

Louvain School of Management

Comment LinkedIn a modifié le business du recrutement

Auteur : Charles Vidrequin
Promoteur : Pierre Semal
Année académique 2022-2023
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de master en
ingénieur de gestion à finalité spécialisé
Horaire de jour

Résumé :

Le réseau social LinkedIn continue de rebattre les cartes du business du recrutement. En Belgique, son influence est grandissante et les enjeux de marketing et de communication pour recruter évoluent au sein des entreprises.

L'objectif de ce mémoire est de comprendre et d'identifier les effets de LinkedIn sur les acteurs belges et leur rôle d'intermédiaire dans le recrutement. La première partie introduit le contexte, la question de recherche et la méthodologie de ce travail. La seconde partie présente les acteurs du marché de l'emploi belge. La troisième partie s'appuie sur ce que la littérature nous apprend des effets de LinkedIn sur les acteurs du recrutement. La quatrième partie permet de confronter les hypothèses de la littérature à des interviews de terrain, elle expose ensuite l'analyse critique et les leçons à tirer. La partie finale offre une conclusion générale à ce travail.

Ce mémoire investigate, entre autres, des perspectives pour comprendre le rôle clé de la marque employeur, les synergies dans le recrutement et la perception du réseau social professionnel LinkedIn par quelques entreprises.

Remerciements

Je souhaite tout d'abord adresser mes remerciements au professeur Marc Fourny, qui par le biais du coaching Louvain Plus, m'a extirpé de la torpeur scolaire et m'a remis sur le chemin du mémoire. Les années qui défilent ont rendu le mémoire tabou et sa venue à un moment critique de désespoir a permis de changer mon état d'esprit. Il a pris en compte mes contraintes et son aide est indéniable dans l'élaboration de ce travail.

Je souhaite également écrire quelques lignes pour remercier mon promoteur : le professeur Pierre Semal. Il a repris à bras le corps la responsabilité de m'encadrer, s'est accordé avec un sujet hors de son scope usuel et s'est aligné à mes horaires de travail. Il a su jalonner mon travail, m'imposer des livrables optimistes mais néanmoins réalisables pour me faire parvenir au résultat d'aujourd'hui.

Je suis reconnaissant à l'égard de Maïté Dardenne pour sa persistance et son aide pour rencontrer le professeur Fourny. De plus, elle fut d'un grand secours pour m'aligner avec les obligations administratives.

Je remercie également toutes les personnes interviewées qui m'ont aidé à collecter des observations de terrain et aussi ceux qui m'ont aiguillé de près ou de loin vers ces personnes.

Table des matières

Partie 1 : Introduction, question de recherche et méthodologie	5
1.1 Contexte	5
1.2 Question de recherche.....	5
1.3 Méthodologie	6
Partie 2 : Photographie des acteurs du recrutement.....	9
2.1 Préambule	9
2.2 Données démographiques et d'emploi en Belgique.....	10
2.3 Agences de recrutement et d'intérim	11
2.4 Chasseurs de têtes.....	12
2.5 Jobs boards.....	12
2.6 Médias sociaux génériques.....	14
2.7 LinkedIn	14
2.8 Services publics d'emploi	15
2.9 Sites carrière	16
2.10 Candidature spontanée et cooptation	17
2.11 Usage et popularité des acteurs en Belgique	17
2.12 Conclusion de la partie 1.....	19
Partie 3 : Comment LinkedIn modifie le business du recrutement	21
3.1 Préambule	21
3.2 Avant-propos	23
3.3 Agences de recrutement et d'intérim	23
3.4 Chasseurs de têtes.....	24
3.5 Job boards.....	25
3.6 Ce que LinkedIn et les médias sociaux ont apporté de neuf au recrutement	26
3.7 Services publics d'emploi	28
3.8 Sites carrière	28
3.9 Candidature spontanée et cooptation	29
3.10 Conclusion de la partie 3.....	30
3.11 Challenge de la littérature	32
3.12 Limites de LinkedIn dans la littérature	32
3.13 Liste des hypothèses.....	33
Partie 4 : Observation et analyse.....	35
4.1 Préambule	35
4.2 Scope	35
4.3 Méthodologie de la collecte de données.....	36
4.4 Présentation des intervenants	37
4.5 Observations & Analyse	38
4.6 Leçons	43
Partie 5 : Conclusion, implication et ouvertures	45
5.1 Conclusion et résultats.....	45
5.2 Implications	46
5.3 Limites	46
5.4 Pour aller plus loin.....	46
5.5 Analyse réflexive sur le travail	46
Bibliographie.....	48
Annexes	52

Partie 1 : Introduction, question de recherche et méthodologie

1.1 Contexte

Dans un contexte de sortie de crise sanitaire de pandémie de COVID-19, la mobilité professionnelle a augmenté en 2021. Des termes comme la « grande démission » ont fait la une des presses mondiales. Sur le marché de l'emploi, les offres vacantes se multiplient. (Bombaerts 2022). Cet état de marché est propice à donner l'avantage aux candidats par la multiplicité des choix, plutôt qu'aux recruteurs dont le besoin en recrutements croît. (Lievens et al., 2002).

Dans ce marché de l'emploi, Internet a augmenté l'accessibilité aux offres mais l'a rendu plus bruyant. Postuler pour un job est devenu une tâche anodyne et par voie de conséquence un nombre croissant de candidats inadaptés se lance dans le processus sans répondre aux critères. (Fondeur, 2006) Un recrutement raté est un recrutement qui coûte cher, il est nécessaire pour les entreprises d'être efficaces dans leur ciblage et leur recrutement.

Ce mémoire entend traiter le réseau social professionnel LinkedIn et la place qu'il occupe dans le marché de l'emploi belge. Ce réseau social professionnel fournit des informations utiles au recrutement qui permettent de développer des attentes réalistes au sein des potentiels employés. (Broughton et al., 2013)

1.2 Question de recherche

L'objectif de ce travail est d'émettre des éléments de réponse sur LinkedIn et comment le réseau social professionnel affecte et modifie les acteurs du recrutement et par extension le marché de l'emploi. Cette partie présente les choix, méthodes, influences et les partis-pris qui ont guidé mon travail de recherche et d'écriture.

Durant mes cours sur le Management de l'Innovation, le professeur n'a eu de cesse de souligner l'ampleur que possède le paramètre humain quand il s'agit d'innovation. Pour mener à bien des projets ambitieux, il est indispensable d'avoir une équipe compétente capable de remplir des objectifs. L'innovation ce n'est pas toujours amener de nouvelles technologies ou de façons de travailler mais c'est aussi la capacité à

capturer de nouveaux talents. Pour moi la thématique de LinkedIn était toute tracée : un outil innovant pour recruter des talents.

Quant au sujet de la question, il émane d'une recherche de stage et d'une offre dans un cabinet de chasseurs de têtes. Le rôle demandé au stagiaire était d'être sur LinkedIn pour sourcer les candidats et d'effectuer une première évaluation par téléphone pour l'inviter à rencontrer les managers si cela s'avérait probant. L'idée suivante a germé en moi : si les entreprises clientes développent ne serait-ce qu'un minimum leurs connaissances LinkedIn, ils pourraient aisément internaliser le travail pour laquelle ils payent le cabinet de recrutement si cher. De cette observation découle la curiosité qui m'anime dans la rédaction de ce travail.

Les recherches préliminaires de littérature m'ont permis de constater qu'il y avait de l'espace pour apporter modestement une pierre à l'édifice de la compréhension de LinkedIn dans un marché défini. De nombreuses recherches descriptives sur le recrutement des années 2010 reprennent les sujets des réseaux sociaux et le recrutement en ligne en consacrant qu'une partie faible à LinkedIn, réseau dont le recrutement fait partie de son essence. Depuis 2015, la tendance est à la hausse car les auteurs consacrent davantage d'articles sur le sujet. Cette espace disponible m'a convaincu qu'il y avait un intérêt de creuser sur le sujet LinkedIn comme élément central de la recherche.

1.3 Méthodologie

En tant qu'étudiant en ingénieur de gestion, le recrutement est une compétence étudiée mais avec de nombreuses parts d'ombre. De prime abord, il me semblait nécessaire de contextualiser ma zone de recherche. Je définis donc géographiquement le scope de ce travail sur la Belgique.

Pour comprendre ce qu'il se passe sur le marché de l'emploi, il faut donc identifier les intervenants. Comme dans tout marché, il y a mise en relation entre une offre et une demande. Un intermédiaire de marché existe et agit comme un facilitateur pour aider l'employé et l'employeur à se rencontrer. Cette tierce partie peut être représentée par de multiples formes : cela peut être une personne, un outil, une organisation, une association... en soi peu importe ce qui l'incarne, l'importance réside dans la mission qu'elle exerce. LinkedIn fait partie intégrante de ces facilitateurs du marché belge de l'emploi et comme il n'est pas seul au sein de ce dernier je souhaite

photographier les éléments qui orbitent dans le marché. Si je contextualise LinkedIn et les autres intermédiaires par la place qu'ils occupent dans le marché de l'emploi, je peux créer un terreau fertile pour avancer dans ma réflexion. Effectivement, cette photographie expliquée en partie 2 me servira de socle pour structurer mon cheminement et articuler les différentes parties de ce travail.

A partir de ce que j'ai construit, je me suis lancé dans une recherche approfondie au sein de la littérature. L'objectif poursuivi est de construire un cadre théorique sur l'influence de LinkedIn sur les acteurs du marché de l'emploi. Les articles scientifiques et de revues ont constitué la première salve de mes recherches. Au fil des lectures, j'ai constitué une liste des auteurs de références en délaissant les articles peu référencés, peu sourcés. Comme la littérature scientifique n'est pas exhaustive sur le sujet, j'ai exploré des sources orientées business et des rapports sur les marchés de l'emploi Belge et Français à ma disposition. La dernière strate d'information que j'ai étudiée fut la presse dans laquelle je n'ai pioché que les éléments vérifiables. J'ai finalement construit cette synthèse théorique en partie 3, structurée par acteur, reprenant ainsi l'ordre des éléments de la photographie.

De ce cadre théorique ont émané quatre hypothèses que je voulais explorer et confronter à la pratique. Pour effectuer cette tâche, j'ai décidé de collecter des données qualitatives par le biais d'entretiens semi-dirigés. En effet, c'est en qualité de recherche exploratoire que je souhaite inscrire ce mémoire. A ce stade précoce de la recherche, il me semble d'abord essentiel d'identifier qualitativement des éléments potentiellement quantifiables pour permettre à d'autres chercheurs de poursuivre les recherches sur l'influence de LinkedIn en Belgique.

A la lumière de la photographie, chercher à valider les hypothèses sur l'ensemble des acteurs du scope était une entreprise beaucoup trop conséquente pour les ressources temporelles qu'il m'était possible d'allouer. C'est pourquoi j'ai recadré et zoomé sur la partie recrutement corporate des jeunes diplômés. Ainsi les données collectées proviennent de quatre intervenants, répondant chacun strictement aux critères fixés au préalable lors de la construction du guide d'entretien. (NDLR : ces critères seront explicités dans la partie 4 de ce travail). Ces interviews offrent un cadre solide pour l'exploration mais ne permettent pas de valider rigoureusement les hypothèses. Ce mémoire compte entrouvrir la porte à de futures recherches.

De plus, les personnes interrogées travaillent dans des secteurs d'activité variés tels que le transport ferroviaire, l'outillage, l'IT et la gestion de talent. Il y a aussi dans ce choix, un éventail d'entreprises avec une différence de maturité intéressante ; il y a la jeune entreprise avec l'état d'esprit start-up, l'entreprise licorne¹ belge, une ancienne corporation européenne plutôt archaïque, et une multinationale.

L'analyse s'effectuera aussi en partie 4 par une mise en parallèle des hypothèses avec les données observées sur le terrain. Par ce procédé, je souhaite apporter des éléments d'analyse et de réponses desquels j'extraurai les leçons. Finalement, la partie 5 fera la conclusion de ce travail de recherche.

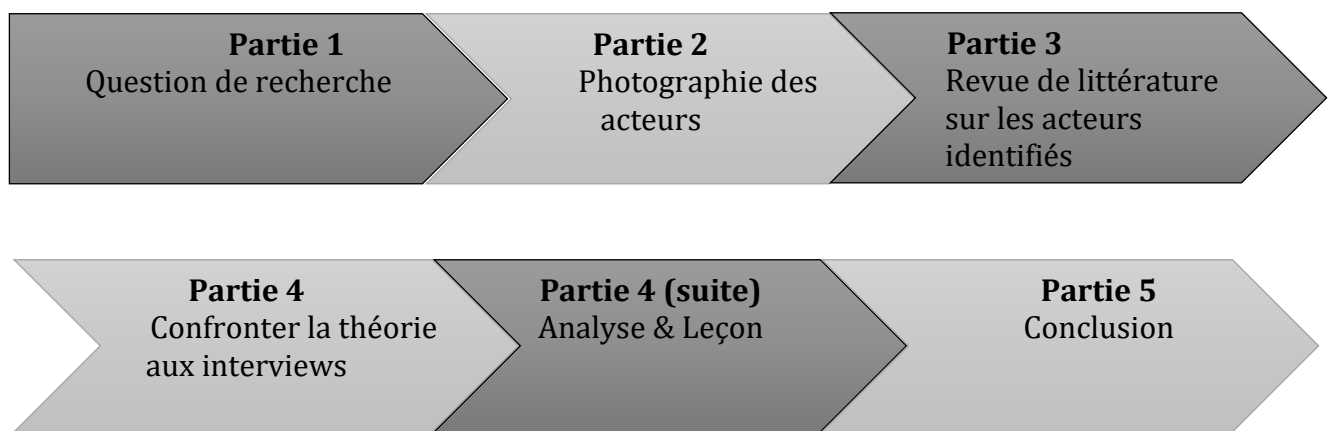


Figure 1. Diagramme représentant les différentes parties de la méthodologie de ce mémoire.

¹ Licorne = start-up à la réussite fulgurante (De Ruthie, 2021)

Partie 2 : Photographie des acteurs du recrutement

2.1 Préambule

Afin d'établir et de structurer ma pensée, je me suis d'abord concentré sur la compréhension du milieu dans lequel LinkedIn évolue en Belgique. C'est pourquoi j'ai désiré effectuer une photographie des acteurs du recrutement sur le marché Belge de l'emploi. Je cherchais à comprendre les acteurs qui gravitent dans le recrutement pour qu'ensuite, dans une partie ultérieure je puisse y intégrer LinkedIn et comprendre comment le réseau social professionnel a rebattu les cartes au sein des acteurs du marché de l'emploi.

Dans cette première partie de mémoire, je souhaite présenter les chiffres-clés du marché de l'emploi pour comprendre l'environnement Belge. Ensuite, je compte mettre en lumière les différents acteurs du recrutement qui officient sur ce marché et de conclure en fin de partie.

Le choix des acteurs s'est arrêté sur les sept suivants :

- Les agences d'intérim et de recrutement
- Les chasseurs de têtes
- Les job boards
- Les réseaux sociaux
- Les services publics d'emploi
- Les sites carrières
- La cooptation et les candidatures spontanées.

Je m'inspire de la liste des acteurs² identifiés par les rapports Randstad et RegionsJob pour les années 2019 et 2015 respectivement. Randstad est une entreprise globale d'intérim et de solutions en ressources humaines. (Randstad, 2022) Devenu désormais HelloWork, RegionsJob est le leader du marché du recrutement par internet français (Télégramme, 2022).

Dans le cadre de ce travail, la catégorie job boards contient aussi Google et les agrégateurs d'emploi comme Indeed. Les deux partagent le même objectif : mettre à disposition une liste importante d'offres d'emploi (Forem, 2022 ; PMEJob 2015). J'omets

² Randstad utilise la terminologie des « canaux » tandis que ce travail parle « d'acteurs »

volontairement la presse écrite belge dont la partie « offres d'emploi » est désormais fortement liée à un job board. Le groupe Sudpresse et Le Soir travaillent dorénavant avec References.be tandis que l'Avenir, La Libre Belgique, La DH, Het Standaard, Het Laaste Nieuws, Het Nieuwsblad utilisent les services de Jobat.be.

2.2 Données démographiques et d'emploi en Belgique

La Belgique comptait au 1^{er} janvier 2022 un total de 11 584 008 habitants. La population croît faiblement à raison de 0.5% par an (Statbel,2022) et se répartie comme suit : 57.8% Flandre, 31.7 % Wallonie, 10.5% Bruxelles-Capitale et <1% Communauté germanophone. Les chiffres-clés s'organisent autour des trois régions comme indiqués ci-dessous (voir figure 2)

	Flandre	Wallonie	Bruxelles
Taux d'emploi	74.55 %	64.7 %	61.4 %
Taux de chômage	3.2 %	8 %	12.8%

Figure 2. Tableau reprenant le taux d'emploi et de chômage dans les 3 régions de Belgique (Statbel, 2022)

Statbel définit le taux d'emploi comme « *le taux correspond à la part de la population en emploi dans la population en âge de travailler. Quand on parle de taux d'emploi total, on désigne la proportion de personnes en emploi, à temps plein ou à temps partiel, dans le total de la population âgée de 15 à 64 ans* ». (Statbel,2022)

Statbel définit le taux de chômage comme « *le taux représentant le pourcentage de chômeurs parmi la population active (personnes occupées + chômeurs) d'une classe d'âge donnée* ». (Statbel, 2022)

Le taux de chômage en Belgique en 2021 s'élevait à 5.7%. Comme l'atteste la figure 2, la Flandre contribue massivement aux excellents résultats comparativement à la Wallonie et à Bruxelles.

Durant cette même année 2021, 68.8% du Produit intérieur brut provenait du secteur des services dont le commerce, les transports, et l'HoReCa. 19% du PIB³ sont représentés par l'administration publique, l'enseignement et les services aux entreprises.

Les professions les plus représentées sont les métiers d'employés de bureau, de vente, de l'enseignement, d'aide-ménagers et d'agents d'entretien. Les professions

³ Acronyme de produit intérieur brut

intellectuelles sont en hausse de 4.3%, 80% des postes à pourvoir sont compris dans le secteur non-marchand, les sciences, services administratifs, l'industrie, le commerce et la construction. Les professions élémentaires ont quant à elles diminué de 7.7% (agent d'entretien, personnel de service et vendeurs) et les emplois temporaires sont eux aussi à la baisse de -7.8%. (Eures,2022)

2.3 Agences de recrutement et d'intérim

Par agence de recrutement ce travail définit toute organisation professionnelle dont la mission professionnelle est de mettre en lien une offre de travail et un demandeur d'emploi. En Belgique, on recense plusieurs agences : Adecco, Randstad, Manpower Tempo-Team, Stepstone, Daoust. La liste est ici non-exhaustive et a pour but de cadrer le type d'acteur et non d'en citer un en particulier.

Les agences sont une tierce partie de confiance pour les entreprises qui souhaitent externaliser la partie sourcing du recrutement. Par sourcing, ce travail entend une *activité de recrutement qui intervient généralement dès l'identification d'un besoin en recrutement. Pour embaucher, l'agence active ses réseaux et connaissances en RH⁴ pour chercher le candidat avec les compétences qui concordent.* (D. Belhout, 2020)

Une agence d'intérim cible une large partie du spectre des personnes actives. Dans ce document nous définirons par actif : toute personne capable légalement de mettre à disposition sa capacité de travail. Contrairement à d'autres acteurs que nous évoquerons plus tard, ces agences sont autant sollicitées pour le travail manuel qu'intellectuel.

L'agence communique avec les candidats par plusieurs canaux : le téléphone, le rendez-vous en agence et par le biais d'e-mail. La présence d'un bureau sur le terrain offre à tout le monde la possibilité de s'y rendre pour chercher un emploi. Cela permet d'accéder aux personnes qu'Internet et les nouvelles technologies n'atteignent pas. En plus d'être l'essence même de leur mission, il y a le statut d'intérimaire qui est une des spécialités des agences de recrutement. Cela permet à moindre coût, mais aussi à moindre risque pour une entreprise de disposer de main d'œuvre facilement.

Du point de vue des candidats, les agences de recrutements travaillent sur des bases de données internes qui regroupent leur curriculum vitae et leur profil. Ce service est gratuit pour le candidat. Pour chaque mission pour laquelle l'agence est mandatée,

⁴ Ressources Humaines

cette dernière met en action ses spécialistes en recrutement pour proposer les meilleurs profils à leur mandant. Le coût en question est assumé par l'entreprise. En effet, l'agence facture l'entreprise en joignant un coefficient du salaire et les coûts relatifs au salaire (Interiminfo.be 2022)

2.4 Chasseurs de têtes

Fondamentalement, la mission d'un chasseur de tête est similaire à celle des agences de recrutement : présenter le candidat avec le meilleur profil au client. Néanmoins, le chasseur de tête s'investit dans une quête dans laquelle la qualité prévaut sur la quantité. La mission se porte sur une recherche d'un profil rare. La rareté se retrouve dans les qualifications, le niveau de technicité, et parfois même la quantité d'expérience.

Une entreprise mandatera un chasseur de tête afin de pourvoir des postes-clés dans sa chaîne de valeur. Le service fourni a davantage de valeur que celui d'une agence, cela se traduit par des coûts plus importants par embauche. (Girard et al., 2011)

Comme autre élément distinctif, il faut noter que la recherche s'ouvre sur des profils passifs et/ou déjà embauchés. Comme le consultant en recrutement cherche la perle rare, celle-ci n'est pas forcément disponible. (Girard et al., 2015)

2.5 Jobs boards

Les Job boards références en Belgique sont Monster, Indeed, Jobat, References.be et Vlan. Le Job board se définit comme une plateforme en ligne de publication d'offres d'emploi et de mise en relation entre un candidat à l'emploi et une offre qui émane d'une organisation. (Fondeur, 2016)

Pour contextualiser l'avènement de LinkedIn, il est important de contextualiser les jobs boards dans le temps, dans la technologie et dans les usages. Le paragraphe suivant permet d'établir les fondements de la recherche d'emploi sur Internet.

Du Web 1.0 au Web 2.0, comprendre les éléments fondateurs des job boards

Partager de l'information en ligne, de partout et à n'importe quel moment est la pierre angulaire du premier paradigme d'Internet : le Web 1.0. L'échange d'information est statique et unidirectionnel. Statique car le contenu partagé n'est pas régulièrement

mis à jour et unidirectionnel car l'auteur publie et l'utilisateur peut uniquement le lire. Peu à peu, les utilisateurs comprennent le potentiel d'internet : atteindre potentiellement tout le monde tout le temps. C'est d'ailleurs à partir de ce moment que les objectifs commerciaux germent et les organisations décident de générer leur présence en ligne. (Aghaei, 2012).

En 2004, s'opère un changement de paradigme d'usage et de technologie sur Internet : le Web 1.0 cède sa place au Web 2.0. L'objectif n'est plus seulement de se concentrer sur l'information mais sur les utilisateurs et l'interaction entre eux. (Murugesan, 2007). La technologie des logiciels évolue, ces derniers peuvent être désormais mis à jour, améliorés et réorganisés à tout moment. Pour ce qui est de l'usage de la technologie, l'accès à l'appareil et à la connexion se démocratise dans les pays développés. (Musser & O'Reilly, 2006)

C'est en 2006 que Musser et O'Reilly définissent le web 2.0 comme l'ensemble des tendances économiques sociales et technologiques qui collectivement forment la base pour la nouvelle génération d'Internet. Un outil plus mature et distinctif qui se caractérise par la participation de l'utilisateur, l'ouverture à des possibilités illimitées et l'effet de réseau.

Les auteurs caractérisent les cinq bénéfices du web 2.0 :

- Mise sur le marché rapide
- Risque(s) réduit(s)
- Connectivité accrue entre utilisateur
- Données en temps réel pour prendre des décisions
- Un temps de réponse réduit.

C'est sur l'idée de la mise en relation via Internet que les job boards émergeront. Rapide car l'employé et le client peuvent, en quelques clics, utiliser la plateforme. L'entreprise peut poster plusieurs offres d'emploi, le candidat peut postuler à de multiples offres. La connectivité est l'essence même de la plateforme, elle permet de transférer et de stocker des éléments essentiels aux recrutements (profil, cv, lettre de motivation, attentes, ...). (Fondeur, 2016)

Les technologies évoluent et les accès à internet se multiplient et se démocratisent. Désormais, Les candidats postulent rapidement et les recruteurs

approchent les candidats plus vite pour potentiellement moins cher (Singh & Sharma, 2014).

Déposer sa candidature sur Internet se normalise et c'est dans cette mouvance que le marché de l'emploi devient plus bruyant. (Fondeur, 2006) Le nombre d'utilisateurs croît et la pertinence des profils diminue. Fondeur (2006) observe une banalisation de l'acte de candidature et un accroissement des candidatures non qualifiées.

2.6 Médias sociaux génériques

L'essence d'un réseau social est de mettre en lien les utilisateurs qui le composent. Pour autant cette seule mission n'est pas suffisante pour créer un produit durable et rentable. Il est nécessaire pour la plateforme de se diversifier. C'est cet élément de distinction qui permettra aux réseaux d'émerger pour retrouver ses amis (Facebook), partager ses idées (Twitter) ou bien ses plus beaux clichés (Instagram). Chaque entreprise développe un réseau dans le but premier de maximiser le nombre d'utilisateurs.

Bien que conscient des limites, les entreprises cherchent à diversifier leur offre sur base de l'effet de réseau. Néanmoins les utilisateurs se dispersent sur plusieurs plateformes. Kaplan et Haenlein (2009) nous parlent d'alignements des activités avec le réseau. Koch, Gerber et De Klerk (2018) évoquent plutôt la segmentation entre réseaux pour la vie privée et réseaux professionnels et leur désir de ne pas mêler les deux. (Koch et al., 2018)

2.7 LinkedIn

LinkedIn s'inscrit dans cette évolution des réseaux sociaux dédiés et dans la suite des jobs boards. On pourrait qualifier LinkedIn de job board social. L'objectif primaire de LinkedIn est la mise en relation des acteurs du monde professionnel. (Linkedin, 2010) C'est le ciblage professionnel avec les outils d'un job board qui différencie LinkedIn par rapport aux autres réseaux sociaux. La valeur ajoutée est la capacité à produire du contenu pour augmenter la visibilité et la taille de son réseau, c'est d'ailleurs une caractéristique que LinkedIn partage avec les réseaux sociaux privés. (Nikolaou, 2014)

A la différence d'autres médias sociaux tels que Facebook et Twitter, l'utilisation de LinkedIn est crédible dans le monde professionnel. Les utilisateurs y sont sérieux et responsables par le concours du réseautage qui s'y déroule. (Samuel, 2015) Selon les recruteurs, LinkedIn possède le taux de réussite le plus élevé de tous les réseaux sociaux. (Houran, 2017) S'inscrire sur LinkedIn c'est ainsi offrir un accès public à ses informations professionnelles. (Caers & Castelyn 2011) La balance bénéfice-risque penche en faveur d'un besoin honnêteté. LinkedIn recommande chaudement de remplir son profil au maximum afin de démarrer sereinement sur le réseau. La valeur intrinsèque de l'entreprise LinkedIn repose sur sa capacité à obtenir des données personnelles très régulièrement mises à jour. (Feller, 2016)

Au-delà d'être un job board éprouvé, LinkedIn se démarque par la capacité de communiquer qu'offre l'outil. Dès lors, il est possible pour les organisations de partager et de publier abondamment du contenu. L'objectif des entreprises et organisations est de construire un réseau LinkedIn puissant, d'améliorer la visibilité et de développer la marque employeur⁵. (Girard et al, 2015) Cette multiplicité d'outils offre aux entreprises et organisations la possibilité de traduire une stratégie de recrutement par le biais de LinkedIn.

2.8 Services publics d'emploi

Il est apparu lors de mes recherches de la nécessité d'aborder les services publics d'emploi. En Belgique, il en existe quatre répartis comme suit : le Forem est compétent pour couvrir la Wallonie, Actiris pour la région Bruxelloise, ADG en communauté Germanophone ainsi que le service flamand de l'emploi et de la formation professionnelle VDAB⁶ pour la Flandre.

Ces services sont un élément essentiel au bon fonctionnement du marché de l'emploi. Les trois piliers de leur action sont (Forem, 2022) :

- Facilitation et coordination des intervenants du marché de l'emploi.
- Rôle stratégique avec les institutions régionales et fédérales du pays.
- Gestion et diffusion des informations relatives au marché de l'emploi

⁵ Employer branding

⁶ Acronyme pour vlaamse dienst voor arbeidsbemiddeling en beroepsopleiding

Le cœur de cible des services publics à l'emploi sont les demandeurs d'emploi et les entreprises. Ils fonctionnent comme un élément médiateur permettant de rapprocher l'offre de la demande d'emploi, de permettre aux entités de prendre connaissance des politiques et des institutions d'état.

2.9 Sites carrière

Le site carrière est une plateforme internet que possède une organisation dont une partie ou la totalité est dédiée aux besoins en recrutement de celle-ci. Ce dernier permet à l'organisation de communiquer les postes à pourvoir et aux candidats d'y postuler et de se renseigner sur les propositions de carrière.

Le site carrière permet à l'organisation de garder le contrôle sur le recrutement et de l'exporter en ligne. (Parry & Wilson, 2009) Cela évite de mandater une tierce partie pour sourcer des nouveaux candidats, ce qui peut dans certains cas, diminuer le coût de l'embauche. (Singh & Sharma, 2014)

La communication est contrôlable car le média est possédé par l'organisation, adaptable car il peut être mis à jour fréquemment et par voie de conséquence, refléter correctement, par exemple, les postes à pourvoir au jour le jour. Ensuite, il y a la promiscuité des informations relatives à l'organisation qui peuvent être mises à disposition par le biais de liens disséminés dans le site carrière. En effet, Cela permet de communiquer la mission, les valeurs et les objectifs relatifs à l'organisation en question. Néanmoins posséder son propre site web est synonyme de coût et de temps investi. C'est pourquoi les sites carrières sont surtout possédés par des organisations de taille moyenne et grande. (Parry & Tyson, 2008) Une petite entreprise quant à elle, favorisera un média existant pour parvenir à recruter. Les besoins en recrutement définissent le cadre nécessaire qui doit être mis en place par les ressources humaines pour atteindre les objectifs. Mettre en place une base de données RH n'aura de sens que si le groupe est suffisamment important.

Les sites carrières existent sous plusieurs formes, autant dans le secteur public que dans le secteur privé. C'est ainsi qu'autant les grands groupes bancaires que les hôpitaux ont leur propre page carrière. Certains corps de métiers ont même leur page dédiée telle que Primoweb pour l'enseignement. Les écoles spécialisées et les universités usent elles aussi d'une plateforme carrière. En Belgique, l'Université Catholique de Louvain (UCLouvain) et l'Université libre de Bruxelles (ULB) font usage de

Jobteaser et infOR-Emploi respectivement pour centraliser étudiants, alumni et recruteurs. Ces plateformes offrent aux recruteurs la possibilité de cibler des demandes particulières liées aux étudiants comme les demandes de stages et les postes pour jeune talent sans expérience.

Dans des groupes plus conséquents cette page carrière peut être interne, externe ou bien les deux. C'est ainsi qu'à la libération d'un poste, il sera mis à disposition en interne avant d'être communiqué à l'extérieur. Néanmoins l'utilisation de ces sites carrières s'érodent (RegionsJob, 2016)

2.10 Candidature spontanée et cooptation

Une candidature spontanée est l'action de postuler dans une organisation directement sans répondre à une annonce ou une offre d'emploi précise. C'est à l'initiative du candidat et ne répond pas à un besoin en recrutement d'une organisation. (Pagepersonnel, 2022)

Issue de découvertes personnelles et/ou le résultat d'un bouche-à-oreille, la candidature spontanée n'utilisent pas directement les acteurs précédemment cités. Elle peut cependant être indirectement influencée par ces derniers. Le risque et l'incertitude d'une candidature sans médiation est élevée. (de Larquier & Rieucan, 2015)

La cooptation est un moyen populaire pour recruter. Elle permet à un employé de recommander une relation de son entourage professionnel à un poste à pourvoir au sein de son organisation. Si cela résulte en une embauche, l'employée qui a recommandé cette connaissance touche un bonus de cooptation dont les formes peuvent être diverses. Cela permet à un employé de devenir l'ambassadeur de son organisation mais aussi de mettre en valeur les personnes de son réseau. (Dépret, 2022)

2.11 Usage et popularité des acteurs en Belgique

Ce paragraphe reprend les données de l'étude Randstad : chercher et trouver un emploi sur le marché du travail (Randstad, 2019). La population de l'étude est de 1974 répondants qui sont des travailleurs actifs en Belgique.

Répartitions des répondants

- 51% de femmes pour 49 % d'hommes
- 57 % de néerlandophones pour 43 % de francophones

- La distribution des âges :
 - 18-24 : 23%
 - 25-34 : 21%
 - 35-54 : 37 %
 - 55-64 : 19%
- Distribution du niveau d'études selon le type d'enseignement
 - Primaire : 8%
 - Secondaire : 49 %
 - Supérieur : 43 %

Pour trouver de l'emploi en Belgique, il est nécessaire de souligner l'importance de l'usage des services publics d'emploi et des agences d'intérim comparativement au reste du monde. Un répondant belge actif sur deux utilise le service public d'emploi de sa région (voir Figure 3). Quatre sur dix font appel aux agences d'intérim et de recrutement.

Néanmoins, les sites d'offres d'emploi sont bien moins populaires que dans le reste du monde (voir Figure 3). Quant à LinkedIn, 1 travailleur interrogé sur 4 se sert du réseau social professionnel. L'usage plafonne à 9% des moins qualifiés, tandis qu'il s'élève à 35% au sein de la population plus qualifiée⁷. (Randstad 2019, pp. 18) Facebook talonne à 23% loin devant les 5% de Twitter.

Liste des acteurs	Proportion de personnes utilisant les acteurs en <i>BELGIQUE</i> (Plusieurs choix possibles) (n=1974)	Proportion de personnes utilisant les acteurs <i>GLOBALEMENT</i> ⁸ (Plusieurs choix possibles) (n>40000)
Agences d'intérim et de recrutement	39 %	26 %
Chasseurs de têtes	N/A	N/A
Job boards	39 %	59 %
LinkedIn	24 %	29 %
Services publics	54 %	21 %
Site Carrière	34 %	40 %
Cooptation et candidature Spontanée	35 %	41 %

Figure 3 : Tableau de popularité des acteurs auprès de la population Belge (Randstad, 2019, pp. 18, 21)

⁷ Personne qui possède un diplôme de l'enseignement supérieur

⁸ Europe, Asie, Amérique et Océanie

2.12 Conclusion de la partie 1

Les agences d'intérim et de recrutement gardent un statut privilégié de mandataire auprès des organisations lors de difficulté à recruter (RegionsJob,2016). Leur système et résultats sont éprouvés.

La montée des jobs boards et de leurs bases de données grandissantes ont permis de cerner les tendances et les évolutions du marché. Désormais dans ce type de recrutement, l'accent se porte sur la qualité des filtres et la démarcation des offreurs et des demandeurs. (Fondeur, 2016)

Grâce aux nouvelles technologies et l'avènement des smartphones, l'information sur les offres d'emploi et les candidats est accessible à davantage de public. Néanmoins, le marché de l'emploi devient plus bruyant : une annonce attire davantage de candidatures et par conséquent le nombre de demandes non qualifiées parasites (Parry& Wilson, 2009). Le retrait progressif des offres dans la presse en est l'illustration. (Fondeur, 2016) Internet est désormais le plus gros socle pour recruter, on parle même de momentum du recrutement en ligne. (Houran, 2017)

Les médias sociaux quant à eux offrent une opportunité de mêler marketing, communication et recrutement. L'utilisation du profil utilisateur comme CV ou comme page corporate permet à l'organisation d'influencer l'intérêt du candidat (Breagh, 2013) ainsi que de se rapprocher des informations concernant sa cible et d'y adapter sa communication. (Hoblingre Klein, 2017)

Les Services publics d'emploi gardent une position privilégiée d'intermédiaire pour parler et informer les personnes sans emploi et les entreprises. Leur suivi et leur contrôle assurent à la Belgique qu'un maximum d'actifs puisse trouver un emploi. L'objectif reste social.

Les sites carrières d'entreprises, scolaires ou organisationnels permettent d'offrir une opportunité pertinente à un candidat. Dans un premier cas, c'est une vitrine des besoins en recrutement d'une entreprise précise. Dans le second cas, cela offre la chance au recruteur de disposer sur le chemin de l'étudiant une offre adaptée et dans le troisième cas d'offrir de l'emploi dans un secteur et/ou une organisation déterminée.

Bien que les acteurs soient ici segmentés pour les présenter de manière structurée, un recrutement réussi est souvent l'action jointe de plusieurs de ces ressources. (Randstad 2019 ; Madia 2011) Par exemple, Madia (2011) voyait une synergie entre les jobs boards et les médias sociaux. L'étude Randstad (2019) identifie

LinkedIn comme principale source complémentaire aux autres acteurs. Le croisement des acteurs et la multiplicité des offres permettent de couvrir l'ensemble de la recherche de travail en Belgique. De plus, il est évident que LinkedIn influence le travail de certains de ces acteurs à des niveaux divers. C'est pourquoi nous allons regarder l'effet de LinkedIn sur ces acteurs plus en détail à la partie suivante.

Partie 3 : Comment LinkedIn modifie le business du recrutement

3.1 Préambule

Après avoir lister les acteurs du recrutement, il me semblait important de comprendre ce que la littérature avait identifié au sujet de LinkedIn. Cette seconde partie abordera l'effet de LinkedIn sur les acteurs mis en lumière dans la première partie de ce mémoire. Je désire comprendre les points convergents et divergents de multiples auteurs internationaux. C'est pour ça que j'ai effectué des recherches au sein d'articles et de revues scientifiques, de revues orientées business, et de toutes autres sources qui me semblaient cohérentes et pertinentes (voir Figure 4, page 22). La recherche s'est portée sur des mots-clés tels que le recrutement sur Internet, LinkedIn, les réseaux sociaux pour recruter et bien d'autres encore. L'idée que je poursuis est de comprendre le contexte passé pour y placer le développement de LinkedIn, d'y intégrer le contexte présent pour en obtenir une image actuelle et de comprendre les enjeux futurs du recrutement qu'identifient les auteurs. Je souhaite ensuite faire corroborer mes trouvailles par une série d'entretien dans le milieu du recrutement qui fera suite à cette partie.

	Sources majeures	Eléments mis en lumière
Agences de recrutement et d'intérim	Girard et al., (2011+2015) Subhani et al., 2012	➔ 2011 : Comprendre les enjeux & usages des RSN⁹ pour les agences ➔ 2015 : Impact des RSN sur les agences de recrutement ➔ Manque de connaissance et d'investissements dans le recrutement en ligne
Chasseurs de têtes	Girard et al., (2011+2015) Koch et al., 2018	➔ 2011 : Enjeux & usages des RSN pour les chasseurs de têtes ➔ 2015 : Evolution opérationnelle et stratégique du métier de recruteur ➔ LinkedIn se démarque des autres RSN pour identifier et recruter les candidats potentiels surtout pour les professionnels du sourcing
Job boards	Fondeur, 2006 Fondeur, 2016 Girard et al. 2011	➔ Recrutement sur internet génère du bruit = besoin de filtrer ➔ Marché du travail en ligne, offres d'emploi et transparence ➔ Etude de 4 cas sur l'e-GRH qui reprennent
LinkedIn	Girard et al., (2011+2015) Caers et Castelyn, 2011 Dalessandro, 2018 LinkedIn, 2022	➔ Employer branding, e-recrutement, enjeux de LinkedIn ➔ Impact de LinkedIn sur le recrutement ➔ Usage et biais de LinkedIn dans le sourcing et le recrutement ➔ Cyber vetting et background check via les réseaux sociaux ➔ Outils de recrutement pour atteindre les milléniaux ➔ Evaluation des compétences par son réseau
Services publics	Forem, 2022 VDAB, 2022	➔ Former les candidats à l'usage de LinkedIn ➔ Mise en garde sur les mauvais usages ➔ LinkedIn = Outil efficace pour trouver un emploi
Site Carrière	Parry et Tyson, 2008 Parry et Wilson, 2008 Dutta, 2014	➔ Utilisation et succès du recrutement en ligne en UK¹⁰, les avantages d'un site carrière et les organisations qui en bénéficient ➔ Facteurs influençant le basculement vers le recrutement en ligne ➔ Comparaison sur les nouvelles voies d'acquisition de talents
Cooptation et candidature spontanée	de Larquier & Rieucou, 2015 Dépret, 2022	➔ Candidature spontanée : intermédiaires, réseaux, appariements ➔ Cooptation : définition, valeurs, pratiques et enjeux

Figure 4. Présentation des sources majeures de la partie 3

⁹ Acronyme de réseaux sociaux numériques

¹⁰ United Kingdom = Grande-Bretagne

3.2 Avant-propos

« (...) Négliger les réseaux sociaux pour un département RH serait similaire à ignorer les e-mails il y a 20 ans ». (Segal, 2014¹¹ cité par Landers & Schmidt, 2016, pp. 1)

L'importance de sourcer un maximum de candidats reste la pierre angulaire du recrutement. Le Web 2.0 a permis de développer des outils pour atteindre le plus large public possible. (Musser & O'Reilly, 2006) Chaque outil à la disposition du pôle recrutement doit être utilisé pour optimiser le nombre de candidats.

En augmentant la portée de la recherche, la quantité de candidats s'est décuplée. La nécessité de naviguer au sein des bases de données est devenue la solution pour parvenir au candidat final. Réduire la quantité de bruit des candidatures parasites, trier les candidats potentiels et développer sa stratégie de recherche sont les fondements des job boards. LinkedIn s'inscrit dans la suite de ces derniers en combinant la force des réseaux sociaux (instantanéité, contact, contenu et partage) développés par les fondements du Web 2.0 (Musser & O'Reilly, 2006) et la force d'une base de données comme les jobs boards. LinkedIn est un outil qui permet d'ouvrir le champ des possibles et de changer les possibilités du recrutement.

Néanmoins comme l'affirme Dutta (2014), LinkedIn ne doit pas être utilisé comme seule stratégie de recrutement valable. LinkedIn est une ressource majeure actuelle pour identifier les candidats qualifiés, communiquer avec ces derniers et finalement les recruter.

LinkedIn a démontré la nécessité d'être à jour dans la tendance recrutement pour les professionnels RH. Il faut s'adapter constamment car une nouvelle technologie, une nouvelle plateforme et de nouvelles tendances pourraient émerger (Black et al., 2016).

3.3 Agences de recrutement et d'intérim

Pour les agences d'intérim et de recrutement, le sourcing demeure une composante indispensable pour perdurer. À la suite du changement de paradigme d'internet avec LinkedIn, les métiers de recrutement ont évolué et l'accès à un grand nombre de candidats nécessitent de nouvelles compétences et de nouveaux dispositifs. Le rapport Randstad (2019) évoque une numérisation du recrutement. L'utilisation de

¹¹ Segal, J. A. (2014). Social media use in hiring: Assessing the risks. *HR Magazine*, 59(9).

filtres améliorés et l'amélioration de l'analyse de données permettent de naviguer plus simplement dans un océan de candidats plus conséquent. De plus, les candidats sont plus exigeants sur leurs attentes professionnelles : ces derniers désirent personnalisation et transparence, ils veulent avoir une relation privilégiée, unique. (Girard et al., 2015)

La quantité de candidats augmente et comme LinkedIn est chronophage. Il est nécessaire pour ces agences de former et dédier un consultant RH pour trier. Les agences préfèrent donc se référer à leurs propres bases de données internes plutôt qu'à LinkedIn pour leur analyse. Elles utilisent souvent LinkedIn uniquement comme un job board pour relayer les offres. Il y a d'ailleurs un manque de connaissance, de temps et de coûts investis dans le recrutement actif via les réseaux sociaux. (Subhani et al., 2012)

Cela s'explique aussi par le cœur de cible. Les agences sourcent tous types de profil de demandeur d'emploi tandis que LinkedIn a une tendance à cibler les cadres bureaucratiques diplômés. (Girard et al., 2015) D'ailleurs, il y a une relation claire entre le recrutement en ligne et le fait de travailler sur des secteurs online. Puisque l'organisation est déjà en ligne pour travailler, pourquoi ne pas y effectuer le recrutement ? (Parry et Wilson, 2008). Ce choix limité de candidats pour acquérir des talents diminue la valeur perçue de LinkedIn pour les agences. (Girard et al., 2015)

3.4 Chasseurs de têtes

L'objectif majeure reste de sourcer un maximum de candidats potentiels. La notion de chasseur de tête devient peu à peu caduque à cause des réseaux sociaux. On parle désormais de chargé de recherche ou de consultant en ressources humaines pour le recrutement. Les tâches des chasseurs de têtes convergent vers celles des agences d'intérim car la source d'information est plus accessible qu'à l'accoutumée. L'information est facilement à portée de tous. (Girard et Al., 2015)

Cependant, le recrutement de profils spécialisés mène davantage à des politiques de recrutements innovantes. C'est d'ailleurs au sein de ces spécialistes en recrutement que LinkedIn y est devenu un outil essentiel pour recruter (Koch & al., 2018). Comme les chasseurs de têtes sont plus enclins à investir du temps et de l'argent pour capturer l'éventail de possibilités de LinkedIn, cela se répercute positivement sur l'efficacité à filtrer et à identifier le bon candidat. (Subhani et al., 2012)

Le manque de profils variés, préalablement identifié comme un défaut pour les agences de recrutement ne cause pas de tort aux chasseurs de têtes. (Bohelay, 2013 cité par Girard et al., 2015). Le profil technique, diplômé en col blanc est en parfaite adéquation avec le public moyen de LinkedIn. (Girard et al., 2015) Ces cabinets de recrutement spécialisés se démarquent par 5 usages de LinkedIn :

- Diffusion des offres
- Sourcing par tri des profils
- Sollicitation du réseau
- Groupe de discussion
- Prise de référence

LinkedIn permet aussi un recrutement relationnel. Il est possible par exemple de garder un talent dans son réseau à long terme et de le solliciter quand il aura engrangé de l'expérience pour une mission. (Girard et al., 2015). C'est une chance pour les recruteurs de rester en contact et de communiquer avec le talent sans engagement. (Subhani et al., 2012).

Ainsi LinkedIn permet par la puissance de son grand réseau, d'identifier et de filtrer les profils cohérents. Comme la mission des chasseurs de têtes se porte davantage sur une logique de qualité plutôt que de volume, le consultant peut donc prendre le temps d'ajuster sa stratégie afin de sélectionner les profils de candidats minutieusement. (Tarki et Kanara, 2019) Une dimension forte pour LinkedIn est la capacité du réseau à identifier des candidats passifs. (Koch et al., 2018) Dès lors que le candidat existe sur LinkedIn et que son profil correspond, il peut être approché directement par le recruteur par le biais de message privée ou bien via la fonction InMail¹². Cette fonction payante permet de personnaliser le message et d'augmenter le taux d'engagement d'une campagne de recrutement (LinkedIn, 2022)

3.5 Job boards

Les job boards ont répondu au besoin de recruter en ligne et d'élargir la portée pour recruter (Girard, 2012). LinkedIn est par essence un job board dont les curseurs d'interaction et de relations sociales ont été poussés à leur paroxysme. Les profils

¹² Fonction de messagerie privée payante (LinkedIn, 2022)

personnels LinkedIn sont une version accessible des CV-thèques¹³, les bases de données des jobs boards.(Fondeur, 2016) Ces profils donnent plus de détails et sont mis à jour fréquemment. Les utilisateurs peuvent même se connecter avec leurs contacts afin de construire leur réseau professionnel. Il existe une messagerie privée incluse et il est permis de partager du contenu via la fonction de publication. (White et Bottoroff, 2022)

Quant aux similarités avec le job board, le réseau social professionnel demeure une tierce partie mais dont l'opacité entre les deux parties du recrutement s'amenuie, tout le monde semble accessible (Holyoake, 2021). La quantité de candidats et d'offres repose sur la capacité algorithmique de LinkedIn à fournir un tri et un filtrage pertinents. De plus, LinkedIn conserve une caractéristique financière du job board : c'est en majorité la partie qui recrute qui absorbent les coûts de fonctionnement. (Miranda et Bottoroff, 2022)

La popularité de l'usage des médias sociaux a induit la création de nouveaux postes dans les entreprises comme le responsable « employer branding » ou le spécialiste du contenu RH. (Girard, 2012) Ce n'est pas nécessairement l'intention des managers en ressources humaines mais davantage la réponse à une pression sociale de la norme dans le secteur du recrutement. Ce n'est pas forcément parce que les recruteurs croient aux méthodes de recrutement en ligne mais parce qu'on attend d'eux qu'ils le fassent. (Parry et Tyson, 2008)

3.6 Ce que LinkedIn et les médias sociaux ont apporté de neuf au recrutement

LinkedIn apporte une dimension Marketing importante propre aux réseaux sociaux. On peut grâce à ce réseau communiquer et développer la visibilité de sa marque employeur. (Girard et al., 2011) Ainsi l'entreprise qui souhaite recruter peut communiquer le cheminement des nouveaux arrivants, partager au grand public les valeurs et les actions marquantes et même de partager les objectifs de l'organisation qui sont pertinents pour les candidats. (Girard, 2012)

LinkedIn jouit de l'avantage commun à tous les réseaux sociaux : la force du réseau. Pour ce qui est du recrutement, il y a une plateforme sérieuse et professionnelle qu'il manque à Facebook et Twitter. Cela permet à l'utilisateur d'aligner ses activités avec le réseau adéquat (Caers et Castelyn, 2011). LinkedIn a permis d'imager et de faciliter la construction d'un réseau social. La grande force de LinkedIn réside dans sa

¹³ Mot valise désignant le lieu de stockage en ligne des curriculum vitae.

capacité à donner l'information pertinente à tous, l'utilisateur peut mettre à jour ses données personnelles sans délai. Du point de vue recruteur, LinkedIn favorise la compréhension claire du marché en temps réel. Le réseau social professionnel LinkedIn permet d'approcher les gens plus rapidement pour moins cher lorsque c'est correctement effectué. (Singh et Sharma, 2014) Les outils de LinkedIn du fait de leur qualité et leur facilité octroient désormais aux recruteurs la chance de porter leur attention au contenu et à la pertinence des descriptions d'emploi. (White et Bottoroff, 2022)

Par sa nature de réseau social, LinkedIn est un outil cohérent pour cibler les nouvelles générations qui entrent sur le marché du travail. Les candidats milléniaux¹⁴, nés entre 1980 et 1996 et les candidats de la Génération Z, nés entre 1997 et 2010, sont presque par essence compétents dans l'usage de réseaux sociaux et LinkedIn n'en fait pas exception. Comprendre leurs usages et besoins est essentiel pour suivre l'évolution du recrutement dans les 20 prochaines années. (Girard, 2012 ; Dalessandro, 2018)

LinkedIn donne l'occasion aux utilisateurs de mettre en avant les compétences des personnes présentes au sein de leur réseau. Cela permet d'évaluer, anonymement ou non, les capacités techniques¹⁵ ou qualités personnelles¹⁶ qu'indique le profil de l'utilisateur. L'auteur de cette évaluation peut même y laisser une note publique que les autres membres du réseau pourront lire (LinkedIn, 2022).

La présence en ligne d'un candidat sur les réseaux sociaux crée involontairement de l'information disponible pour les recruteurs. Le screening est une méthode de recrutement qui permet de tester un candidat. Le recruteur peut ainsi identifier, entre autres, le caractère, les capacités pratiques et l'adaptation culturelle¹⁷ d'un candidat. Néanmoins, les déviations des recruteurs ont mené au « cyber-vetting ». (Caers et Castelyn, 2011 ; Skeels et Grudin, 2009 ; Roulin et Bangerter 2013) Cette anglicisme signifie la cyber vérification d'un candidat par le moyen des réseaux sociaux et des informations à portée du recruteur dans le but d'établir si le candidat convient au poste à pourvoir. Ainsi le profil professionnel de LinkedIn très cadré, peut être affecté par des éléments, compromettants ou non, disponibles sur d'autres plateformes à usage privé

¹⁴ Millenials

¹⁵ Hard skills

¹⁶ Soft skills

¹⁷ Cultural fit

telles que Facebook, Twitter ou Instagram. (Solomon, 2019) Le background check ou vérification des antécédents est une pratique relativement rare en Belgique. (Caers et Castelyn, 2011) Pourtant rien n'empêche un employeur de vérifier les informations disponibles publiquement. Néanmoins si cette vérification est abusive ou à pour nature des éléments non accessibles, le candidat est protégé par la règle des informations relatives au RGPD. (L&E Global, 2022)

3.7 Services publics d'emploi

Les services publics à l'emploi sont les moins impactés par LinkedIn. Par définition un service public ne peut mettre en avant un outil commercial plutôt qu'un autre sous risque de sanction pénale pour concurrence déloyale. La neutralité et l'objectivité doivent être conservées à tout prix. L'objectivité se reflète dans des conseils promulgués pour toutes les plateformes majeures existantes. (Forem, 2022 ; VDAB, 2022)

Le Forem, le VDAB, Actiris et l'ADG s'accordent à reconnaître l'importance de LinkedIn dans la recherche d'emploi. Le VDAB évoque un moyen utile dans la recherche d'emploi. (VDAB, 2022) Le Forem quant à lui catégorise LinkedIn comme un moyen incontournable d'accroître ses chances d'obtenir un emploi (Forem, 2022).

Les quatre services belges proposent des activités de même acabit pour initier les demandeurs d'emploi à l'usage de LinkedIn. Ces formations inculquent aux futurs candidats un ensemble de lignes de conduites et de bonnes pratiques sur les réseaux.

La vigilance sur l'utilisation des réseaux est mise à l'honneur car un mauvais profil peut pénaliser les chances d'un candidat. Dès lors, les services publics à l'emploi mettent en évidence le sérieux dont le demandeur d'emploi doit faire preuve dans la création de son profil. L'objectif poursuivi est d'augmenter les chances d'obtenir un emploi. (Forem, 2022)

3.8 Sites carrière

LinkedIn est un nouvel outil de sourcing, la synergie avec un autre outil tel que les jobs boards permet d'améliorer la recherche et la qualité de candidat. L'usage d'une multiplicité de sources de recrutement permet de combler les manques que peut avoir un outil utilisé seul. (Madia, 2011) En 2012, LinkedIn a mis en place une interface de

programmation applicative¹⁸ donnant aux organisations la possibilité de créer un bouton sur leur site web : « Postuler sur LinkedIn ». Dès lors, en un clic il est possible pour les organisations de centraliser le recrutement sur LinkedIn et vice versa depuis LinkedIn postuler sur le site carrière via un lien. (LinkedIn, 2022)

En revanche pour certaines entreprises, l'investissement en ressources humaines destiné aux recrutements a transitionné du site carrière vers LinkedIn pour recruter. L'enquête Française de 2015 préparée par RegionsJob parle d'érosion du site carrière. (RegionsJob, 2016) LinkedIn permet de favoriser la collaboration de plusieurs départements dans une organisation. Comme l'usage est multiple, les différents départements peuvent conjointement investir dans cet outil. Cette centralisation augmente la valeur perçue aux yeux des entités exécutives. (Bonson et Badnarova, 2012)

L'employer branding ou marque employeur en français est un outil fort de LinkedIn. Le constat formulé est qu'une marque employeur forte peut être utile pour attirer de potentiels nouveaux candidats et par conséquent d'améliorer le recrutement (Dutta, 2014). Cela peut même être étendu aux employés actuels en plus des prospects (Subhani et al., 2012). Sivertzen, Nilsen et Olafsen (2013) indiquent qu'une campagne de marque employeur dans un but de recrutement devrait ne pas se focaliser sur des facteurs monétaires et éviter d'évoquer des compensations financières comme un élément clé pour l'organisation. Leur étude souligne en particulier l'importance des valeurs psychologiques et d'innovation qu'accordent les candidats lorsqu'ils évaluent leur futur employeur. (Sivertzen et al., 2013) Il existe même un lien entre la qualité de l'employer branding et la pertinence des candidats qui postulent. Effectivement, Parry et Tyson (2008) indique dans leur article qu'une marque communicante forte amène davantage de trafic sur le site web et que cette abondance d'informations à disposition du candidat permet d'influencer la qualité des candidatures soumises. Cette première sélection, qui est indirecte, offre à l'entreprise recruteuse des profils qui concordent davantage à leurs attentes. (Parry et Wilson, 2008)

3.9 Candidature spontanée et cooptation

LinkedIn a ouvert la voie à un autre moyen que l'email, le courrier ou le téléphone pour un candidat pour postuler au sein d'une entreprise. (Randstad, 2019)

¹⁸ Application programming interface = API

Grâce aux informations présentes, les deux parties, employé comme employeur, peuvent rechercher en ligne l'information pertinente à leur disposition. Cet accès à l'information réduit le risque d'un mauvais recrutement (de Larquier et Rieucan, 2015)

La messagerie offre l'opportunité d'entrer directement en contact. Il est même possible pour un candidat de s'adresser directement à un employé de l'entreprise pour s'informer des procédures de recrutements et dans extraire des conseils et des retours d'expérience.

LinkedIn permet de spécifier qu'un profil est à la recherche d'un emploi. Après une sélection de critères pour lesquels le candidat souhaite être contacté, la recherche se fait aussi passivement (voir Annexe 6). LinkedIn envoie des notifications sur le réseau et par e-mail quand il y a un emploi correspondant aux critères. Le site abreuve aussi automatiquement le candidat d'offres connexes à ses précédentes recherches qui pourraient être pertinentes.

3.10 Conclusion de la partie 3

Cette partie a mis en avant que LinkedIn a influencé ceux qui prennent part au recrutement. Les frontières entre les acteurs s'amenuisent et la nécessité des entreprises à recruter poussent les professionnels RH à multiplier leurs sources de recrutement.

Les agences de recrutement intérimaires restent tributaires de leur réseau interne. Le ciblage est vaste et l'étendue des offres large. L'ancrage territorial et les bureaux physiques permettent de combler les défauts de LinkedIn. L'entreprise, si elle possède des activités LinkedIn, aura tendance à poster son offre sur les pages qu'elles possèdent en tant qu'organisation et par le biais de ses membres. En parallèle, cela permettra aux agences de recrutement de piocher parmi une source de candidats différente de la leur. Cette synergie permet un flot continu et divers dans l'acquisition de talents.

Quant aux chasseurs de têtes, LinkedIn s'est avéré être une solution essentielle (Koch et al., 2018). L'utilisateur moyen, plus qualifiée et technique, est plus rapidement à la portée du recruteur. LinkedIn, par le biais de fonctions premium, permet d'identifier et de débaucher un employé passif sur le marché de l'emploi avec le profil correspondant. Les cabinets spécialisés offrent une plus-value grâce à une maîtrise approfondie de l'outil.

Les jobs boards demeurent la valeur sûre grâce à leurs immenses listes d'offres. (Fondeur, 2016) LinkedIn apporte de la personnalisation et de la profondeur. La coexistence d'un profil, d'une messagerie instantanée et de contenu permet à LinkedIn de répondre aux nouveaux besoins de recrutement. Les deux acteurs coexistent et sont utilisés de manière uniques ou coordonnés dans les recrutements. (Madia, 2011)

LinkedIn a permis d'aligner ses activités avec le réseau social adéquat (Caers et Castelyn, 2011). La force du réseau est de donner l'information en temps réel sur les besoins des candidats et du recrutement. La facilité de se construire un réseau permet d'entretenir la connaissance et des besoins du marché en temps réel. LinkedIn permet d'approcher les gens plus rapidement pour moins cher. (Singh et Sharma, 2014)

Les services publics reconnaissent l'utilité des réseaux et de la nécessité de cet outil pour la recherche d'emploi (Forem.be, 2022). Il n'existe néanmoins aucune preuve que LinkedIn modifie leur activité. Ils mettent néanmoins l'accent sur les bonnes pratiques à suivre pour les candidats afin d'augmenter leur chance à l'emploi.

Les sites carrières des entreprises tendent à diminuer au profit d'une page LinkedIn pour les offres externes. Pour certaines entreprises de taille moyenne, on souhaite centraliser l'investissement en recrutement sur le développement d'un réseau pour combiner communication, marketing et ressources humaines. Le site peut coexister et mener à une page LinkedIn pour envoyer la candidature et réciproquement. Néanmoins les plus grandes organisations sont présentes sur leur site carrière ainsi que leurs (multiples) pages LinkedIn grâce à des ressources et des besoins en recrutement plus importants.

Finalement LinkedIn facilite la candidature spontanée, le profil faisant office de CV. Pour le candidat, il est facile de trouver l'offre, de se renseigner sur l'employeur et de postuler en quelques minutes. Le réseau cherche des correspondances et notifie l'utilisateur lorsqu'une offre correspondante est postée. Quant à la cooptation, les liens avec LinkedIn sont très indirects et ne permettent pas de conclure à un quelconque effet.

3.11 Challenge de la littérature

De par sa nature, le management humain fait partie des sciences sociales. Dès lors, deux paradigmes s'entrechoquent : l'académicien versus le praticien, la théorie pure contre les exemples de pratique.

Pour les praticiens, il est difficile de suivre le rythme de la technologie. Il y a toujours de nouvelles innovations, il existe une difficulté d'être à la page et de continuer à être pertinent. Les experts se plaignent du rythme de publication. Il manque de la profondeur et de la rigueur au regard de la Science qui relie la recherche à la pratique.

Quant aux académiciens : le rythme de publication d'articles est élevé et la thématique récente, les articles font face à peu de review et peu d'évaluation. (Landers et Schmidt, 2016)

3.12 Limites de LinkedIn dans la littérature

Limite 1) Screening & background check, où commence la vie privée ?

Comme explicité ci-dessus, le screening et le background check mènent à des pratiques donnant parfois lieu à des externalités négatives sur des biais sociaux que sont l'âge, la couleur de peau, l'orientation sexuelle ou la beauté de la personne. Ces biais peuvent influencer sur la prise de décision de la personne en charge du recrutement en faussant une conclusion sur votre comportement ou votre personnalité. Les auteurs belges Caers et Castelyns (2011) conseillent aux demandeurs d'emploi de faire attention à ce qui existe les concernant sur les réseaux sociaux. Roberts & Roach (2009) ajoute la nécessité de vérifier si un contenu pourrait porter préjudice si quelqu'un était amené à les juger en tant que candidat. Même si LinkedIn est perçu comme un réseau plus professionnel (Girard et al., 2015), les recruteurs ont tendance à chercher le nom par une recherche étendue à Google ou Facebook pour cerner le candidat. Si une information existe et se trouve disponible, le recruteur sera susceptible de vérifier. (Caers et Castelyns, 2011)

Limite 2) Le réseautage doit-il être maximiser et intégrer tout le monde ?

« Nous vous recommandons de vous connecter seulement avec les personnes que vous connaissez et à qui vous faites confiance » était une phrase que LinkedIn montrait

par le passé aux personnes ajoutant des contacts à leur réseau. Néanmoins depuis quelques temps, LinkedIn invite les utilisateurs à agrandir leur réseau. La perte de la dimension de confiance peut mener un candidat à l'auto-censure. En effet, un employé peut se retenir de poster un message qui lui est cher car il s'adresse à une audience élargie. Une solution qui est proposée est de catégoriser les connexions comme le font Twitter et Facebook. (Samuel, 2016)

Limite 3) Le conflit d'intérêt entre marque employeur et la communication personnel du candidat

L'utilisation de LinkedIn dans le milieu professionnel est divisible en deux contextes que sont les activités internes et les perspectives externes. Les activités internes sont un ensemble de dimensions utilisés par l'entreprise telles que la communication, l'image de marque, les partenariats, les relations clients (Hoblingre Klein, 2017) et même le recrutement (Girard, 2012). Les perspectives externes sont individuelles et centrées sur la valorisation personnelle, la recherche d'emploi pour soi et le développement personnel en tant qu'auto-entrepreneur. Ces quatre activités se divisent en parts égales entre candidat et recruteur, deux pour chacun. Les candidats se servent de LinkedIn pour augmenter leur propre réseau, leur communication mais aussi pour valoriser leurs compétences. Pour les recruteurs, le réseau est utilisé pour la prospection et le recrutement et dans ce cas, est identifié comme un outil de travail.

Néanmoins comme chaque employé est indirectement ambassadeur de son entreprise, il peut exister un conflit d'intérêt entre la stratégie de marque employeur et les opportunités personnelles. C'est pourquoi un candidat peut se sentir réfréné vis-à-vis de son employeur à l'idée de montrer son ouverture à de nouvelles possibilités. Afin de parvenir à un équilibre serein, Hoblingre Klein (2017) suggère d'utiliser les actions déclaratives pour l'employeur et d'utiliser le réseau et les messages privés pour favoriser de nouvelles opportunités personnelles.

3.13 Liste des hypothèses

A la lumière des apprentissages de la littérature, j'ai sélectionné quatre hypothèses émises par les articles de littérature que je souhaite appuyer par le biais

d'interviews qualitatives. L'entretien a pour but d'être semi-directif pour s'adapter à l'audience, et l'objectif poursuivi est de cibler les acteurs du monde de l'entreprise en Belgique qui utilisent LinkedIn. Je parcourrai plus en détail le cadre des interviews dans la partie suivante de ce travail.

La liste d'hypothèses s'organise comme suit :

Hypothèse #1 : LinkedIn est un outil essentiel pour de nombreux acteurs. Le réseau a modifié le recrutement des personnes qualifiées. (Koch et al., 2018)

Hypothèse #2 : La synergie de LinkedIn avec un autre acteur permet d'améliorer la recherche et le recrutement d'un candidat de qualité (Madia ,2011 ; Randstad 2019)

Hypothèse #3 : LinkedIn permet un avantage compétitif pour sourcer des candidats plus précisément et de meilleure qualité. (Parry et Tyson, 2008 ; Singh et Sharma, 2014)

Hypothèse #4 : Un lien existe entre une meilleure communication « employer branding » et la qualité des recrutements (Girard et al. 2015 ; Parry et Tyson, 2008) et la quantité (Girard et al. 2015)

Partie 4 : Observation et analyse

4.1 Préambule

Cette quatrième partie a pour but de présenter le cheminement de mes interviews et de préciser la méthodologie suivie pour collecter les données empiriques. Ensuite je présenterai succinctement les participants. Je clôturerai cette partie par l'analyse de mes résultats en parallèle des hypothèses émises et les leçons à tirer.

4.2 Scope

Ce travail présente une photographie des acteurs du recrutement en Belgique. La partie consécutive donne les implications de LinkedIn sur les acteurs du recrutement que la littérature existante a mis en lumière. Cette partie-ci entend apporter des éléments de terrain par le biais d'interviews. L'objectif de l'analyse sera de comprendre et d'interpréter les résultats empiriques.

La photographie et la littérature nous ont permis de conjointement construire une image fidèle du recrutement en Belgique et de la place de LinkedIn en son sein. A l'aube de ces interviews, il me semblait donc nécessaire de réduire le scope de la recherche. Je souhaite le réduire pour apporter du sens et ma contribution sur un sujet cadré. J'estime que la portée de ce travail ne me permet pas de produire une base de connaissance respectable pour couvrir l'entièreté des sujets qu'il serait possible d'aborder.

C'est pourquoi, je suis parti en quête d'interviews pour générer des données. Pour cerner et déterminer les profils pertinents, j'ai au préalable construit un profil-type de répondant selon les critères suivants :

- Je cherche une fonction RH corporate spécialisée dans le recrutement et plus particulièrement dans le sourcing de candidats
- La fonction recrute des cols blancs et interagit avec des jeunes candidats qui n'ont peu ou pas d'expérience professionnelle
- La fonction doit utiliser à minima LinkedIn (condition rédhibitoire)

La première condition est explicite mais obligatoire pour s'adresser à des professionnels du métier. Comme l'objet de ma recherche est dynamique, il me semble important de garder des personnes actives dans le milieu pour identifier les pratiques récentes en matière de recrutement.

La deuxième condition est arbitraire. Au-delà de réduire le scope, je me suis rendu compte qu'en tant qu'étudiant en master d'ingénieur de gestion à l'UCLouvain, il me serait plus facile de cibler le monde de l'entreprise. L'accès à davantage de personnes pertinentes, en plus de mon propre réseau, me serait permis et facilité.

De multiples profils ont émergé de cette filtration. Certains paramètres inhérents à la troisième condition m'étaient inconnus. Même si la littérature nous a montré que LinkedIn est devenu un acteur majeur, il n'en demeure pas moins que des entreprises et organisations n'en font pas usage. Une première série d'échanger a permis de confirmer ou d'infirmer la pertinence des contacts. Il est intéressant de noter que la non-utilisation de LinkedIn est la raison prédominante des refus. C'est ainsi que des profils de la grande distribution hard-discount, de l'informatique et du secteur public se sont retrouvés hors scope.

4.3 Méthodologie de la collecte de données

Avant de partir collecter des données sur le terrain, je me suis assuré que les idées de ma partie théorique étaient fixes et inamovibles. Par cette action, je désire prévenir tout biais de confirmation dans mes hypothèses.

J'ai pris le choix de mener une recherche qualitative en menant des interviews sur le terrain semi-directives à l'aide d'un guide d'entretien commun (voir Annexe 1). Dans le cadre des sciences de gestion, ce type d'entretien est le plus fréquemment employé grâce à son caractère flexible, sa richesse d'informations et d'analyses. (Gavart-Perret et al, 2012)

Pour obtenir un entretien, il m'a fallu fournir un contexte pertinent. L'interview fut présentée comme « Questions sur le recrutement via LinkedIn dans le but d'achever mon mémoire de fin de master ». Le but poursuivi est de diminuer la quantité d'informations sur les questions pour se prémunir de potentiels biais cognitifs.

Par un questionnement successif, je désire circonscrire le sujet de recherche. Je souhaite par cette méthode démarrer par une présentation formelle, pour ensuite évoquer

LinkedIn dans ses généralités. Cela se poursuivra par les usages professionnels de LinkedIn pour s'achever finalement sur la question de recherche : « Comment LinkedIn modifie le business du recrutement ». Le guide d'interview est le même pour chaque intervenant afin de s'assurer une cohérence stricte. Comme j'ai décidé de mener les interviews successives moi-même, j'anticipe l'effet d'influence d'une interview sur la seconde. (Gavart-Perret et al, 2012)

Par le biais de ces questions, je désire constater si le marché du recrutement actuel corrobore les hypothèses émises en partie 3 que sont :

- Hypothèse #1 : LinkedIn est un outil essentiel pour de nombreux acteurs. Le réseau a modifié le recrutement des personnes qualifiées. (Koch et al., 2018)
- Hypothèse #2 : La Synergie de LinkedIn avec un autre acteur permet d'améliorer la recherche et le recrutement d'un candidat de qualité (Madia ,2011; Randstad 2019)
- Hypothèse #3 : LinkedIn permet un avantage compétitif pour sourcer des candidats plus précisément et de meilleure qualité. (Parry et Tyson, 2008 ; Singh & Sharma, 2014)
- Hypothèse #4 : Un lien existe entre une meilleure communication « employer branding » et la qualité des recrutements (Girard et al. 2015 ; Parry et Tyson, 2008) et la quantité (Girard et al. 2015).

A l'aube des interviews, il me semble aussi important d'anticiper que chaque intervenant aura un commentaire, un exemple qui déviera des hypothèses de base mais prendra du sens lors de l'analyse qui sera fait dans une partie suivante.

4.4 Présentation des intervenants

Ma recherche de contacts a abouti à quatre profils de consultants HR spécialisés en recrutement dont les titres respectifs sont :

- | | |
|--|---------------------------------|
| • Human resources recruitment consultant | • Talent acquisition lead |
| • Recruitment & selection officer | • Talent acquisition specialist |

Interview 1 : « Human ressources recruitment consultant » au sein de Thalys, une entreprise de transport ferroviaire à haute vitesse dans les pays d'Europe centrale (Belgique, France, Allemagne et Pays-Bas). Femme de 25-30 ans, munie d'un master en RH. 2 années d'expérience dans le recrutement et cet emploi est le second. Interviewée le 17/10/2022

Interview 2 : « Talent acquisition lead » chez Hilti, une entreprise globale de vente d'outillage professionnelle. Femme d'une trentaine d'années, avec 7 ans d'expérience dans le recrutement dont 5 années en tant que chasseur de têtes. Elle gère une équipe de recruteurs internes et externes. Interviewée le 19/10/2022

Interview 3 : « Recruitment & selection officer » exerçant chez Ormit Talent, une jeune entreprise belge de recrutement, de placement et de gestion de jeunes talents. Femme de 25-30 ans, munie d'un master en droit. Elle définit son job comme très flexible et s'occupe actuellement des événements de recrutement. Interviewée le 20/10/2022

Interview 4 : « Talent acquisition specialist » en poste chez Odoo, une entreprise high-tech spécialisé dans l'IT. Leur offre se centre sur la mise à disposition d'un ERP & CRM. La particularité de cette entreprise Belge est sa croissance fulgurante durant les 5 dernières années. Femme de 25-30 ans, de niveau d'éducation de Master, 3 ans d'expérience dans le recrutement et 1^{er} emploi. Interviewée le 26/10/2022.

4.5 Observations & Analyse

A) Hypothèse #1 LinkedIn est un outil essentiel pour de nombreux acteurs. Le réseau a modifié le recrutement des personnes qualifiées. (Koch et al., 2018)

Il apparaît lors des interviews que 2 des 4 intervenantes identifient LinkedIn comme un outil essentiel pour recruter. Quant aux 2 autres, elles ont reconnu la nécessité d'augmenter l'usage dudit réseau.

L'interview d'Hilti met en lumière une transition dans le mode de recrutement, de la passivité à attendre le candidat qui postule vers dorénavant une proactivité pour dénicher le candidat. La notion de temps se reflète aussi dans l'entreprise de transport

ferroviaire où l'on partage le sentiment d'urgence pour amener le candidat dans les phases suivantes du recrutement au risque de le perdre.

Il ressort des interviews 1,2 et 4 que dans le marché de l'emploi de 2022, il y a beaucoup d'offres à disposition des talents et que donc le trait de proactivité devient un essentiel du métier de recruteur. D'ailleurs pour Hilti, ce besoin de proactivité est lié aux politiques de confidentialité et de rétention des données que dicte le règlement général sur la protection des données (RGPD). En effet, la rétention de données personnelles est limitée dans le temps.

B) Hypothèse #2 : La synergie de LinkedIn avec un autre acteur permet d'améliorer la recherche et le recrutement d'un candidat de qualité (Madia, 2011 ; Randstad 2019)

Les interviews nous montrent qu'aucune de ces entreprises n'utilisent LinkedIn seul. Le site carrière interne demeure un élément largement utilisé comme un média détenu et contrôlé. Comme le montre le tableau ci-dessous (voir Figure 5, page 42), LinkedIn n'est qu'une seule fois la première source ex-aequo avec le site carrière d'Hilti et ce car l'entreprise a lié les deux ensembles. Dès lors, postuler sur LinkedIn se répercute sur le site carrière et inversement. Odoo multiplie les sources mais n'externalise jamais son recrutement, la cooptation et LinkedIn représentent la majorité de leurs recrutements. Thalys a construit un site carrière puissant et repose en majorité sur son usage pour recruter, mais essaie dorénavant de dupliquer chaque annonce de leur site « Jobs » sur LinkedIn.

Les réponses indiquent aussi que LinkedIn possède une base fiable de talents pour sourcer des candidats dans les domaines intellectuels. Toutefois, la première interview met en évidence deux défauts de la plateforme : le personnel « col bleu » et les collaborateurs non-qualifiés ne se recrutent pas sur LinkedIn et aussi que les recrutements multiples ne sont pas adaptés à LinkedIn. Néanmoins, l'efficacité de recrutement de profils plus qualifiés et/ou techniques est soulignée par tous. La Talent lead d'Hilti a souligné que le premier emploi correspond fréquemment à l'arrivée du candidat sur LinkedIn. Cela se traduit chez Ormit Talent par une omniprésence dans les jobs fairs et tous les événements académiques pour cibler les étudiants et jeunes diplômés.

Hilti a illustré l'exemple d'un job board qui reprend des offres du site carrière et de LinkedIn qu'ils identifient pour les inscrire dans leur propre listing. On observe donc

clairement avec les différentes réponses l'intrication qu'il existe entre une offre d'emploi et les différents acteurs du recrutement auquel elle est soumise.

C) Hypothèse #3 : LinkedIn permet un avantage compétitif pour sourcer des candidats plus précisément et de meilleure qualité. (Parry et Tyson, 2008 ; Singh et Sharma, 2014)

On aperçoit que les entreprises dont les candidats-cibles se trouvent sur LinkedIn consacrent une partie plus importante de leurs ressources dans le recrutement par ce biais. C'est ainsi que pour les profils de vente et d'IT, un emploi peut être facilement pourvu par cet outil seul.

Le caractère direct et rapide de LinkedIn fait consensus au sein des intervenantes, toutefois il n'a pas été possible d'obtenir des éléments d'informations de coût par clic, par abonnement ou d'éléments de comparaison avec les différents acteurs. Les quatre recruteuses utilisent les fonctions payantes de LinkedIn mais seulement deux d'entre elles, dont celle occupant une fonction managériale, connaissent le produit exact utilisé qu'est « LinkedIn Recruter ». Les autres ne pouvaient pas me certifier l'exactitude de l'offre souscrite.

J'observe aussi que chaque répondante a exprimé de manière indépendante la qualité chronophage de LinkedIn, de plus l'utilisation des fonctions premiums nécessite des formations adéquates. Créer un projet, identifier les critères de recrutement et mettre les offres à jour prend du temps. L'exemple d'Hilti, où près de 50% du sourcing actif s'effectue par LinkedIn, mais pour 15% de résultats positifs. La Talent lead souligne le besoin de s'investir beaucoup dans LinkedIn pour obtenir des résultats probants. C'est d'ailleurs ce que déplorent les recruteuses de chez Thalys et Ormit Talent, qui n'ont pas ou peu le temps de s'y consacrer.

En termes de connaissances de l'outil, Hilti se réfère à leur contact commercial chez LinkedIn pour former les équipes de recrutement. L'équipe d'Odoo internalise quant à eux la formation, dont LinkedIn fait partie intégrante, pour les nouveaux recruteurs. Chez Ormit Talent et Thalys, les connaissances approfondies des outils LinkedIn sont détenues par un ou deux collaborateurs de référence.

Comme LinkedIn permet de communiquer et de valoriser la marque employeur en plus de recruter, Odoo voit une opportunité de centraliser les efforts en un endroit unique. Hilti formule une idée similaire à Odoo.

D) Hypothèse #4 : Un lien existe entre une meilleure communication « employer branding » et la qualité des recrutements

Chaque intervenante souligne la force de LinkedIn dans la gestion de marque employeur. Odoo nous informe qu'au sein de leur équipe existent deux postes à temps plein, spécialisés et dévoués à l'employer branding sur les réseaux sociaux entre autres. (LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram, TikTok). De plus, l'entreprise voit ses collaborateurs comme d'excellents ambassadeurs sur LinkedIn. Le département RH affirme posséder un réseau LinkedIn puissant. La cooptation représente la majeure partie de leur recrutement et il existe, selon eux, un lien entre la qualité de la marque employeur et la qualité des recrutements chez Odoo.

Pour Hilti et ce même pour les collaborateurs non-RH, il est courant de mettre en avant l'entreprise, la gamme de produits ou bien même ses propres réalisations sur LinkedIn. L'entreprise d'outillage, tout comme Odoo voit le réseau social comme le bras armé de leur communication. Au sein de Thalys comme d'Ormit Talent, on reconnaît le bénéfice potentiel qu'une page LinkedIn forte peut apporter.

	Thalys	Hilti	Ormit Talent	Odoo
Fréquence d'usage de LinkedIn ?	Bi-hebdomadaire 2-3h/semaine	Quotidien 2h/jour (minimum)	Hebdomadaire 2h / semaine	Quotidien 2h/jour
Quels sont vos sources d'acquisition ?	Site carrière (#1) Agence Job boards LinkedIn (#3)	Site carrière (#1) LinkedIn (#1 ex aequo) Cooptation Agence VDAB	Events (#1) Jobteaser Partenariat ext. Cooptation LinkedIn (#2)	Site carrière LinkedIn (#2) Cooptation (#1) Job boards Events
LinkedIn est-il, un outil un essentiel pour recruter ?	Une corde de plus à leur stratégie de sourcing	Outil indispensable pour recruter	Outil de second plan, sert plus à communiquer	Essentiel dans le recrutement
Avantage(s) identifiés de LinkedIn	Outil de sourcing inégalable, Rapide et direct, Employer branding Réseautage	Employer branding Talent pool, profils, une database sérieuse (projets, notes, suivis, ...) Candidats cibles y sont (vente/marketing/data)	Employer branding, Réseautage, Cultural fit assessment	Centraliser en un seul endroit Visibilité ++ Employer branding Talent pool énorme Candidats cibles y sont (Tech & jeune)
Inconvénient(s) identifiés de LinkedIn	Maintenance régulière et besoin de compétences dédiées, Difficulté lors de recrutements multiples	Chronophage, outil surexploité (« tout le monde s'y trouve ») Bruit parasite car « tout le monde recrute »	Chronophage, réseau moins puissant car l'entreprise est « petite »	Besoin d'y être actif presque quotidiennement
Activités sur LinkedIn	Job posting Employer branding Offre sponsorisée	Job posting Employer branding Communication/marketing	Job posting Employer branding	Job posting Employer branding Communication/marketing
Poids actuel de LinkedIn dans la stratégie de recrutement	Faible, il faudrait davantage utiliser LinkedIn. Les offres sont postées mais n'ont pas la force du site carrière	Poids élevé, Importance de LinkedIn en hausse au sein de la stratégie de recrutement	Faible, grâce au rebranding récent, il y a un regain d'intérêt de mettre LinkedIn en œuvre	Poids élevé, au sein des personnes RH, il y a un sentiment de « Nous devrions y être plus actives »

Figure 5. Tableau récapitulatif des réponses des intervenants aux questions communes

4.6 Leçons

Se lancer dans l'utilisation de LinkedIn est un investissement chronophage. Pour en extraire de la valeur, il faut l'utiliser beaucoup et régulièrement. Il est nécessaire de constituer et d'agrandir le réseau en permanence pour bénéficier de l'effet de réseau : la valeur de la plateforme est d'autant plus puissante qu'il y a d'utilisateurs qui en font usage. (Stobierski, 2020) Utiliser l'outil LinkedIn à bon escient demande un ensemble de capacités qu'il faut apprendre et transmettre au sein des équipes.

Les utilisateurs sont allés sur LinkedIn pour l'outil de hub du réseautage professionnel. Les recruteurs y sont pour le sourcing dont LinkedIn est la pierre angulaire. Mais là ne réside pas l'unique valeur perçue par l'un et par l'autre. Les interviews ont appuyé l'importance que revêt la communication publique et confidentielle. La fonctionnalité de partage fournit aux entreprises et aux employés un vaste terrain d'expression. Ainsi, il est possible de publier des éléments de culture d'entreprise, de partager des expériences et il semblerait que ces éléments permettent aux candidats de s'identifier et de mieux se projeter. La gestion de la marque employeur fait consensus au sein des personnes interviewées mais aussi sur le besoin d'y consacrer davantage de ressources.

Le réseau social professionnel permet aussi aux acteurs du recrutement d'accéder à des informations personnelles dans un cadre temporel plus large. La rétention des informations est limitée pour les professionnels par le règlement général sur la protection des données (RGPD). Lorsque le candidat met son profil à disposition sur LinkedIn, il consent presque perpétuellement à l'usage de ses informations.

Le site carrière domine toujours par son omniprésence et sa puissance perçue. Il a encore de belles heures devant lui car c'est un média qu'une entreprise contrôle. Dès lors, les descriptions et différentes offres sont illimitées. Il n'y a pas de contrainte de standardisation d'espace, de caractères, de durée ou de format de l'offre. La possibilité de mettre en lien le site carrière et LinkedIn peut s'avérer utile pour bénéficier des avantages respectifs.

Comme la théorie l'anticipait, les interviews corroborent aussi le ciblage de LinkedIn qui est à nouveau identifié comme outil pertinent dans le recrutement d'emplois qualifiés, techniques et de « cols blancs ».

Les spécialistes du recrutement reconnaissent, en 2022, la position de force des candidats dans le marché de l'emploi et cela semble appliquer une pression sur les recruteurs comme le prédisait en 2002 l'article de Lievens, Van Dam et Anderson. (Lievens et al., 2002) En pratique cette pression se traduit par un besoin de proactivité accrue de la part du recruteur pour retenir les candidats prospectés.

Partie 5 : Conclusion, implication et ouvertures

5.1 Conclusion et résultats

Ce travail a pour objectif de comprendre l'effet que LinkedIn a eu sur le business du recrutement en confrontant les hypothèses émises aux données récoltées par la voie de ma propre analyse.

Dans le cadre des hypothèses émises, ce mémoire affirme par plusieurs voies que LinkedIn a eu un effet sur le business du recrutement. En effet, Le réseau social professionnel a démocratisé l'intégration des éléments de marketing et de communication dans le recrutement. En centralisant les outils pour sourcer, recruter et communiquer, LinkedIn a répondu aux besoins en transparence et d'information des candidats. LinkedIn satisfait aussi les besoins des recruteurs d'étoffer les méthodes de sourcing et de qualification des prospects.

De ce fait, L'employer branding est l'outil que la littérature et les personnes interrogées exposent toutes les deux comme force indéniable de LinkedIn et à fortiori pour le recrutement. Il semblerait que les entreprises qui investissent dans LinkedIn au-delà du recrutement, obtiennent plus et de meilleurs candidats que celles qui s'en tiennent qu'au sourcing pur et dur. Les éléments théoriques et pratiques indiquent qu'un réseau LinkedIn d'entreprise puissant se construit aussi par la quantité et la participation des employés à celui-ci.

Tout dans ce mémoire indique aussi que LinkedIn s'inscrit comme un choix évident pour recruter des personnes qualifiées. Si l'on considère la propension des nouvelles générations à utiliser les outils numériques et qu'on tire le constat qu'en Belgique, les personnes détentrices d'un diplôme d'enseignement supérieur sont de plus en plus nombreuses (Indicators.be, 2022), cela semble suggérer que LinkedIn s'est installé durablement dans le recrutement des jeunes qualifiés.

Les données rassemblées pour cette recherche convergent un besoin d'étendre l'usage de LinkedIn. Ce besoin se traduit par un intérêt croissant qu'occupe LinkedIn dans la stratégie de recrutement. Néanmoins il est impossible pour moi de conclure à un besoin essentiel ou à une pression de normalisation du secteur.

5.2 Implications

Ce travail indique que pour sourcer et recruter sur LinkedIn il est conseillé de requérir l'alignement de plusieurs départements internes qui s'investissent pour mener à bien le projet. D'après l'effet de réseau, LinkedIn est davantage puissant lorsqu'il est utilisé par des grandes entreprises qui peuvent générer une plus grande impulsion en interne. Enfin, LinkedIn est un outil de sourcing et de recrutement efficace à condition de le maîtriser correctement au risque de perdre énormément de temps.

5.3 Limites

Les données collectées proviennent d'entreprises de moyenne et de grande taille. Il n'y a pas suffisamment d'éléments pour affirmer que les résultats issus de cette recherche peuvent être étendus aux petites entreprises.

Les apprentissages et éclaircissements qu'apporte LinkedIn ne peuvent être appliqués aux secteurs sous-représentés sur LinkedIn comme les métiers d'ouvrier, d'artisanat ou de service à la personne.

L'adjectif « qualifié » s'associe régulièrement, à tort, dans la littérature et les interviews aux profils diplômés d'enseignement supérieur (Osman, 2020), techniques et expérimentés. Pour l'utilisateur type de LinkedIn, il convient de parler de col blanc. (Girard et al., 2015)

5.4 Pour aller plus loin

Il serait intéressant d'explorer et d'étendre l'analyse sur tous les autres acteurs du recrutement mis en avant lors de cette thèse de mémoire. De plus, poursuivre les recherches de l'effet de LinkedIn sur le recrutement des PME¹⁹ aurait du sens car dans ces entreprises un collaborateur peut incarner plusieurs rôles et les besoins en recrutement ne sont pas les mêmes que ceux d'un grand groupe.

A la clôture de ce travail, deux questions me taraudent : LinkedIn peut-il étendre son influence au-delà de son cœur de cible actuel ? et comment peut-il englober un spectre plus large ?

5.5 Analyse réflexive sur le travail

Il y a selon moi une portée géographique limitée pour l'extrapolation des résultats. Bien que la recherche de littérature ne se soit pas arrêtée à la Belgique,

¹⁹ Petites et moyennes entreprises

davantage de poids a été accordé aux articles belges et français par leur proximité avec le scope arbitraire. Les conclusions apportées ne sont valides dans le cadre strict de ce travail.

Même si quantité ne rime pas forcément avec qualité, un nombre plus conséquent de témoignages aurait de fait, augmenté la portée des implications et diminuer les limites de ce travail. C'est pourquoi les résultats présentés ci-dessus ne doivent pas être surinterprétés au-delà du cadre dans lequel je les ai inscrits. Ce mémoire a pour but de consigner mon raisonnement et ma démarche pour apporter sobrement à l'effort cumulatif de la recherche sur LinkedIn et le recrutement.

Bibliographie

- Allden, N., Harris L. (2013) Building a positive candidate experience: towards a networked model of e-recruitment. *Journal of Business Strategy*, Vol. 34 Iss 5 pp. 36 – 47.
- Belhout, D. (2020) Sourcing en recrutement : définition et enjeux. *DigitalRecruiters*. En ligne <https://www.digitalrecruiters.com/blog/sourcing-en-recrutement-definition-et-enjeux>
- Black, S. L., Washington, M. L., & Schmidt, G. B. (2016). How to stay current in social media to be competitive in recruitment and selection. *Social Media in Employee Selection and Recruitment*. pp. 197-219. Springer, Cham.
- Bombaerts, J.P. (2022, Janvier 20) La mobilité a repris sur le marché du travail. *L'Echo*. <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/economie/la-mobilite-a-repris-sur-le-marche-du-travail/10360532.html>
- Bonson, E., Bednarova, M. (2012) Corporate LinkedIn practices of Eurozone companies. Online Information Review
- Breaugh, J. A. (2013). Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64(1), pp. 389–416.
- Broughton, A., Foley, B., Ledermaier S., Cox, A. (2013) The use of social media in the recruitment process.
- Caers, R., Castelyns, V. (2011). LinkedIn and Facebook in Belgium: The Influences and Biases of Social Network Sites in Recruitment and Selection Procedures. *Social Science Computer Review* 29(4) 437-448.
- Dalessandro, C., (2018) Recruitment tools for reachings millennials: the digital difference International. *Journal of Qualitative Methods*, Vol. 17: 1–7 pp. 1-7
- Davis, J., Wolff, H.-G., Forret, M.L. et al (2018), Networking via LinkedIn: An examination of usage and career benefits, *Journal of Vocational Behavior* (2018)
- de Larquier, G., Rieucan, G. (2015) Candidatures spontanées, réseaux et intermédiaires publics : quelle information et quels appariements sur le marché du travail français ? *Relations industrielles*, Vol. 70(3) pp. 486-509.
- Dépret, N., (2022) Qu'est-ce que la cooptation ? *Monster*. En ligne <https://www.monster.fr/conseil-carriere/article/la-cooptation-en-entreprise>
- De Ruthie, M. (2021, 16 Novembre) Qu'est-ce qu'une entreprise licorne ? *Salesforce*. En ligne <https://www.salesforce.com/fr/blog/2021/11/unicorn-business.html>
- Dutta, D. (2014) Tweet Your Tune — Social Media, the New Pied Piper in Talent Acquisition. *VIKALPA*, Vol. 39 (3) July-September 2014. pp. 93-104.
- Eures (2022). Informations sur le marché du travail : Belgique. *European Employment Services*. En ligne https://eures.ec.europa.eu/living-and-working/labour-market-information/labour-market-information-belgium_fr
- Feller, G. (2016, June 14) This Is the Real Reason Microsoft Bought LinkedIn. *Forbes* <https://www.forbes.com/sites/grantfeller/2016/06/14/this-is-the-real-reason-microsoft-bought-linkedin/?sh=7da1ba25f04a>
- Fondeur, Y. (2006). Le recrutement par Internet : Le dilemme transparence / bruit. *Personnel*, (472), pp. 46–48.
- Fondeur, Y. (2016) Les offres d'emploi sur internet : vers la "transparence" du marché du travail ? *Connaissance de l'emploi, Centre d'études de l'emploi et du travail* (Noisy-le-Grand).
- Forem (2022) Vision, missions et valeurs du Forem. En ligne <https://www.leforem.be/a-propos/vision-missions-valeurs-forem.html>

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, G., Haon, C., Jolibert, A. (2012) Méthodologie de recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse. *Pearson* (2^{ème} édition).

Girard, A. (2012) L'intégration des médias sociaux dans les stratégies d'e-GRH : le cas du recrutement (Thèse de gestion). Université de Montpellier 2, Montpellier.

Girard, A., Fallery, B., Rodhain, F. (2011). L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement. 16^{ème} *Congrès de l'AIM, 2011, St Denis de La Réunion, France*. pp.1-18.

Girard, A., Fallery, B., Rodhain, F. (2015). Intégrer les médias sociaux dans les pratiques d'e-GRH ? Usages et enjeux pour les cabinets de recrutement.

Hargittai, E. (2020). Potential Biases in Big Data: Omitted Voices on Social Media. *Social Science Computer Review* 2020, Vol. 38(1) pp. 10-24.

Hoblingre Klein, H. (2017) Utiliser LinkedIn en entreprise et hors-entreprise : entre stratégie collective et individuelle.

Holyoake, M. (2021, 31 March) How LinkedIn Has Changed the Recruiting Industry—and How it Hasn't. *LinkedIn*. En ligne <https://www.linkedin.com/pulse/how-linkedin-has-changed-recruiting-industry-and-hasnt-mark-holyoake/>

Houran, J. (2017) : New HR Study: Candid Recruitment Experiences with LinkedIn. *Aethos*. En ligne https://www.aethoscg.com/aethos_insights/new-hr-study-candid-recruitment-experiences-with-linkedin.

Hudson, K. (2019, November 14) How to Reach Candidates on the Top Social Platforms. *Jobvite*. <https://www.jobvite.com/blog/recruiting-process/how-to-reach-candidates-on-the-top-social-platforms/>

Indicators (2022, 17 octobre) Diplômés de l'enseignement supérieur (i25). En ligne https://indicators.be/fr/i/G04_HEG/

Interiminfo (2022) Est-ce qu'une agence d'interim reçoit une partie de mon salaire ? En ligne <https://interiminfo.be/fr/nouvelles/detail/est-ce-quune-agence-dinterim-recoit-une-partie-de-mon-salaire#:~:text=En%20tant%20qu'int%C3%A9rimaire%2C%20tu,cet%20autres%20choses%20sont%20multipli%C3%A9s>

Kaplan, A. M., Haelele M. (2009). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons* (2010) Vol. 53, pp. 59-68.

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.

L&E Global (2022, July 26) Belgium hiring practices. <https://leglobal.law/countries/belgium/employment-law/employment-law-overview-belgium/01-hiring-practices/>

Landers, R. N. & Schmidt, G. B. (2016). Social media in employee selection and recruitment: Current knowledge, unanswered questions, and future directions. *Social media in employee selection and recruitment: Theory, practice, and current challenges* (pp. 3-14). London, UK: Springer.

Lievens, F., Van Dam, K., Anderson, N. (2002) Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel Review* 2002 Vol 31, (5-6), pp. 580-601.

LinkedIn (2010) Video: What is LinkedIn. *Youtube*. En ligne. https://www.youtube.com/watch?v=ZVIUwwgOfKw&ab_channel=LinkedIn

- LinkedIn, (2022) Messages InMail. *LinkedIn*. En ligne <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a544917/messages-inmail?lang=fr>
- LinkedIn, (2022) Skill Endorsements - Overview. *LinkedIn*. En ligne <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a565106/skill-endorsements-overview?lang=en>
- Madia, S. A. (2011). Best practices for using social media as a recruitment strategy. *Strategic HR Review*, Vol. 10 Iss 6 pp. 19 – 24.
- Miranda, D. & Bottorof, C. (2022, September 11). Indeed Vs. LinkedIn: Which Job Board Will Help You Score Your Next Hire? *Forbes* . En ligne <https://www.forbes.com/advisor/business/software/indeed-vs-linkedin/>
- Murugesan, S. (2007) Understanding Web 2.0. *IT PRO* July-August 2007, pp. 34-41.
- Musser, J., O'Reilly, T. (2006) Web 2.0 Principles and Best Practices.
- Nikolaou, I. (2014) Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 22 (2) June 2014, pp. 179-189.
- Osman, M. (2020) Statistiques et faits sur LinkedIn. En ligne <https://kinsta.com/fr/blog/statistiques-linkedin/>
- Pagepersonnel (2022) Candidature Spontanée : les règles d'or <https://www.pagepersonnel.fr/advice/candidats/pr%C3%A9parer-votre-candidature/candidature-spontan%C3%A9e-les-r%C3%A8gles-d%E2%80%99or#:~:text=Qu'est%2Dce%20qu',besoin%20exprim%C3%A9%20par%20l'entreprise>
- Parry E., Tyson, S. (2008) An analysis of the use of success of online recruitment methods in the UK, Cranfield school of Management, *Human resource management journal* Vol. 18, n°3, 2008, pp. 257-274
- Parry, E. & Wilson, H. (2008). Factors influencing the adoption of online recruitment. *Personnel Review*, 38(6), 655–673.
- PMEJob (2015, 12 octobre 2015) Les acteurs du recrutement. En ligne <https://www.pmejob.fr/blog-emploi-et-pme/les-acteurs-du-recrutement.html>
- Randstad (2019, Septembre) le Belge s'y prend autrement que le reste du monde pour trouver du travail. <https://www.randstad.be/fr/workforce360/flexibility-labour-market/belge-sy-prend-autrement-reste-monde-trouver-travail/#:~:text=Les%20services%20publics%20d'aide,r%C3%A9seaux%20sociaux%20suivent%20loin%20derri%C3%A8re>.
- Randstad (2022) About Randstad. En ligne <https://www.randstad.com/about-randstad/>
- RegionsJob (2016) Méthodes de recrutement : la grande enquête retrieved from <https://www.hellowork.com/grande-enquete-2015-methodes-de-recrutement/>
- Roberts, S. J., Roach, T. (2009) Social networking websites and HR personnel: Suggestions for job searches
- Roulin, N., Bangerter, A. (2013) Social Networking Websites in Personnel Selection A Signaling Perspective on Recruiters' and Applicants' Perceptions. *Journal of Personnel Psychology* · August 2013, 12(3): pp. 143-151.
- Ruparel, N., Dhir, A., Tandon, T., Kaur, P., Ul Islam, J. (2020). The influence of online professional social media in human resource management: A systematic literature review. *Technology in Society* (63), 2020.
- Sinha, V., Thaly, P. (2013) A review of changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. *Management*, Vol. 18, 2013, 2, pp. 141-156
- Sivertzen, Nilsen, Olafsen (2013) Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management* October 2013.

Skeels, M., Grudin, J. (2009) When Social Networks Cross Boundaries: A Case Study of Workplace Use of Facebook and LinkedIn. GROUP '09: Proceedings of the ACM 2009 international conference on Supporting group work, May 2009, pp. 95–104

Solomon, R. T. (2019) Strategies for Human Resources Professionals Using Social Networking Websites for Hiring Decisions (Thesis). Walden University, Minneapolis (Minnesota)

Statbel (2022). Emploi et chômage. En ligne <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage#panel-11>

Stobierski, T. (2020, November 12) What are network effects? *Harvard business school online*. En ligne <https://online.hbs.edu/blog/post/what-are-network-effects>

Subhani, M. I., Joseph, S., Osman, A., Hasan, S. A. (2012) Contribution of LinkedIn on Recruitment and Selection. *South Asian Journal of Management Sciences* Vol. 6, No. 2, (Fall 2012) pp. 23 – 34

Tarki, A., Kanara, K. (2019, Februari 8) How Recruiters Can Stay Relevant in the Age of LinkedIn. *Harvard Business Review*, 2019. <https://hbr.org/2019/02/how-recruiters-can-stay-relevant-in-the-age-of-linkedin>

Télégramme (2022, 2 mai) Regionsjob et ses sites locaux deviennent HelloWork <https://www.letelegramme.fr/economie/regionsjob-et-ses-sites-locaux-deviennent-hellowork-02-05-2022-13009765.php>

VDAB (2022) Sociale media: een job vinden via LinkedIn. En ligne <https://www.vdab.be/zoektips/linkedin>

White, J. & Bottoroff (2022, August 12) LinkedIn Review 2022: Features, Pros & Cons. En ligne <https://www.forbes.com/advisor/business/software/linkedin-review/>

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien semi-directif

Guide d'entretien LinkedIn – Recrutement

Cible identifiée : Recruteur corporate de col blanc (segment des jeunes graduates)

Condition sine qua none : Scope recrutement & usage de LinkedIn

Mise en place

- Je me présente
- Cet interview est un questionnaire qualitatif sur LinkedIn pour achever mon mémoire de fin de Master.
- Disclaimer dans le but d'enregistrer l'interview pour permettre la retranscription
- Confirmer la possibilité d'anonymat

Introduction & Recrutement

- Présentation– Qui êtes-vous & que faites-vous ?
- Quel est votre expérience dans le recrutement ?
- Quel est votre rôle au sein du recrutement de votre entreprise ?
- Pouvez-vous me parler de vos sources de recrutement ? D'où viennent les prospects ?

Recentrer sur LinkedIn

- Quel est votre usage personnel & professionnel du réseau ? A quelle fréquence ?

Pourquoi ?

- Comment votre organisation perçoit ce réseau social ?
- Comment LinkedIn est-il utilisé au sein de votre équipe ? (Premium ? Premier filtre ?)

Recentrer sur mon sujet

- En tant que professionnel, quel est le poids actuel de LinkedIn dans les recrutements de votre organisation ?
 - o Quel est son niveau de présence dans vos processus ?
- Quels sont les avantages perçus de votre organisation pour utiliser LinkedIn ?
 - o Rapidité / Coût / Précision ?
- LinkedIn est-il, selon vous, un outil un essentiel pour recruter ?
 - o Si oui : Pourquoi ?
 - o Si non : pouvez-vous développer pourquoi ?

Cœur du sujet :

- Quelle place occupe LinkedIn dans votre stratégie de recrutement, est-elle mise en perspective/en synergie avec d'autres acteurs du recrutement en Belgique ?
- Selon vous comment LinkedIn modifie le recrutement au sein de votre entreprise ?

Annexe 2 : Entretien Thalys

NDLR : CV = Charles Vidrequin & AT = personne interviewée

CV : Présentez-vous s'il vous plaît.

AT : J'ai fini mes études RH il y a 2 ans. Suite à cela j'ai travaillé 1 an et demi en tant que Junior HR BP dans une ASBL où je me suis déjà formée au recrutement. Par la suite, depuis le 1^{er} janvier je suis engagée en tant que consultante dans une boîte de consultance RH et donc j'ai déjà fait 2 missions et j'achève ma seconde ici. 1^{ere} mission « Onboarding & offboarding » avec comme but le recrutement. Cette mission a duré 6 mois dans une société de transport.

CV : As-tu déjà ta 3^{ème} mission en vue ?

AT : J'ai commencé en fading ? avec Thalys 2j/sem jusque fin octobre et là je rentre chez MSF supply où là j'ai de tout, du recrutement mais aussi de l'onboarding de l'offboarding de la gestion admin et c'est beaucoup général.

CV : As-tu recruté beaucoup de personnes durant cette mission ?

AT : on avait en permanence 30 postes ouverts & j'ai recruté 15 personnes en 6 mois.

CV : Peux-tu me dire par quel moyen vous les avez trouvées ces personnes ? Comment avez-vous attiré ces prospects vers vous ?

AT : En général, on publie sur le site « JOBS » de l'entreprise, sur LinkedIn on publie les annonces et appel à des agences de recrutement si nécessaire on fait notamment appel à Adecco / Page personnel / Manpower.

CV : Utilisez-vous ces sources en synergie ?

AT : D'office tout poste est publié en interne pdt 1 semaine, après on l'ouvre à l'externe sur le site jobs et sur LinkedIn et le bureau de recrutement seulement si on sait qu'un poste compliqué sans beaucoup de résultats. Ou si l'on sait d'emblée qu'on doit embaucher une dizaine de Customer service officer à ce moment-là on a fait appel à des agences de recrutements. Même si on reçoit de nombreux CV par notre page jobs & LinkedIn ce n'est pas suffisant pour trouver des bons profils. Les agences sont utiles pour les profils COMPLEXES et NOMBREUX.

CV : Est-ce que tu sens la difficulté de recruter actuellement

AT : Oh oui je le ressens vraiment. Par ex. on nous présente des gens 1 jour si je ne réagis pas instantanément (dans le jour ou dans la semaine pour planifier un entretien) ils nous filent entre les doigts surtout pour les profils des agences de recrutement. (2j après même si l'entretien est planifié ça peut être annulé car l'offre d'une autre entreprise a été acceptée. C'est là que la difficulté se ressent. Il faut être super réactif, hyper attirant, hyper sympa.

Quand je demande ce qui déterminera le choix de deux offres certains me diront le salaire d'autres les conditions salariales ou pour certains « est-ce que je me sens bien durant l'entretien et « ai-je un bon feeling ? »

CV : Vous utilisez LinkedIn, peux-tu me parler de ça ? Postez-vous simplement des jobs ou bien ton entreprise utilise le réseau pour du Marketing, de « marketer » les offres d'emploi ?

AT : On a 3 axes

Job postings : on poste tous les jobs ouverts à l'externe (CDI, CDD, contrat de remplacement,) on les ouvre d'office sur LinkedIn

➔ On ne fait rien d'autre que de poster les offres. Derrière il n'y a pas de sourcing qui se fait ici. Il n'y a pas de réserves de candidats. Il y a cette possibilité mais on ne l'utilise pas du tout. Il y a tout un plan pour débloquer la branche « life ». cet onglet parle de la vie professionnelle de l'entreprise. Il y a des témoignages des présentations de métiers. On travaille dessus mais n'existe pas encore.

➔ Job sponsorisé : en 6 c'est arrivé une seule fois. Il y a aussi eu des sponso Facebook

➔ Employer Branding

CV : Quelle est la logique de sponso via FB plutôt que LinkedIn ?

AT : En l'occurrence ici c'était des profils Customer service officer. Ce sont des profils qui n'ont pas besoin de grand diplôme/d'exp. On a juste besoin de personnes trilingues.

Par ex. un ouvrier qui a des compétences manuelles / profil moins diplômé, je sais que je posterai sur Facebook. Un métier « col blanc » plus sur LinkedIn (ex. du comptable).

..discussion trilinguisme = belles capacités + nuances...

CV : Comment LinkedIn est perçue par ton entreprise de Transport ? Est-ce le réseau social où il faut être ? ou corde de plus à leur arc

AT : Une corde de + à notre arc. Ce n'est pas un outil de recrutement mais une plateforme qu'on utilise. On utilise LinkedIn comme un reflet de l'entreprise mais on a beaucoup développé la page du site Jobs. LinkedIn c'est un thème parmi d'autres.

CV : Fallait-il être sur LinkedIn pour suivre la vague, mais néanmoins se diversifier ?

AT : C'est un manque de temps. LinkedIn a bcp d'outils qui existent que l'on n'utilise pas. D'ailleurs c'est un sujet qu'on ne comprend pas tout à fait, l'entreprise a un abonnement LinkedIn pour mettre les annonces. Mais par manque de temps on n'est pas à jour sur les outils mis à la disposition. D'ailleurs une collègue doit prendre RDV avec quelqu'un de LinkedIn pour comprendre « ce qu'offre notre abonnement, ce qu'il permet de faire vraiment ». Par manque de temps/connaissance on n'optimise pas bien l'outil.

CV : Quel est le poids actuel de LinkedIn dans vos process ?

AT : LinkedIn est dans les étapes (Interne -> Externe (Jobs puis LinkedIn) -> Adecco). Mais par ex. LinkedIn a été oublié pendant quelques semaines, il n'y avait plus que 2 postes disponibles car nous avons oublié de remettre à jour. Parfois même on oublie de poster.

CV : Il faut donc un niveau élevé de maintenance, comme pour tout réseau social

AT : Je suis tout les jours dans mon outil interne (ndlr : la base de donnée avec lequel le site « Jobs » est relié) mais LinkedIn que lorsque je dois poster une annonce. Je n'y retourne pas pour me dire « Où en est mon offre d'emploi »

CV : Quels sont les avantages perçus de LinkedIn par toi / ton expérience professionnel

AT : J'ai eu l'occasion d'utiliser LinkedIn Recruter et le LinkedIn normal lors de mes 2 missions. Je pense que les avantages sont le côté « Sourcing » il n'y a au fond que celui-là. Rapide & direct et avec quelques mots clés on peut trouver des personnes d'un secteur précis. Refléter la culture d'entreprise et faire vivre la culture d'entreprise. Lors d'une semaine de la mobilité on trouve ça cohérent de partager sur son Feed LinkedIn comme on le ferait en perso sur Facebook pour faire vivre sa page. C'est pour se tourner vers de nouveaux candidats / de futurs collègues.

Il y a aussi garder un contact pro. C'est le seul réseau social PRO qui se tisse. Je ne vais pas ajouter mes collègues sur Facebook par ex.

CV : Le but est-il seulement de garder des bonnes relations pros ou d'utiliser ce réseau ?

AT : les deux. Suivre la progression/vie des collègues comme Facebook avec des amis. Et Instrumentaliser le réseau.

... Synthèse des dires...

CV : Comment LinkedIn a modifié le business du recrutement au sein de ton entreprise ?

AT : Scope boîte de consultance : ceux qui l'utilisent le +. Je passais des heures à faire du sourcing sur LinkedIn. Je me demande comment il faisait avant pour approcher avant ? C'est d'ailleurs la force de LinkedIn. Avant c'était les candidats qui venaient solliciter les entreprises alors que maintenant c'est l'effet inverse. Via le sourcing, l'employer branding qui est la vitrine, et le job posting. Puisqu'ils sont sur ce réseau autant poster sur LinkedIn. Ça a amélioré la communication des entreprises vers le candidat.

CV : Quelle place dans la stratégie ? Est-elle mise en synergie avec d'autres acteurs du recrutement

//Je pose la question pour synthétiser car les réponses m'ont déjà été données//

- ➔ Présence systématique mais de faible importance comparée au site « Jobs »
- ➔ Oui en parallèle avec d'autres acteurs (site carrière + agences d'intérim)
- ➔ Communication ++

Annexe 3 : Entretien Hilti

NDLR : CV = Charles Vidrequin & AE : personne interviewée

CV : Présentez- vous, s'il vous plaît ?

AE : je suis actuellement talent acquisition Team Lead/manager chez Hilti belux. 29 ans, néerlandophone, j'ai travaillé 5 ans dans un cabinet de recrutement notamment en tant que chasseur de tête. J'ai travaillé dans le recrutement.

Depuis 1 an et quelques mois chez Hilti.

CV : Que retirez-vous de vos 5 années d'exp en tant que chasseur de têtes ?

AE : Beaucoup de choses ont changé dans le recrutement, l'approche est différente. Il y a un shift depuis 5 ans, les employés ont plus de choix + de demandes que l'employeur. Pour un employeur il ne faut pas seulement poster un job mais aussi « attirer » le candidat en ligne pour qu'il postule. En 7 ans d'expérience en recrutement pur et dur j'ai vu ce changement s'opérer ces derniers temps

CV : Vous m'avez dit être Teamlead chez Hilti Belux, quelles sont les personnes que vous gérez.

AE : Ce sont tous des recruteurs(euses). Il y a un Freelance, un talent acquisition specialist et un HR généraliste qui nous aide pour du sourcing pur, pour sourcer des candidats via plusieurs canaux.

CV : Pouvez-vous parler de vos différentes sources d'acquisition ? D'où viennent les prospects ?

AE :

1 Direct application

on a tout d'abord le site carrière avec tous les vacatures et donc là il y a moyen de postuler comme candidat. C'est notre direct application qui entre. Notre site est lié avec LinkedIn et on peut postuler dessus via la vacature liée à notre site.

2 Cooptation

Chez nous on prend beaucoup d'importance aux « referrals » programs. Ce sont des employés qui peuvent soutenir la candidature d'un proche/connaissance. Ils reçoivent un bonus si Hilti recrute quelqu'un. 30 % des recrutements sont fait par le programme de Cooptation

3 Sourcing

On va cibler des candidats par LinkedIn et envoyer un « inMail » pour attirer / planifier des entretiens. C'est donc à nous d'être proactif pour chercher des candidats.

On utilise aussi le VDAB en Flandre, Stepstone, on essaie de mettre des autres tools mais 80 % du sourcing ce fait par LinkedIn.

CV : J'ai vu qu'il y avait des offres sur Indeed, est-ce aussi lié à votre job posting ?

AE : Indeed reprend automatiquement ce qu'il voit sur notre site, ce n'est donc pas toujours nous qui mettons sur Indeed. Indeed peut poster des jobs descriptions qu'il trouve sur LinkedIn par exemple, on en a déjà eu l'expérience. Mais tout est lié.

CV : Sur votre site vous faites des traineeships & des graduate program quelle est la différence ?

AE : Traineeship = Hilti belux – Global Graduate program = Hilti dans tous les pays où l'entreprise est présente.

AE : Vu qu'on a ce genre d'opportunités un autre canal de recrutement ce sont les Universités. On a des partenariats avec eux, avec accès à leur CV-thèque & JobTeaser. On peut activement contacter des étudiants et des jeunes diplômés.

CV : Quelle est votre usage personnel & professionnel du réseau LinkedIn ? Quelle fréquence et Pourquoi ?

AE : Tous les jours, sur PC & téléphone pour la partie pro. 30 min à 2h. Mon équipe passe quotidiennement 2h sur LinkedIn pour chercher des candidats.

Privé : tous les jours des nouvelles notifications, cela attire l'œil donc je dirais 30 min/jour de privé.

CV : cela représente donc une part importante de votre temps & celui de vos collaborateurs

CV : Comment Hilti Belux perçoit LinkedIn

AE : On sait que c'est très important, même les employés qui ne sont pas dans le recrutement l'utilisent. C'est un outil très important et ce même pour les clients d'Hilti. On ne met pas que l'accent sur LinkedIn pour recrutement mais aussi pour attirer des clients, créer de la visibilité produit et aussi des postes sur la société. C'est donc perçu comme un outil professionnel dans lequel on doit être actif, on partage beaucoup on met beaucoup de posts. On voit que les employés partagent les communications, s'ils obtiennent des résultats, leur propre réalisation. C'est assez courant ici

CV : Est-ce que vous avez une politique interne de ce qu'il faut partager sur LinkedIn ? ou les employés font ils cela à leur guise ?

AE : Pas de politique ni stratégie là-dessus. Mais bien sûr, le HILTI belux page il y a des guidelines car c'est la branche marketing qui gère mais ce qu'il y a autour comme les partages des employés c'est à eux de voir.

CV : En tant que professionnel du recrutement vous m'avez parlé de 80 % du sourcing via LinkedIn. Est-ce votre canal majoritaire ou est-ce que votre site carrière ?

AE : Ce qu'on voit avec LinkedIn, c'est que c'est très chronophage. Il faut investir dans les recherches pour le sourcing, créer des projets sur base des critères et cela prend beaucoup de temps mais à la fin tu vas recruter 3-4 personnes sur base d'un sourcing qui prend des heures et des heures. On l'utilise BEAUCOUP. 50 % du sourcing actif de nos recruteurs mais sur l'outcome on est à 15 % du recrutement via LinkedIn pour l'instant car cela prend pas mal de temps.

CV : quels sont les avantages perçus de LinkedIn

AE : Database / talent pool qui est accessible c'est pour moi la valeur ajoutée. C'est en plus une plateforme où tu peux facilement contacter des gens sur base de critères (filtres). 80 % des gens

que l'on recrute sont actifs sur LinkedIn. Les types de profil que l'on recherche sont sur LinkedIn.

LinkedIn permet beaucoup de choses, de travailler sur plusieurs projets, de traquer des changements de statuts, de créer des notes pour tout. C'est un ongoing tool que tu peux utiliser comme database. Ça c'est une valeur ajoutée.

On peut dire que c'est surexploité et que les gens reçoivent tellement de messages. Il n'y a pas de limite ce qui fait que ceux qui ne cherchent pas ou pas activement ne vont pas prendre le temps de répondre aux messages. Pour certains candidats c'est même « trop » de message et donc tu auras beaucoup moins d'impact. Dans ces cas-là il faut communiquer d'une autre manière pour attirer leur attention.

CV : Vous avez parlé de la cible de vos recrutements, LinkedIn est + associé aux « cols blancs ».

AE : Oui on ne recherche pas des ouvriers pour Hilti Belux, on recherche + un profil de vendeur / account manager / commerciaux/ Marketeers. Ce sont les gens présents sur LinkedIn.

CV : LinkedIn correspond donc à votre pool de recherche

AE : en effet

CV : LinkedIn est-il essentiel ? pourriez-vous faire sans ? et Pourquoi ?

AE : on ne peut plus travailler sans LinkedIn parce que justement on est dans cette transition du marché où il faut aller chercher des candidats activement. Il y a aussi l'aspect « privacy » où l'on ne peut plus garder des CV >1an et via LinkedIn comme utilisateur tu mets tes données. Tu acceptes d'être contacté. TU ne dois pas forcément faire parti de la communauté Hilti pour te joindre.

Chez nous cela créer de la visibilité, de l'employer branding, et un moyen de contacter des candidats que l'on ne connaît pas encore

CV : On en parle beaucoup dans les médias du manque de ressources humaines, Ressentez-vous la difficulté de recruter des nouvelles personnes ?

AE : Oui c'est plus compliqué car il faut beaucoup de candidats pour une personne qui signe. Pour moi, ce n'est pas le manque de candidats car il y en a mais il y a aussi beaucoup d'offres. Donc certains candidats en phase final de recrutement tu te disais facile mais maintenant on va parler salaire et c'est bon. Ici même si tu as fait l'offre la personne X a 5 autres offres sur la table. Et donc tu as moins d'impact et ce sont des autres éléments qui viendront dans la décision (salaire). Donc on va dans beaucoup de phases finales et le candidat ne signe pas. Cela nous fait perdre beaucoup de temps. Même signé il arrive que des gens annulent leur contrat pour une autre offre. Il y en a tellement

CV : Pouvez-vous agir là-dessus ?

AE : on essaie de promouvoir la culture HILTI, on veut changer la perception (comme on vient du bâtiment ça fait « vieux »). On veut que le candidat « goûte » au dynamisme, à l'innovation et la culture d'Hilti. On planifie des « field rate » tu viens sur le terrain pendant ton processus de recrutement pour comprendre le mindset et la fonction. On voit que cela joue dans la balance.

CV : Comment LinkedIn modifie le business du recrutement ?

AE : l'approche d'Hilti n'a pas beaucoup changer ces derniers temps (ndlr : horizon 5 ans d'exp et 1 an et demi Hilti)

Amélioration des algorithmes de matching « Offre & candidats ». LinkedIn notifie les deux parties des intérêts partagés, il essaie de pousser des candidats plus en lien avec nous et vice versa le réseau va mettre en avant des sociétés qui ont les mêmes.

C'est mon sentiment, c'était déjà le cas auparavant mais c'est encore + maintenant. Ils vont plus loin pour améliorer le match.

CV : Comment évolue votre stratégie par rapport à LinkedIn

AE : LinkedIn prend de plus en plus de place et d'importance dans notre stratégie de recrutement et c'est même au niveau groupe. C'est un TOPIC sur le lequel on travaille pour les recruteurs, Il faut aller beaucoup plus dans la proactivité. On veut donner plus de formation (Hot

topic HILTI GROUP) que les talents acquisitions aient un maximum de connaissance LinkedIn car ce sera le futur. On sait qu'on va continuer LinkedIn et il y aura des autres options/améliorations. Cela prend de + en + de place dans notre stratégie recrutement en effet.

...Je clôture mon interview et parle ici de mon scope de mémoire et de la cible jeune diplômé & peu expérimenté ce à quoi elle ajoute : ...

AE : Le problème avec les étudiants c'est qu'ils ne sont pas tous sur LinkedIn ou pas encore. Sur les jobs fair on voit que de + en + de personnes qui nous disent qu'ils n'y sont pas encore. « Les profs nous ont dit de la faire mais je n'ai pas encore eu le temps de le faire ». Je pense que c'est un groupe cible qui n'utilisent pas encore LinkedIn d'où le fait qu'on utilise les partenariats Université et Job Teaser qui est beaucoup + utilisés par les étudiants.

Idéalement on crée le profil juste avant de trouver le premier job mais on se rend compte que les jeunes le créent après. C'est un potentiel pour LinkedIn de travailler avec cette cible et potentiellement aussi avec les universités directement

Annexe 4: Entretien Odoo

CV : Charles Vidrequin & BP : interviewee

CV : Présentez-vous ?

BP : Recruteuse chez Odoo depuis 3 ans (1er job), dans l'équipe recrutement. Elle est divisée en 6 personnes. On s'est réparti les départements pour lesquelles nous sommes responsables. Je m'occupe de ce qui est « customer service » « webdesigner » des profils « upgrade » (pour les migrations) et je fais également le recrutement pour le bureau du Luxembourg. C'est un bureau beaucoup plus petit et pour lequel je recrute tout type de profil.

CV : Avez-vous échanger de postes avec vos collègues ou êtes-vous plutôt dans la spécialisation ?

BP : on a déjà rotaté avec mes collègues. J'ai commencé sur les développeurs puis une collègue m'a rejoint, je me suis ensuite focus sur les customer services j'ai donc laissé les devs à ma collègue.

On est responsable de jobs qui sont ouverts toute l'année. Quand c'est une recherche ponctuelle pour un profil de type marketing, RH. Le manager nous émet sa demande et on assigne nous même au sein de l'équipe une personne.

En outre on a des projets à côté qui vont nous aider dans le sourcing de candidat. Des projets pour attirer les talents et aussi la rétention des employés.

CV : Cela fait 3 ans que vous êtes chez Odoo vous avez donc suivi cette croissance folle ?

BP : On était 300 lorsque j'ai débuté, elles étaient 3 recruteuses et j'étais la 4eme. D'autres ont suivi par après. On avait des objectifs de recrutement croissants et ambitieux. Du coup on a agrandi l'équipe et l'entreprise. C'était très fort dès le début chez Odoo.

CV : quels sont vos sources de recrutements et à quels acteurs du recrutement faites-vous appel ? Quels outils ?

BP : Premièrement on utilise notre site web, on a une page jobs où l'on publie tous les jobs « ouverts. Différents job boards (Indeed, Monster, Stepstone, ICT job, job teaser) on a plusieurs contrats avec ces entités-là. On y poste différentes annonces chaque mois. On a un compte recruteur pro sur LinkedIn qui nous permet de publier des annonces, qui nous permet de faire de la chasse de candidats. Cela nous permet de filtrer vraiment les critères que l'on souhaite et ça nous permet de contacter des candidats qui ont les compétences et le profil recherché et dans ce cas-là c'est nous qui allons le chercher.

Sinon nous postons sur LinkedIn. On a le system de referrals en interne. Les employés sont les meilleurs ambassadeurs pour cela. Il est possible de recommander un proche (ami, famille) et c'est une source énorme chez nous. Si cette personne est engagée et commence chez Odoo on offre un bon cadeau en échange.

On recrute sur tous les salons de l'emploi, les job fairs, les universités. Voici nos différents canaux.

On essaye de se diversifier au maximum et d'être visible au maximum. Par contre AUCUNE agence /aucun chasseur de tête pour le recrutement, on garde tout en interne. On fait tout nous-même sans externaliser (bien qu'on utilise les job boards)

CV : Vous m'avez parlé de candidats activement & passivement sourcés, vous avez le détail ?

BP : On a énormément de personne qui viennent vers nous, on a beaucoup de gens qui viennent depuis LinkedIn. C'est la meilleure source parmi les jobs boards. Celle qui nous rapporte le plus. Je pense que c'est aussi pour ceux qui signe mais ce qui est sûr c'est que c'est sur LinkedIn que ça fonctionne le mieux et qu'on a la meilleure visibilité.

Quand nous sourçons activement, les candidats donnent moins de retour. On cherche surtout des développeurs (en pénurie) mais aussi ils ne sont pas activement à la recherche/ à l'écoute du marché. On se prend des « vents ». Ce qui n'est pas le cas des gens qui postulent activement, ils sont très réactifs.

CV : Quel est votre usage pro & privé du réseau LinkedIn ? la fréquence d'utilisation ?

BP : Que dans le cadre pro, je vais pour poster. Certaines collègues que je considère actives postent du 1x / semaine, moi je suis plutôt 2 à 3 x / mois. Je devrais être plus active mais je ne le suis pas assez.

Pour le suivi de message, 1x/Jour.

CV : L'entreprise Odoo donne-t-elle des guidelines pour utiliser LinkedIn ?

BP : Du coup on a un compte recruteur (payant) et un contact chez LinkedIn qui s'occupe de nous (notre personne de référence). Cette personne nous a formées sur l'outil, dès qu'on a une nouvelle personne, nous la formons nous-même.

Pour le RH, on cherche des gens qui ont des expériences LinkedIn, parce que c'est LA BASE et donc je pense que si le profil est expérimenté RH il doit y avoir un minimum de LinkedIn. Dans le cas contraire c'est peut-être quelqu'un sans expérience.

CV : Durant d'autres interviews des personnes m'ont exprimé des opinions diverses et pour eux ce n'était pas « la base »

BP : ce sont peut-être des entreprises old school. C'est vrai que nous avons une entreprise « tech » très jeune et en fait quand on fait des recrutements on va challenger la personne. Si la personne a déjà de l'expérience LinkedIn cela joue. Par ex. à profil similaire, capacités identiques on va choisir la personne qui aura le + de connaissances LinkedIn.

CV : Pour vous en tant que recruteur quels sont les avantages perçus de LinkedIn ?

BP : Grande visibilité, vraiment. Au plus on a un réseau large, au plus nos jobs/post vont être vus.

Une énorme proportion de personne dans la vie active utilise. Toucher un maximum de personnes dans 1 seul endroit. Partager des bonnes pratiques/méthodes. Cela permet de trouver du boulot mais pas que. (NDLR : partager des exp, des formations). C'est une magnifique plateforme d'échange professionnel. Transmettre la culture, on partage les premiers jours des nouveaux (photos, formations). On a envie que les gens postulent sans spécialement poster un job. D'une manière détournée on va leur donner envie de se renseigner sur Odoo et sur les possibilités qu'il y a.

CV : LinkedIn marche-t-il bien chez les young graduates ?

BP : Oh oui très bien, je trouve que ça fonctionne très bien aussi.

CV : Selon vous, LinkedIn est-il essentiel, pourriez-vous vous en passer ?

BP : NON si on doit décider de ne garder qu'un job board ce serait LinkedIn

CV : Car c'est votre sourcing majeur ?

BP : Oui ça et les employees referrals

CV : Quelle place occupe LinkedIn dans votre stratégie de recrutement ? Y-a-t-il des synergies avec les autres ?

BP : On partage un maximum, on donne de la visibilité à Odoo, on a une page entreprise. Tous nos employés partagent massivement ce qui permet une grande visibilité. On a l'avantage que

les profils recherchés sont sur LinkedIn. On ne recherche pas de profils manuels, nos profils sont sur LinkedIn. Certes surement pas tous mais la majorité.

On a une très grande communauté et si tout le monde aime / partage cela donne de la visibilité. Facebook pour les events (pas pour recrutement), Instagram

CV : Odoo croît très vite et très grand, qu'est ce qui a été mis en place pour scale la partie recrutement pour suivre les ambitions et les objectifs de croissance ?

BP : On a beaucoup bossé *rires*, on a engagé plus de personnes. Lorsqu'on a vu les objectifs pour 2022, on s'est dit qu'il fallait embaucher une personne dans l'équipe.

Aussi une très bonne collaboration avec les équipes. Il faut savoir que les départements dans lesquels on recrute ces gens-là vont intervenir dans le processus de recrutement pour évaluer leurs futurs collègues. Ils peuvent mieux évaluer les compétences techniques nécessaires du candidat. Bien comprendre les besoins, cibler les bons candidats (ne pas se tromper). On a en + deux personnes qui font de l'employer branding, elles travaillent sur comment alimenter notre pipe de candidats. Elles effectuent un travail de dingue pour nous apporter de + en +.

CV : Quand on recrute autant, est-ce pas plus compliqué de retenir les employés ?

BP : Jusqu'à l'année passée, on n'y touchait pas (ndlr : rétention) mais désormais nous avons ces personnes dans la boîte, il faut les retenir. Beaucoup de projets se forment, on essaie beaucoup de choses pour garder les employés motivés au quotidien.

CV : Ces projets de rétention sont-ils partagés sur LinkedIn ?

BP : Tout à fait sur Instagram on partage aussi la « vie au bureau » on a fait un petit projet aujourd'hui « un jeu killer pour Halloween ». Ce sont des petites choses mais ça garde les employés motivés. On propose des livraisons de fruits & légumes frais 2x par semaine, des lavages de voiture pendant les heures de bureau. On essaie de mieux se connaître nous et nos collègues.

CV : Pour le recrutement est-ce une stratégie locale ou globale traduite localement ?

BP : On décide tout depuis la Belgique, tous nos process sont créés ici, chaque filiale s'harmonise sur le format Belge. Pour les bureaux d'Espagne / Allemagne / Kenya récemment ouverts, les recruteurs ont été formés par l'équipe Belge. Tout part du la Belgique.

... Clôture et remerciements...

Annexe 5 : Eléments-clés de l'entretien Ormit

La personne de contact est responsable des partenariats les Universités / associations d'étudiants.

- Enjeux des candidats « étudiants » ont changé, Ormit s'adapte
- Sources de recrutements (varient d'une période à l'autre)
 - Events (jobfair+workshop)
 - LinkedIn (sourcing grâce aux filterings 1x/semaine)
 - Jobteaser
 - Partenariat recrutement ext. (Uptrust)
 - Cooptation
- Pros : prendre contact avec des étudiants sans le côté « mail » hyper formel. Suivre les « Toppers »
- Taille de l'Entreprise est petite, il faut se diversifier pour attirer le candidat
- Grace au rebranding + Regain d'intérêt de mettre LinkedIn en œuvre (Objectif de recrutement annuel déjà atteint).
- Le talent est rare mais la remise en question du « sens » au travail a permis à Ormit d'attirer +
- LinkedIn c'est un outil de second plan (passif) – Ajout des candidats rencontrés en workshop et invitation à postuler « sans email » (Cultural assessment on enlève le formalisme pour aller à l'essentiel, le candidat)
- Valeur perçue : réseau ++, sourcing –

Annexe 6 : Top job picks for you, LinkedIn.

L'image provient d'un email automatique du réseau suggérant des offres correspondantes à mon propre profil « Charles Vidrequin ».



You may be a fit for Philip Morris International's Sales Representative Top job picks for you



Sales Representative - South of Belgium

Philip Morris International · Charleroi (On-site)



Actively recruiting



Industrial Management Controller (H/F)

Groupe Roullier · Seneffe (On-site)



Actively recruiting



Easy Apply



Office Manager - Brussels

Hospitality Jobs · Le Faubourg de Bruxelles (On-site)



Be one of the first 6 applicants



Directeur de site Jr.

Brasserie 3F · Frameries (On-site)



Actively recruiting



Easy Apply



Conseiller Banque & Assurances – Région Charleroi (Commercial)

BNP Paribas · Charleroi (On-site)



1 connection