretien, consultant 2, juin 2024).

Au niveau du maintien du lien avec les différents talents, un recruteur propose la mise en place d'un processus plutôt automatisé pour renforcer l'approche candidats : « [...] des « hotlists » de candidats favoris où on devrait automatiser un mail juste pour savoir comment ils vont une fois tous les mois par exemple. Mais on a encore un gros travail à faire avec ça » (extrait d'entretien, consultant 1, juin 2024).

Les consultants ont également constaté l'intérêt d'une organisation plus intuitive du vivier. En effet, pour l'instant, si la segmentation des candidats est efficace dans son ensemble, elle pourrait se perfectionner en précisant les critères de classification et en utilisant des outils de recherche plus avancés : des options comme des hashtags ou des filtres plus ciblés permettraient, par exemple, d'obtenir un accès plus rapide aux profils recherchés : « On doit encore s'améliorer sur les hashtags : on en fait pas. Donc prochainement, c'est la prochaine étape : créer des hashtags qui nous permette de qualifier les candidats pour les retrouver beaucoup plus rapidement dans la base de données » (extrait d'entretien, consultant 1, juin 2024). Ces outils permettraient de gagner du temps, et par ailleurs de réduire les erreurs de matching. L'un des recruteurs va encore plus loin dans les recommandations :

*Il faudrait presque avoir un lien avec des jobboards, qu'ils soient connectés à des bases de données peut être locales. C'est un exemple facile : une assistante trilingue néerlandais, anglais, français, d'un niveau C1 ou C2. Tout de suite ça arrive sur la « hotlist » quoi. Ou que quelqu'un manuellement le fasse quoi, mais ce serait une alimentation up-to-day, enfin c'est vraiment, il faudrait que ça soit un métier à part. C'est presque un métier à part quoi, c'est sourcer, ce qui existe [...]. Il y a des hubs qui sont faits et qui sont pas forcément en local. Au Portugal, dans d'autres endroits, les sociétés choisissent de faire ça et il y a un système de recherche. En fait, ils sourcent toute la journée des profils partout, pour ce qui leur est demandé. C'est un vrai métier [...] de sourcer (extrait d'entretien, consultant 4, juillet 2024).*

Les différents extraits d'entretien démontrent l'importance d'une approche humaine et authentique avec les différents candidats. L'un des consultants recommande la pratique suivante : « [...] J'aimerais encore rapporter une expérience complémentaire aux candidats c'est-à-dire pourquoi pas un petit cadeau de remerciement et l'inciter à nous coopter des gens qu'ils connaissent » (extrait d'entretien, consultant 1, juin 2024).

Enfin, le système de vivier de talents de « Manpower Permanent Placement » est assez récent et n'est pas encore développé. Ainsi, la personne qui a eu l'idée de cette manière de gérer les talents possède d'autres ambitions pour l'avenir du département :

*J'ai une vision sur du moyen terme, donc le moyen terme serait d'avoir des Talents Acquisition car je pense que l'aspect humain reste une priorité. Je pense que les gens préfèrent parler à une personne qu'à un robot. [...] Et donc le moyen terme serait d'avoir un pool de Talent Acquisition qui soit capable de nous mettre des points d'alerte en fonction des candidats rencontrés, de nous identifier les top candidats, aidés par l'IA, pour générer des pools candidats et avoir une efficacité, [...], sur ces gestions de talents pour que derrière, les consultants qui sont en lien avec les clients, soient capables d'aller voir le Talent Acquisition, demander des références et pouvoir servir la commande sous 3 jours quoi (extrait d'entretien, consultant 1, juin 2024).*

### **6.3. Perspectives et conclusion**

Pour conclure, la prise en charge d'un vivier de talents au sein de « Manpower Permanent Placement » peut constituer un atout majeur pour se démarquer dans un marché de l'emploi concurrentiel. Cependant, le succès repose sur la capacité à dynamiser ce vivier en intégrant pleinement les processus de travail des consultants et en utilisant au mieux les technologies disponibles. Il est important d'examiner la structuration précise des données, l'automatisation des suivis et une stratégie de communication cohérente pour optimiser l'efficacité de cette gestion des talents.

En appliquant ces recommandations, « Manpower Permanent Placement » pourrait améliorer son efficacité opérationnelle et renforcer sa position de leader sur le marché du recrutement, tout en offrant une expérience de qualité à ses clients et candidats.

## 7. Bibliographie

### Littérature scientifique

- Aziz, M. I., Adnan, A. A., Afthanorhan, A., Foziah, H., Ishak, S. I., & Rashid, N. (2019). The influence of employer value proposition in talent demand towards talent shortage in the Malaysian Islamic banking institutions: A SEM approach. *Management Science Letters*, 9(5), 843-850. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.004>
- Chalmers, A. F. (1999). *What is this thing called science?* (3rd ed.). Hackett Publishing Company. [https://ebookppsunp.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/06/alan\\_chalmers\\_what\\_is\\_this\\_thing\\_called\\_sciencebookfi-org.pdf](https://ebookppsunp.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/06/alan_chalmers_what_is_this_thing_called_sciencebookfi-org.pdf)
- Dalayga, B., Mohkber, M., & Abdul Rashid, S. Z. (2017). Talent shortage: Talent development as a tool to thwart it globally. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 990-998. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i4/2908>
- d'Armagnac, S., Klarsfeld, A., & Martignon, C. (2016). La gestion des talents : Définitions, modèles, pratiques d'entreprises. *@GRH*, (20), 9-41. <https://doi.org/10.3917/grh.163.0009>
- Dejou, C., Thévenet, M. (2015). *La gestion des talents*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.dejou.2015.01>
- Drake, J. R., & Furner, C. P. (2020). Screening job candidates with social media: A manipulation of disclosure requests. *Journal of Organizational and End User Computing*, 32(4), 63-78. <https://doi.org/10.4018/JOEUC.2020100104>
- Ducrot, F., & Lhuillier, D. (2020). *La gestion des talents*. Dunod. Disponible sur Cairn.info. <https://www.cairn.info/>
- Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., & Ali, B. J. (2021). Recruitment and selection: The relationship between recruitment and selection with organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5(3), 1-10. <https://doi.org/10.22161/ijeem.5.3.1>
- Islam, M., Rahman, M. M., Taher, M. A., Quaasar, G. M. A. A., & Uddin, M. A. (2024). Using artificial intelligence for hiring talents in a moderated mechanism. *Future Business Journal*, 10(13). <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00303-x>
- Juillard, C. (2023). Les discriminations à l'embauche : Un état des lieux en France. *HAL Archives Ouvertes*. <https://sciencespo.hal.science/hal-04087897/document>
- Koch, T., Gerber, C., & De Klerk, J. J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0), a861. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.861>
- Mmatabane, T. N., Dachapalli, L. P., & Schultz, C. M. (2023). The future of talent management in the City of Tshwane Metropolitan Municipality. *SA Journal of Human Resource Management*, 21(0), a2386. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2386>

- Theodorsson, U., Gudlaugsson, T., & Gudmundsdottir, S. (2022). Talent Management in the Banking Sector: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*, 12(2), 61. <https://doi.org/10.3390/admsci12020061>
- Tholen, G. (2023). The meaning of higher education credentials in graduate occupations: The view of recruitment consultants. *Journal of Education and Work*, 36(1), 9-21. <https://doi.org/10.1080/13639080.2022.2162019>
- Vetráková, M., Šimočková, I., Kubařa, J., & Malachovský, A. (2020). How to establish talented employees in Slovak companies. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 28(1), 29-37. <https://doi.org/10.3311/PPso.13269>

## Littérature grise

- Bard, J. (2024, janvier 8). Les tendances de recrutement à surveiller en 2024. *Journal du Net*. <https://www.journaldunet.com/e-rh/1527401-les-tendances-de-recrutement-a-surveiller-pour-2024/>
- Canedo, O. (2024, mars 12). Talent acquisition et recrutement : Les enjeux de 2024. *Skillink*. <https://www.skillink.com/blog/talent-acquisition>
- Half, R. (2023, octobre 10). Recrutement : quels challenges en 2024 ? *Robert Half*. <https://www.roberthalf.com/fr/fr/tendances/recrutement-challenges-2024>
- HelloWork Group. (2022, février 15). Le recrutement en 2022 : Quelles sont les attentes des candidats et des recruteurs ? *HelloWork Group*. <https://www.hellowork-group.com/fr/actualites/le-recrutement-en-2022-candidats-recruteurs/>
- Les Échos. (2023, juin 21). Opinion | Le nation branding, levier d'internationalisation des entreprises. *Les Échos*. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-le-nation-branding-levier-dinternationalisation-des-entreprises-960002>
- Les Frontaliers. (2024, août 10). La création d'emplois s'essouffle au Luxembourg. *Les Frontaliers*. <https://www.lesfrontaliers.lu/societe/la-creation-demplois-sessouffle-au-luxembourg/>
- Meulman, A. (2023, décembre 5). La flexibilité du temps de travail demeure un enjeu majeur pour les dirigeants et salariés. *Corporate News*. <https://www.corporatenews.lu/fr/archives-shortcut/archives/article/2023/12/la-flexibilite-du-temps-de-travail-demeure-un-enjeu-majeur-pour-les-dirigeants-et-salaries>
- Peiffer, M. (2024, mars 25). L'avenir de l'emploi au Luxembourg vu par la communauté RH. *Paperjam*. <https://paperjam.lu/article/avenir-emploi-au-luxembourg-vu>
- Suay, R. (2024, mars 18). Cinq nouveaux constats des cabinets de recrutement. *Paperjam*. <https://paperjam.lu/article/cinq-nouveaux-constats-par-cab>
- Toussaint, T. (2024, mars 20). Pourquoi le Luxembourg a du mal à recruter. *RTL Infos*. <https://infos.rtl.lu/actu/luxembourg/a/2178868.html>



- Virgule.lu. (2024, juillet 15). Les tendances du marché de l'emploi au Luxembourg. *Virgule.lu*. <https://www.virgule.lu/luxembourg/les-tendances-du-marche-de-l-emploi-au-luxembourg/41697.html>
- Welcome to the Jungle. (2023, avril 5). La marque employeur a décidément tout d'une marque. *Welcome to the Jungle*. <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/la-marque-employeur-a-decidement-tout-d-une-marque>

## Site internet

- CentraleSupélec Executive Education. (n.d.). Les soft skills, c'est quoi exactement ? *CentraleSupélec Executive Education*. <https://exed.centralesupelec.fr/actualites/les-soft-skills-cest-quoi-exactement/>
- Flatchr. (n.d.). Qu'est-ce qu'un ATS ? *Flatchr*. <https://www.flatchr.io/qu-est-ce-qu-un-ats>
- France Travail. (n.d.). Besoins en main-d'œuvre (BMO). *France Travail*. <https://statistiques.francetravail.org/bmo>
- MakeMyCV. (n.d.). Statistiques recrutement : Les chiffres clés en France en 2024. *MakeMyCV*. <https://makemycv.fr/statistiques-recrutement>
- OpenSourcing. (n.d.). Sourcing : Définition et bonnes pratiques. *OpenSourcing*. <https://www.opensourcing.com/sourcing-definition>
- Techno-Science. (n.d.). LinkedIn. *Techno-Science*. <https://www.techno-science.net/glossaire-definition/LinkedIn.html>
- Voxco. (n.d.). Méthodologie de recherche : Guide complet. *Voxco*. <https://www.voxco.com/fr/blog/methodologie-de-recherche/>
- Voxco. (n.d.). Recherche exploratoire et recherche explicative : Guide complet. *Voxco*. <https://www.voxco.com/fr/blog/recherche-exploratoire-et-recherche-explicative/>