

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Comment les contenus publiés par les entreprises du monde high tech sur les réseaux sociaux renforcent la réputation d'entreprise et favorisent le recrutement ?

Auteur : Amandine Folie

Promoteur(s) : François Lambotte

Année académique 2019 - 2020

Master 120 en Information et Communication à finalité spécialisée en
Relations Publiques

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier mon promoteur Monsieur François Lambotte, professeur à l'Université Catholique de Louvain, pour ses précieux conseils et sa disponibilité.

Je remercie également ma famille et Sarah qui m'ont apporté leur soutien durant la réalisation de ce travail. Je suis reconnaissante de tous les conseils que j'ai reçus et du soutien émotionnel qui m'a été apporté. J'adresse un grand « merci » particulier à ma maman et mon papa pour leur lecture attentive, leur aide et leurs conseils avisés.

Enfin, je remercie Grégoire, qui, tout au long de mon mémoire mais aussi au long de mon parcours universitaire, m'a soutenu et motivé.

Table des matières

Introduction	1
PARTIE THEORIQUE	3
1. Le marché de l'emploi	3
1.1. Le marché de l'emploi belge	3
1.2. Le marché de l'emploi du monde high tech belge	5
2. Les réseaux sociaux	27
2.1. Définitions	27
2.2. Réseaux sociaux et recrutement	28
3. La marque employeur	40
3.1. Définitions	40
3.2. La marque employeur en Ressources Humaines	42
3.3. Pratiques de construction de la marque employeur sur les réseaux sociaux.....	45
4. Recrutement dans le monde <i>high tech</i>	47
4.1. E-Recrutement	47
4.2. Recrutement sur les réseaux sociaux dans le monde high tech	48
PARTIE EMPIRIQUE.....	54
1. Choix du corpus	54
1.1. Deloitte's 2019 Technology fast 50 nominees	54
1.2. Pourquoi LinkedIn et Facebook ?	55
2. La problématique	57
3. Méthodologie	58
3.1. Analyse de contenu	58
3.2. Analyse de résultats	60
3.3. Grille d'analyse	60
4. Présentation des résultats	66
4.1. Analyse de contenu	67
4.2. Interprétation des résultats	72
5. Limites du mémoire	79
Conclusion générale	80

Introduction

Le thème principal de ce mémoire est la réputation. Le but est de comprendre comment les entreprises se manifestent sur les réseaux sociaux numériques, comment cette manifestation peut contribuer à renforcer les valeurs et comment elle participe à la réputation d'une entreprise. Depuis l'essor d'internet, la réputation est devenue cruciale pour les entreprises. Elles doivent mettre en place des stratégies pour être protégées durablement et la gestion de la réputation et la marque employeur offrent un avantage compétitif considérable.

Avec l'apparition des médias sociaux, la réputation peut être plus facilement influencée, et ce de manière durable, via la multiplicité d'espaces d'expression et la rapidité de circulation de l'information. La réputation trouve son origine dans l'interprétation et la perception des parties prenantes, ce qui est un actif économique intangible qui contribue à créer un avantage concurrentiel. Tous les consommateurs sont maintenant des « consommateurs sociaux » et chaque interaction est part intégrante d'une nouvelle collaboration entre l'entreprise et le consommateur. (Greenberg, 2010) On engage les consommateurs à l'aide de réelles conversations, la confiance et la transparence étant deux critères indispensables, le but étant que les deux parties en tirent un bénéfice. Les médias sociaux peuvent sembler remplacer des technologies plus traditionnelles car les informations ne circulent plus dans une logique unidirectionnelle, mais bidirectionnelle et il y a également une logique d'un-à-plusieurs. Aujourd'hui quand une entreprise publie quelque chose, elle perd le contrôle dès la publication car les informations sont repartagées et commentées. Leur but est d'encourager les consommateurs à dialoguer avec elles. Les médias sociaux sont donc des outils non-négligeables pour les entreprises qui bénéficient d'un accès direct aux consommateurs et leurs feedbacks. L'e-réputation est donc un prolongement de la réputation, sa transposition vers le web. La gestion de l'e-réputation est donc indispensable, il faut être présent, réactif et beaucoup communiquer parce que les publications sur internet persistent dans le temps. (Castellano & Dutot, 2013)

L'e-réputation peut être définie comme « la réputation construite à partir de l'ensemble des perceptions que les parties prenantes auront de l'objet, à partir de tout élément d'information circulant sur le Net » (Paquerot & *al.*, 2010).

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons aux réseaux sociaux parce que ce sont des outils difficiles à appréhender. Le « lien talent », une nouvelle catégorie de relations interpersonnelles, un lien activé techniquement mais maintenu volontairement dans un état « inactif » du point de vue de la communication, permet une veille passive entre les utilisateurs qui se sont ajoutés sans autres formes d'interactions. Il y a différents usages des réseaux sociaux professionnels où l'interaction et la communication entre utilisateurs varient. Il est donc nécessaire que l'entreprise analyse en profondeur ses publics cibles pour qu'elle puisse communiquer de façon adéquate. Nous observerons comment ces réseaux sociaux ont un impact sur le recrutement et par analogie comment les entreprises se mettent en valeur. Jusqu'en 2000, c'est la vision financière qui prévalait et ensuite on a laissé la place aux sources immatérielles de création de valeur. La marque est un sous-thème de conception de capital immatériel. Elle n'est pas seulement liée à un service ou un produit, mais elle permet aussi d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur, on parle de marque employeur. La marque employeur est la proposition de valeur qui différencie positivement une entreprise des autres employeurs, dans un contexte où les emplois sont peu différents d'une entreprise à l'autre. Les marques connaissent un engouement quand elles sont créatrices de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Une étude empirique de Highhouse & *al.* (1999) démontre que les candidats sont plus attirés par une entreprise avec une forte image de marque employeur et les entreprises ont une meilleure performance économique grâce à une réduction des coûts de recrutement et un taux fort de rétention d'employés. Il s'agit d'appliquer des logiques et des techniques issues du marketing et de la communication pour attirer les candidats et fidéliser les employés. Cette attractivité a un rôle important dans une ère de « guerre des talents », caractérisant la rareté du personnel doté de compétences indispensables pour certaines activités ou hautement qualifié, comme c'est le cas dans le monde du *high tech*. (Viot & Benraïss-Noailles, 2018)

PARTIE THEORIQUE

1. Le marché de l'emploi

1.1. *Le marché de l'emploi belge*

Pour commencer, nous allons analyser la situation du marché de l'emploi global en Belgique. Cela nous permettra de comprendre ensuite où se situent les métiers du monde *high tech* par rapport au marché belge dans son ensemble. Les chiffres qui suivent sont tirés de l'enquête sur les Forces de Travail (EFT) réalisée auprès des ménages. Elle a été organisée en Belgique ainsi que dans tous les Etats membres de l'Union Européenne (UE) et coordonnée par l'Office statistique de l'Union européenne (Eurostat).

Les définitions utilisées lors de l'enquête sont celles du Bureau international du Travail (BIT), garantissant la comparabilité des résultats à l'échelle internationale. Les personnes ayant un emploi sont donc des personnes qui ont presté au moins une heure de travail pendant la semaine de référence en échange d'un salaire ou qui avaient un emploi mais étaient temporairement absentes. La main-d'œuvre familiale est également prise en compte dans cette catégorie. En Belgique, le taux d'emploi des 15 à 64 ans était de 64,7 % en janvier 2019, de 65,2 % en janvier 2020 et de 63,6 % en mai 2020. En mai 2020 le taux d'emploi de personnes ayant un niveau d'instruction élevé correspond à 84,2 %, contre 63,6 % pour les personnes ayant un niveau d'instruction moyen et 34,9 % pour celles ayant un niveau d'instruction faible.

Le taux de chômage, concerne toutes les personnes qui étaient sans travail et à la recherche active d'un travail pendant la semaine de référence. Il représente le pourcentage de chômeurs parmi la population active composée des personnes occupées et des chômeurs. Le taux de chômage BIT des 15 à 64 ans était de 5,7 % en janvier 2019, de 4,9 % en janvier 2020 et de 5,3 % en mai 2020. En mai 2020, les personnes ayant un niveau d'instruction élevé avaient un taux de chômage de 3,3 %, alors qu'il était de 6,7 % pour les personnes ayant un niveau d'instruction moyen et de 7,7 % pour les personnes ayant un niveau d'instruction faible.

Les Belges restent longtemps chez le même employeur, ce qui est caractéristique d'une sécurité de l'emploi élevée. En 2019, 54 % des travailleurs belges travaillaient chez le même employeur depuis plus de cinq ans. Un travailleur sur trois enregistrait même une ancienneté de plus de dix ans et l'ancienneté moyenne correspondait à dix ans et dix mois. Il y a donc moins de recrutements et de départs qu'en moyenne dans l'Union Européenne.

On peut conclure que l'année 2019 a été une bonne année pour le marché du travail et que le premier trimestre de 2020 ne montre pas de grandes évolutions. Au premier trimestre 2020, les entreprises belges offraient 129.170 emplois vacants contre 139.420 au quatrième trimestre 2019, soit une baisse de 7 %. Le taux de vacance d'emploi - le nombre d'emplois vacants par rapport au nombre total d'emplois dans l'entreprise - a lui aussi diminué de 3,39 % à 3,20 %, avec la Flandre qui présente un très haut taux de vacance d'emploi de 67 % par rapport au reste de la Belgique. Même s'il y a 5,17 fois plus d'emplois vacants dans les grandes et moyennes entreprises que dans les petites entreprises, le taux d'emplois vacants est plus élevé dans les petites entreprises (3,98 %).

Même si la crise sanitaire du COVID-19 a bousculé les conditions de travail d'une grande partie de la population, elle n'a pas encore eu d'effets étonnants concernant les statistiques du marché de l'emploi. Les premiers signes ne sont visibles que de manière très limitée dans les chiffres trimestriels, qui reflètent une moyenne de l'ensemble du trimestre. L'impact de la crise se manifestera pleinement dans les chiffres du prochain trimestre. Pour les secteurs qui envisagent une reprise rapide, celle-ci verrait le jour dans un contexte où la transition numérique et les changements organisationnels se seront accélérés sous l'effet de la crise. Les déficits de compétences (*skill gaps*) propres au marché de l'emploi wallon pourraient encore se creuser, d'autant plus que la crise sanitaire a fortement ralenti les acteurs de la formation et de l'enseignement. Certains secteurs en manque de main-d'œuvre qualifiée pourraient dès lors ne pas disposer du personnel qualifié au moment de la reprise. (Le FOREM, 2020)

1.2. Le marché de l'emploi du monde high tech belge

Au niveau Européen, l'étude « AI Talent in the European Labour Market » réalisée avec les données générées par LinkedIn en novembre 2019 détaille la distribution et la concentration relatives des talents et des compétences en matière d'intelligence artificielle (IA) en Europe, déclare que les talents en matière d'IA sont dispersés inégalement à travers l'Europe avec seulement trois pays (Angleterre, Allemagne, France) qui abritent la moitié des talents compétents en IA. Deux tiers de la main-d'œuvre travaillent dans le secteur des TIC (Technologies de l'Information et la Communication), laissant peu de main-d'œuvre pour les autres entreprises. Les talents en IA restent concentrés dans certaines industries pionnières, et ne sont pas encore diffusés plus largement dans l'économie. L'étude stipule également que la répartition des talents en IA est généralement corrélée à la taille de la population : les pays les plus peuplés disposent des plus grandes réserves de talents en IA. (LinkedIn Economic Graph, 2019) Comment cela se passe-t-il en Belgique alors ?

Paradoxalement, malgré un nombre élevé de demandeurs d'emploi en Belgique, certaines entreprises sont confrontées à des difficultés de recrutement pour certaines professions spécifiques. C'est le cas des métiers dans le monde *high tech*, qui sont très prisés. Le FOREM, le service public wallon de l'emploi et de la formation, a publié une liste des fonctions critiques et en pénurie qui reprend les métiers pour lesquels les entreprises ont des difficultés de recrutement et pour lesquels il y a un manque quantitatif de candidats. Effectivement, différents métiers des TIC y figurent : les métiers d'analyste informatique, de développeur informatique et d'expert de sécurité informatique sont en pénurie et le métier de web développeur est en situation critique. Pour les informaticiens experts plus de la moitié des offres générées par le FOREM émanent du secteur des TIC et pour les informaticiens d'étude il s'agit de six offres sur dix, les autres offres concernent des postes dans des départements informatiques d'autres secteurs.

Actiris, l'Office Régional Bruxellois de l'Emploi, a également publié une étude reprenant les professions pour lesquelles il y existe une pénurie de

main-d'œuvre pour orienter les jeunes pour l'année académique 2020-2021. Le métier d'informaticien y figure dans toutes les catégories, que ce soit dans la catégorie de l'enseignement secondaire technique ou professionnel, du Brevet de l'enseignement supérieur ou de l'enseignement supérieur bachelier ou master. Le VDAB, l'équivalent flamand du FOREM, a également publié une liste des métiers en difficultés en 2020 et confirme cette pénurie en plaçant le métier d'Analyste informatique en troisième position du classement.

Selon l'étude « La digitalisation et le marché du travail belge » réalisée par la fédération professionnelle Agoria en 2018, avec la numérisation, le marché du travail est en pleine mutation. L'évolution technologique pousse les entreprises à recruter davantage. La digitalisation détruira de nombreux emplois, mais 3,7 emplois seront créés pour chaque emploi perdu. Même si les créations d'emplois s'accélèrent, le fossé entre l'offre et la demande de compétences, ne cesse de grandir. L'impact sera différent pour chaque secteur. Des statistiques montrent que déjà en 2016, la demande de main-d'œuvre dans le domaine des TIC est plus élevée que la moyenne¹. En raison de la pénurie structurelle de main-d'œuvre et de compétences trop peu pointues, si nous n'intervenons pas, environ une offre d'emploi sur dix (11 %) restera vacante en Belgique en 2030, soit 584 000 postes vacants.

Le domaine des TIC est un secteur qui rencontrera le plus de difficultés (18 %) à pourvoir des postes vacants en raison de cette demande en croissance et du faible flux de diplômés. Le top dix du classement des métiers en pénurie en Belgique établi par ManpowerGroup en 2018 confirme cette tendance, car il intègre des profils du monde des technologies dans son classement. Les principales causes de cette pénurie étant effectivement le manque de candidats, d'expérience et de hard skills. (ManpowerGroup, 2018)

A. Pénurie de main-d'œuvre, crise des talents dans le monde high tech

Il existe différents types de pénuries. D'une part, il existe les pénuries de compétences qui, selon Quintini (2011), se produisent lorsque les entreprises ont des difficultés à recruter du personnel ayant les compétences requises

¹ Banque Nationale de Belgique, Statbel, FOREM, VDAB, Actiris, Agoria, Roland Berger

pour un salaire déterminé, mais en fonction de leurs qualifications spécifiques, ce salaire est estimé trop bas par les travailleurs. D'autre part, on observe des pénuries de candidats ou de main-d'œuvre dans des entreprises à la recherche d'un grand nombre d'employés ne présentant pas de spécialisations professionnelles particulières.

Un métier en pénurie est un métier pour lequel la réserve de main-d'œuvre en demande d'emploi est insuffisante en regard des besoins du marché et on observe en conséquence un manque quantitatif de candidats pour certains emplois. Le processus de recrutement peut ainsi faire face à des difficultés en raison notamment du manque de candidats pour un poste donné. (Thoumsin, 2019) Avec un chômage élevé et une population active de 15 à 64 ans de seulement 65,1%² au premier trimestre de 2020, la Belgique a une croissance ralentie de la population active. Ainsi, les responsables économiques s'interrogent sur la capacité à trouver une main-d'œuvre suffisante pour le fonctionnement de l'économie, car une pénurie de main-d'œuvre est un frein à l'augmentation de la production et donc un facteur de baisse de la croissance économique. Effectivement, on parle de pénurie lorsqu'il y a une perpétuation de la présence de postes vacants qui imposent des pertes de production à l'entreprise bien que la rémunération et les conditions de travail soient en accord avec celles du marché. Une pénurie entraîne des complications dans la capacité des entreprises à innover, à satisfaire les demandes de leurs clients ainsi qu'à rester compétitives. Barnow & al. (1998) proposent de retenir cinq indicateurs de pénurie : une croissance sur le long terme du niveau d'emploi, une diminution des taux de chômage, une augmentation des salaires, une augmentation des offres d'emploi, une baisse des nouveaux entrants.

Il faut cependant être prudent avec la thèse de la pénurie. Certains analystes l'ont considérée comme simpliste et peu réaliste et ont mis en évidence les problèmes méthodologiques de mesure d'une pénurie : Green et Ashton (1992) distinguent, différents types de situations de pénurie. La première situation c'est qu'une pénurie de membres d'une certaine profession apparaît quand le nombre de travailleurs disponibles sur le marché de l'emploi est

² <https://bestat.statbel.fgov.be/bestat/crosstable.xhtml?view=38d7484d-0d42-4464-8cdb-835a0dd3dff7>, consulté le 1 août 2020.

inférieur au nombre prévu. Une deuxième situation apparaît lorsque la demande de travail des entreprises est supérieure à l'offre de main-d'œuvre pour un salaire donné. La troisième situation, appelée « dynamique », se présente lorsque le nombre de travailleurs disponibles s'accroît moins vite que le nombre demandé dans le passé. Le terme de pénurie peut également exprimer des déficits de compétences ou de « bons » travailleurs, ceux dont les attitudes et comportements face à l'emploi répondent aux attentes des employeurs (Green, Machin & Wilkinson, 1998).

Barnow & al. (1998), eux aussi sont prudents avec cette thèse de pénurie. Ils ont développé une approche clamant que mesurer une approche ne consiste pas uniquement à comparer des estimations de créations d'emplois et de nombre de diplômés à venir, mais qu'il y a une multitude d'autres indices qui peuvent amener des tensions. Un premier problème est le manque de spécification qui entoure le terme « informaticien ». On pourrait l'approcher par l'angle du diplôme, du secteur d'activité ou de la fonction. Est-ce qu'on considère uniquement les analystes, programmeurs, encodeurs ou également les personnes en charge du support, de la formation de produits informatiques, l'opérateur de centre d'appels, etc. ?

Les cinq indicateurs de pénurie de Barnow & al. (1998) comparés aux conditions du marché de l'informatique témoignent de l'importance de la prudence qu'il faut avoir quand on qualifie un certain métier d'être « en situation de pénurie ». Pour les informaticiens, l'augmentation du taux d'emploi concerne uniquement certains segments, les *computer systems analysts and scientists* (+158 %) alors que les *programmers* et *system researcher/analyst* stagnent ou régressent. Le groupe des professionnels des TIC n'est pas unifié. Ce sont d'avantage les analystes que les programmeurs qui sont demandés. Il y a bien une diminution apparente des taux de chômage, mais certains informaticiens ne s'inscrivent pas au sein de cette catégorie dans les agences, parce que les carrières dans l'informatique sont souvent de durée limitée. Ensuite, on observe une augmentation des salaires mais qui serait comparable aux catégories professionnelles équivalentes. On observe bien une augmentation des offres d'emploi, mais on ne peut pas déterminer s'il s'agit d'une situation de pénurie ou d'un effet de mobilité. Enfin, on observe

également une baisse de nouveaux entrants spécialisés en TIC, mais plus de 50 % des métiers des TIC sont occupés par des personnes ayant une autre qualification. Alors pourquoi les entreprises se plaignent d'une inadéquation de la main-d'œuvre et dénoncent une situation de pénurie ? (Zune, 2006)

i. Mobilité inter-entreprises

Il faut s'intéresser à la demande, aux besoins exprimés par les entreprises, aux modèles de production et d'utilisation de l'informatique et à leurs modes de recrutement. Etant donné que les technologies évoluent constamment, les durées de vie de produits TIC sont faibles, les coûts de création sont faibles également et l'urgence nécessite des travailleurs immédiatement opérationnels avec des compétences de niche peu transférables d'un emploi à l'autre. Les employeurs recherchent donc des candidats très spécifiques pour un poste en particulier et qui ne nécessitent pas de formations supplémentaires, ils recherchent des « bons travailleurs, avec des bonnes compétences, au bon moment ». Les employeurs ne développent que très peu de stratégies de développement personnel en interne, ce qui encourage à la mobilité. Ils ont donc une réticence quant à investir dans du personnel qui pourrait vite changer d'entreprise avant que cet investissement ne soit rentabilisé. On entre ainsi dans un cercle vicieux. (Zune, 2006)

Même si l'analyse du marché du travail montre l'existence d'une mobilité inter-entreprises structurelle, on ne peut pas conclure que celle-ci a pour conséquence le développement de la figure de l'informaticien nomade, détaché de toutes appartenances et mû par des seules considérations marchandes, car chaque informaticien a une subjectivité propre. Le courant managérial « des carrières nomades » considérerait les carrières des informaticiens emblématiques des évolutions à venir dans le monde du travail. Les informaticiens représenteraient l'archétype de ces carrières nomades qui seraient le meilleur moyen d'assurer l'accumulation de compétences où l'identification de l'individu à un marché du travail prime sur l'identification à l'une ou l'autre entreprise. (Zune, 2006)

Actuellement, une trajectoire normale serait marquée par la mobilité inter-entreprises, une forte individualisation des choix de parcours, une définition

personnelle et subjective de ses propres critères de succès, en l'absence de balises objectives traditionnelles (grade hiérarchique, signes de prestige, etc.) (Mirvis & Hall, 1994).

Dans le cadre de sa recherche sur la mobilité inter-entreprise dans le monde informatique, Marc Zune a réalisé un suivi de 39 informaticiens sélectionnés dans quatre entreprises belges différentes et les a interviewés tous les six mois de 1998 à 2002. Ils devaient raconter ce qui s'était passé depuis la dernière fois qu'ils s'étaient vus pour éviter la seule rationalisation a posteriori des trajectoires et de tenter de saisir les rationalisations les plus proches des moments présents et à venir. L'activité informatique est marquée par le changement ce qui implique des interprétations du contexte et des mises en signification. (Zune, 2006)

Nous délimitons trois régions de positionnement interdépendantes (professionnelle, organisationnelle, du marché du travail) représentant l'espace social pertinent à partir duquel la question de la carrière et de la mobilité s'envisage. Ensuite nous avons les modalités de positionnement qui représentent le vécu du rapport au travail : contraint, perçu comme la conséquence d'une situation sur laquelle les individus jugent ne pas avoir prise ou choisi, étant la motivation individuelle contribuant au développement personnel. (Zune, 2006)

Le croisement de ces trois régions et des deux modalités de positionnement structure six manières différenciées et cohérentes de penser le rapport au travail et à la trajectoire en général, à la mobilité en particulier, et de situer la participation individuelle à une réalité mouvante : se réaliser, se reconverter, évoluer, tenir, s'investir et rentabiliser. (Zune, 2006)

Se réaliser et se reconverter sont deux logiques qui ont un moyen d'aller de projet en projet pour répondre à un souhait d'apprentissage. La logique de se reconverter manifeste une loyauté plus forte à l'entreprise. Le principal enjeu est la recherche de solutions à des problèmes techniques en essayant, innovant, en poussant les logiques à leur extrême. Les différentes réalisations constituent un petit palmarès technique qui permet aux informaticiens d'évaluer leur valeur professionnelle. L'horizon de progression correspond à

la recherche de projets porteurs d'expérience et d'apprentissages et la mobilité est considérée comme un instrument au service du développement. Quitter une entreprise n'est considéré légitime que si elle ne permet plus ce développement. Un second facteur est l'effet d'entraînement de collègues avec qui des liens interpersonnels forts se sont tissés. (Zune, 2006)

Les individus en reconversion se sentent redevables vis-à-vis de l'employeur. Craignant plus le risque, ayant une expérience d'emploi souvent plus difficile et ayant un réseau interpersonnel probablement moins développé, ils ont une vision plus réticente de la mobilité. (Zune, 2006)

Evoluer et tenir sont deux cas de figures où la personne se réfère à son environnement organisationnel, qu'elle soit salariée ou non. Dans la logique d'évoluer, c'est le modèle de la quête pour plus de responsabilités qui s'applique, alors qu'à l'inverse dans la logique tenir, il y a une appréhension vis-à-vis du changement. Le premier mode de progression est l'évolution hiérarchique ascendante souvent portée par des individus ayant une certaine expérience professionnelle et qui quittent la logique de se réaliser ou se reconvertir, mais veulent faire bouger les choses, veulent influencer le cours de l'entreprise. Cette identification est renforcée dans des entreprises avec un turnover, car ceux qui restent ont alors un certain historique et donc une compétence supplémentaire. Être informaticien ne nécessite plus uniquement des compétences techniques, mais il faut également comprendre que la rationalité technique est au service d'une stratégie organisationnelle. Dans ce cas, la mobilité est contradictoire avec l'argumentaire de l'implication organisationnelle et déstabiliserait les équipes. (Zune, 2006)

Le second mode de progression est porté par des personnes spécialisées qui possèdent plus de quinze ans d'ancienneté. Ici, une appréhension du changement, considéré comme menaçant et stressant, structure le discours. Le rapport à l'entreprise est douloureux et marqué par l'incertitude. Suivre la cadence des changements technologiques est difficile car les employés n'arrivent pas à suivre et c'est d'autant plus renforcé que l'entreprise est réticente à investir dans des formations. Ces personnes estiment ne pas

disposer d'assez de compétences pour d'autres emplois et gardent espoir que leurs employeurs seront reconnaissants de leur loyauté. (Zune, 2006)

Les deux derniers cas, s'investir et rentabiliser, affichent le rapport au marché du travail comme prédominant, en s'investissant considérant la mobilité comme essentielle, ou nécessité pour rentabiliser. Dans l'investissement, la mobilité inter-entreprise est l'attribut qui permet l'indépendance. Les individus se sentent porteurs d'un capital intellectuel, d'une expertise, comprenant des techniques spécifiques mais également des compétences gestionnaires, comportementales ou rationnelles. La capacité de gestion de situations complexes guide le cheminement professionnel. Le rapport à l'entreprise est alors souvent intense mais limité dans le temps, sous la forme de « missions », ce qui permet de préserver une indépendance vis-à-vis de l'entreprise. Le rapport au marché du travail correspond donc à la figure du consultant qui bâtit sa trajectoire sur un marché à dynamique interpersonnelle et réputationnelle. (Zune, 2006)

Le second cas est porté par des informaticiens qui voient dans des emplois d'indépendance ou de consultance, l'occasion de poursuivre un travail sans implication organisationnelle. Les compétences sont ciblées sur des demandes standard, assez atemporelles et donc peu soumises aux changements technologiques. L'idée est de chercher une stabilité d'emploi en tant qu'indépendant en travaillant en grande part pour une grande entreprise qui pour des raisons comptables emploie une part importante d'indépendants. Ils envisagent l'informatique comme une période de transition pour nouer des relations. (Zune, 2006)

Ces six approches permettent une nouvelle compréhension de la mobilité qui n'apparaît plus comme une caractéristique commune à un groupe professionnel. La convocation d'une logique argumentaire est le produit d'un contexte et d'une trajectoire biographique. Chaque logique argumentaire propose des cadres structurants de la mobilité. (Zune, 2006)

La question de la pénurie et de la mobilité des informaticiens ont fait l'objet de multiples approches. La thèse dominante fait dépendre la situation d'un déséquilibre de forces du marché qui provoquerait la raréfaction de la

demande d'emploi des individus par rapport à une offre provenant des entreprises en constante augmentation. Cette argumentation est relativisée par des recherches qui mettent en évidence l'influence de facteurs socio-économiques. En passant en revue, le point de vue des salariés concernés et les différentes manières dont ils se représentent leur rapport au travail, la recherche de Marc Zune a permis de renseigner la complexité de la problématique de la mobilité des informaticiens et des déterminants de celle-ci. La mobilité revêt des trajectoires qui s'encastrent dans des rapports à la professionnalité, mais également des trajectoires individuelles qui se regroupent autour de traversées d'expériences présentant un certain degré de similarité. La mobilité s'inscrit toujours comme le produit d'une histoire et de rapports particuliers au contexte. (Zune, 2006)

ii. Les SSII

Une des causes de pénuries est l'existence des SSII (Société de Services en Ingénierie Informatique). Ces sociétés de conseil en informatique recrutent des ingénieurs pour les placer chez des clients pour des projets et fonctionnent donc largement comme des intermédiaires du marché du travail. Ce qui les conduit à anticiper constamment les besoins de leurs marchés et à adopter une stratégie de recrutement « juste-à-temps ». La valeur ajoutée de ces entreprises est donc de nature intellectuelle avec une main-d'œuvre hautement qualifiée, généralement composée de jeunes diplômés. Les SSII sont un véritable sas d'entrée dans le système d'emploi informatique. En y multipliant les missions, les individus y acquièrent sur le tas des compétences transférables qu'ils pourront ensuite valoriser hors des services informatiques, ce qu'ils font généralement après quelques années. Les entreprises utilisatrices qui les embauchent ont souvent pu les tester en tant que prestataires. (Fondeur, 2013)

Le modèle de gestion de l'emploi dans les SSII est fixé sur un horizon de court terme où s'agit d'embaucher de la main-d'œuvre lorsqu'on a la certitude de pouvoir envoyer le salarié en mission. Elles font du recrutement de personnes immédiatement plaçables lorsqu'une mission a été acquise. Le modèle d'activité implique une anticipation constante des besoins de

recrutement. Il y a également une vive concurrence entre les SSII, parce qu'elles sont à la recherche de mêmes profils de candidats, ce qui implique un *sourcing* actif et des processus de recrutement courts. Le recrutement est donc au cœur du business d'une SSII. Les chargés de recrutement et les managers font une constante veille du marché et vérifient les disponibilités et niveaux de rémunération des candidats, ce qui permet d'agir rapidement en cas de nouvelle mission. Le fait que le modèle d'activité des SSII est fondé sur une constante anticipation des besoins de recrutement et un fonctionnement en flux tendus implique un *sourcing* constant, donc sans lien avec des emplois effectivement vacants. Le salaire est également important parce que c'est là que les entreprises se différencient. (Fondeur, 2013)

Les SSII sont des organisations plates avec des lignes hiérarchiques courtes. C'est étonnant de trouver ce type de modèle pour des groupes employant jusqu'à plusieurs dizaines de milliers de personnes, mais cette configuration est le fruit de différents facteurs. D'abord l'activité de placement ne nécessite pas d'organisation de type industriel. Puis, la plupart des grandes SSII se sont constituées via une très forte croissance externe qui, au stade actuel de leur intégration, conduit à la persistance d'entités fortement autonomes en leur sein, elles sont donc très décentralisées. Avec un modèle d'organisation « entrepreneurial décentralisé » les SSII attirent les jeunes qui tendent à favoriser ce genre de structures. (Fondeur, 2013)

iii. Le « jeunisme » dans les TIC

Une autre cause de pénurie est que les métiers des TIC ont la réputation d'être difficilement soutenable sur le long terme jusqu'à la fin de la carrière. Associé à un turnover important, le ciblage explicite du recrutement sur les jeunes diplômés tire la pyramide des âges vers le bas. Le portrait statistique réalisé par le Céreq sur le secteur « services et ingénierie informatiques » indique qu'en 2006-2008, les deux tiers des salariés avaient moins de 40 ans (contre moins de la moitié tous secteurs confondus) (Céreq, 2010).

Malgré un vrai vieillissement de la population avec 18,9 % de la population belge qui a plus de 65 ans, les services informatiques présentent une répartition des âges très jeune avec 27 % des travailleurs qui avaient moins

de 30 ans, 47 % avaient moins de 35 ans et 11 % avaient plus de 50 ans en 2011.³

Tout d'abord il y a un problème d'image du métier qui est lié au « jeunisme ». Le numérique a une image jeune, dynamique, à la pointe des dernières tendances et des derniers logiciels... et il n'y a personne de mieux placé que les jeunes pour porter cette image. Il va vraiment y avoir une opposition entre les « natifs numériques » et les « migrants numériques ».

Le « dynamisme » et les « capacités d'adaptation » sont des qualités particulièrement valorisées dans le monde des TIC...des qualités souvent attribuées au statut de jeunes diplômés Bac+5. Dans un métier de service où le contact avec les clients est jugé essentiel, le « relationnel » et le « savoir-être » sont systématiquement mentionnés. Enfin, le critère de disponibilité est essentiel, et il est systématiquement évoqué en relation avec l'âge, et parfois le sexe des candidats. Une main-d'œuvre jeune est très perçue avant tout comme se situant dans une phase du cycle de vie personnel marqué par de faibles responsabilités familiales et il est dès lors possible d'investir très fortement dans le travail en jouant sur la perméabilité entre temps professionnel et temps privé. La « jeunesse » est également associée à des attributs de dynamisme et de capacités d'adaptation, critères dont on a dit qu'ils étaient particulièrement valorisés. (Fondeur, 2013)

Ensuite, au-delà d'un certain âge, la mobilité qui caractérise le marché de l'emploi des TIC devient plus difficile. Un salarié plus âgé, cela coûte généralement plus cher à l'embauche avec la rémunération à l'ancienneté. Puis, les entreprises n'ont pas toujours une vision claire des profils qu'elles recherchent et des qualifications requises et embauchent donc en priorité des jeunes diplômés très qualifiés et se méfient d'informaticiens plus âgés par crainte d'une obsolescence de leurs qualifications. Effectivement, les raisons du faible taux d'emploi des travailleurs plus âgés dans les métiers informatiques sont entre autres, plusieurs stéréotypes qui soulignent les attitudes envers l'âge, comme un temps de réaction plus long, une capacité de

³ http://www.ftu-namur.org/fichiers/2012_06_Vieillir%20dans%20informatique.pdf, Consulté le 5 août 2020.

mémorisation moins forte, des soucis d'attention et de concentration, une moins bonne capacité d'apprentissage, moins de créativité, le fait qu'ils aient des exigences plus élevées en autonomie, des absentéismes de plus longues durées, le fait qu'ils se protègent contre l'intensification du travail, qu'ils ont moins d'implication et de motivation et que le stress peut être plus grave chez les personnes plus âgées. (Behaghel, Caroli & Roger, 2010)

iv. Représentation des femmes dans les TIC

Une autre cause de pénurie est le *gender gap* qui caractérise les métiers des TIC. L'étude de la Commission européenne « Women in the Digital Age, WID » (2019)⁴ souligne que les femmes représentent 52 % de la population européenne, mais n'occupent que 18,2 % des emplois liés aux TIC. En 2000 ce pourcentage était de 27,1 % et il était de 25 % en 2011, donc cela s'aggrave au fil des années. Même si de manière générale les hommes sont également peu attirés par les TIC, cette sous-représentation féminine est un véritable problème pour la profession dans toute l'Europe et une augmentation de la proportion de femmes pourrait atténuer la pénurie. L'étude « AI Talent in the European Labour Market » a examiné l'écart entre les sexes en fonction de la durée de la carrière. Cela a permis de constater que l'écart entre les sexes est plus faible parmi les jeunes générations dans la plupart des États membres de l'UE : les femmes représentent actuellement près de 20 % des nouveaux arrivants dans le domaine de l'intelligence artificielle en Europe, tandis que les femmes qui travaillent dans ce domaine depuis dix ans ne représentent que 12 % de la main-d'œuvre. (LinkedIn Economic Graph, 2019)

Si les femmes sont minoritaires sur le marché du travail des TIC, elles le sont encore plus dans la formation, quel que soit le niveau d'enseignement (supérieur court, long et universitaire). Les chiffres interuniversitaires du CREF (Conseil des Recteurs Francophones)⁵, confirme qu'il y avait 58 filles inscrites sur 819 élèves pour l'année académique 2015-2016, il s'agit donc de

⁴ <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/women-digital-scoreboard-2019-country-reports>, Consulté le 5 août 2020.

⁵ http://www.cref.be/annuaires/2016/tab_1-7-2.pdf, Consulté le 5 août 2020.

7,8 %. Une première cause est que les femmes sont nombreuses dans d'autres professions comme les soins de santé et l'aide aux personnes.

Ensuite, dans la vie privée et professionnelle en général, les écarts observés entre hommes et femmes ne se retrouvent pas, mais il y a tout de même des différences dans l'appropriation informatique. Les femmes ne seraient-elles pas, de base, moins intéressées par l'informatique ? Effectivement, il y a un déséquilibre dans la formation dès les secondaires, car les filles sont moins attirées par les branches scientifiques et techniques et ne s'orientent donc pas vers l'informatique. Il y a également plein de facteurs qui produisent des effets convergents comme l'assimilation de l'informatique à la technologie, la physique et les mathématiques plutôt qu'à la gestion et la communication, comme le rôle de l'environnement domestique, les effets de la reproduction sociale des parents ou frères et sœurs, l'image de l'informatique dans les médias, le caractère sexué de campagnes publicitaires pour les produits et services de la société de l'information etc. L'informatique génère aussi un imaginaire culturel typiquement masculin fait de stratégie gagnante, de puissance, de domination, de robots, de capacité de contrôle... Et il y a des biais sexués dans la conception des systèmes informatiques : peu de femmes travaillent en informatique, ce qui fait que les systèmes informatiques sont développés par des hommes et prennent des apparences masculines, ce qui démotive les femmes d'étudier l'informatique et on entre ainsi dans un cercle vicieux. Les femmes sont également discriminées dans ce domaine où elles sont sous-estimées quant à leur vision propre de l'informatique et elles sont souvent mises à l'écart lors de décisions stratégiques. D'ailleurs, l'inégalité entre les sexes dans les postes de direction en TIC est presque deux fois⁶ plus importante que dans les postes de direction en général. (Valenduc, Vendamm, 2002)

Aussi, les femmes n'auraient-elles pas moins de temps que les hommes pour flâner sur un ordinateur et apprendre à mieux connaître les outils informatiques dans le milieu domestique ? Il est sûr que dans le domaine des TIC, les entreprises cherchent une main-d'œuvre qui s'implique dans le

⁶ <https://www.media2000.it/wp-content/uploads/2018/03/WomeninDigitalAgeStudy-FinalReport.pdf>, Consulté le 5 août 2020.

travail, accepte les formes de flexibilité et propose un degré élevé de disponibilité. Toujours dans le cadre de la recherche du Céreq sur le secteur « services et ingénierie informatiques », lorsqu'on interroge les recruteurs sur la faible mixité des effectifs des SSII, ils mettent systématiquement en avant le fait qu'ils ne reçoivent que très peu de candidatures féminines et incriminent la désaffection des filières de formation informatique par les femmes.

Si cet argumentaire est valide, il n'en reste pas moins que, lorsqu'on les interroge un peu plus loin, les recruteurs expliquent à demi-mot que les caractéristiques particulières du travail en SSII comme les rythmes intensifs, les horaires surchargés, les recouvrements entre la vie professionnelle et privée sont des conditions de travaux qui ne sont pas attractives pour les femmes. Cela ne va pas de pair avec une vie familiale et le temps est vraiment ce qui fait plus défaut aux femmes qu'aux hommes. D'autant plus que les employeurs du secteur des TIC sont en grande partie des petites entreprises où les politiques de gestion des ressources humaines sont floues. Les entreprises ont donc une sécurité de l'emploi affaiblie et donc les employés doivent davantage prendre en charge le maintien de leur employabilité et leur mobilité inter-entreprise. Et justement, ces carrières nomades négligent tous les aspects négatifs de l'instabilité des trajectoires professionnelles comme la mobilité géographique, les interruptions de carrière, l'investissement en temps de formations de réseaux de relations. (Valenduc, Vendamm, 2002)

Les solutions proposées en Belgique pour attirer les femmes dans les métiers des TIC sont par exemple le projet Interface3.Namur⁷ qui propose des fiches métiers du secteur de manière vulgarisée et non genrée, avec un langage inclusif par rapport aux jeunes femmes, pour ouvrir le champ des possibles des jeunes. Ainsi que le projet Wonder Wallonia Woman⁸ qui est une campagne lancée par Digital Wallonia où des femmes partagent leur expérience dans le numérique dans le but d'encourager les futures étudiantes à choisir ce domaine d'étude. Il y a également le projet WeGoSTEM de Dwengo asbl. qui était d'abord un projet flamand mais qui s'est étendu à la

⁷ <http://www.interface3namur.be/orientation/fiches-metiers/>, Consulté le 4 août 2020.

⁸ <https://vimeo.com/287217599>, Consulté le 4 août 2020.

Belgique et qui met les enfants d'écoles primaires au défi de réaliser un robot. Le projet sélectionne des écoles comptant de nombreux enfants issus de groupes défavorisés et optent consciemment pour des écoles primaires pour toucher autant de filles que de garçons.

v. Formations

Les pénuries de compétences se produisent lorsque le marché du travail ne produit pas suffisamment de candidats qualifiés pour occuper le nombre de postes requis dans une profession donnée. Cette situation peut être due à un manque de compétences, d'expérience professionnelle, de qualifications ou de diplômes requis. Les professionnels des ressources humaines dans le secteur des hautes technologies étaient plus susceptibles de déclarer que leur marché du travail local ne produisait pas suffisamment de candidats prêts à travailler/qualifiés par rapport aux répondants des autres secteurs (SHRM, 2016). Les experts du marché du travail mentionnent parfois aussi les déficits de compétences. Cette expression est souvent utilisée pour décrire une situation dans laquelle, pour diverses raisons, les employés actuels d'une entreprise ne possèdent pas les compétences nécessaires pour accomplir des tâches nouvelles ou supplémentaires dans le cadre de leurs fonctions actuelles ou futures.

Effectivement, les formations en informatique ne sont pas en accord avec les besoins effectifs du marché de l'emploi, renforçant les difficultés de recrutements. Qui plus est, ces besoins sont évolutifs, parce que les métiers évoluent de manière continue et donc, parallèlement les exigences des entreprises évoluent aussi. Il existe un déséquilibre entre la formation initiale et les métiers concernés par la pénurie. Ceux-ci correspondent à des exigences très ciblées, alors que peu de formations spécifiques ne leur correspondent. (Thoumsin, 2019)

L'étude « AI Talent in the European Labour Market » considère pourtant la Belgique comme pionnière. Effectivement, les progrès constants en matière de technologies ont tendance à diminuer la durée moyenne de la carrière des travailleurs du secteur. En Belgique et en Suède, les travailleurs en intelligence artificielle, qui travaillent dans le domaine de la recherche et de

l'enseignement en particulier, ont une durée de carrière plus élevée que partout en Europe (cinq ans au même endroit). Les universités nationales de ces pays ont la capacité d'enseigner les technologies de pointe et sont à l'avant-garde de l'informatique et de la recherche en IA, comme la (KUL) Katholieke Universiteit Leuven en Belgique, par exemple. Toutefois, la Belgique ne dispose pas d'un vivier de jeunes talents par rapport à la Suède, ce qui laisse penser qu'elle pourrait prendre du retard dans le développement de l'IA dans les années à venir, car le prochain vivier de talents en IA réside ailleurs. (LinkedIn Economic Graph, 2019) L'UCLouvain avec l'UNamur ont d'ailleurs anticipé cette nécessité d'avoir des informaticiens formés dans des domaines précis et lanceront à partir de l'année académique prochaine (2020-2021) sur le campus HELHa-UCLouvain, Montignies-sur-Sambre, un nouveau bachelier en sciences informatiques qui donnera une formation de base dans les nouvelles technologies et la mise en place d'algorithmes d'intelligence artificielle dans le secteur de la recherche médiacale.

L'utilisation de logiciels de recrutement et de réseaux sociaux rend la recherche de candidats potentiels ayant des compétences très spécifiques et difficiles à trouver plus efficace. Ces technologies encouragent à se concentrer davantage sur le recrutement d'un réservoir de talents de plus en plus petit et spécialisé plutôt que d'investir dans le développement et les compétences de candidats, qui, si on leur donne la possibilité, un peu de temps et une formation et un enseignement approprié, pourraient s'acquitter de leurs tâches dans des postes difficiles à pourvoir. Effectivement, seulement 17%⁹ des entreprises organisent des formations pour leurs spécialistes en TIC pour développer et améliorer leurs compétences en TIC. Ce changement de comportement de recrutement modifie la manière dont les entreprises vont investir dans leur main-d'œuvre.

Bien que les professionnels des ressources humaines soient conscients de la nécessité de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée, ils ne peuvent pas

⁹ <https://economie.fgov.be/sites/default/files/Files/Publications/files/Barometre-de-la-societe-de-l-information-2018.pdf>, Consulté le 3 août 2020.

résoudre seuls le problème du développement d'une réserve de talents. Il implique un mélange complexe de facteurs, notamment les conditions économiques et sociales ainsi que la politique gouvernementale. Cet ensemble de facteurs comprend les efforts que les entreprises déploient pour investir dans leur main-d'œuvre par la formation et le développement de la carrière au sein de l'entreprise.

On peut conclure ce chapitre en affirmant que les analyses patronales se positionnent en tant que victimes d'un mauvais fonctionnement du marché du travail, ainsi que des structures de formation qui sont en retard et des travailleurs infidèles. En effet, les difficultés de recrutement peuvent être liées aux travailleurs eux-mêmes. On leur reproche souvent un manque de motivation qui peut découler des conditions de travail peu attrayantes. La nature des entreprises *high tech* pose un défi particulier qui rend la gestion de la performance plus difficile que dans les entreprises traditionnelles. Parmi les facteurs qui ont une implication sur la façon dont les performances sont gérées il y a la nécessité de changer ses activités et son propre travail en réponse aux changements rapides d'information et des priorités, la difficulté de connaître les résultats de son travail, l'utilisation de connaissances techniques et scientifiques et leur maintien à jour, la nécessité d'innover constamment et de risquer de nouvelles approches afin de devancer la concurrence. (Barrette, Carrière, Fankhauser & Barrette, 2002)

En Belgique, il y a un caractère urgent à la situation vis-à-vis d'autres pays. Une solution pour ces déséquilibres pourrait être une politique de migration ciblée. Retenir les talents de qualité dans le pays et attirer également les talents de qualité de l'étranger sont des éléments essentiels des stratégies de développement des talents des pays et des villes, en particulier pour les professions hautement spécialisées et qualifiées comme dans le secteur des technologies. (LinkedIn Economic Graph, 2019) Une seconde solution pourrait être une plus grande flexibilité de l'emploi où on ouvrirait les frontières à l'immigration et à de nouvelles formes d'emploi, comme par exemple le travail temporaire ou le travail indépendant. Une autre solution serait de reconsidérer le contenu et les publics des formations en informatique : partenariats avec le privé, adéquation du contenu des

formations aux besoins du moment, plus large segmentation de l'offre de formation en mettant sur pied des formations initiales plus courtes et professionnalisées, développement d'offres de formation continue en alternance, sensibilisation de groupes largement sous-représentés dans ces filières d'études comme les femmes. (Zune, 2006)

B. Evolution de la pénurie depuis 2000

Avec la rapidité des progrès techniques, les métiers du secteur informatique sont en constante évolution. L'informatique s'est également imposée dans la grande majorité des entreprises et les compétences de l'informaticien se sont donc élargies parce qu'il doit tout le temps se mettre à jour.

Dans les années 1990, le nombre de chômeurs est devenu un enjeu socio-politique pour les gouvernements nationaux des Etats membres d'Europe, au point qu'il est devenu le point focal des politiques publiques de l'emploi. Dans la seconde moitié des années 1990, l'accent a été mis sur la pénurie de professionnels des TIC. Au début de la décennie, les pénuries concernaient presque exclusivement les programmeurs.

Dans la seconde moitié des années 1990, l'accent a été mis sur la pénurie de professionnels des technologies de l'information. Au début de la décennie, les pénuries concernaient presque exclusivement les programmeurs. En 2000, le spectre des profils recherchés s'est élargi : l'intégration des technologies de communication et d'information et la croissance explosive de l'internet ont créé un besoin de nouveaux profils.

Les années 1990 sont également marquées par la popularisation d'internet avec le World Wide Web, ce qui a entraîné un boom spectaculaire avec un spectre élargi des profils recherchés : l'intégration des technologies de communication et d'information et la croissance d'internet ont créé un besoin de nouveaux profils. Mais par la suite, on a constaté un ralentissement de la croissance du secteur des TIC. Ce ralentissement est dû à différents facteurs. Après le *crash* de la bourse dû au 11 septembre 2001, les entreprises qui faisaient appel à des services informatiques ont diminué ou arrêté leurs investissements en informatique. Ensuite, dans les années 1990, la valeur de certaines entreprises dans les nouvelles technologies, dont de nombreuses

start-ups, a été surestimée. Le ralentissement est donc en partie dû à une évaluation plus réaliste des rendements potentiels des sociétés en informatique. Il y avait également en 2000, tous les problèmes informatiques liés à la transition vers l'euro qui a entraîné une augmentation des recrutements, mais cette phase de transition s'est achevée en 2001. Les entreprises et les administrations s'attaquaient à la transformation de leur système informatique pour s'adapter à la monnaie unique et au changement à quatre chiffres de l'an 2000. Ces deux chantiers particulièrement consommateurs de main-d'œuvre ont pourtant eu un impact sur les jeunes diplômés dont un tiers ne s'est pas présenté sur le marché de l'emploi à cette époque. Personne n'ignorait que le parc informatique devrait changer pour satisfaire à ces deux transformations, mais tout le monde a attendu le dernier moment. La conséquence c'est que des ressources humaines considérables ont dû être déployées, constituées de vieux programmeurs qui étaient capables de décrypter les langages informatiques d'anciennes machines.

Ces facteurs ont entraîné une baisse de -2,5 % du nombre d'emplois dans le secteur des services informatiques de 2001 à 2002. Pourtant le nombre de spécialistes en TIC a continué à évoluer jusqu'en 2002, mais à un rythme beaucoup plus lent qu'avant, pour ensuite diminuer en 2003. Il ne faut pas oublier que bien que l'emploi dans le secteur des TIC eût connu une croissance supérieure à la moyenne d'autres secteurs, le secteur des TIC n'occupe alors qu'une place modeste dans l'emploi total (moins de 3 %). Ensuite 2004 a été une année de reprise avec une augmentation de 3 % de l'activité dans le secteur, mais l'année s'est clôturée par une nouvelle baisse de 3 % du nombre de personnes employées dans le secteur des TIC par rapport à décembre 2003. Des années 2000 à 2001, on constate également un turnover de 16 %, alors qu'il était de 8 % en 2005. Selon une étude réalisée par INSEA (Institut National de Statistique et d'Economie Appliquée) sur 35 entreprises belges, il y a donc un moins grand turnover en 2005, malgré une augmentation de la demande. Ceci est dû aux bonus. 89 % des informaticiens dans le secteur des services reçoit un bonus, contre 16 % dans les entreprises focalisées sur les TIC.

Dans les années 2000, dans le cadre d'une étude, le Ministère Fédéral de l'Emploi (maintenant le Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale), a comparé les statistiques des informaticiens qui travaillent dans des entreprises actives dans le domaine des technologies et les informaticiens qui travaillent hors de ce domaine. Il en résultait que de plus en plus d'informaticiens travaillaient dans une entreprise TIC.

Après la crise de 2008, le marché de l'emploi dans le domaine des TIC est perçu comme stable et il reste relativement dynamique avec un faible turnover. Les entreprises perçoivent un certain manque de spécialistes de niveau intermédiaire ou élevé, mais elle n'est pas nouvelle. Les anciennes technologies disparaissent et donc les outils spécifiques à internet devraient se stabiliser. Avec l'industrialisation, les grandes entreprises ont de nouveaux besoins en compétences comme au niveau du pilotage, du management opérationnel de grandes équipes, des besoins en chefs de projets, en maîtrise de l'anglais etc. On attend de lui des rapports, des notes, des comptes-rendus, ce qui nécessite de fortes compétences rédactionnelles. Le cliché de l'informaticien un peu « geek » et solitaire qui reste dans son coin ne correspond plus aux attentes, car le travail en équipe est très important et l'informaticien doit posséder de bonnes compétences relationnelles pour communiquer avec les autres employés de l'entreprise qui le consultent régulièrement et pour communiquer avec des clients. Donc les enjeux se situent moins dans le domaine technique ou technologique et plus dans la capacité d'adaptation des salariés à des nouveaux modes de fonctionnements. Une étude réalisée en décembre 2019 par le Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale a permis de constater qu'en Belgique, 29,6 % de la population ne possédait pas de compétences de base en informatique, 23 % de la population ne disposait pas de compétences pour l'utilisation d'internet, 24 % des travailleurs n'avait pas les connaissances de base pour travailler à l'aide d'ordinateurs et c'est également le cas pour 45 % des chômeurs.

Une étude réalisée en 2013 pour Actiris et le FOREM et 2014 pour le VDAB et qui compare les fonctions critiques par catégorie professionnelle permet de constater qu'il y a un total de 8245 fonctions critiques sur les métiers de

l'informatiques. Ces fonctions critiques accentuent le fait que les services informatiques sont de plus en plus considérés comme des métiers d'avenir. D'autres raisons sont par exemple le *cloud computing* et le *Big Data* qui vont avoir plusieurs incidences sur les métiers. Avec l'intégration de l'informatique dans nos vies et la constitution de volumes massifs de données on a l'apparition d'une évolution majeure, le *Big Data*. On aura alors la création de nouveaux métiers en informatique comme le *Data Scientist* et l'informaticien *Machine Learning*. La tendance du *cloud computing* va faire croître l'interdépendance entre les différents types de ressources et obliger les acteurs des TIC à élargir leurs niveaux de compétences. Les frontières entre les métiers tendent à se brouiller et le périmètre de compétences tend à s'élargir et à couvrir des compétences relatives à d'autres secteurs ou à des métiers connexes. L'omniprésence de nouvelles technologies, l'évolution constante des contenus des fonctions et l'exigence de flexibilité des entreprises nécessitent des travailleurs de plus en plus polyvalents, car chaque fois les travailleurs doivent acquérir les compétences spécifiques à la nouvelle technologie.

Au fur et à mesure que les années passent, le secteur souffre de plus en plus et manque de manière structurelle de main-d'œuvre qualifiée. En 2018, les métiers phares des TIC (développeur, analyste, etc.) sont régulièrement en pénurie sur le marché du travail. Le secteur apparaît comme trop peu développé en Wallonie tant en termes d'emplois, qu'en termes de production de richesse (1,4 % du PIB wallon contre 2,6 % du PIB flamand) ou encore en termes d'exportation. Il ressort du rapport trimestriel du Steunpunt Werk qu'en 2019 une offre d'emploi en Région flamande suscitait l'intérêt de 3,9 demandeurs d'emploi. À titre de comparaison : en 2014, ils étaient 9,3. En Flandre, ce chiffre n'a jamais été aussi bas au cours de ce siècle qu'en 2019. En Région wallonne, on recense 2,9 candidats par emploi à pourvoir (4,9 en 2014) et 4,7 dans la Région de Bruxelles-Capitale (8 en 2014). Le secteur est composé principalement de petites entreprises actives dans des créneaux particulièrement sensibles à la concurrence et souffre d'un manque de grandes entreprises capables de « tirer le marché ». La difficulté à recruter des professionnels des TIC devrait s'accroître encore à l'avenir dès lors que les

besoins devraient demeurer importants. La faible fréquentation des filières TIC de l'enseignement supérieur et universitaire laisse à penser que le problème ne sera pas jugulé dans un avenir proche. Un professeur académique Eddy Flerackers déclarait en 2005 que le nombre de nouveaux étudiants en informatique dans les universités flamandes a baissé de presque 75 %¹⁰ en quatre ans. Les résultats d'enquêtes successives de l'UCLouvain auprès des diplômés (réalisées en 2010 et 2016) montrent que 73 % des diplômés avaient un contrat en poche avant même d'avoir obtenu leur diplôme et 92 % ont un emploi moins de 3 mois après la fin de leurs études. 92 % des diplômés des cinq dernières années ont un emploi en lien avec le secteur de l'informatique. Les diplômés n'ont aucune difficulté à trouver un emploi, mais cela signifie également une pénurie où les entreprises « foncent » pour avoir des candidats hautement qualifiés. Les métiers TIC attirent donc trop peu de candidats et en particulier, trop peu de candidates.

L'activité du secteur des TIC est peu touchée durant la pandémie mondiale liée au COVID-19, grâce aux possibilités de télétravail, malgré un léger ralentissement à la suite d'une baisse de demandes des clients. Les entreprises des services TIC spécialisées dans la gestion de la relation client seraient particulièrement concernées. Cette crise et donc le télétravail mettent en avant l'importance de la transformation digitale pour le fonctionnement des entreprises. (Le FOREM, 2020) Une infrastructure informatique qui fonctionne bien est vitale à cet égard. Les professionnels des TIC eux-mêmes sont de plus en plus conscients de leur propre valeur sur le marché du travail. Les candidats à des postes dans le domaine des technologies de l'information osent aujourd'hui fixer des normes plus élevées qu'il y a deux ans. Le manque d'informaticiens n'est pas nouveau et ira en s'amplifiant car l'Europe entière manque d'informaticiens qualifiés. Même en période de crise, la demande en informaticiens universitaires bien formés reste forte.

Cependant, le nombre d'opportunités d'emploi dans les métiers de l'informatique sur la période de mars à mai 2020 a tout de même diminué de 17 % par rapport à la même période en 2019. Par exemple, le nombre

¹⁰ <https://www.gva.be/cnt/oid342998/archief-dramatisch-tekort-aan-informatici>, Consulté le 2 août 2020.

d'opportunités d'emploi de développeurs baisse de 22 % et le nombre d'opportunités d'analystes informatiques diminue de 3 %. Le nombre de demandeurs d'emploi augmente légèrement parmi les développeurs et les analystes business. Il y a davantage de demandes de missions opérationnelles, mais la demande de missions stratégiques à long terme est en baisse. S'il subsiste des incertitudes liées aux problèmes de trésorerie des clients ou au report de projets informatiques nécessitant d'importants investissements des entreprises, les représentants des secteurs se montrent plutôt optimistes et envisagent une reprise des activités à un niveau « normal » entre la fin 2020 et la fin du premier semestre 2021. Dans ce contexte, il est fort probable que les tensions observées sur les métiers de l'informatique en 2020, et pour certaines de manières structurelles depuis plusieurs années, perdurent. (Le FOREM, 2020)

2. Les réseaux sociaux

2.1.Définitions

Les réseaux sociaux sont identifiés comme « la libre participation qui permet (aux communautés) de s'engager et de construire de véritables relations ». (Narvey, 2009) ou encore « des applications en ligne, plateformes et médias dont le but est de faciliter les interactions, la collaboration et le partage de contenus ». (Universal McCann, 2008)

Les réseaux sociaux peuvent également être désignés comme un « groupe d'applications Internet qui s'appuient sur les fondements idéologiques et technologiques du Web 2.0 et qui permettent la création et l'échange de contenus générés par les utilisateur » (Kaplan & Haenlein, 2011).

Helwall (2009) différencie les réseaux sociaux de socialisation où les connexions sont souvent utilisées pour trouver et afficher des listes d'amis existants d'ores et déjà « hors ligne » (Facebook), les réseaux sociaux de réseautage davantage utilisés pour trouver de nouveaux contacts (LinkedIn), et les réseaux sociaux de navigation où les connexions sont utilisées pour déployer des listes de contacts.

2.2. Réseaux sociaux et recrutement

Les réseaux sociaux sont utilisés par les entreprises à différentes fins, notamment pour l'assistance à la clientèle, la réputation et la gestion de la marque, les sondages, etc. Ils permettent la création d'images, de textes, de vidéos à partager sur des plateformes en ligne. De nombreuses entreprises abandonnent les canaux de recrutement traditionnels (bureaux locaux, journaux, télévision...) pour se tourner vers les réseaux sociaux. Selon Businessinsiders.com, un employé sur six utilise les réseaux sociaux pour chercher un emploi. Près de 90 % des personnes à la recherche d'un emploi ont un compte sur les plateformes de réseaux sociaux, dont 54 % sur Facebook, Twitter et LinkedIn, ce qui justifie l'utilisation de ces réseaux par les entreprises. (Ismail & Koshy, 2017)

Doherty disait déjà en 2010 : « Il est indéniable que les réseaux sociaux sont là pour rester, il est donc important que les entreprises comprennent pleinement les avantages et les pièges potentiels. »

L'enquête « The use of social network sites as an e-recruitment tool », réalisée sur 117 entreprises à Chypre, a montré que parmi les entreprises participantes, 86 (73,5 %) possèdent un compte sur un réseau social, les réponses les plus populaires étant Facebook (65 %), LinkedIn (40,2 %) et Twitter (20,1 %). Les grandes entreprises technologiques ont utilisé la technique du recrutement électronique de manière plus efficace. À Chypre, 24 des 117 entreprises étaient de grandes entreprises. 47 des petites entreprises ayant une formation technologique ont répondu positivement à la question de l'utilisation du recrutement électronique. Malgré le fait que Facebook était en tête en termes d'activité sur les réseaux sociaux, 50 % des participants ont indiqué LinkedIn comme leur premier choix de réseau social à utiliser pour attirer des candidats, suivi par Facebook (37 %). Il y a cette perception que LinkedIn est un réseau social plus « corporate » que Facebook. Malgré toutes les réactions positives, il semble que la plupart des entreprises ne les utilisent pas au cours de leur processus de recrutement et ne sont pas non plus disposées à les considérer comme un outil stratégique pour inviter des candidats.

Une enquête réalisée par Hootsuite et We are social en janvier 2020, révèle que 93 % de la population belge a accès à un téléphone mobile, soit 10,81 millions de belges. 90 % des belges ont accès à internet, soit 10,41 millions de belges. 65 % de la population sont des utilisateurs actifs de réseaux sociaux, soit 7,50 millions. Il s'agit d'une augmentation de 6,3 % par rapport à avril 2019. Le temps d'utilisation moyen par jour des utilisateurs internet de 16 à 64 ans est de 5 heures et 9 minutes, dont en moyenne 1 heure et 36 minutes sont passées sur les réseaux sociaux. Il y a donc une part non négligeable pour les marques et entreprises de communiquer sur les différents réseaux sociaux. (Kemp, 2020)

La part de l'audience publicitaire totale sur Facebook, Instagram et Facebook Messenger est de 11,4 % pour les femmes et de 12,4 % pour les hommes de 25 à 34 ans. Essayer d'atteindre les jeunes professionnels à travers ces réseaux sociaux non professionnels est donc pertinent et il ne faut pas uniquement se focaliser sur LinkedIn en matière de recrutement. (Kemp, 2020)

Les réseaux sociaux sont des outils dynamiques et relationnels et sont importants pour le recrutement et la stratégie de marque de l'employeur. Girard, Fallery et Rodhain, (2013) ont constaté que le recrutement par les réseaux sociaux aide à trouver des talents qui ne sont pas disponibles sur les portails d'emploi ou agences de recrutement et qu'il y est plus facile de vérifier l'authenticité des ressources. Le recrutement par les médias sociaux est supérieur aux méthodes hors ligne, tant en termes d'efficacité que de rentabilité. (Christensen & *al.*, 2017)

Il y a différents avantages de recruter sur les réseaux sociaux. L'étude a prouvé que les recruteurs ont décrit les réseaux sociaux comme une méthode de recrutement efficace parce qu'ils facilitent l'accès à des candidats de qualité, garantissent l'authenticité des ressources, permettent un traitement actif, aident à générer des réponses plus favorables, respectent les délais et assurent des économies de coûts. En accord avec les recherches précédentes, les résultats suggèrent que les recruteurs préfèrent les médias sociaux car ils sont relativement meilleurs, compatibles, moins complexes, garantissent la

possibilité de tester et d'observer la qualité des talents attirés et assurent une meilleure rétention des talents. (Muduli & Trivedi, 2020)

Premièrement, les réseaux sociaux sont en mesure de fournir aux recruteurs une méthode pour établir une communication bidirectionnelle et engager les candidats à un emploi. Ensuite, les coûts réduits font des médias sociaux une méthode de recrutement attrayante. (Bicky & Kwok, 2011) Cela coûte neuf fois moins cher que les méthodes traditionnelles car les offres d'emploi sont gratuites sur le site web de l'entreprise et moins coûteuses grâce au site de recrutement en ligne. Puis, la voie électronique réduit le temps passé sur le processus d'embauche. Il est 30 % plus rapide que le processus traditionnel grâce à l'élimination des intermédiaires et à un cycle de recrutement plus court (Workforce, 2000). Ces nouvelles ressources donnent aux employeurs l'avantage de la réponse rapide. L'employeur qui prend immédiatement contact avec le candidat « est celui qui a le plus de chances de le décrocher » (Berta, 2000). Cela permet aux employeurs de trouver de nouveaux candidats et de les faire passer plus rapidement à l'entretien. Cela permet également aux employeurs de filtrer les candidats non qualifiés. (Bicky & Kwok, 2011) La vidéoconférence a aussi permis de réduire le temps consacré aux entretiens. Recruter sur les réseaux permet également un accès 24 heures sur 24 et sept jours sur sept à des millions de CV en ligne. (Ismail & Koshy, 2017) Les candidats potentiels, eux, peuvent accéder à l'information partout dans le monde. La promotion de l'image de l'entreprise par le biais du recrutement électronique témoigne d'une stratégie plus innovante et plus souple qui peut contribuer à attirer de jeunes talents et des employés passifs. Les réseaux sociaux professionnels permettent souvent de cibler des candidats de plus haut niveau que ceux qui suivent l'approche traditionnelle. Les candidats à un emploi sur les réseaux sociaux sont généralement des jeunes gens instruits, maîtrisant l'informatique et désireux de rejoindre une entreprise qui adopte la technologie. Les recruteurs utilisent les réseaux sociaux puisqu'ils sont relativement meilleurs que les autres méthodes de recrutement car ils permettent d'accéder facilement à des candidats de qualité et contribuent à générer des réponses plus favorables en initiant des communications bidirectionnelles entre le recruteur et les candidats. En outre, les résultats de

la recherche ont également prouvé que le recrutement par les réseaux sociaux est lié de manière significative aux résultats du recrutement. En d'autres termes, les recruteurs utilisent les réseaux sociaux car ils aident à recruter de meilleurs talents en termes de performance, et assurent une meilleure rétention des talents. Effectivement, l'activité de recrutement sur les réseaux sociaux peut aider à identifier les traits de personnalité qui correspondent à la culture de l'entreprise, permettant une meilleure rétention, mais il faut faire attention parce que cela ne reflète pas toujours la façon dont un candidat se comportera dans son environnement de travail. (Slovesky & Ross, 2012) Enfin, l'e-recrutement, est aussi un moyen idéal pour des systèmes de cooptation. La cooptation est l'acte de recommander une personne pour un poste dans une entreprise.

Les inconvénients, en revanche, sont les processus de filtrage, le fait que tout le monde n'est pas en ligne et le manque d'interaction en face à face. (Ismail & Koshy, 2017) Ensuite, des investissements importants sont nécessaires pour mettre en place un système de recrutement électronique compétent. Le budget est également élevé pour le suivi et le traitement des logiciels pour les candidatures entrantes, les coûts de formation pour avoir des spécialistes RH compétents pour le recrutement en ligne et la mise à jour des descriptions de postes. Nous pouvons donc en conclure que le recrutement électronique devrait être intégré dans une stratégie plus large. Puis, un autre inconvénient est qu'une mauvaise sélection des médias sociaux pourrait entraîner la disparition de candidats qualifiés et la réception de moins de demandes que prévu. (Melanthiou, Pavlou, & Constantinou, 2015) Puis, selon Fondeur, les réseaux sociaux constituent un outil bon marché pour « accéder à certains profils », permettant de dynamiser l'entreprise et le métier, mais ce biais banalise cependant « l'acte de candidature », car la possibilité de se porter candidat en quelques clics a abaissé le niveau de l'autocensure des candidats et suscité un accroissement des candidatures dites « non qualifiées ».

Un autre souci c'est le mélange de personnalités personnelles et professionnelles sur un réseau social comme Facebook. Destiné à la base aux étudiants, ceux-ci peuvent avoir une vie sociale relativement simple et un groupe de copains de messagerie instantanée. Mais au fur et à mesure que les

gens se font des "amis" parmi leurs collègues de travail - souvent d'abord ceux avec qui ils socialisent, puis d'autres - des problèmes plus complexes d'autoreprésentation se posent. Les gens ont essayé de gérer le fossé séparant le travail et les autres amis avec les contrôles d'accès rudimentaires disponibles ou, plus souvent, en adaptant leurs publications à un public plus large, mais ils étaient souvent insatisfaits. (Skeels & Grudin, 2009) Des tensions apparaissent donc en raison du franchissement de frontières dans la sphère personnelle et dans la sphère professionnelle. Étant donné que Facebook traverse le pare-feu de l'entreprise, la divulgation par inadvertance d'informations exclusives est une préoccupation majeure. Avec certains amis en dehors des limites de l'entreprise, on ne peut pas partager des informations confidentielles de l'entreprise avec des collègues. Quelqu'un qui relaie habituellement des nouvelles personnelles comme "J'ai terminé un marathon" sur Facebook ne peut pas partager de la même manière une évolution positive de son travail comme "le produit sera expédié le mois prochain", qui pourrait s'avérer confidentielle. (Skeels & Grudin, 2009)

Le gros souci c'est qu'il y a différentes implications juridiques liées aux pratiques de recrutement en ligne. De nombreuses entreprises utilisent les réseaux sociaux pour filtrer les personnes après avoir reçu leur candidature. Le filtrage des profils sur les réseaux sociaux suscite une grande controverse quant à sa légalité, car seule une fine ligne sépare les informations entre le public et le privé et il pourrait entraîner des poursuites judiciaires de la part des candidats pour négligence et traitement injuste. Il convient d'être prudent car le filtrage des réseaux sociaux est considéré comme éthique et légal tant qu'il n'y a pas de violation du droit à la vie privée. (Melanthiou, Pavlou & Constantinou, 2015)

Les employeurs doivent être avertis que si l'utilisation des réseaux sociaux peut leur fournir des informations utiles qu'ils ne pourraient pas obtenir autrement, ils découvriront aussi inévitablement des informations qui ne devraient pas être utilisées lors de la prise de décisions d'embauche. Comme ces informations sont disponibles, beaucoup d'employeurs s'appuient sur elles pour prendre leurs décisions, ignorant la légalité de leurs actions. Les profils des réseaux sociaux sont généralement protégés par des paramètres de

confidentialité ajustables. La violation de ces paramètres pour filtrer le profil d'un candidat pourrait entraîner une poursuite judiciaire coûteuse. (Peluchette & Schlaegel, 2010)

Les données de l'enquête « The use of social network sites as an e-recruitment tool » réalisée sur des entreprises chypriotes, ont révélé que 59 % des représentants des entreprises estiment que les informations provenant des réseaux sociaux ne sont pas fiables. 90 des 117 répondants ont admis qu'ils vérifient les antécédents des candidats, tandis que plus de 50 % des répondants ont admis utiliser les médias sociaux pour rechercher des informations dans un profil de candidat. Lorsqu'on leur a demandé s'ils avaient déjà utilisé un profil de réseau social différent que le leur pour accéder au profil d'un candidat, 94 % ont nié. Il faut rester prudent avec les chiffres qu'avancent cette enquête vu le faible taux de réponses. Même si la plupart des personnes interrogées ont admis avoir utilisé les réseaux sociaux pour filtrer les profils des candidats (77 %), il n'est pas certain que ce filtrage ait influencé leur décision à un point tel qu'elles auraient rejeté un candidat. (Melanthiou, Pavlou, Constantinou, 2015)

Dans le cadre de ce mémoire nous nous focaliserons principalement sur le réseau social Facebook et le réseau social professionnel LinkedIn.

A. LinkedIn

Beaucoup de recherches sur l'impact des réseaux sociaux ont déjà été faites avec des résultantes souvent pessimistes. Nous avons choisi LinkedIn, car ce réseau se démarque en se présentant comme réseau social professionnel qui regroupe plutôt des personnes de 25 à 44 ans. C'est un réseau dit « sérieux » qui a d'autres objectifs que le divertissement. Il se démarque également des autres réseaux sociaux professionnels tels que Viadeo (France) et Xing (Allemagne) qui ne font pas le poids face à LinkedIn et périclitent.

LinkedIn a été créé en décembre 2002 à Mountainview en Californie et a été officiellement lancé le 5 mai 2003. Après un mois de fonctionnement, 4500 utilisateurs avaient rejoint LinkedIn. En 2016, LinkedIn a été racheté par Microsoft pour 26,2 milliards de dollars. Le réseau compte aujourd'hui plus de 500 millions d'utilisateurs, avec deux nouveaux membres par seconde et

est le plus grand réseau professionnel du monde, actif dans 200 pays et territoires du monde entier. (Ismail & Koshy, 2017)

Le pourcentage d'internautes de 16 à 64 ans s'étant connecté au moins une fois au cours du mois écoulé sur LinkedIn est de 31%, plaçant LinkedIn à la sixième place des réseaux les plus utilisés en Belgique en 2020. En 2019, 29 % des internautes se connectaient à LinkedIn au moins une fois par mois. LinkedIn rapporte pouvoir atteindre 3,8 millions de personnes avec ses publicités. (Kemp, 2020) LinkedIn est un réseau social ayant un impact considérable, il est en constante progression et touche un public de plus en plus large, car c'est une des communautés sociales qui se développe le plus rapidement. Il est donc important que les entreprises communiquent sur ce réseau. Il faut faire attention aux KPIs sur LinkedIn, car seulement 23 %¹¹ des profils dans le monde sont actifs mensuellement. Cependant ces chiffres sont à nuancer car LinkedIn n'est disponible qu'en 24 langues, donc dans des pays comme les Emirats Arabes Unis où LinkedIn n'est pas disponible en arabe, les chiffres sont encore plus faibles avec 65% des inscrits qui n'y accèdent jamais, 6% qui y accèdent une fois par mois, 4 % deux à trois fois par mois, 4% une fois par semaine, 8% deux à quatre fois par semaine, 14 % au moins une fois par jour. (Enquête de la Dubai School of Government, 2013)

Dans un contexte de mondialisation, les professionnels doivent prendre des décisions plus rapides et fondées sur une recherche rigoureuse. Grâce à LinkedIn, ils peuvent établir leur profil professionnel et se connecter pour avoir un meilleur aperçu du monde professionnel. (Ismail & Koshy, 2017)

Avec l'évolution du Web 2.0, les utilisateurs peuvent devenir des créateurs et des conservateurs de contenu. Le Web 2.0 a généré une explosion et une diffusion massive de l'information par l'intermédiaire d'Internet, de nouvelles applications et une nouvelle façon d'établir des relations entre les utilisateurs "toujours en ligne". Cela a amélioré la communication entre les entreprises et leurs parties prenantes. LinkedIn est une plateforme intéressante pour un groupe de parties prenantes : les employés, actuels et potentiels. (Bonsón & Bednárová, 2013) LinkedIn est d'ailleurs le canal principal à 94 % utilisé par

¹¹ Omnicoreagency.com, Consulté le 2 août 2020

les spécialistes du marketing B2B pour distribuer du contenu. Le contenu professionnel est d'ailleurs 15 fois plus consulté que les offres d'emploi. LinkedIn représente également plus de 50 % de l'ensemble du trafic social sur les sites web et blogs B2B et 92 % des spécialistes du marketing B2B incluent LinkedIn dans leur marketing numérique.¹²

Le développement de LinkedIn a produit un tournant majeur dans les pratiques de ressources humaines, de pratiques « *paper-based* » à des systèmes électroniques. (Osterlund, 2008) LinkedIn recueille plus de 250 millions de curriculum vitae pour aider les entreprises à embaucher. (Ismail & Koshy, 2017) LinkedIn se concentre sur l'information professionnelle, en encourageant les utilisateurs à construire un CV abrégé et à établir des "connexions". Les profils sont strictement professionnels, avec peu ou pas d'informations sur les hobbies, affiliations politiques ou religieuses, musique préférée, livres ou films favoris. Les personnes peuvent solliciter et mettre à disposition des recommandations d'autres membres et contrôler la part de leur profil à montrer au public et aux contacts. L'idée de base est que les membres peuvent explorer les liens directs de leurs contacts. (Skeels & Grudin, 2009)

Comme un CV, la page LinkedIn d'une personne est relativement statique, à l'exception des nouvelles connexions. La plupart des gens ne visitent pas fréquemment leur site ou ceux de leurs amis. Ce n'est donc pas un réseau social où une entreprise va faire régulièrement de la publicité, mais elle va plutôt y faire de la communication corporate. Les trois sources de revenus de LinkedIn sont la publicité, les abonnements et les services de recrutement (62 %). Le recrutement est donc une part importante de LinkedIn, les personnes y font du « *personal branding* » et les entreprises essayent de se montrer attractives.

Comme d'autres réseaux sociaux, LinkedIn transmet des messages de personne à personne mais ne révèle pas l'adresse électronique directe d'un membre. (Skeels & Grudin, 2009) Les jeunes professionnels utilisent beaucoup LinkedIn et le considèrent comme très utile. Les personnes âgées d'environ 25 ans par exemple, dans leur premier ou deuxième emploi, n'ayant

¹² Omnicoreagency.com, Consulté le 2 août 2020

jamais été nulle part plus de quatre ans, trouvent LinkedIn très attrayant, en tant que CV actualisé. Le profil simple, accessible sur le web par des requêtes de recherche, est une page web professionnelle, facile à construire et peu coûteuse. Pour ce groupe cible, il est bon de disposer du plus grand nombre d'offres d'emploi possible. De nombreux jeunes changent d'emploi et donc d'adresse *e-mail* assez fréquemment. LinkedIn sert alors de carnet d'adresses qui s'actualise automatiquement. De plus, c'est un carnet d'adresses qui vous appartient. Sans LinkedIn, lorsqu'on change d'emploi, il faut faire un effort pour ne pas perdre les contacts qui se trouvent sur un ordinateur de travail. LinkedIn reste disponible même en changeant d'emploi et c'est un moyen moins intrusif qu'un *e-mail* et moins obsolète qu'une carte de visite pour garder contact avec une personne. (Skeels & Grudin, 2009)

Dans l'article « Corporate LinkedIn practices of Eurozone companies », il est analysé dans quelle mesure les entreprises de la zone euro utilisent le réseau social LinkedIn, comment elles gèrent leurs pratiques en ligne, quelle est leur audience type, quels sont les facteurs potentiels qui influencent à la fois l'étendue et l'audience. Afin de déterminer dans quelle mesure les entreprises utilisent LinkedIn, différentes sections d'un profil d'entreprise ont été analysées : carrières (offres d'emploi, interaction avec les demandeurs d'emploi) ; produits et services ; blogs (liens chronologiques vers les actualités des entreprises) ; les mises à jour de statut (fonctionnalité permettant à l'entreprise de partager différents postes). Les résultats obtenus par LinkedIn et STOXX Europe 600 démontrent que 79,4 % des entreprises utilisent LinkedIn pour les différents outils et 32,51 % pour la section carrières. Seulement sept entreprises (SAP, Philips Electronics, Nokia...) ont un profil LinkedIn qui inclut les quatre outils. Le niveau d'activité le plus élevé a été détecté dans l'industrie des technologies et des télécommunications, comme on pouvait s'y attendre. Les entreprises de l'industrie du voyage et des loisirs et de pétrole et du gaz sont également très actives car plus de 90% d'entre elles ont un compte LinkedIn. En prenant en compte des facteurs tels que le pourcentage d'utilisation de LinkedIn, l'étendue de l'utilisation, le nombre d'abonnés etc. nous pouvons constater que le monde de la technologie est l'industrie la plus représentative de cette

utilisation de LinkedIn. (Bonsón & Bednárová, 2013) Sur LinkedIn, les trois secteurs industriels les plus représentés sont le *high tech*, la finance et l'industrie. Nous allons dans le cadre de ce mémoire nous focaliser sur le premier secteur. (Bonsón & Bednárová, 2013)

Concernant l'efficacité du réseau, une étude sur le recrutement à Abu Dhabi et Dubaï a analysé le marché sur base d'études réalisées auprès de cinq agences de recrutement et cinq spécialistes des ressources humaines. Les questions posées étaient basées sur l'efficacité de LinkedIn et le retour sur investissement. Les participants ont convenu que le recrutement en ligne est plus efficace que le recrutement traditionnel. Il est plus facile et moins coûteux avec une base de données plus large. Il manque l'interaction en face à face, mais au premier contact, il est efficace. Ils ont tous convenu que LinkedIn est le meilleur outil pour la recherche de candidats passifs de haut niveau (parce qu'ils sont satisfaits de leur travail) et de spécialités techniques difficiles à trouver. (Ismail & Koshy, 2017)

B. Algorithme LinkedIn

L'idée de réseaux sociaux professionnels est de faire du networking, mais ces réseaux ne sont pas là uniquement pour faire du « *personal branding* », car les entreprises peuvent également y faire leur communication. Les entreprises s'adressent alors à des parties prenantes issues du monde professionnel : leurs employés, de potentiels futurs employés et les autres entreprises. L'algorithme peut être un outil très intéressant si une entreprise arrive à l'utiliser à son avantage. L'algorithme permet aux réseaux sociaux de décider des publications que les utilisateurs verront, ainsi que l'ordre dans lequel ils s'afficheront dans leur fil d'actualité.

Dès qu'on publie du contenu sur LinkedIn, l'algorithme jugera le contenu selon différents niveaux. Premièrement, il jugera en fonction de la qualité du contenu. Ensuite, la publication s'affiche temporairement dans le fil d'autres utilisateurs LinkedIn. L'algorithme prend en compte alors les interactions, l'engagement que suscite la publication. Puis, de façon plus subtile, l'algorithme va déterminer la crédibilité de la personne publiant, donc par exemple, si le compte possède un historique de publications ou non, si les publications créent généralement de l'engagement ou non...Un dernier

niveau se fait non par l'algorithme, mais par intervention humaine, avec des employés de LinkedIn qui peuvent décider de mettre en avant une publication ou un article intéressant pour les communautés.

À la suite d'une enquête réalisée sur LinkedIn et STOXX Europe 600, on a pu constater que les contenus des mises à jour de statuts sur LinkedIn diffèrent d'une entreprise à l'autre. La majorité des mises à jour de statut analysées se réfèrent à des informations sociales et marketing liées à l'activité de l'entreprise en général, aux récompenses reçues, ou aux objectifs et aux projets futurs de l'entreprise. Les mises à jour de statut impliquant le contenu social traitent principalement des annonces au sujet de divers événements sociaux ou conférences liées au secteur d'activité dans lequel l'entreprise opère. Le niveau d'activité des mises à jour de statut est très faible et ne peut être comparé à d'autres réseaux sociaux tels que Facebook ou Twitter. (Bonsón & Bednárová, 2013)

Les technologies de l'information modernes créent de nouvelles formes de communication d'entreprise. Les réseaux sociaux ont créé plus d'opportunités et amélioré la coopération entre les entreprises et leurs parties prenantes. Les utilisateurs sont devenus des créateurs de contenu Web et les entreprises peuvent maintenant profiter des commentaires fournis par différentes parties prenantes afin d'accroître leur durabilité. Comme LinkedIn se définit comme une communauté pour les professionnels et les cadres, il peut être considéré comme un canal de communication efficace pour aider à attirer les chercheurs d'emploi actifs et passifs et en même temps, il permet l'interaction avec les employés potentiels et actuels. Si une entreprise veut augmenter sa visibilité en utilisant LinkedIn et atteindre un plus grand nombre d'abonnés, il est possible en augmentant l'étendue de son utilisation en employant les composants disponibles tels que la carrière, les produits et services, le blog et les mises à jour de statuts. Il y a un lien positif de signification entre l'étendue de l'utilisation de LinkedIn et le nombre d'abonnés. Plus l'entreprise est grande, plus son étendue d'usage de LinkedIn est grande, plus elle a d'abonnés. Ceci est explicable par la théorie des parties prenantes. L'autre résultat est que les entreprises actives dans les technologies et télécommunications ont tendance à avoir un plus haut taux d'usage de

LinkedIn ce qui est explicable par la théorie de la légitimité et institutionnalité. (Bonsón & Bednárová, 2013)

C. Facebook

Facebook est un réseau social fondé par Mark Zuckerberg et ses camarades de l'université de Harvard en 2004. D'abord réservé aux étudiants de l'université il s'est ouvert à d'autres universités américaines avant de devenir accessible à tous en 2006.

Le pourcentage d'internautes de 16 à 64 ans s'étant connecté au moins une fois au cours du mois écoulé sur Facebook est de 80 %, plaçant ce réseau à la première place des réseaux sociaux les plus utilisés en Belgique. Facebook rapporte pouvoir atteindre 6,5 millions de personnes à travers ses publicités. (Kemp, 2020) Les statistiques de 2019 montrent que 88 % des utilisateurs se connectent sur la plateforme pour rester en contact avec les amis et la famille contre 11% pour renforcer le réseau professionnel. (Statista, 2019)

Facebook se décrit comme « un outil social qui met en relation les gens avec leurs amis et d'autres personnes qui travaillent, étudient et vivent autour d'eux ». Il ressemble moins à un CV qui évolue lentement qu'à une liste de copains de messagerie instantanée améliorée. Les profils Facebook peuvent inclure l'état matrimonial ou relationnel, les opinions religieuses et politiques, les hobbies, les anniversaires, les livres, les films, la musique et les citations préférés. Le réseau social permet une communication légère sans interruption. L'avantage c'est que les gens choisissent quand regarder, de sorte que ceux qui publient des informations ne pèsent pas sur les destinataires comme le ferait un appel ou même un courriel. (Skeels & Grudin, 2009)

Étant donné la popularité de Facebook auprès des étudiants, de nombreux jeunes employés ont été mis en relation avec d'anciens camarades de classe lors de leur embauche. D'autres se sont rapidement reconnectés. Beaucoup ont également dit avoir repris contact avec des collègues de leurs anciens emplois, avec des camarades de classe du secondaire, et même avec des amis du primaire. Les anciens collègues peuvent s'avérer être des ressources professionnelles. Une facette importante de la reconnexion, est le puissant impact émotionnel. L'outil lui-même est perçu avec chaleur, l'ami qui a fait

cette merveilleuse reconnexion. Il peut s'assimiler à une fidélité à la marque ; il légitime définitivement le médium. Les internautes aimaient rester conscients de la vie personnelle et professionnelle d'un ensemble souvent important de relations, en gardant des relations chaleureuses grâce à des contacts périodiques de faible intensité. (Skeels & Grudin, 2009)

D. Algorithme Facebook

En 2020, l'algorithme de Facebook a été mis à jour en mettant l'accent sur la transparence, octroyant aux utilisateurs plus de contrôle sur ce qu'ils voient. Facebook classe les publications que voit l'utilisateur dans l'ordre de ce qui a le plus de chance de lui plaire, basé sur plusieurs facteurs, les signaux de classement. Les trois principales catégories de signaux de classement étant : les personnes avec qui l'utilisateur interagit en général, le type de média de la publication, la popularité de la publication. Un nouveau bouton « pourquoi est-ce que je vois cette publication ? » permet aux utilisateurs d'indiquer à l'algorithme les publications qu'ils trouvent importantes ou inutiles. Facebook a également posé différentes questions aux utilisateurs via des enquêtes et utilisé ces réponses pour déceler les tendances d'utilisation et adapter l'algorithme en conséquence. (Hootsuite, 2020)

Le coût moyen par clic ou « *cost per click* », toutes industries confondues, pour une publicité Facebook est de 1.72 USD (soit 1,46 EURO). Connaître le coût par clic aide à comprendre combien on doit dépenser pour les publicités Facebook afin d'obtenir un bon retour sur investissement. (Statista, 2019)

3. La marque employeur

3.1. Définitions

Le terme de « marque employeur » a été conceptualisé en premier par Ambler et Barrow (1996) en tant que résultat de l'application de principes de marketing à la gestion des ressources humaines. Ambler et Barrow définissent la marque employeur comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques procurés par l'emploi, et identifiés avec l'entreprise employeuse ». Il s'agit donc de tous les avantages perçus lorsqu'on travaille pour une entreprise et les auteurs présentent ce concept comme ayant des valeurs neutres. Berthon & al. (2005), eux, ajoutent à cette

définition les efforts visant à communiquer, en interne et en externe, le message selon lequel l'entreprise est un lieu attractif où il est agréable de travailler et un lieu qui se distingue de ses concurrents.

The Conference Board (2001) définit la marque employeur comme « l'identité de la firme en tant qu'employeur ». Tous les employeurs ont une marque, mais tous les employeurs ne s'engagent pas efficacement dans des efforts d'image de marque pour se différencier clairement en tant qu'employeurs. L'objectif de la marque employeur est de présenter une image positive et attrayante aux employés actuels et potentiels. Elle fait partie des facteurs de réputation qui ajoutent à l'avantage concurrentiel.

Chhabra et Mishra (2008) définissent la marque employeur comme « le procédé par lequel l'entreprise se crée une identité et gère son image induite par son rôle d'employeur ».

Plus tard, on constate un changement dans les définitions. Martin & al. (2011) définissent la marque employeur comme « une reconnaissance généralisée du fait d'être connu parmi les principales parties prenantes pour offrir une expérience d'emploi de haute qualité, et une identité organisationnelle distincte que les employés valorisent, avec laquelle ils s'engagent et qu'ils se sentent confiants et heureux de promouvoir auprès des autres. »

Et Kuchеров et Zavyalova (2012) la définissent comme « les caractéristiques qualitatives de l'entreprise employeuse, qui sont attrayantes pour un public cible... une image positive et un ensemble approprié d'avantages matériels... et non matériels qui distinguent une entreprise sur le marché du travail ».

Une question complexe se pose à la jonction entre la marque employeur et la marque « *corporate* », qui correspond au nom de l'entreprise positionné et promu en tant que marque. Les moyens par lesquels les clients se familiarisent avec une marque d'entreprise sont la publicité, la présence sur les réseaux sociaux, la communication externe des entreprises etc. Leur interaction avec les employés de l'entreprise approfondit leur familiarité avec la marque et peut même susciter leur intérêt pour l'entreprise en tant qu'employeur. L'alignement entre la marque « *corporate* » et la marque employeur est

nécessaire pour communiquer une image cohérente à l'extérieur et éviter un risque de fragmentation de la marque. Cette cohérence est importante car certaines personnes peuvent se situer dans deux catégories de partie prenantes, en étant par exemple salarié et investisseur.

Il est également important de faire la distinction entre la marque employeur qui correspond à l'image voulue par l'entreprise et la réputation d'employeur qui est l'image interprétée par les parties prenantes et les potentiels candidats.

3.2. La marque employeur en Ressources Humaines

L'attractivité des entreprises, en tant qu'employeur, est devenue une préoccupation majeure. Plusieurs auteurs parlent même de « guerre des talents » (Chambers & *al.*, 1998 ; Guthridge & *al.*, 2008 ; Cappelli, 2008). La guerre des talents caractérise la rareté de personnel disponible sur un segment du marché de l'emploi » (Herrbach & *al.*, 2009) Les entreprises sont ainsi en concurrence et doivent mettre en place des stratégies en ressources humaines efficaces afin d'une part de détecter les talents et d'apprécier au mieux leurs compétences, et d'autre part d'attirer les meilleurs, les acquérir et les retenir au sein de l'entreprise. L'arrivée de la génération « Y » considérée comme très exigeante envers les employeurs, force les employeurs à développer davantage de créativité. (Girard, Fallery, Rodhain, 2013)

Une somme d'éléments tangibles constitue une partie de la valeur d'une entreprise, l'autre partie est un ensemble de caractéristiques immatérielles comme l'image de marque, la confiance, la notoriété, le savoir-faire, l'éthique... Ces éléments peuvent être cristallisés autour d'une notion commune : la réputation. Ce sont les perceptions et les jugements des parties prenantes qui créent la valeur de la marque et qui contribuent à façonner la réputation d'une entreprise. La réputation est donc une affaire de perception, en externe ou en interne. Une réputation solide est un avantage considérable qui accroît les ventes, attire de nouveaux talents, des partenaires renommés, ou encore favorise les relations avec les pouvoirs publics. Dans le cas contraire, elle entraîne des conséquences inverses et altère la valeur de l'entreprise pour les actionnaires. Une bonne réputation protège la confiance

que les clients peuvent avoir dans une entreprise. Lors de crises, c'est un atout majeur permettant d'en limiter leurs dégâts potentiels en agissant comme amortisseur, dans un contexte où elles sont de plus en plus fréquentes et brutales. En 2009 et 2010, l'Observatoire de la Réputation a révélé que les entreprises les plus réputées voyaient leur valorisation boursière croître plus rapidement que la moyenne. Le concept de valeur de marque a pris une telle importance qu'il est maintenant considéré comme un véritable actif de l'entreprise au même titre que des actifs tangibles. La gestion du capital réputation, intrinsèquement lié à toute marque, dépasse le cadre traditionnel de la communication et du marketing pour devenir progressivement un enjeu pour le management opérationnel dès que la réputation de la marque est en péril. Aujourd'hui, la gestion de la réputation d'une entreprise a pris une telle importance que le rapport Turnbull² (qui fait maintenant partie des règles de bonne gouvernance) conseille aux sociétés de la considérer comme un actif, au même titre que les autres. (Delavoët, Dupui-Castérès & Benatia, 2011) Les entreprises attachent donc une importance croissante à ce capital immatériel, qui comprend par exemple leur image de marque, leur réputation et leur marque employeur.

Concernant les effets externes de la marque employeur, l'image externe influence positivement l'attrait de l'entreprise en tant qu'employeur. Vis-à-vis d'employés potentiels, un capital de marque employeur fort se traduit par une attractivité supérieure et une meilleure identification a priori. Cependant, l'effet de la marque employeur sur l'intention de postuler n'est pas direct. Plusieurs variables médiatrices ont été identifiées. L'influence de la marque employeur sur l'intention de postuler est susceptible d'être modulée par la familiarité à l'égard de l'employeur, l'évaluation des attributs liés à l'emploi, le sentiment de fierté, l'attitude à l'égard de la marque employeur, une expérience antérieure avec l'entreprise en tant que client par exemple, mais aussi en fonction de précédentes expériences d'emploi, du contexte culturel et du genre. (Viot & Benraïss-Noailles, 2014).

Moroko and Uncles (2008) ont analysé les effets des marques employeurs sur les candidats et ont décrété que les facteurs généraux liés à la marque, notamment la notoriété, la différenciation et la pertinence, ont été les plus

importants dans les résultats du *branding* ainsi que la précision du message de la marque.

Certains effets de la marque employeur sur la performance RH et globale s'exercent de manière indirecte via l'attrait et l'identification. Wilden & *al.* (2010) ont décrété que les demandeurs d'emploi recherchent une cohérence dans tous les messages de l'image de marque, ainsi qu'avec les recommandations des employés actuels. Ils ont également constaté que des investissements plus importants dans la marque employeur, augmentent la crédibilité des signaux de la marque et, en fin de compte, augmentent l'attractivité de l'employeur. Ainsi, l'attrait de l'entreprise agit sur les prétentions en matière de salaires (salaire minimum) : les employés potentiels seraient prêts à faire des concessions sur le salaire lorsque l'employeur jouit d'une bonne réputation (Cable & Turban, 2003).

Concernant les effets de la marque employeur, en interne, l'image interne et externe interprétée influencent l'identification des employés actuels à l'entreprise. Cette relation peut être modérée par le sentiment de respect ou de violation du contrat psychologique. Le contrat psychologique apparaît comme variable modératrice, car de fausses promesses peuvent être perçues comme une violation du contrat psychologique freinant l'identification de nouveaux employés. L'intégration d'un nouvel employé sera meilleure s'il considère que le contrat psychologique est respecté et réciproquement.

Les enjeux de la marque employeur pour une entreprise, se situent donc à l'externe, mais également à l'interne. Le développement de la marque employeur implique le développement d'une proposition de valeur d'emploi et le marketing de cette proposition à la fois en externe et en interne. Les objectifs sont la différenciation de l'employeur sur le marché de l'emploi et le maintien de l'engagement des employés envers l'entreprise grâce à un sentiment d'unité avec la marque. (Backhaus, 2016)

La marque employeur est donc quelque chose de plus global et qui ne joue pas uniquement sur le processus de recrutement à un moment précis dans le temps. Les enjeux se situent dans la durée et se développent en interaction avec les employés, les candidats potentiels et autres parties prenantes.

(Girard, Fallery & Rodhain, 2013) L'enjeu de durabilité de la marque employeur c'est la capacité de la marque à tenir ses promesses de manière positive au fil du temps, pour maximiser les résultats des employés. Mais, le développement d'une marque employeur précise et durable est compliqué, parce que la marque employeur attire les recrues à un moment particulier de leur progression de carrière. Une image de marque statique peut perdre de son attrait pour les employés au cours de leur emploi. Le processus d'identification de la marque est dynamique et les perspectives des employés changent au cours de leur carrière.

3.3. Pratiques de construction de la marque employeur sur les réseaux sociaux

Les différents réseaux sociaux comme Facebook, Instagram, Twitter, blogs ou autres moyens de partage de contenus sont mobilisés de différentes manières par les entreprises, mais ils sont utilisés dans le même but : améliorer l'attractivité et la visibilité de l'entreprise et animer une communauté de candidats potentiels. Les réseaux sociaux professionnels, comme LinkedIn, eux, étant plus opérationnels, sont d'avantage utilisés dans une perspective de recrutement, de réseautage, visant à détecter des candidats. (Girard, Fallery & Rodhain, 2013)

La marque employeur alimente les perceptions de l'identité et de la culture de l'organisation, ce qui conduit à la loyauté des employés à l'égard de la marque et à une productivité optimale des employés. Les messages de la marque employeur ont un impact sur l'identité de l'organisation en façonnant la manière dont les employés comprennent les caractéristiques qui rendent l'organisation unique. Les messages incompatibles avec l'identité de l'organisation peuvent la déstabiliser, obligeant les employés à repenser ou à reconsidérer la façon dont ils comprennent l'organisation. Des incohérences entre les promesses de la marque et la réalité par exemple, peuvent conduire à des violations du contrat psychologique et par conséquent à un *turnover* plus élevé. (Backhaus, 2016) Les valeurs de la marque de l'employeur ont un impact sur les comportements de citoyenneté de l'organisation, qui peuvent potentiellement être liés à la productivité des employés et à d'autres résultats.

(Gozukara & Hatipoglu, 2016) Comme la fidélité à la marque d'un produit, la fidélité à la marque employeur est basée sur une relation d'échange positive qui résulte de la confiance (Morgan & Hunt, 1994). La confiance se construit lorsque la promesse de la marque est réalisée et qu'il existe une cohérence entre le message de la marque, l'identité et la culture de l'organisation. Les entreprises ayant des marques employeur différenciées ont un taux de rotation du personnel plus faible. La marque employeur interne peut renforcer la culture organisationnelle, la satisfaction des employés et leur identification. Les messages de la marque employeur qui ne sont pas en accord avec la culture ont tendance à avoir des résultats plus négatifs. (Kuchеров & Zavyalova, 2012)

D'ailleurs, un message de marque fortement différencié transmet aux demandeurs d'emploi une image de la vie dans l'entreprise et peut attirer des candidats partageant les mêmes idées, la même vision, qui, en tant que nouveaux employés, renforceront la culture. (Byrne & Neuman, 1992) La recherche sur la marque employeur est fondée sur le fait que la capacité d'une entreprise à obtenir et à maintenir un avantage concurrentiel repose sur sa capacité à amasser des ressources qui sont précieuses, rares, difficiles à imiter et difficiles à remplacer par une ressource différente. (Backhaus, 2016)

D'après une étude de l'Observatoire Hopscotch-Viavoice réalisée en janvier 2011 « Salariés et médias sociaux », environ 15 % des salariés parlent de leur employeur sur Facebook ou Twitter (soit 2,5 millions de personnes du secteur privé), la majorité des salariés parle de façon positive de leur entreprise sur les réseaux sociaux. Sur les 1000 personnes interrogées, 67% exprime des termes positifs contre 21% qui en parle de façon plutôt négative. L'étude a également permis d'observer que 12% des salariés ont été sensibilisés par une charte Internet ou un guide des usages des médias sociaux et sont donc formés à améliorer la marque employeur sur les réseaux sociaux. Internet permet donc à l'entreprise de construire sa marque employeur et sa « réputation » mais comme le rappelle Jean-Noël Kapferer, « L'entreprise ne peut plus se cacher derrière ses marques et leur imaginaire : les médias, le bouche à oreille, la rumeur, les SMS, le NET, les blogs, les chats, les forums, rendent un jour ou l'autre tout transparent ».

4. Recrutement dans le monde *high tech*

4.1. E-Recrutement

Le rôle de la gestion des ressources humaines est de planifier, développer, réglementer les politiques pour utiliser efficacement les ressources humaines et maximiser le développement individuel. Les principaux domaines fonctionnels sont : la planification, la dotation, l'employé, le développement, le maintien de l'employé. (Ismail & Koshy, 2017) La gestion du personnel implique donc le recrutement et la sélection des ressources humaines pour l'entreprise. L'objectif du recrutement est d'embaucher des employés de qualité pour aider l'entreprise à atteindre ses objectifs. Edwin B. Flippo (1984) définissait le recrutement comme « un processus de recherche d'employés potentiels et de stimulation de leur candidature à des emplois dans une entreprise ».

Au cours de la dernière décennie, nous avons assisté à un changement significatif du modèle économique, principalement influencé par la technologie. Cette société basée sur la technologie a créé de nouvelles opportunités (et menaces) pour les entreprises et a conduit à des changements fondamentaux dans la communication d'entreprise. (Gandia, 2003)

Depuis une vingtaine d'années le rôle d'internet ne cesse d'accroître. Internet peut être utilisé pour accroître les possibilités de communication et influencer les employés potentiels. L'utilisation d'internet à des fins de communication peut entraîner une augmentation du nombre de candidats qu'une entreprise peut recevoir et peut donner une impression positive par le biais de la page web officielle de l'entreprise. (Bicky & Kwok, 2011) Dans le secteur des TIC, les candidats ayant de bonnes qualifications sont devenus une rareté que les compagnies s'arrachent. Ces candidats sont aussi très sélectifs quant à leur futur employeur, donc les entreprises doivent redoubler d'efforts pour attirer les candidats.

Il existe différents moyens de recrutement utilisés en Belgique. Traditionnellement, les recrutements peuvent s'opérer à partir des bases de données d'agences de recrutements, qui leur sont propres ou auxquelles ils

ont accès. La tendance des dernières années en matière de recrutement est de faire appel à des agences de recrutement, permettant à l'entreprise d'économiser du temps et des efforts. Ces agences sont en possession d'une CVthèque, une bibliothèque de curriculum vitae, habituellement visible sur des jobboards, ou utilisent leur CV vidéothèque, c'est-à-dire des curriculums vitae sous forme de vidéo, afin de faire des premières recherches dans leurs propres bases de données. Souvent, la décision des recruteurs de choisir une méthode appropriée dépend des résultats attendus avant et après l'embauche.

Mais les agences de recrutement et les consultants sont confrontés à une rude concurrence : l'e-recrutement. Selon Kuhn (2000), il est possible de passer outre les méthodes traditionnelles, grâce à internet. Les recherches sur Google font partie du quotidien, car elles permettent de rassembler et confronter les informations sur une entreprise, dans l'objectif d'en connaître les caractéristiques. L'e-recrutement, également connu sous le nom de recrutement en ligne, est l'utilisation de la technologie dans le processus de recrutement. Au 21^{ème} siècle, l'objectif des entreprises lorsqu'elles entrent dans le monde numérique est de toucher le plus grand nombre d'individus possible et rendre leur entreprise la plus reconnaissable possible. La reconnaissance est le moteur d'une stratégie de recrutement efficace, car les gens ont tendance à postuler d'abord auprès des entreprises qu'ils reconnaissent. (Melanthiou, Pavlou & Constantinou, 2015)

Avec l'évolution du Web 2.0, un changement important est apparu dans le domaine des ressources humaines ces dernières années, lorsque les réseaux sociaux ont commencé à être utilisés comme outils de recrutement. L'utilisation de réseaux sociaux comme outils de recrutement est donc une part importante de la stratégie de recrutement pour certaines entreprises et devient de plus en plus populaire. (Bonsón & Bednárová, 2013) L'utilisation de réseaux sociaux professionnels vient donc compléter les bases de données traditionnelles.

4.2. Recrutement sur les réseaux sociaux dans le monde high tech

Dans le contexte actuel de mondialisation et de concurrence, le recrutement est devenu un élément clé de l'efficacité organisationnelle. Le développement

général de la technologie et la spécialisation accrue dans des domaines hautement techniques ont rendu les exigences en matière de compétences plus strictes. Par conséquent, les candidats à un emploi possédant précisément la bonne combinaison de compétences et d'expérience sont plus difficiles à trouver.

Le recrutement est clé dans le domaine des TIC ! Il y a trois facteurs pour expliquer l'importance de la constance du recrutement et de la fidélisation des travailleurs des TIC. Premièrement c'est un secteur dans lequel la mobilité inter-entreprise est très active. Les travailleurs ayant des compétences spécialisées ont tendance à régulièrement chercher un emploi. Deuxièmement, il est nécessaire de faire un recrutement continu dans un secteur en pénurie de main-d'œuvre. Et le dernier facteur est que l'importance accrue des technologies de l'information dans la concurrence mondiale a fait du capital humain la clé du succès de l'entreprise. (Schulz, Camp & Waltman, 2008)

On peut en déduire que les responsables de ressources humaines et les chefs d'entreprises sont de plus en plus soucieux de trouver et de conserver des employés hautement qualifiés. La SHRM (Society for Human Resource Management) a mené une enquête auprès des professionnels des ressources humaines sur une série de questions relatives au recrutement et aux compétences. Selon eux, les spécialistes en informatique ou en télématique font partie des catégories d'emploi les plus difficiles à recruter. La stratégie la plus courante que les professionnels des RH déclarent adopter pour recruter des candidats pour des postes réguliers à temps plein est de tirer parti des réseaux sociaux. Mais l'approche qu'ils considèrent la plus efficace est de former les employés existants pour qu'ils puissent assumer des rôles difficiles à pourvoir. Cela souligne la nécessité de remédier aux pénuries de compétences sur le marché des talents ainsi que l'importance de combler les lacunes en matière de compétences au sein de la main-d'œuvre existante.

La littérature sur l'attraction des talents reconnaît que les différentes méthodes de recrutement adoptent un schéma de communication différent pour communiquer différents types d'informations sur l'entreprise, les profils, etc.

pour attirer les talents. Priyadarshini & *al.* (2017) ont utilisé le modèle affectif-cognitif de Shiv et Fedorikhin (1999) pour expliquer le rôle de la qualité de l'information sur l'attraction des talents. Ils soutiennent que le message qui leur est présenté via les moyens de communication sert de signal aux candidats. Le recrutement par les réseaux sociaux stimule un traitement plus actif et facilite la communication dans les deux sens entre les recruteurs et les personnes recrutées (Fisher & *al.*, 2014). En revanche, les médias de communication ne fournissent pas souvent directement les informations requises aux candidats. En l'absence des informations requises, les candidats ont tendance à déduire des informations sur le poste et l'entreprise du message présenté dans les médias de communication (Highhouse & Hoffman, 2001). Par exemple, les images liées aux pratiques de l'entreprise publiées sur Facebook ou LinkedIn, approuvées par les employés actuels ou anciens, peuvent fournir des preuves de la culture de l'entreprise. (Muduli & Trivedi, 2020)

Les données recueillies auprès de 242 recruteurs dans le cadre de la recherche de Muduli et Trivedi (2002) sur les méthodes de recrutement, les résultats du recrutement ainsi que la crédibilité et la satisfaction qui sont identifiés selon la théorie du comportement planifié, soutiennent l'hypothèse selon laquelle la crédibilité et la suffisance de l'information agissent comme médiateurs entre les influences des méthodes de recrutement sur les résultats de recrutement.

Il se peut également que les RH d'une entreprise ne se concentrent pas sur le recrutement et externalisent avec l'aide d'agences de recrutement. Les entreprises utilisent les réseaux sociaux dans une stratégie plus globale pour le recrutement, le développement de leur marque employeur, le marketing et des stratégies de développement, tandis que les agences de recrutement vont vraiment utiliser les réseaux sociaux dans un objectif de recrutement. Ces agences doivent disposer de leur propre base de données de CV, bien organisée et facile à remplir. Elles utilisent leur site web comme principale source de recrutement, mais sont également actives sur les réseaux sociaux pour orienter le trafic vers leur site ou pour effectivement recruter, pour la promotion d'un lieu de travail attrayant. Les agences de recrutement ne payent pas pour LinkedIn, tandis que les autres entreprises payent pour

LinkedIn Premium et comparent aux frais d'agences et prennent des décisions basées sur le retour sur investissement. (Ismail & Koshy, 2017)

En gros, les entreprises peuvent avoir différentes méthodes de recrutement sur les réseaux sociaux. Sur les réseaux sociaux, les services RH ou les agences de recrutement peuvent avoir recours aux annonces traditionnelles : après avoir publié une annonce, ils reçoivent les candidatures et choisissent parmi celles-ci celles qui répondent le mieux aux critères recherchés par l'entreprise. Ces annonces visent surtout des candidats actifs, donc des candidats qui recherchent activement une nouvelle opportunité, qu'ils soient employés ou non. La meilleure façon de les approcher est par le biais d'annonces avec des mots-clés correspondants. LinkedIn propose par exemple des solutions de *sourcing* qui permettent de contacter les bons candidats, de renforcer la marque et de prendre de meilleures décisions en matière de talents, comme LinkedIn Talent Solutions. Dans les entreprises technologiques, il ne s'agit pas de trouver le candidat le plus qualifié, mais il s'agit de trouver le meilleur « match » avec le poste plutôt que le potentiel général. L'objectif est d'identifier des candidats qui pourront avoir des possibilités de carrière dans l'entreprise et ainsi augmenter la probabilité de rétention. Mais comme nous l'avons vu au début de ce mémoire, même si l'activité des réseaux sociaux peut aider à identifier les traits de personnalité qui correspondent à la culture de l'entreprise, cela ne reflète pas toujours la façon dont un candidat se comportera dans son environnement de travail. (Slovesky & Ross, 2012)

Ensuite, dans le monde des TIC, nous trouvons de manière prédominante, la méthode dite « par approche directe ». Cette technique est privilégiée pour des profils en pénurie ou hautement qualifiés, comme les informaticiens. En effet, ils font partie des profils qui sont rares et difficiles à trouver, donc souvent les entreprises sont à la recherche de quelqu'un qui est déjà engagé dans une autre société. Selon Le Crosnier (2009), le croisement des données permet de mieux identifier un individu et de créer une base de données qualitative très rapidement. Les entreprises font appel au réseautage professionnel sur internet pour recruter, afin de rechercher le candidat idéal. En effet, il faut noter que la seule publication d'une annonce ne permet pas

de trouver le profil rare. Le recruteur doit donc partir de manière proactive à la chasse au candidat idéal. Il accède ainsi à un « vivier » de profils. La méthode par approche directe va permettre ainsi d'établir un contact avec ce type de candidat. Cette technique, assimilée à la « chasse de tête », consiste à approcher le candidat potentiel d'une manière directe. Un dialogue est nécessaire entre le recruteur et l'éventuel candidat qui peut ne pas être intéressé par une demande d'embauche, dans la mesure où il occupe déjà un poste dans une entreprise, et est ainsi présent de manière passive sur les réseaux sociaux. Concernant les candidats qui ne sont pas demandeurs d'emplois (75% de la population active)¹³, il appartient au recruteur d'user de sagacité et de clairvoyance, tout en étant le plus discret possible dans sa démarche, afin d'attirer le candidat.

Enfin, la dernière méthode est celle de « l'identification ». Cette méthode consiste à reconnaître les besoins de l'entreprise, rédiger les annonces, rechercher les informations dans les bases de données tant internes qu'externes, choisir le candidat, ainsi que conseiller l'entreprise pour la prise de décision. Il s'agit ici d'une technique visant à repérer les candidats en minimisant les coûts et les délais du recrutement. (Thoumsin, 2019)

Concrètement, comment les organisations pratiquent le recrutement sur les réseaux sociaux ? Premièrement, comme nous l'avons vu plus tôt dans le cadre de ce mémoire, elles font attention à leur réputation. Elles mettent la marque employeur en avant, ce qui implique une proposition de valeur d'emploi autant pour attirer les candidats externes que pour fidéliser leurs employés. Les objectifs sont donc la différenciation de l'employeur sur le marché de l'emploi et le maintien de l'engagement des employés grâce à l'unité avec la marque.

Ensuite, elles ciblent les jeunes diplômés. Le recrutement par internet constitue un des moyens utilisés par les entreprises pour attirer les candidats. Il s'agit par conséquent d'une méthode de communication visant à attirer un grand nombre de jeunes travailleurs, cible principale des TIC. En effet, la présence sur internet constitue pour l'entreprise un moyen pour se mettre en

¹³ I. Ismail, S. Koshy, 2017

exergue, en émettant une « image innovante et jeune ». L'objectif relève avant tout du marketing et le message véhiculé peut également être adapté selon le candidat ciblé. (Girard, & al., 2008) Pour ce qui est des critères de recrutement, le diplôme et l'école, sont extrêmement structurants en matière de *sourcing* et de présélection à distance. Au-delà de sa valeur de certification des savoirs, le diplôme a une seconde fonction : celle d'identifier de fortes capacités de travail et des « têtes bien faites ». C'est particulièrement le cas dans le conseil, où les compétences techniques acquises deviennent secondaires par rapport aux capacités d'apprentissage et à la faculté de s'emparer rapidement d'une nouvelle problématique, qualités jugées essentielles dans le cadre d'une activité de travail où se succèdent les missions pour des clients différents.

Puis, une autre grande tendance est la transparence. Avec l'utilisation grandissante des réseaux sociaux, le comportement des internautes a également évolué, tout comme celui des candidats. Les internautes sont devenus de véritables consom'acteurs d'informations qui créent, partagent et échangent des contenus (Rosnay, 2006). Ils expriment leurs opinions en ligne, remettent en question les émetteurs traditionnels, et rédigent des critiques des entreprises sur de nombreuses plateformes et elles échappent donc au contrôle de celles-ci. Ils s'informent sur internet et sur les réseaux sociaux avant de prendre une décision, pour se forger une opinion sur leur futur employeur. Ils expriment communiquent également sur les réseaux sociaux leurs intérêts, leurs expériences professionnelles et cherchent ainsi à améliorer leur visibilité. Ces nouveaux modes de recherche et de diffusion d'information obligent les entreprises à repenser la façon dont elles communiquent. Aujourd'hui, une offre d'emploi sur Internet est en concurrence avec des milliers d'autres. Il n'a jamais été aussi facile de trouver les emplois annoncés. En quelques secondes seulement, vous pouvez avoir accès à toutes les annonces relatives à un mot-clé spécifique, dans le monde entier. Les relations sociales entre les talents, et entre les employeurs et les talents, deviennent également plus transparentes en raison de l'évolution des médias sociaux. Mais l'augmentation de la transparence mondiale ne s'applique pas seulement aux emplois et aux travailleurs potentiels ; elle concerne également

les employeurs. Le fait que le profil de l'entreprise est partagé en ligne avec plus de transparence qu'avec les annonces d'emploi traditionnelles est un avantage pour le demandeur d'emploi. Des personnes qui se connaissent à peine échangent des informations sur les employeurs via Facebook, ou soumettent des évaluations sur les plateformes d'évaluation des employeurs. Mais là où il y a transparence, il y a aussi concurrence, ce qui signifie à la fois des menaces et des opportunités pour chaque employeur. (Trost, 2014)

Concernant, le salaire, c'est plus compliqué pour des startups comme celles qu'on retrouve dans la liste de Deloitte, parce qu'elles ne peuvent pas fournir les mêmes avantages que des grandes entreprises tels les SSII par exemple. Les objectifs de la rémunération sont étroitement liés à la capacité des entreprises *high tech* de recruter des personnes-clés, à la capacité de ces mêmes entreprises de les garder et, finalement, à la capacité de les motiver (Jolly & Roche, 1999). Toutefois, malgré les efforts des entreprises de ce milieu pour satisfaire leurs employés, il semble que la rémunération directe et indirecte demeure encore une source d'insatisfaction chez les employés juniors (Sears & DeCecco, 1998). Cependant, comme nous l'avons vu précédemment dans ce mémoire, une bonne réputation permettrait aux employés potentiels à faire des concessions sur le salaire. Celle-ci induit par exemple, une meilleure employabilité car « c'est super pour le CV d'avoir travaillé dans une boîte réputée ».

PARTIE EMPIRIQUE

1. Choix du corpus

1.1. *Deloitte's 2019 Technology fast 50 nominees*

Les entreprises qui seront analysées sont les entreprises du « Deloitte's 2019 Technology fast 50 nominees », un classement réalisé par Deloitte félicitant cinquante entreprises technologiques belges pour leur innovation et entrepreneuriat. Les lauréats sont déterminés sur la base du pourcentage de croissance des recettes de l'exercice financier sur une période définie. Il s'agit d'entreprises technologiques, qui génèrent une part importante (plus de 50%) de leurs revenus d'exploitation par la vente de produits, de services et/ou de

licences basés sur leurs propres technologies propriétaire ou sur des produits liés à la technologie. Il reconnaît et classe les cinquante entreprises qui ont connu la plus forte croissance en Belgique sur la base de la croissance de leur chiffre d'affaires au cours des quatre dernières années. Les entreprises sont fondées ou ont leur siège en Belgique et peuvent être du secteur public ou privé, mais actives dans l'un de ces huit secteurs : Biotechnologie/pharmacie, technologie de l'énergie, communications/réseaux, contenu numérique/médias/divertissement, dispositifs médicaux, technologie, fintech ou logiciels. La présence de ces entreprises dans ce classement est considérée comme un critère d'évaluation de la marque employeur. C'est une reconnaissance pour l'entreprise et pour la communauté RH, mais également un support de communication. Les entreprises semblent accorder de plus en plus d'importance aux classements d'employeurs (Top Employeurs, Great Place to Work...) et aux récompenses ou labels distribués.

Dans le cadre de ce mémoire nous nous intéressons à ces cinquante entreprises car elles proviennent du monde des TIC et ont donc besoin d'une main-d'œuvre en pénurie. Nous analyserons comment celles-ci font du « *employer branding* » sur leurs réseaux sociaux. Nous nous focalisons sur ces entreprises qui sont en pleine croissance malgré la pénurie dans le monde des technologies. Le recrutement en ligne est plus efficace pour les entreprises déjà connues, de grande taille et impliquées dans la technologie. (Greenford, 2012) Pour de petites entreprises comme la plupart représentées dans le classement, le recrutement est plus difficile compte tenu du peu de candidats potentiels et du fait qu'elles ne peuvent offrir les mêmes salaires et avantages sociaux que les grosses entreprises du même secteur. Leur stratégie est d'attirer les candidats en mettant en avant leur culture de flexibilité, leur bonne réputation, leur ouverture et amicalité. Ces entreprises comptent également beaucoup sur leurs employés et leurs attribue le rôle de « recruteurs permanents ». (Barrette, Carrière & Fankhauser, 2002)

1.2. Pourquoi LinkedIn et Facebook ?

Le recrutement par les réseaux sociaux aide à trouver des talents qui ne sont pas disponibles sur les portails d'emploi ou agences de recrutement et il y est

plus facile de vérifier l'authenticité des ressources. Dans le contexte du recrutement de la recherche médicale, Topolovec-Vranic et Natarajan, (2016) ont conclu que plus de 40 % des études ont constaté que le recrutement sur les réseaux sociaux peut être la méthode la plus efficace par rapport aux méthodes traditionnelles.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons décidé d'utiliser Facebook et LinkedIn parce que les spécialistes du marketing considèrent ces deux réseaux comme les plateformes sociales les plus importantes ; 54 % des spécialistes du marketing préfèrent Facebook et 17 % LinkedIn. (Ismail & Koshy, 2017) L'enquête « The use of social network sites as an e-recruitment tool », a montré que 73,5 % des entreprises possèdent un compte sur un réseau social, les réponses les plus populaires étant Facebook (65 %) et LinkedIn (40,2 %).

LinkedIn et Facebook se distinguent comme des outils de recrutement car ils comprennent tous deux des fonctions d'affichage d'offres d'emploi pour les recruteurs et sont également les plus populaires parmi les jeunes professionnels. Les employeurs qui utilisent LinkedIn et Facebook ont un potentiel plus élevé pour atteindre les jeunes professionnels sur le lieu de travail. Effectivement, comme c'est souvent le cas pour les technologies de communication numérique, les étudiants sont des « *early adopters* ». Ils sont utiles aux étudiants dans leurs études et pour faciliter les communications avec d'autres jeunes. L'acceptation d'une nouvelle technologie par les entreprises est souvent plus tardive que son utilisation par les étudiants. Facebook a débuté comme un site web destiné aux jeunes sur les campus universitaires. Que cela ait été conçu ou non, sa trajectoire a fait l'évolution naturelle vers les entreprises. Les étudiants utilisateurs de Facebook ont construit des réseaux d'amis prêts à se lancer dans une carrière professionnelle. La restriction initiale aux universités a suscité l'intérêt des professionnels. Fin 2005, les employés de certaines grandes entreprises ont obtenu un accès à Facebook. Un an plus tard, il a été ouvert à tous. En revanche, LinkedIn a ciblé dès le départ l'utilisation professionnelle. (Skeels & Grudin, 2009)

Une étude réalisée en 2008 portant sur 430 employés de Microsoft, montre qu'un tiers des employés de l'entreprise, faisait partie du réseau d'entreprise Facebook. Nous avons trouvé un nombre égal d'employés possédant un compte LinkedIn. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une entreprise typique, elle est typique des premiers adeptes de l'e-mail et de la messagerie instantanée qui ont laissé présager une utilisation plus large par la suite. Les résultats de l'enquête démontrent que LinkedIn et Facebook étaient les réseaux sociaux les plus utilisés par les employés de Microsoft. Un tiers des répondants ont déclaré avoir utilisé au moins occasionnellement LinkedIn, et 36 % des répondants ont déclaré avoir utilisé au moins occasionnellement Facebook. Cependant, seuls 4 % des employés ont utilisé LinkedIn quotidiennement, alors que 17 % ont déclaré une utilisation quotidienne de Facebook. (Skeels & Grudin, 2009)

L'utilisation de LinkedIn est la plus élevée parmi les employés âgés de 26 à 45 ans. L'utilisation de Facebook est exceptionnellement élevée chez les plus jeunes employés et diminue de façon constante avec l'âge. Essayer d'atteindre les jeunes professionnels à travers les réseaux sociaux non professionnels est donc pertinent (Kemp, 2020)

D'après les entretiens réalisés dans le cadre de l'enquête chez Microsoft, LinkedIn semble plus utile pour les personnes de 25 à 35 ans dont les réseaux sociaux sont en expansion ; les personnes de 36 à 45 ans peuvent encore accepter des demandes de connexion, mais beaucoup estiment que leurs réseaux sociaux sont "au maximum". (Skeels & Grudin, 2009) Le monde *high tech*, recherchant en particulier à recruter des jeunes pour avoir une image dynamique, devrait se focaliser sur Facebook et LinkedIn dans le cadre du recrutement et c'est pourquoi nous avons opté d'analyser ces deux réseaux.

2. La problématique

Comme indiqué dans le titre de ce mémoire, la question de recherche guidant ce mémoire est « Comment les contenus publiés par les entreprises du monde *high tech* sur les réseaux sociaux renforcent la réputation d'entreprise et favorisent le recrutement ? » Le but est donc de comprendre quelles sont les stratégies de communication développées par les jeunes entreprises actives

dans le secteur des technologies en Belgique, surtout dans un contexte de pénurie où elles doivent redoubler d'efforts pour le recrutement.

Nous avons commencé par établir un cadre théorique à l'aide d'articles scientifiques, d'ouvrages, de sites internet officiels et de statistiques permettant de poser les premières bases pour la suite du travail. Cela nous a permis de mieux comprendre les actions qui sont menées sur les réseaux sociaux et d'appréhender le fonctionnement du monde des technologies. Cela nous a également permis de comprendre les causes de la pénurie d'informaticiens, pour savoir plus facilement comment appréhender cette notion-là du recrutement. Ensuite, après avoir posé les bases théoriques il s'agira de répondre à la question de recherche.

3. Méthodologie

Après, nous avons établi une méthode de recherche pour répondre à la question de recherche. Il s'agissait d'analyser les contenus des publications des cinquante entreprises du classement « Deloitte's 2019 Technology fast 50 nominees » sur Facebook et sur LinkedIn. Il s'agira donc d'analyser une centaine de profils de réseaux sociaux. Ensuite avons comparé les résultats obtenus à la partie théorique de ce mémoire. Cela nous a permis d'avoir une vue d'ensemble sur le sujet et de fournir une analyse complète.

Ensuite nous avons effectué une petite enquête visant à connaître les comportements des internautes sur les différents réseaux sociaux pour les comparer aux résultats obtenus par les réseaux sociaux, qui pourra nous aider à apporter quelques recommandations pour les cinquante entreprises.

3.1. Analyse de contenu

Dans un premier temps nous avons analysé le contenu des publications de manière quantitative et qualitative. Cela a permis de déterminer, de décrire et d'expliquer objectivement les éléments significatifs contenus dans les publications.

Comme nous l'avons décrit plus haut, le COVID-19 n'a pas encore eu d'effets étonnants concernant les statistiques du marché de l'emploi. L'activité du secteur des TIC est peu touchée grâce au télétravail et pourrait même

renforcer l'importance de la transformation digitale et par conséquent la conscience qu'ont les professionnels des TIC de leur propre valeur. Même en période de crise sanitaire, la demande en informaticiens universitaires bien formés reste forte. Cependant comme nous l'avons vu, la pandémie pourrait accentuer le manque de main-d'œuvre qualifiée lors de la reprise, ce qui devrait accentuer la problématique de la pénurie. La crise a aussi ralenti les acteurs de la formation et de l'enseignement. Certains secteurs en manque de main-d'œuvre qualifiée pourraient dès lors ne pas disposer du personnel qualifié au moment de la reprise et les *skill gaps* pourraient se creuser. (Le FOREM, 2020) Le manque d'informaticiens n'est pas nouveau et ira en s'amplifiant car l'Europe entière manque d'informaticiens qualifiés. C'est pourquoi analyser les réseaux sociaux des entreprises tech en cette période de pandémie est d'autant plus intéressante. Elles ont tout intérêt à maintenir un maximum leur marque employeur pour être sûres d'avoir un effet de rétention maximal sur leurs employés actuels et d'attirer une main-d'œuvre qualifiée de qualité, car dans ces entreprises c'est la matière grise qui est la clé de l'évolution. C'est pourquoi nous allons analyser les publications des six derniers mois des réseaux sociaux LinkedIn et Facebook. Et aussi parce que certaines entreprises n'ont rien publié six mois plus tôt, car elles sont récentes et n'ont pas encore de stratégie claire pour leurs réseaux sociaux.

Ensuite nous avons analysé les réponses du questionnaire que j'ai diffusé à travers mes réseaux sociaux. Les questions portaient sur des avis personnels par rapport au recrutement sur les réseaux sociaux et sur les habitudes de consommation des deux réseaux sociaux. Les réponses au questionnaire étaient proposées sous forme d'échelle de Likert. Cela a permis de demander en quelle mesure les internautes étaient d'accord avec une affirmation ou à quelle fréquence ils effectuaient une activité sur les réseaux sociaux. L'échelle de Likert comprend cinq options de réponse qui couvrent le spectre d'opinions d'un extrême à l'autre et qui prévoient une option neutre. C'est un outil très fiable pour mesurer les opinions, perceptions et comportements.

3.2. Analyse de résultats

La recherche s'est clôturée par une analyse approfondie des résultats obtenus par les publications sur les réseaux sociaux et le questionnaire. Puis, ceux-ci seront confrontés avec les données obtenues lors de la première partie.

3.3. Grille d'analyse

A l'aide de la première partie de ce mémoire, nous avons composé une grille d'analyse dans le but de déchiffrer les tendances des publications des cinquante entreprises sur Facebook et LinkedIn.

La première rubrique de cette grille d'analyse permet de constater si l'entreprise publie souvent sur ses réseaux. Sur Facebook et LinkedIn, les pages qui publient régulièrement ont tendance à avoir plus de chance d'intéresser leur public. Cependant, il faut trouver un juste équilibre ! Poster plus de vingt¹⁴ fois par mois va impacter négativement la distribution. Publier plus de deux fois par jour est également déconseillé, car cela réduit l'impact qu'aura la première publication. Par exemple THEO Technologies publie trop fréquemment par rapport à sa popularité et ça en devient contreproductif.

Puis, nous avons essayé de savoir si l'entreprise interagit avec les internautes et répond aux commentaires. Effectivement, l'algorithme de LinkedIn adore les commentaires. C'est la raison pour laquelle il est intéressant de poser des questions aux internautes pour favoriser la conversation. Un ton formel ou d'expertise va par exemple appeler au débat alors qu'utiliser une position de proximité pourra plus facilement appeler à répondre plus rapidement et de façon plus spontanée. Le ton utilisé dans les publications permet de donner une idée de l'ambiance dans l'entreprise. L'algorithme de LinkedIn va juger le contenu en fonction de sa qualité et également prendre en compte la crédibilité du profil via l'historique des publications et si le profil génère généralement de l'engagement.

Ensuite nous avons analysé la taille du contenu rédactionnel, donc de textes seuls ou de textes accompagnant des photos, vidéos ou autres médias.

¹⁴ <https://www.frenchweb.fr/linkedin-25-choses-a-savoir-sur-lalgorithme-des-publications/376088#gsc.tab=0>, Consulté le 10 août 2020.

Aujourd'hui les publications sont limitées à 1300 caractères sur LinkedIn, tandis que la plateforme Facebook est très permissive avec un nombre maximal de 63 000 caractères. Par facilité, nous avons opté pour une solution plus facile et considéré les publications courtes comme des publications où le texte était limité à quatre phrases introductives. Il était effectivement compliqué de transposer chaque publication sur un logiciel de comptage, les profils des réseaux sociaux ayant parfois jusqu'à plus de 250 publications. Ces publications courtes sont généralement très dynamiques et percutantes, tandis que dès qu'elles sont un peu plus longue, on entre plus dans des sujets scientifiques qui appellent à la réflexion.

L'utilisation d'un lien vers le site est importante pour éviter une mauvaise compréhension de la part des candidats. Effectivement, nous avons vu que la qualité de l'information a un impact sur l'attraction des talents. Le message communiqué sur les réseaux sociaux sert de signal, donc quand les réseaux sociaux ne fournissent pas directement les informations au candidat, celui-ci pourrait déduire des informations. Pour éviter de se faire de fausses idées et de briser le contrat psychologique, il est important que les publications renvoient vers le site qui est plus complet et sur lequel il est possible de retrouver toutes les informations nécessaires concernant l'entreprise. Mais ce lien ne doit pas être publié n'importe comment sur LinkedIn, car dans l'algorithme, un lien dans une publication fait baisser la distribution de la publication. Il est donc favorable de publier le lien en commentaire ou de modifier la publication et de rajouter le lien ensuite.

Ensuite nous avons analysé quels types de formats sont utilisés sur les différents réseaux sociaux. Ceci nous a permis de voir quels formats les entreprises du monde tech favorisent. Les algorithmes de Facebook et LinkedIn vont prendre en compte le type de média dans la mise en avant d'une publication par rapport à une autre.

Nous interrogerons les formats employés, car aujourd'hui il est important que les réseaux sociaux soient « *mobile-friendly* ». Une enquête réalisée par Hootsuite et We are social en janvier 2020, révèle que 93 % de la population belge a accès à un téléphone mobile, soit 10,81 millions de belges. 95,7% des

utilisateurs utilisent Facebook sur leur mobile. 4,3% utilisent Facebook uniquement sur un ordinateur contre 48,5% qui l'utilisent uniquement sur le téléphone mobile. Cela nous donne des indications quant aux formats vidéo à utiliser pour que ce soit compatible avec les téléphones mobiles. Un exemple serait de faire des vidéos verticales pour qu'elles s'adaptent aux écrans d'un smartphone ou encore de mettre des sous-titres, car on a accès à internet presque partout, mais on n'allume pas nécessairement le son partout. (Kemp, 2020) 45 % des membres de LinkedIn y accèdent via leur mobile, car il y a moyen d'y accéder via iOS, Android, BlackBerry etc. (Ismail & Koshy, 2017) Il est donc essentiel d'optimiser la stratégie marketing sur les réseaux sociaux aux téléphones mobiles et de toucher plus facilement ces consommateurs.

Ensuite, nous avons analysé l'engagement des employés. Cela a permis de voir si les employés sont engagés sur les réseaux sociaux et si une entreprise a mis en place une formation LinkedIn auprès de ses employés pour qu'ils l'aident à booster son profil. Effectivement, nous avons vu que les algorithmes de LinkedIn et Facebook mettent en avant les publications de profils qui génèrent généralement beaucoup d'engagement. Plus l'entreprise est grande, plus l'étendue de l'usage de LinkedIn est grande, plus il y a d'abonnés. Il y a plus d'employés donc plus de probabilités d'avoir une plus grande quantité de « *followers* ». Le fait de donner la parole aux employés de l'entreprise (dans des vidéos, interviews par exemple) sur des sujets comme leur carrière est une bonne façon de transmettre les valeurs de l'entreprise. Donner uniquement la parole uniquement aux responsables hiérarchiques ne donne qu'une idée partielle de la culture de travail et de l'ambiance de l'entreprise.

Concernant l'attraction de nouveaux talents à l'aide du digital, nous avons utilisé un site en particulier pour savoir si l'entreprise diffuse des publicités digitales. Effectivement, il n'est pas directement visible sur une page Facebook si le contenu est sponsorisé. C'est pourquoi nous nous sommes aidés de Facebook Ads Library¹⁵, un site qui répertorie les publicités sur

15

https://www.facebook.com/ads/library/?active_status=all&ad_type=political_and_issue_ads&country=BE&impression_search_field=has_impressions_lifetime, Consulté le 10 août 2020.

Facebook. Sur LinkedIn, par sur le profil d'une entreprise, un onglet « Ads » permet de retrouver le contenu sponsorisé.

Ensuite nous avons analysé en quelle mesure les cinquante entreprises du classement de Deloitte utilisent activement ou non les réseaux sociaux pour recruter. Il est important de rappeler que le niveau d'activité des mises à jour de statut sur LinkedIn est généralement très faible et ne peut être comparé à d'autres réseaux sociaux tels que Facebook ou Twitter. (Bonsón & Bednárová, 2013) Nous avons observé cela à partir des publications d'offres d'emploi et à partir de l'onglet « jobs » qui répertorie les emplois vacants que l'entreprise propose, mais qui les diffuse également auprès de candidats potentiels. Nous analyserons également le contenu des publications « carrière ». Pour ce faire, nous nous sommes aidés des critères de mobilité de Marc Zune (2006) pour faire une répartition. Premièrement, nous avons analysé les invitations à rejoindre l'entreprise (recherche de talents, « *join us* », « rejoignez l'équipe ») qui comprennent la majorité des postes mettant en avant l'entreprise en tant qu'employeur. Deuxièmement, il y a la culture d'entreprise (mise en avant de l'ambiance, « *behind the scenes* ») qu'on peut croiser avec le critère « se réaliser » de Zune qui apporte une importance à l'effet d'entraînement de collègues avec qui des liens interpersonnels forts se tissent. Troisièmement, il y a les offres d'emploi qui peuvent être une brève description avec un lien vers le site internet de l'entreprise, une image de l'offre d'emploi etc. Quatrièmement, il y a l'investissement dans les employés (formation, évolution « employé du mois », bienvenue/aurevoir employé) En effet cet investissement est nécessaire concernant les critères « s'investir » et « évoluer ». D'abord parce que les entreprises doivent essayer de retenir les employés qui sont dotés d'une expertise ou d'un capital intellectuel et qui considèrent la mobilité comme essentielle pour leur indépendance. Ensuite, parce que pour évoluer, il faut permettre aux employés d'avoir des objectifs, une quête pour plus de responsabilités, pour devenir responsable et influencer le cours de l'entreprise. Ensuite, cela correspond également au critère de Zune (2006), répondant aux employés qui sont dans la stratégie de « tenir », qui appréhendent le changement. Ce sont des personnes qui ont de l'ancienneté et qui considèrent le changement menaçant ou stressant. Leur prévoir des

formations pour qu'ils puissent évoluer et ne pas se sentir obsolètes à l'organisation est essentiel. Cinquièmement, il y a l'*employer branding* (mise en avant de l'organisation, nominations, engagement). À la suite de l'enquête réalisée sur LinkedIn et STOXX Europe 600, nous avons constaté que les contenus des mises à jour de statuts sur LinkedIn diffèrent d'une entreprise à l'autre, mais que la majorité des mises à jour de statut analysées se réfèrent à des informations sociales et marketing liées à l'activité de l'entreprise en général, aux récompenses reçues, ou aux objectifs et aux projets futurs de l'entreprise. Les mises à jour de statut impliquant le contenu social traitent principalement des annonces au sujet de divers événements sociaux ou conférences liées au secteur d'activité dans lequel l'entreprise opère. Cela montre que l'entreprise réalise des projets intéressants, diversifiés, qu'on peut croiser avec le critère de mobilité de Zune qu'est « reconvertir ». Un informaticien peut évaluer sa valeur professionnelle en allant de projet à projet. Les startups spécifiquement peuvent proposer ce type de travail. Lara Garit, qui travaille chez AppTweak expliquait qu'au fur et à mesure de la croissance de la boîte, de nouveaux projets se présentaient à elle. Elle a été embauchée pour se charger de la réussite des clients, mais au bout de six mois elle a commencé à faire d'autres projets en parallèle. Elle a fait de l'ASO d'expertise, a travaillé sur le lancement de nouveaux jeux, la franchise des jeux à travers le monde, puis elle a commencé à se charger du recrutement et finalement elle est devenue talent manager à 50 % de son temps de travail. Ensuite elle a commencé un autre job à 50 % qui est de développer la boîte à l'international. (Best Regards Podcast, 2020)

Puis on a la mise en avant des valeurs clés de l'organisation. Ces valeurs ont un impact sur les comportements de citoyenneté de l'organisation qui peuvent être liés à la productivité et la fidélité des employés. Enfin, la dernière catégorie est la promotion du lieu géographique où l'entreprise est située.

Enfin nous avons analysé en quelle mesure les entreprises cherchent à appliquer l'inclusion dans leur organisation, en observant s'il y a des représentations visuelles de femmes. Nous observerons également s'il y a des représentations de différentes générations. Cela permettra de savoir si les entreprises ont opté pour une main-d'œuvre diversifiée en âges ou favorisent

une image uniquement jeune et dynamique. Cela répond également au critère « tenir » de Zune (2006), qui accentue le fait que les travailleurs qui ont une ancienneté se sentent toujours accueillis, car l'entreprise les représente.

Remarque : Cette grille d'analyse est utilisée à l'identique pour Facebook et LinkedIn, excepté pour le nombre de « partages » par publication. Ceux-ci ne sont pas visibles sur LinkedIn et ne sont donc pas pris en compte.

La grille d'analyse est présentée ci-dessous, mais une version avec plus d'explications se trouve en annexe 1.

Grille d'Analyse	Question	Système d'encodage
LINKEDIN/FACEBOOK		
1. Nombre de publications		#
2. Réputation	Nombre total de followers	#
	Nombre de « likes » moyen par post	#
	Nombre de « partages » moyen par post	#
	Nombre de « partages » moyen par post	#
	Nombre de « commentaires » moyen par post ?	#
3. Différenciation	Interaction avec les internautes ?	0 – Non 1 – Oui
	Réponse aux commentaires ?	0 – Non 1 – Oui
	Ton	1 – Formel/Position d'expert 2 – Proximité 3 – Neutre 4 – Mélange
	Taille du contenu rédactionnel	1 – Court et dynamique 2 – Longues publications
	Lien vers le site	0 – Non 1 – Oui
	Formats employés	1 – Texte uniquement 2 – Photo 3 – Vidéo 4 – Lien vers un autre média 5 – Événement 6 – Diffusion en direct 7 – Sondage 8 – Autre

	Format vertical ou carré des photos et vidéos ?	0 – Non 1 – Oui
	Utilisation de sous-titres dans les vidéos ?	0 – Non 1 – Oui 2 – Mélange
4. Engagement des employés	Commentaires d'employés ?	0 – Non 1 – Oui
	Parole aux employés ?	0 – Non 1 – Oui
	Quels employés ?	1 – Management 2 – Employés lambda 3 – mélange
	Parole aux employés sur leur « carrière »	0 – Non 1 – Oui
5. Attractivité	Est-ce que l'entreprise diffuse des publicités digitales ?	0 – Non 1 – Oui
	Est-ce que l'entreprise diffuse des publicités digitales sur l'employabilité ?	0 – Non 1 – Oui
6. Recrutement	Offres d'emploi sous forme de publication ?	0 – Non 1 – Oui
	Utilisation de l'onglet « jobs » ?	0 – Non 1 – Oui
	Nombre de publications « carrière »	#
	Contenu des publications type « carrière »	1 – invitation à rejoindre 2 – culture d'entreprise 3 – offre d'emploi 4 – investissement dans les employés 5 – employer branding 6 – valeurs clés de l'organisation 7 – promotion du lieu géographique
7. Inclusion	Représentation visuelle de femmes ?	0 – Non 1 – Oui
	Représentation visuelle de travailleurs de générations différentes ?	0 – Non 1 – Oui

4. Présentation des résultats

Nous avons donc appliqué la grille aux publications Facebook et LinkedIn des cinquante entreprises répertoriées dans le classement de Deloitte. Il s'agissait d'un total de 3926 publications. Ensuite, nous avons analysé les

résultats de l'enquête que nous avons diffusé à travers les réseaux sociaux. Nous avons obtenu 105 réponses à ce questionnaire. Une analyse descriptive quantitative et qualitative fera ressortir les grandes tendances concernant les publications Facebook. La grille complétée ainsi que les résultats de l'enquête se trouvent en annexe 3 et annexe 4.

4.1. Analyse de contenu

A. Analyse des réseaux sociaux

Premièrement, il est important de mentionner que nous n'avons pas constaté de différences significatives entre l'utilisation des réseaux sociaux pré- et post-COVID-19. La seule différence est que certaines entreprises comme Elysia, mettaient, avant la pandémie beaucoup de publications avec des photos de colloques, séminaires sur lesquels ils avaient un stand ou auxquels ils participaient. Cela aurait surement renforcé quantitativement la partie « *employer branding* » des publications sur les réseaux sociaux. AppTweak également a arrêté de publier des photos d'ambiance de l'équipe qui porte le même pull avec le logo par exemple. Beaucoup d'entreprises diffusent des webinars en cette période et certaines en profitent même pour laisser aller leur créativité, comme ML6 qui en a profité pour développer une application de détection de visages qui ne portent pas de masques.

Concernant les interactions avec les internautes, sur LinkedIn, 36 entreprises sur cinquante interagissent avec les internautes dans les publications pour essayer de générer des réponses et 19 entreprises répondent aux commentaires qui ont été publiés sous leurs publications. Sur Facebook ces résultats sont plus faibles avec 19 entreprises seulement qui s'adressent directement aux internautes ou posent des questions et 8 entreprises seulement répondent aux commentaires.

Ensuite, le ton utilisé majoritairement, que ce soit sur Facebook ou LinkedIn est le ton neutre. Cependant, nous constatons que les entreprises qui sont positionnées au début du classement de Deloitte favorisent plutôt la proximité tandis que les entreprises en milieu et fin de classement favorisent le ton neutre. Le ton de la proximité pourrait donc avoir un impact positif

concernant le classement car la stratégie des startups est généralement de mettre en avant la culture de la flexibilité, l'amicalité et l'ouverture.

Concernant la taille du contenu écrit des publications, les entreprises ont clairement opté pour un contenu court et dynamique avec 40 entreprises sur LinkedIn qui optent pour des contenus courts et 32 entreprises sur Facebook. Ensuite 39 entreprises sur LinkedIn et 30 entreprises sur Facebook publient des liens vers le site dans leurs publications.

Les formats favorisés par les entreprises du monde *high tech*, tant sur LinkedIn que Facebook, sont (dans l'ordre) ; les liens vers un autre média, les photos et les vidéos. Elles publient rarement du contenu écrit sans rajouter de médias. Il s'agit en général alors de liens vers un blog de l'entreprise, vers le site web ou vers des articles contenant des informations sur l'entreprise ou sur le secteur dans lequel l'entreprise est active.

Concernant, le « *mobile-friendly* », les entreprises publient soit un mélange de différents formats, soit des contenus horizontaux. Il y a très peu d'entreprises qui utilisent uniquement des formats « *mobile-friendly* », carrés et verticaux. Concernant les vidéos, seulement seize entreprises publient des vidéos avec des sous-titres sur LinkedIn et treize entreprises sur Facebook.

Pour l'engagement des employés, il y a seize entreprises où les employés commentent sur LinkedIn et seulement sept où les employés commentent sur Facebook. Cette différence pourrait être due à un biais dans la récolte de données. Il est effectivement facile de savoir si un employé fait partie de l'entreprise sur LinkedIn, car son profil indique sa profession, tandis que sur Facebook, nous avons déduit les commentaires d'employés sur le contenu de commentaires. Il se peut donc que certains commentaires pris en considération pour Facebook proviennent d'anciens employés et pas uniquement d'employés actuels. Puis, les employés à qui on donne la parole sur ces réseaux sont souvent des responsables hiérarchiques ou il y a un mélange entre la parole d'employés classiques et du management, de responsables. Très peu de profils de réseaux sociaux se focalisent sur le partage de l'expérience de travail des employés car seulement cinq entreprises sur LinkedIn laissent la parole aux employés pour parler de leur expérience,

de leur carrière dans l'entreprise, tandis qu'aucune entreprise laisse la parole aux employés à ce sujet sur Facebook.

En matière de publicités, les 25 entreprises, soit la moitié, publient des contenus sponsorisés, contre quatre entreprises sur Facebook. Cependant seulement trois de ces entreprises publient du contenu pour mettre en avant l'entreprise en tant qu'employeur. Sur Facebook, il n'y en a aucune.

Concernant les offres d'emploi, nous constatons que dix entreprises sur LinkedIn et dix entreprises sur Facebook publient des offres d'emploi directement sous forme de publication. Sur Facebook, il s'agit surtout des entreprises qui sont en début du classement de Deloitte. Est-ce une coïncidence ?

Ensuite, nous avons également constaté que 22 entreprises utilisent l'onglet « jobs », contre seulement une entreprise sur Facebook qui utilise l'onglet « vacatures ». 31 entreprises sur LinkedIn et 22 entreprises sur Facebook publient du contenu relatif à la carrière. Concernant le type de contenus qui sont le plus utilisées par les différentes entreprises, il s'agit en principal d'invitations à rejoindre l'entreprise et de publications mettant en avant la culture d'entreprise (mise en avant de l'ambiance, « behind the scenes »).

Concernant la représentation visuelle de femmes, 26 entreprises représentent de manière claire des femmes sur LinkedIn, contre 22 sur Facebook et concernant la représentation claire de différentes générations dans l'entreprise, quinze entreprises la mettent en avant sur LinkedIn, contre dix entreprises sur Facebook.

Lorsqu'on compare plus spécifiquement les entreprises entre elles, plusieurs entreprises ressortent. Effectivement, sur LinkedIn, il s'agit de Collibra, de ML6 et de Robovision. Collibra a 20987 followers, et arrive à générer en moyenne 62,27 « likes » par publication et 1,43 commentaires. ML6 a 4796 followers et obtient en moyenne 36,93 « likes » enfin, Robovision a 4368 followers et génère en moyenne 54,91 « likes » par publication et 1,56 commentaires. Ces trois réseaux sont caractérisés par des publications régulières. Effectivement, Collibra publie énormément, mais l'entreprise peut se le permettre vu son haut nombre d'abonnés et d'engagement sur les

publications. Ces entreprises se démarquent notamment par une haute interaction avec les internautes dans leurs publications et Collibra et ML6 répondent aussi aux commentaires qui sont publiés sous leurs publications. Leur contenu rédactionnel est généralement court et comporte un lien vers le site. Ils utilisent tous les trois les publications avec photo, avec vidéo ou avec un lien vers un autre média et Collibra et ML6 diffusent également des événements. Par rapport aux deux autres entreprises, Collibra publie énormément de publications mettant en avant la « carrière » au sein de l'entreprises (45 publications, contre six publications pour ML6 et deux publications pour Robovision). Les trois entreprises ont en commun qu'elles mettent en avant l'*employer branding*.

Quand on compare les entreprises sur Facebook, les trois qui ressortent sont Intracto, Auctelia et Lansweeper. Intracto a 6160 followers et obtient en moyenne 38,64 « likes », 2,22 partages et 0,75 commentaires par publication. Auctelia a 15811 followers, et en moyenne 30,71 « likes », 8,74 partages et 7,56 commentaires par publication. Lansweeper a 5446 followers, obtient en moyenne 25,59 « likes », 9,52 partages et 0,68 commentaires par publication. Les entreprises publient régulièrement sur la période de six mois que nous avons observée et ont également en commun le fait qu'elles réalisent des publications qui appellent à l'interaction avec les internautes, qu'elles publient des contenus rédactionnels courts avec un lien vers le site web, elles utilisent toutes les trois des photos et liens vers un autre média, mais Intracto publie également des vidéos avec sous-titres.

B. Résultats du questionnaire

Le questionnaire sur les habitudes d'utilisation des internautes de Facebook et LinkedIn, que nous avons diffusé via les réseaux sociaux, a obtenu 105 réponses.

Nous avons posé quelques questions générales, pour mieux connaître les internautes qui ont répondu aux questions. Ainsi nous avons pu constater que 59 répondants, soit 56,2 %, sont des jeunes qui seront bientôt sur le marché de l'emploi (au plus tard en 2021). Ensuite 39 % des répondants sont des travailleurs salariés, le reste c'est les indépendants. Une majorité de 62,9 % des répondants sont donc des jeunes de 15 à 24 ans. Ensuite, la tranche d'âge

de 25 à 34 ans suit avec 25,7 %, donc nous avons des répondants très jeunes. Cela va de pair avec le monde *high tech* qui cherche principalement à atteindre des jeunes candidats hautement qualifiés pour pouvoir avoir une image jeune.

78,1 % des répondants ont un profil LinkedIn et Facebook, ce qui confirme que nous avons opté pour les bons réseaux sociaux. 73,4 % des répondants utilisent leur téléphone portable pour accéder à LinkedIn et 92,2 % des répondants utilisent leur portable pour se connecter à Facebook, ce qui confirme bien l'importance de faire des publications « *mobile-friendly* ».

Les réponses aux questions suivantes ont été fournies selon les graduations de l'échelle de Likert. A l'affirmation « Je suis les informations concernant les offres d'emploi sur les profils des réseaux sociaux des entreprises », les réponses sont assez divisées, mais une majorité de 32,4 % a tout de même répondu « très fréquemment ». 21,9 % ont répondu « rarement » et 19 % ont répondu « souvent ».

Ensuite, l'affirmation « Je suis les informations relatives aux offres d'emploi sur les sites de recrutement de l'entreprise » présente des résultats très équivoques, car les résultats baissent graduellement avec 32,4 % qui ont répondu « jamais », 26,7 % qui ont répondu « rarement », 21 % qui ont répondu « parfois », 12,4 % qui ont répondu « souvent » et 7,6% qui ont répondu « très fréquemment ».

La troisième affirmation « Les différents profils de réseaux sociaux des entreprises sont importants à mes yeux au moment de postuler » a été confirmée car 34,3 % ont répondu « plutôt d'accord » et 30,5 % « tout à fait d'accord ».

Pour l'affirmation « Les profils des entreprises sur les réseaux sociaux me donnent assez d'informations détaillées sur leurs possibilités d'emploi », les résultats sont également équivoques, car 51,4 % sont « indifférents » et n'ont donc pas d'avis clair sur la question. Quand on compare cette question à l'affirmation suivante « Les sites de recrutement des entreprises me donnent des informations détaillées sur leurs offres d'emploi », nous

constatons que 36,2 % des répondants ont répondu « tout à fait d'accord » et 28,6% ont répondu « plutôt d'accord ».

L'expression des valeurs clés de l'entreprise sur les réseaux sociaux est également considérée comme importante avec 51,4 % des répondants qui sont « plutôt d'accord » et 19 % qui sont « tout à fait d'accord ».

Ensuite, 40 % des répondants ont répondu « souvent » à l'affirmation « Je reçois des publicités sur les réseaux sociaux concernant des offres d'emploi qui correspondent à mon profil professionnel. »

4.2. Interprétation des résultats

De manière générale nous constatons un manque général de stratégie de communication sur les réseaux sociaux des entreprises analysées. Arkite et Globis par exemple qui vont publier régulièrement, puis rien pendant plusieurs mois. Beaucoup de ces entreprises publient exactement la même chose sur Facebook que sur LinkedIn. Ils sont tous les deux adéquats pour recruter et pour attirer des candidats, car Facebook est parfait pour attirer les jeunes et LinkedIn est un réseau social professionnel. Nous constatons grâce aux résultats obtenus, tout de même une légère différence d'utilisation des deux réseaux. Premièrement, LinkedIn est beaucoup plus utilisé que Facebook, qui a été mis sur le côté par plusieurs entreprises. Ensuite, nous constatons également une différence d'utilisation, par rapport à l'algorithme. Effectivement, concernant l'utilisation de LinkedIn, c'est bien intégré qu'il faut favoriser la conversation pour atteindre un maximum d'internautes car l'algorithme met en avant les publications qui génèrent de l'interaction, tandis que sur Facebook c'est beaucoup moins le cas. C'est probablement également la raison pour laquelle il y a une différence entre LinkedIn et Facebook concernant les commentaires d'employés. Malgré tout, les commentaires d'employés restent relativement bas et il serait intéressant pour les entreprises d'encourager les employés à créer des profils LinkedIn, à commenter les publications postées par l'entreprise pour booster le profil. Comme nous l'avons vu, cet engagement envers l'entreprise est favorisé par une bonne marque employeur et un bon « *internal branding* ». C'est pourquoi il est important que les entreprises mettent leurs valeurs clés en avant sur les

réseaux sociaux. L'enquête nous a permis de constater que l'expression des valeurs d'une entreprise sur les réseaux sociaux est importante pour les entreprises, surtout lorsqu'il s'agit de postuler. En effet, l'analyse des réseaux sociaux a permis de mettre en lumière le fait que les cinquante entreprises publient principalement des publications incitant à rejoindre l'entreprise et des publications concernant la culture de l'entreprise, avec des photos « behind the scenes » par exemple ou encore des photos d'ambiances. Celles-ci ont d'ailleurs été fortement utilisées lors du confinement, où les entreprises diffusaient les façons de travailler en télétravail de leurs employés (avec leurs chats, chiens, enfants sur les genoux...), cela avait beaucoup de succès auprès des internautes.

Une autre différence entre l'utilisation de LinkedIn et Facebook c'est l'utilisation de la fenêtre « *jobs* » ou « *vacatures* ». Celle-ci est utilisée 22 fois par les entreprises sur LinkedIn, mais qu'une seule fois sur Facebook, or nous l'avons vu, ce sont deux réseaux sociaux qui peuvent être utilisés efficacement pour le recrutement de jeunes. Elle est plus importante sur LinkedIn que sur Facebook, car elle permet de diffuser l'offre d'emploi dans une base de données, de la partager avec d'autres internautes et également de faire connaître l'entreprise. Effectivement, les offres se retrouvent alors dans un vivier d'offres d'emplois qui se présenteront à des profils auxquels elles correspondent et pourraient de cette manière faire connaître ces petites entreprises encore méconnues. Lara Garit de chez AppTweak expliquait que dans les startups le temps de recrutement est plus serré, parce que les startups doivent prendre des décisions de très court terme. Si un candidat est recherché pour septembre, ils vont sortir une offre vers juin. (Best Regards Podcast, 2020) C'est pour cette raison qu'il est important que ces entreprises profitent des outils qui sont à leur disposition sur les réseaux sociaux.

Concernant l'attraction de nouveaux talents, l'enquête a révélé que 40 % des répondants reçoivent souvent du contenu sponsorisé concernant des offres d'emploi correspondant à leur profil. Il serait donc intéressant de se pencher là-dessus, car la moitié des cinquante entreprises du classement de Deloitte propose du contenu sponsorisé, mais seulement trois entreprises proposent du contenu sponsorisé mettant en avant la marque employeur. Sur Facebook,

seulement quatre entreprises font de la publicité, mais aucune ne fait de la publicité pour l'entreprise en tant qu'employeur. Souvent, les entreprises mettent plutôt en avant leurs produits et services et font donc du B2B.

Souvent les entreprises mettaient en avant leurs employés dans le cadre d'exploits qu'ils ont réalisés, de prix qu'ils ont reçus etc. Mais peu d'entreprises laissent les employés eux-mêmes s'exprimer sur leur expérience de travail dans l'entreprise. Effectivement, les entreprises laissent les travailleurs s'exprimer, mais il s'agit alors souvent d'experts ou de responsables hiérarchiques qui vont discuter un sujet spécifique. Il y a très peu d'entreprises qui laissent leurs employés s'exprimer sur leur expérience d'emploi à travers le réseau de l'entreprise. Ce serait pourtant judicieux de le faire à travers des vidéos ou à travers une publication, ce qu'est pour eux, l'expérience de travail dans l'entreprise et d'ainsi transmettre les valeurs de l'entreprise. Cela permet aux candidats potentiels de comprendre rapidement s'ils correspondent ou non à l'entreprise, et cela permet une auto-sélection des talents. Cela permet aussi d'avoir une vision objective et éviter de briser le contrat psychologique d'un nouvel employé une fois qu'il est embauché dans l'entreprise. Nous avons vu dans ce mémoire à travers les données recueillies auprès de 242 recruteurs dans une recherche sur les méthodes de recrutement, que les méthodes de recrutement ont une relation significative avec les résultats de recrutement. Donc, le recrutement par les réseaux sociaux est en relation significative avec les pré-résultats de recrutement et les post-résultats de recrutement. Les médias de communication ne fournissent pas souvent directement les informations donc, les candidats ont tendance à déduire des informations sur le poste et l'entreprise du message présenté sur les réseaux sociaux. (Highhouse & Hoffman, 2001) Par exemple, les images liées aux pratiques de l'entreprise publiées sur Facebook ou LinkedIn, approuvées par les employés actuels ou passés, peuvent fournir des preuves de la culture de l'entreprise. (Muduli & Trivedi, 2020) Donner la parole aux employés éviterait de briser le contrat psychologique et réduirait le taux de turnover dans un secteur qui est régi par la mobilité inter-entreprise. En effet, les trajectoires professionnelles des informaticiens sont emblématiques du modèle des « carrières nomades » où l'individu

s'identifie plus au marché du travail qu'à l'entreprise. (Zune, 2006) Une autre manière de ne pas briser le contrat psychologique et d'assurer une meilleure rétention est de publier un lien dans la publication qui renvoie vers des informations plus complètes sur le site web. Une majorité des entreprises applique déjà cette solution et les résultats de notre enquête confirment son utilité car les répondants apportaient des réponses divisées quant à savoir s'ils consultent les informations concernant les offres d'emploi sur les réseaux sociaux. Les internautes étaient pour la plupart indifférents quant aux détails des informations obtenues pour les offres d'emploi sur les réseaux sociaux. En revanche, leurs réponses étaient claires concernant le site web, où la plupart ne va pas voir le site web d'une entreprise en particulier pour vérifier les offres. Le lien vers le site web est donc primordial car les internautes n'y vont pas d'eux-mêmes et les informations sur les réseaux sociaux sont généralement moins complètes que sur le site web de recrutement de l'entreprise. Concernant les pratiques de rétention, les cinquante entreprises du classement se débrouillent bien comme en Belgique en général où les entreprises dans le secteur des TIC ont moins de recrutements et de départs par rapport au reste de l'Union Européenne.

Concernant le type de publications, la majorité des entreprises proposent des contenus courts, qui sont dynamiques et percutants, en phase avec l'image « jeune » que ces entreprises veulent se donner. Effectivement, nous avons constaté grâce à l'analyse des réseaux sociaux qu'il est plus difficile pour ces entreprises de mettre en avant des travailleurs « plus âgés » dans leur publications. Les entreprises ne sont pas dans une démarche où elles prônent l'intégration de différentes générations, mais optent pour le « jeunisme ». Les entreprises n'ont pas toujours de vision claire des profils qu'elles recherchent et des qualifications requises, donc embauchent en priorité des jeunes diplômés très qualifiés et se méfient de l'obsolescence qui pourrait caractériser des informaticiens plus âgés. Pourtant, cela pourrait être une piste pour se différencier des SSII. Effectivement, celles-ci attirent énormément les jeunes en début de carrière, mais ceux-ci ne restent jamais longtemps, car ils favorisent la mobilité. Les cinquante entreprises du classement Deloitte pourraient se différencier justement en mettant en avant cette diversité de

profils, car des profils juniors pourraient se sentir plus à l'aise aux côtés de personnes expérimentées par exemple. Les SSII se différencient entre elles par des salaires avantageux (Fondeur, 2013), car sinon elles offrent toutes les mêmes types d'emplois. Nous avons vu que les petites entreprises ne peuvent offrir les mêmes salaires et avantages sociaux que les grosses entreprises du même secteur, mais Lara Garit de AppTweak affirmait qu'il s'agit d'une idée reçue. Les startups vont avoir tendance à proposer des rémunérations assez basses à des profils juniors, mais avec des possibilités de croissance, sans changer nécessairement de niveau hiérarchique, tandis que dans les grandes entreprises il n'est pas toujours possible de faire évoluer le salaire si on ne change pas de niveau hiérarchique. (Best Regards Podcast, 2020). De manière générale, dans notre analyse des réseaux sociaux, aucune entreprise ne mettait en avant les avantages salariaux qu'offrent leur entreprise. Il est normal de ne pas diffuser leurs politiques par soucis de concurrence, mais de manière plus globale, elles pourraient mettre en avant ces possibilités d'évolution dans leurs publications type « carrière ». Ceci pourrait être fait en proposant des formations aux employés. Lors de l'analyse des réseaux sociaux nous avons constaté une faible mise en avant de l'investissement en la main-d'œuvre de la part de l'employeurs. Les entreprises mettaient en avant leurs employés comme Collibra qui élit « l'employeur du mois », mais elles ne mettent pas en avant un investissement qui pourrait répondre à ce souhait d'apprentissage et donc répondre à un des critères de mobilité. (Zune, 2006) Les cinquante entreprises, pour se différencier des SSII, peuvent également jouer sur la taille de l'entreprise, la convivialité et cela peut se communiquer à travers le ton utilisé sur les réseaux sociaux. La majorité des entreprises communiquent avec un ton neutre, mais également beaucoup d'entreprises utilisent un ton de proximité qui indique l'amicalité, l'ouverture. Nous avons également observé qu'une majorité des entreprises mentionnent sur leurs réseaux leur présence dans le classement, qui est considérée comme un critère d'évaluation de la marque employeur. Sortlist par exemple a publié une photo du classement

accompagné de la phrase « *Do you want to work at a fast-growing technology company ?* »¹⁶

Nous avons vu que l'informatique génère un imaginaire culturel typiquement masculin, de puissance, de robots, de domination et il y a des biais sexués dans la conception des systèmes informatiques. Concernant l'inclusion des femmes dans les publications, nous constatons que sur ce point-là, les entreprises font un effort et remarquent la nécessité d'embaucher des femmes également dans le secteur des TIC. Cependant, nous ne savons pas ce qu'il en est dans la réalité du terrain, si les femmes subissent des discriminations, mais il s'agit tout de même d'un bon début. Colibra par exemple est une organisation qui met énormément les femmes en avant.

Nous avons également constaté que ces entreprises n'ont pas du tout intégré le « *mobile-friendly* », or nous savons grâce aux statistiques et à l'enquête que nous avons réalisées, que désormais, la majorité des recherches se fait sur le téléphone mobile. Une stratégie de réseaux sociaux non axée sur le téléphone mobile peut donner des résultats, mais ceux-ci seront considérablement réduits.

Finalement, concernant les médias utilisés dans les publications, nous avons vu que l'algorithme juge le contenu en fonction de sa qualité sur LinkedIn, mais également en fonction des médias utilisés, tant sur LinkedIn que sur Facebook. Les formats favorisés par les entreprises du monde *high tech*, tant sur LinkedIn que Facebook sont clairement les photos, vidéos ou liens vers un autre média. Les vidéos sont de plus en plus populaires, représentant environ 11 % des publications Facebook. Il est primordial d'envisager le format vidéo pour un plan marketing sur Facebook. Entre les publicités vidéo, les publications vidéo, les stories et les vidéos en direct, les vidéos de Facebook recueillent jusqu'à huit milliards de vues par jour. (Statista, 2019)

Les vidéos adaptées aux téléphones portables génèrent un plus grand engagement des internautes. Pourtant, nous avons constaté que les cinquante entreprises n'ont pas du tout intégré le « *mobile-friendly* », or nous savons

¹⁶ *Vous souhaitez travailler dans une entreprise technologique à forte croissance ?*
(traduction)

grâce aux statistiques et à l'enquête que nous avons réalisées, que désormais, la majorité des recherches se fait sur le téléphone mobile. Une stratégie de réseaux sociaux non axée sur le téléphone mobile peut donner des résultats, mais ceux-ci seront considérablement réduits. Les publicités vidéo destinées aux téléphones portables représentent plus de la moitié des revenus vidéo de Facebook. Les utilisateurs regardent 85 % des vidéos de Facebook sans son. De nombreuses vidéos sur Facebook commencent à être diffusées sans son, d'où l'importance de se concentrer sur les images qui attirent l'attention du spectateur. Si les vidéos contiennent des dialogues ou des narrations, l'ajout de sous-titres les rend plus accessibles et augmente l'engagement. Les utilisateurs de Facebook sont également quatre fois plus susceptibles de regarder des flux en direct que des vidéos enregistrées, car le temps que les gens passent à regarder Facebook Live a quadruplé au cours de l'année dernière. Les spécialistes de marketing ont remarqué que les vidéos en direct fonctionnent mieux avec l'algorithme de Facebook et génèrent plus d'engagements que les vidéos préenregistrées. Les vidéos en format carré génèrent également plus d'engagement que les vidéos en paysages, car elles sont vues 35 % plus souvent. Cela coûte 7,5 % de moins d'amener quelqu'un à interagir avec une vidéo carrée que rectangulaire. Facebook-même encourage les utilisateurs à créer des formats adéquats pour les téléphones mobiles. (Statista, 2019)

Nous avons également constaté pendant le recueil de données que les entreprises communiquant dans différentes langues. Certaines entreprises belges communiquent en français, néerlandais et anglais. Celles-ci tendent à avoir moins de « likes » sur leurs publications, car les likes sont divisés en fonction des internautes sur les différentes publications. Silverfin, par exemple, communique en français et en anglais et a une énorme différence de « likes » entre les publications de différentes langues, les « likes » en français ne dépassant pas souvent les deux « likes ». Qualifio publie en français, en anglais et en espagnol et on constate également un nombre de « likes » très faible. Une personne qui suit une page d'une entreprise voit apparaître plusieurs fois la même publication sur son profil, ce qui la rend moins attrayante, parce qu'elle n'est pas pertinente si elle n'est pas proposée dans la

bonne langue. Cela baisse également le score de qualité de la publication. Une publication qui sera « likée » par trente personnes aura plus de succès que trois publications avec dix « likes » qui sera jugée moins intéressante par l'algorithme. L'étude réalisée par LinkedIn Economic Graph stipulait que retenir des talents de qualité et attirer des talents de qualité de l'étranger sont des éléments essentiels des stratégies de développement des talents des pays et des villes, en particulier pour les professions hautement spécialisées, comme nécessaires dans le monde *high tech*. C'est pourquoi il pourrait être judicieux de communiquer en anglais. LinkedIn étant un réseau social sérieux avec des internautes généralement hautement qualifiés, communiquer en anglais pourrait être judicieux, sachant que cela ouvre plus d'opportunités de viser des candidats à l'international. En effet, le défi consiste à établir un contact avec le groupe cible adéquat, ce qui ne peut être fait qu'à travers l'utilisation de la bonne langue.

5. Limites du mémoire

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons tenté d'être le plus objectif possible mais certains biais peuvent persister.

En effet, les publications ont été analysées sur un échantillon de six mois. Réaliser une analyse sur toutes les publications des entreprises, sur les deux réseaux sociaux aurait demandé un travail trop conséquent, surtout que certaines entreprises existent déjà depuis une dizaine d'années.

Un autre biais est que, dans le cadre des questions portant sur l'inclusion, la représentation visuelle de différentes générations sur les réseaux sociaux est une appropriation personnelle. Ce n'est pas parce qu'une personne a les cheveux grisonnants que c'est forcément un cinquantenaire. Lors de l'analyse quand nous déclarions qu'il y avait différentes générations dans les visuels, c'est lorsqu'il avait une différence claire entre les âges et souvent aussi lorsque des jeunes étaient représentés à côté de personnes plus mûres.

Un dernier biais concerne la diffusion de l'enquête. En effet, j'ai diffusé celle-ci à travers les moyens à ma disposition, c'est-à-dire les réseaux sociaux. Je l'ai publiée sur Facebook, sur Instagram et WhatsApp, par conséquent les

réponses fournies proviennent de personnes qui logiquement possèdent des réseaux sociaux. Les réponses ne prennent donc pas en compte une population qui est peu active sur Facebook et LinkedIn. Les réponses sont également représentatives des profils des réseaux sociaux sur lesquels l'enquête a été diffusée, c'est-à-dire un public composé majoritairement de la tranche d'âge de 15 à 24 ans.

Conclusion générale

Notre mémoire a été réalisé à l'aide d'un cadre théorique précis. Nous avons constitué une revue littéraire basée sur un grand nombre d'ouvrages et d'articles scientifiques récents et moins récents pour pouvoir contextualiser l'évolution. Nous nous sommes également aidés de statistiques pour établir l'état du marché belge du monde *high tech* qui est en pénurie. Nous avons pu démontrer l'importance de la marque employeur pour se différencier des SSII, l'importance du « mobile-friendly » et l'importance du recrutement de profils informatiques.

Nous avons analysé les profils Facebook et LinkedIn de cinquante entreprises *high tech* à forte croissance. Nous avons opté pour ces deux réseaux car ils sont considérés par les professionnels comme les plateformes les plus importantes dans le cadre du recrutement, car ils ont le potentiel d'attirer les jeunes. Nous avons constaté une différence d'utilisation des deux réseaux, car les entreprises favorisent plus LinkedIn dans le cadre du recrutement, or Facebook est également efficace, mais il y a un manque de stratégie par les cinquante entreprises analysées.

Il y a une nécessité d'intégrer les femmes et les travailleurs plus âgés dans les entreprises technologiques pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre. Une plus longue possibilité de carrière rendrait plus attrayant le métier d'informaticien. Il s'agit donc de mettre en avant des valeurs clés qui pourraient les séduire.

Les entreprises qui ressortent de cette analyse mettent en avant l'importance de l'*employer branding*, des publications qui appellent à interagir, des contenus courts et dynamiques et de liens vers le site web.

Bibliographie

- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13. Consulté à l'adresse : https://www.researchgate.net/publication/308929357_Employer_Branding_Revisited
- Barrette, J., Carrière, J., Fankhauser, O. & Barrette, S. (2002). Les entreprises de haute technologie et leurs pratiques de recrutement, de sélection, d'évaluation du rendement et de rémunération. *Gestion*, vol. 27(2), 54-66. Consulté à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2002-2-page-54.htm?contenu=resume>
- Behaghel, L., Caroli, E., & Roger, M. (2010). Départ des travailleurs âgés, formation continue et changements technologiques et organisationnels. *Travail et Emploi*, 121, 7-20. Consulté à l'adresse <https://journals.openedition.org/travailemploi/3536>
- Benraïss-Noailles, L. & al., Impact de la réputation classique et de l'e-réputation sur l'attractivité des entreprises en tant qu'employeurs, *Question(s) de management*, vol. 15, no. 4, pp. 71-80., 2016
- Bicky, S.L., & Kwok, L. (2011). Social Media as an Employee Recruitment Tool. Consulté à l'adresse https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1119&context=gradconf_hospitality
- Bonsón, E., & Bednárová, M. (2013). Corporate LinkedIn practices of Eurozone companies. *Faculty of Business Sciences, University of Huelva, Huelva, Spain*. Consulté à l'adresse https://www.researchgate.net/publication/258378312_Corporate_LinkedIn_practices_of_Eurozone_companies

- Castellano, S., & Dutot, V. (2013). Reconcilier réputation et e-réputation : la vision des entreprises et des consommateurs. *ESG Management School, St-Ambroise, Paris*. Consulté à l'adresse <https://fr.slideshare.net/ConsommationDigitale/dutot-et-castellano-definitif>
- Delavoët, D., Dupui-Castérès, A. & Benatia, L. (2011). Valeur de marque et réputation : un enjeu majeur de la nouvelle gouvernance. *Sécurité et stratégie*, 6(2), 9-20. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-securite-et-strategie-2011-2-page-9.htm?contenu=article>
- Duroni, A. (2011). De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH. *Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Paris*. Consulté à l'adresse <http://www.agnes-duroni.com/wp-content/uploads/2013/11/TheseHECAgnesDuroni.pdf>
- Fondeur, Y., (2013). Services de conseil en informatique : recruter pour placer. *La Revue de l'Ires*, 76(1), 99-125. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2013-1-page-99.htm>
- Girard, A., Fallery, B., & Rodhain, F. (2013). L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement. *16ème Congrès de l'AIM, 2011, St Denis de La Réunion, France*. pp.1-18. Consulté à l'adresse <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00843689/document>
- Ismail, I., & Koshy, S. (2017). The Use of LinkedIn as a Recruitment Tool in the UAE: An Evaluation, *International Conference on Education, Humanities and Management (ICEHM-17)*, pp. 113-119. Consulté à la page <https://pdfs.semanticscholar.org/4c22/3f0d0bf4ea0aa88ba16f38238cba3ac98c9e.pdf>

- KAPFERER Jean-Noël, Strategic Brand Management, *Great Britain, Kogan Page, 320 p., 1997*
- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. *Journal of Transnational Management*. 20. 31-49. Consulté à l'adresse https://www.researchgate.net/publication/276374112_The_Use_of_Social_Network_Sites_as_an_E-Recruitment_Tool
- Muduli, A. and Trivedi, J.J. (2020). Recruitment methods, recruitment outcomes and information credibility and sufficiency. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 27 No. 4, pp. 1615-1631. Consulté à l'adresse https://www.researchgate.net/publication/341609224_Recruitment_methods_recruitment_outcomes_and_information_credibility_and_sufficiency
- Schulz, E., Camp, R., & Waltman, J. (2008). Incremental Effectiveness of Two Key IT Recruitment Methods. *Journal of Managerial Issues*, 20(2), 195-213. Consulté à l'adresse www.jstor.org/stable/40604604
- Skeels, M., & Grudin J. (2009). When social networks cross boundaries: a case study of workplace use of Facebook and LinkedIn. *Proceedings of the ACM 2009 International Conference on Supporting Group Work*. 95-103, Sanibel Island, Florida, USA. Consulté à l'adresse <https://www.microsoft.com/en-us/research/publication/social-networks-cross-boundaries-case-study-workplace-use-facebook-linkedin/>
- Thoumsin, L. (2019) *Quelles stratégies faut-il mettre en place pour attirer et embaucher de nouveaux candidats vers des métiers en*

pénurie? Cas Adecco. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve. Consulté à l'adresse
<https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/en/object/thesis%3A18580>

- Trost, A. (2014). *Talent Relationship Management : Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage*. New York: Springer.
- Vendramin, P., & Valenduc, G. (2002). *Technologies de l'information et de la communication, emploi et qualité du travail. FTU – Centre de recherche Travail & Technologies, Namur, Belgique*. Consulté à l'adresse <http://www.ftu-namur.org/fichiers/TICqualitedutravail-onkelinx.pdf>
- Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. (2014). Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? *Management international / International Management / Gestão Internacional*, 18 (3), 60–81. Consulté à l'adresse <https://doi.org/10.7202/1025090ar>
- Zune, M. (2006). De la pénurie à la mobilité : le marché du travail des informaticiens. *Formation Emploi*, 5-24. Consulté à l'adresse <http://journals.openedition.org/formationemploi/2151>

Sitographie

- Acerta. (2020). Les travailleurs restent fidèles à leur employeur 10 mois de plus qu'il y a 10 ans. Consulté le 1 août 2020 à l'adresse <https://www.acerta.be/fr/a-propos-dacerta/dans-la-presse/les-travailleurs-restent-fideles-a-leur-employeur-10-mois-de-plus-qu'il-y-a-10-ans>

- Actiris.brussels. (2020). Liste francophone des études qui préparent à une profession pour laquelle il existe une pénurie significative de main-d'œuvre. Consulté à l'adresse <https://www.actiris.brussels/media/acagnlhr/liste-pénurie-mo-rbc-2020-2021-fr-h-CE99B267.pdf>
- Agoria. (2018). La digitalisation et le marché du travail belge. Shaping the future of work. Consulté le 15 juillet 2020 à l'adresse https://content.digitalwallonia.be/post/20180924113452/Digitalisation-et-marché-du-travail-2030-brochure_RolandBerger-Agoria-19sept2018.pdf
- Bladier, C. (2019). LinkedIn : 25 choses à savoir sur l'algorithme des publications. Consulté le 12 juillet 2020 à l'adresse <https://www.frenchweb.fr/linkedin-25-choses-a-savoir-sur-lalgorithme-des-publications/376088#gsc.tab=0>
- DataReportal. (2019). Digital 2019 Belgium. Consulté le 3 août 2020 à l'adresse <https://fr.slideshare.net/DataReportal/digital-2019-belgium-january-2019-v01>
- Gazet van Antwerpen (2005). Dramatisch tekort aan informatici. Consulté le 12 juillet 2020 à l'adresse : <https://www.gva.be/cnt/oid342998/archief-dramatisch-tekort-aan-informatici>
- Le FOREM. (2020). Métiers en tension de recrutement en Wallonie. Consulté le 16 juillet 2020 à l'adresse https://www.leforem.be/MungoBlobs/1391501709248/202006_Analyse_metiers_tension_recrutement_wallonie_2020.pdf

- Le FOREM. (2018). Secteurs d'activité. Consulté le 15 juillet 2020 à l'adresse : <https://www.leforem.be/Horizonemploi/secteur/29.html>
- LinkedIn Economic Graph. (2019). AI Talent in the European Labour Market. Consulté le 28 juillet 2020 à l'adresse <https://economicgraph.linkedin.com/content/dam/me/economicgraph/en-us/PDF/AI-Talent-in-the-European-Labour-Market.pdf>
- ManpowerGroup. (2018). 2018 Talent Shortage Survey : Solving the Talent Shortage. Build, Buy, Borrow and Bridge. Consulté à l'adresse https://www.manpowergroup.be/wp-content/uploads/2018/06/Survey_Report_TalentShortage_BELGIUM_ENG.pdf
- The Society for Human Resource Management (SHRM). (2016). The new talent landscape : Recruiting Difficulty and Skills Shortages. Consulté à l'adresse <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/talent-landscape.aspx>
- Kemp, S. (2020). Digital 2020 Belgium. Consulté à l'adresse <https://datareportal.com/reports/digital-2020-belgium>
- Randstad. (2020). La pénurie de l'emploi n'est pas près de disparaître. Consulté le 10 juillet 2020 à l'adresse <https://www.randstad.be/fr/workforce360/detail/s/news/e1ccef33-c3d0-4722-b443-48cdc8e1b2b0/la-penurie-de-l'emploi-n'est-pas-pres-de-disparaitre>.
- Statbel DataLab. (2020). Chiffres mensuels sur le marché du travail. Consulté le 16 juillet 2020 à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/themes/datalab/chiffres-mensuels-sur-le-marche-du-travail#figures>

- Statbel DataLab. (2020). Emploi et chômage. Consulté le 16 juillet 2020 à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage#figures>
- Statbel DataLab. (2020). Population active (travailleurs et chômeurs) et inactive depuis 2017 basé sur l'Enquête sur les Forces de Travail reformée, par trimestre, province, sexe, classe d'âge et niveau d'éducation. Consulté le 16 juillet 2020 à l'adresse <https://bestat.statbel.fgov.be/bestat/crosstable.xhtml?view=38d7484d-0d42-4464-8cdb-835a0dd3dff7>
- Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (2019). Le marché du travail belge en 230 tableaux : un marché du travail à deux vitesses. Consulté à l'adresse <https://emploi.belgique.be/fr/actualites/le-marche-du-travail-belge-en-230-tableaux-un-marche-du-travail-deux-vitesses?id=48065>
- Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (2009). Le marché du travail belge en 150 tableaux. Consulté à l'adresse <https://emploi.belgique.be/fr/actualites/le-marche-du-travail-belge-en-150-tableaux>

Cours universitaires

Daxhelet, J-Y., & Gishvarova, S. (2018, 2020). Cours de media relations & community management. Louvain-la-Neuve.

Document audiovisuel

Best Regards Podcast. (2020). *Interview de Lara Garit : Startup Tech. Belgique*, Consulté à l'adresse <https://open.spotify.com/episode/1YLcYs64qzDAa7x3YwBGvZ>

Comment les contenus publiés par les entreprises du monde high tech sur les réseaux sociaux renforcent la réputation d'entreprise et favorisent le recrutement ?

Promoteur : Monsieur François Lambotte

Les réseaux sociaux ont une fonction de networking, mais pas uniquement ! Les entreprises peuvent y faire leur communication et également recruter des candidats grâce à une forte marque employeur. A l'ère du numérique et de la guerre des talents, la réputation est devenue cruciale pour les entreprises qui doivent mettre en place des stratégies pour être protégées durablement.

A travers ce mémoire, nous tenterons de comprendre comment les jeunes entreprises du monde high tech se démarquent par rapport aux autres entreprises dans le cadre du recrutement et nous apporterons des outils pour qu'elles puissent améliorer leur gestion des réseaux sociaux.

Mots-clés : e-recrutement, e-réputation, marque employeur, pénurie, réseaux sociaux

Annexes

Annexe 1 : Explication de la grille d'analyse

Grille d'Analyse	Question	Système d'encodage	Explications
LINKEDIN/FACEBOOK			
1. Nombre de publications		#	Nombre de publications sur le réseau social sur la période analysée.
2. Réputation	Nombre total de followers	#	La réputation d'une entreprise peut être définie de façons diverses comme le fait qu'elle se trouve dans le classement de Deloitte. Ici, nous nous en tenons à des indicateurs quantitatifs de popularité et d'engagement des internautes.
	Nombre de « likes » moyen par post	#	
	Nombre de « partages » moyen par post	#	
	Nombre de « partages » moyen par post	#	
	Nombre de « commentaires » moyen par post ?	#	
3. Différenciation	Interaction avec les internautes ?	0 – Non 1 – Oui	La publication appelle-t-elle à intervenir ? S'adresse-t-elle directement aux internautes ? Par exemple : la publication pose une question ou s'adresse aux internautes par le mot « vous ».
	Réponse aux commentaires ?	0 – Non 1 – Oui	L'administrateur de la page de l'entreprise répond-il aux questions et commentaires des internautes ?

	Ton	1 – Formel/Position d’expert 2 – Proximité 3 – Neutre 4 – Mélange	Quel est le ton employé dans les publications ?
	Taille du contenu rédactionnel	1 – Court et dynamique (-de 4 phrases) 2 – Longues publications (à caractère plutôt scientifique)	Quelle est la qualité du contenu rédactionnel ?
	Lien vers le site	0 – Non 1 – Oui	Est-ce que dans les publications il y a un lien vers le site ?
	Formats employés	1 – Texte uniquement 2 – Photo 3 – Vidéo 4 – Lien vers un autre média 5 – Événement 6 – Diffusion en direct 7 – Sondage 8 – Autre (podcast, liste Spotify etc.)	Permet de voir quel type de publications les 50 entreprises tech favorisent le plus.
	Format vertical ou carré des photos et vidéos ?	0 – Non 1 – Oui	Les publications sont-elles « mobile-friendly » ?
	Utilisation de sous-titres dans les vidéos ?	0 – Non 1 – Oui 2 – Mélange (horizontal, vertical, carré)	
	4. Engagement des employés	Commentaires d’employés ?	0 – Non 1 – Oui
Parole aux employés ?		0 – Non 1 – Oui	Est-ce qu’on donne la parole aux employés dans les publications ?
Quels employés ?		1 –Management /Direction 2 – Employés lambda 3 – mélange des deux	Est-ce qu’on donne la parole à tous les employés ou uniquement aux responsables hiérarchiques ?
Parole aux employés sur leur « carrière »		0 – Non 1 – Oui	Est-ce qu’on donne la

			parole aux employés pour le sujet « carrière » ?
5. Attractivité	Est-ce que l'entreprise diffuse des publicités digitales ?	0 – Non 1 – Oui	Permet de savoir si le recrutement est une priorité pour ces entreprises ou si elles consacrent leur budget pub à autre chose.
	Est-ce que l'entreprise diffuse des publicités digitales sur l'employabilité ?	0 – Non 1 – Oui	
6. Recrutement	Offres d'emploi sous forme de publication ?	0 – Non 1 – Oui	Est-ce que le réseau publie des offres d'emploi sous forme de publication ou autre (ex. rubrique « jobs » sur LinkedIn) ?
	Utilisation de l'onglet « jobs » ?	0 – Non 1 – Oui	Tant sur Facebook que LinkedIn il y a la possibilité d'utiliser un onglet « jobs » dans lequel il est possible de publier des offres d'emploi.
	Nombre de publications « carrière »	#	Nombre de publications que l'entreprise publie sur la période analysée qui ont un lien avec l'employabilité , la carrière au sein de l'entreprise etc.
	Contenu des publications type « carrière »	1 – invitation à rejoindre l'entreprise (recherche de talents, « join us », « rejoignez l'équipe ») 2 – culture d'entreprise (mise en avant de l'ambiance,	Permet de comprendre ce que les entreprises décident de mettre en avant pour attirer les candidats.

		« behind the scenes ») 3 – offre d’emploi (avec description du job brève ou complète) 4 – investissement dans les employés (formation, évolution « employé du mois », bienvenue/aurevoir employé) 5 – employer branding (mise en avant de l’organisation, nominations, engagement) 6 – mise en avant des valeurs clés de l’organisation 7 – promotion du lieu géographique	
7. Inclusion	Représentation visuelle de femmes ?	0 – Non 1 – Oui	L’entreprise est-elle dans une démarche d’inclusion et de diversité du personnel ?
	Représentation visuelle de travailleurs de générations différentes ?	0 – Non 1 – Oui	

Annexe 2 : Liste du classement du « Deloitte's 2019 Technology fast 50 nominees »

Disponible sur : <https://www2.deloitte.com/be/en/pages/technology/articles/fast50-2019-ranking.html>

Deloitte.

50 | Technology Fast 50
2019 BELGIUM

Deloitte's 2019 Technology Fast 50™

2019 Fast 50 nominees announced

#	Candidate	Growth	City	CEO	Website	Category
1	Elysia	2857,57%	Angleur	Francois Moonen	www.elysia-raytest.com	Healthcare and Life sciences
2	Sortlist	2289,23%	Wavre	Nicolas Finet	www.sortlist.be	Software
3	Silverfin	2132,07%	Ghent	Joris Van Der Gucht	www.silverfin.com	Software
4	FleetMaster	1930,64%	Ghent	Frederik De Witte	www.fleetmastersoftware.com	Software
5	THEO Technologies	1730,72%	Leuven	Steven Tielmans	www.theoplayer.com	Media and Entertainment
6	AppTweak	1491,66%	Brussels	Olivier Verdin	www.apptweak.com	Software
7	CrazyGames	1216,09%	Leuven	Raf Martens	www.crazygames.com	Software
8	Medenvision	1085,08%	Aarschot	Wouter Foulon	www.medenvision.com	Healthcare and Life sciences
9	nrgfin	888,53%	Herk-de-Stad	Ilse Melotte	www.nrgfin.com	Software
10	Guardsquare	832,13%	Leuven	Heidi Rakels	www.guardsquare.com	Software
11	Ontoforce	722,57%	Zwijnaarde	Hans Constandt	www.ontoforce.com	Software
12	intuo	680,94%	Ghent	Tim Clauwaert	www.intuo.io	Software
13	Colibra	668,78%	Brussels	Felix van de Maele	www.colibra.com	Software
14	ML6	631,76%	Ghent	Nicolas Deruytter	www.ml6.eu	Software
15	Codabox	421,03%	Leuven	Marie Costers	www.codabox.com	Fintech
16	Showpad	410,49%	Ghent	Pieterjan Bouten	www.showpad.com	Software
17	Look And Fin	405,09%	Brussels	Frédéric Lévy Morelle	www.lookandfin.com	Fintech
18	Arkite	353,50%	Genk	Johan Smeyers	www.arkite.com	Software
19	Eyeseer	352,87%	Ghent	Joris De Bruyne	www.eyeseer-research.com	Media and Entertainment
20	Robovision	338,11%	Antwerp	Jonathan Berte	www.robovision.be	Software

21	Octinion	324,25%	Leuven	Tom Coen	www.octinion.com	Hardware
22	DX-Solutions	314,46%	Harelbeke	Xavier Dekeyster	www.dx-solutions.be	Software
23	Flexmail	280,99%	Genk	Frederik Poelman	www.flexmail.be	Software
24	Intracto	271,94%	Herentals	Pieter Janssens	www.intracto.com	Media and Entertainment
25	Proxyclick	256,58%	Sint-Stevens-Woluwe	Gregory Blondeau	www.proxyclick.com	Software
26	Connective	227,30%	Antwerp	Nicolas Metivier	www.connective.eu	Software
27	Mithra Pharmaceuticals	220,36%	Liège	François Fornieri	www.mithra.com	Healthcare and Life sciences
28	@iPower	214,39%	Deurne	Gregory Liénard	www.ipower.eu	Media and Entertainment
29	Auctelia	205,21%	Mont-Saint-Guibert	Olivier Maton	www.auctelia.com	Fintech
30	LayerWise	202,68%	Leuven	Andrew Johnson	www.3dsystems.com	Hardware
31	Level27	199,13%	Bilzen	Peter Fastré	www.level27.com	Communications
32	iBanFirst	176,61%	Brussels	Pierre Antoine Dusoulier	www.ibanfirst.com	Fintech
33	Sync Solutions	173,99%	Brussels	Maxime Pourre	www.syncsolutions.com	Communications
34	Connecting Expertise	165,07%	Antwerp	Peter De Buck	www.connecting-expertise.com	Software
35	LESCAV	158,44%	Liège	François Leroy	www.lescav.com	Hardware
36	ProDigest	153,41%	Zwijnaarde	Massimo Marzorati	www.prodigest.eu	Healthcare and Life sciences
37	Globis	152,73%	Aalst	Karel Van den Berghe	www.globis-software.com	Software
38	intoPIX	147,25%	Mont-Saint-Guibert	Gaël Rouvroy	www.intopix.com	Software
39	Cogengreen	146,52%	Gembloux	Christophe Henriet	www.cogengreen.com	Environmental Technology
40	Efficacy	144,15%	Brussels	Cédric Pierrard	www.efficacy.com	Software
41	Monizze	137,59%	Brussels	Jean-Louis Van Houwe	www.monizze.com	Fintech
42	Ecerium	136,69%	Kessel	Mark Ongena	www.ecerium.com	Software
43	Qualifio	128,10%	Louvain-la-Neuve	Olivier Simonis	www.qualifio.com	Software
44	Step-Up Consulting	126,68%	Leuven	Evert Verlinden	www.stepupconsulting.eu	Fintech
45	Suivo	120,92%	Edegem	Dirk Lambrechts	www.suivo.com	Software
46	LISAM Systems	118,78%	Ecaussines	Michel Hemberg	www.lisam.com	Software
47	Lansweeper	118,43%	Grembergen	Dave Goossens	www.lansweeper.com	Software
48	Citymesh	117,98%	Bruges	Mitch De Geest	www.citymesh.com	Communications
49	Primento Digital	117,73%	Brussels	Thibault Leonard	www.primento.com	Media and Entertainment
50	Sentiance	115,78%	Antwerp	Toon Vanparys	www.sentiance.com	Software

Annexe 3 : Résultats de l'analyse des réseaux sociaux LinkedIn et Facebook des cinquante entreprise du classement « Deloitte's 2019 Technology fast 50 nomiees »

Question	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LINKEDIN	Elysia	Sortlist	Silverfin	Fleetmaster	THEO Technologies	AppTweak	CrazyGames	MedEnvision	NrgFin	Guardsquare
Nombre de publications	15	41	91	7	123	90	4	17	1	153
Nombre total de followers	528	7717	5786	378	3693	5566	311	669	164	1885
Nombre de « likes » moyen par post	7,4	18,56	21	20,86	10,72	8,86	10,5	25,88	3	14,65
Nombre de « commentaires » moyen par post ?	0	0,63	0,18	0,57	0,21	0,27	0,75	2	0	0,07
Interaction avec les internautes ?	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1
Réponse aux commentaires ?	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1
Ton	3	2	1	2	2	2	2	1	3	1
Contenu rédactionnel	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1
Lien vers le site dans les publications ?	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Formats utilisés	1, 2, 4	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	2, 4	2, 3, 4, 5	1, 2, 4, 5	2, 4	2, 3, 4, 5	4	2, 3, 4
Format vertical/carré des photos et vidéos ?	2	2	0	2	2	2	0	0	0	2
Utilisation de sous-titres dans les vidéos ?	NA	1	1	NA	0	NA	NA	0	NA	0
Commentaires d'employés ?	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0
Parole aux employés ?	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1
Quels employés ?	NA	3	1	NA	1	3	NA	NA	NA	1
Parole aux employés sur leur « carrière »	NA	1	0	NA	0	0	NA	NA	NA	0
Est-ce que l'entreprise diffuse des publicités digitales ?	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1
Est-ce que l'entreprise diffuse des publicités digitales sur l'employabilité ?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Offres d'emploi sous forme de publication ?	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1
Utilisation de l'onglet « jobs » ?	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1
Nombre de publications « carrière »	5	16	10	1	4	0	0	0	0	5
Contenu des publications type « carrière »	3	2, 4	1, 2, 4	3	1, 2	NA	NA	NA	NA	1, 3
Représentation visuelle de femmes ?	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0
Différentes générations ?	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0

Question	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
LINKEDIN	Ontoforce	intuo.io	Collibra	ML6	CodaBox	Showpad	LookandFin	Arkite	EyeSee	Robovision
Nombre de publications	33	30	204	71	246	252	53	15	104	43
Nombre total de followers	1040	19326	20987	4796	1722	23816	1347	1409	2440	4368
Nombre de « likes » moyen par post	17,15	22,87	62,27	36,93	14,95	9,65	8,6	49,87	23,53	54,91
Nombre de « commentaires » moyen par post ?	0,18	0,9	1,43	1	0,37	0,22	0,43	2,33	0,13	1,56
Interaction avec les internautes ?	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Réponse aux commentaires ?	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0
Ton	3	2	3	2	2	1	1	3	3	3
Contenu rédactionnel	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Lien vers le site dans les publications ?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Formats utilisés	2, 3, 4	2, 3, 4, 5, 7	2, 3, 4, 5	2, 3, 4, 5	2, 3, 4	1, 2, 3, 4	2, 3, 4	2, 3, 4	2, 3, 4	2, 3, 4
Format vertical/carré des photos et vidéos ?	2	2	0	2	1	1	2	2	0	2
Utilisation de sous-titres dans les vidéos ?	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1
Commentaires d'employés ?	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0
Parole aux employés ?	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0
Quels employés ?	1	3	3	1	3	3	1	NA	3	NA
Parole aux employés sur leur « carrière »	0	1	1	0	0	0	partage publi	NA	0	NA
Est-ce que l'entreprise diffuse des publicités digitales ?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Est-ce que l'entreprise diffuse des publicités digitales sur l'employabilité ?	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
Offres d'emploi sous forme de publication ?	0	0	0	0	1	0	0	0		0
Utilisation de l'onglet « jobs » ?	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0
Nombre de publications « carrière »	1	3	45	6	14	4	0	3	0	2
Contenu des publications type « carrière »	1	2, 5, 7	2, 4, 5, 6	2, 4, 5	2, 3, 4	2	NA	2	NA	1, 5
Représentation visuelle de femmes ?	1	1	1++	1	1	1	1	1	1	0
Différentes générations ?	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1

Question	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
LINKEDIN	Octinion	DX-Solutions	Flexmail	Intracto	Proxydick	Connective	Mithra	iPower	Auctelia	3D Systems
Nombre de publications	2	32	10	53	74	106	44	1	5	0
Nombre total de followers	941	682	416	7494	2714	5825	8693	314	741	4017
Nombre de « likes » moyen par post	10	8,47	6,1	27,09	14,34	12,93	77,52	1	2,6	NA
Nombre de « commentaires » moyen par post ?	0	0,88	0	0,85	0,46	0,84	0,89	1	0,2	NA
Interaction avec les internautes ?	0	1	1	1	1	1	1	1	1	NA
Réponse aux commentaires ?	0	1	NA	0	1	1	0	0	0	NA
Ton	3	2	2	2	2	2	3	2	2	NA
Contenu rédactionnel	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NA
Lien vers le site dans les publications ?	0	1	1	1	1	1	1	0	1	NA
Formats utilisés	4	2, 3, 4	3, 4	2, 3, 4	2, 3, 4	2, 3, 4	2, 4	4	2, 4	NA
Format vertical/carré des photos et vidéos ?	NA	2	0	2	0	0	2	NA	0	NA
Utilisation de sous-titres dans les vidéos ?	NA	0	1	1	1	0	NA	NA	NA	NA
Commentaires d'employés ?	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NA
Parole aux employés ?	0	0	0	1	1	1	0	0	0	NA
Quels employés ?	NA	NA	NA	3	3	1	NA	NA	NA	NA
Parole aux employés sur leur « carrière »	NA	NA	NA	0	0	1	NA	NA	NA	NA
Est-ce que l'entreprise diffuse des publicités digitales ?	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0
Est-ce que l'entreprise diffuse des publicités digitales sur l'employabilité ?	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Offres d'emploi sous forme de publication ?	0	1	0	0	0	0	1	0	0	NA
Utilisation de l'onglet « jobs » ?	1	0	0	1	1	0	1	0	0	NA
Nombre de publications « carrière »	0	6	0	8	1	11	14	0	2	NA
Contenu des publications type « carrière »	NA	1, 2	NA	4	4	1, 2, 4, 5, 6	1, 3	NA	1	NA
Représentation visuelle de femmes ?	0	1	0	1	1	1	1	0	0	NA
Différentes générations ?	0	0	0	0	1	1	1	0	1	NA

Question	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
LINKEDIN	Level27	iBanFirst	Sync Solutions	Connecting Expertis	LESCAV	ProDigest	Globis	IntoPix	Cogengreen	Efficacy
Nombre de publications	17	123	NA	21	6	5	4	41	NA	80
Nombre total de followers	424	6244	NA	451	94	1066	303	845	NA	4937
Nombre de « likes » moyen par post	6,53	22,09	NA	11,9	13,83	14,4	9,5	7,83	NA	6,4
Nombre de « commentaires » moyen par post ?	0,06	0,22	NA	0,29	0,67	0	0	0,12	NA	0,15
Interaction avec les internautes ?	1	1	NA	1	0	1	0	1	NA	1
Réponse aux commentaires ?	0	0	NA	0	0	NA	NA	1	NA	1
Ton	2	1	NA 4 : neutre + humour	3	3	3	3	3	NA	3
Contenu rédactionnel	1	1	NA	1	3	1	3	1	NA	1
Lien vers le site dans les publications ?	1	1	NA	1	1	1	1	1	NA	0
Formats utilisés	2, 3, 4	2, 3, 4	NA	2, 4	2, 4	4	2, 4	2, 4	NA	2, 4
Format vertical/carré des photos et vidéos ?	0	0	NA	0	2	NA	NA	0	NA	2
Utilisation de sous-titres dans les vidéos ?	1	1	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Commentaires d'employés ?	0	1	NA	1	0	0	NA	0	NA	0
Parole aux employés ?	0	0	NA	0	0	0	0	1	NA	1
Quels employés ?	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	2	NA	2
Parole aux employés sur leur « carrière »	NA	0	NA	NA	NA	NA	NA	0	NA	0
Est-ce que l'entreprise diffuse des publicités digitales ?	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Est-ce que l'entreprise diffuse des publicités digitales sur l'employabilité ?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Offres d'emploi sous forme de publication ?	0	0	NA	0	0	1	0	0	NA	1
Utilisation de l'onglet « jobs » ?	0	1	NA	1	1	0	0	0	NA	1
Nombre de publications « carrière »	2	11	NA	2	0	3	0	5	NA	6
Contenu des publications type « carrière »	1, 4	1, 2, 4, 5, 6	NA	2	NA	3	NA	1, 2, 5	NA	1, 2, 3, 5
Représentation visuelle de femmes ?	0	1	NA	1	0	0	0	0 ++	NA	1
Différentes générations ?	1	1	NA	1	0	0	0	0	NA	0

Question	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
LINKEDIN	Monize	Ecerium	Qualifio	StepUp Consulting	Suivo	Lisam Systems	Lansweeper	Citymesh	Primento Digital	Sentiance
Nombre de publications	9	1	45	6	18	79	41	48	57	24
Nombre total de followers	1286	91	4529	725	1228	1127	3462	1402	586	3761
Nombre de « likes » moyen par post	10,11	2	7,44	20	10,55	4,63	19,60	22,08	1,58	28,88
Nombre de « commentaires » moyen par post ?	0,33	0	0,04	1,33	0,27	0,08	0,26	0,22	0,02	0,37
Interaction avec les internautes ?	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1
Réponse aux commentaires ?	0	NA	NA	0	0	0	0	0	1	1
Ton	3	3	3	3	2	1	2	3	3	2
Contenu rédactionnel	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1
Lien vers le site dans les publications ?	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1
Formats utilisés	2, 4	2	2, 3, 4	2, 4	2, 3, 4, 5	2, 3	2, 4	2, 3, 4, 5, 6	2, 4	2, 3, 4, 8
Format vertical/carré des photos et vidéos ?	1	0	2	2	0	0	2	2	0	0
Utilisation de sous-titres dans les vidéos ?	NA	NA	0	NA	0	1	0	1	NA	0
Commentaires d'employés ?	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
Parole aux employés ?	0	NA	0	0	0	0	0	1	0	0
Quels employés ?	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	1	NA	NA
Parole aux employés sur leur « carrière »	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0	NA	NA
Est-ce que l'entreprise diffuse des publicités digitales ?	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0
Est-ce que l'entreprise diffuse des publicités digitales sur l'employabilité ?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Offres d'emploi sous forme de publication ?	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Utilisation de l'onglet « jobs » ?	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0
Nombre de publications « carrière »	0	0	0	3	2	0	3	0	3	8
Contenu des publications type « carrière »	NA	NA	NA	4, 5	2	NA	4, 6	NA	1, 3	1, 2
Représentation visuelle de femmes ?	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1
Différentes générations ?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Question	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FACEBOOK	Elysia	Sortlist	Silverfin	Fleetmaster	THEO Technologies	AppTweak	CrazyGames	MedEnvision	NrgFin	Guardsquare
Nombre de publications	5	13	41	6	48	11	0	NA	NA	119
Nombre total de followers	38	4087	714	206	28	2234	23785	NA	NA	328
Nombre de « likes » moyen par post	0,8	11,31	3,88	13,67	0,1	5,09	NA	NA	NA	1,19
Nombre de « partages » moyen par post	1,6	0,76	0,19	6,67	0	0,09	NA	NA	NA	0
Nombre de « commentaires » moyen par post ?	0	0,15	0	0,16	0	0	NA	NA	NA	0,03
Interaction avec les internautes ?	0	1	1	0	1	1	NA	NA	NA	1
Réponse aux commentaires ?	0	0	NA	0	NA	NA	NA	NA	NA	0
Ton	3	2	1	2	2	2	NA	NA	NA	1
Contenu rédactionnel	3	1	1	1	1	1	NA	NA	NA	1
Lien vers le site dans les publications ?	1	1	1	1	1	1	NA	NA	NA	1
Formats utilisés	1, 2, 4	1, 2, 3, 4, 5	1	1, 2, 4	2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4	NA	NA	NA	2, 3, 4
Format vertical/carré des photos et vidéos ?	2	2	0	2	2	1	NA	NA	NA	0
Utilisation de sous-titres dans les vidéos ?	NA	1	NA	NA	0	0	NA	NA	NA	0
Commentaires d'employés ?	1	0	NA	0	NA	NA	NA	NA	NA	0
Parole aux employés ?	0	1	1	0	1	1	NA	NA	NA	1
Quels employés ?	NA	3	1	NA	1	2	NA	NA	NA	1
Parole aux employés sur leur « carrière »	NA	0	0	NA	0	0	NA	NA	NA	0
Est-ce que l'entreprise diffuse des publicités digitales ?	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicités digitales sur l'employabilité ?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Offres d'emploi sous forme de publications ?	1	1	1	1	0	0	NA	NA	NA	0
Utilisation de l'onglet « jobs » ?	0	0	0	0	0	0	NA	NA	NA	0
Nombre de publications « carrière »	2	5	10	1	4	0	NA	NA	NA	1
Contenu des publications type « carrière »	3	2, 4	1, 2, 4	3	1, 2	NA	NA	NA	NA	1
Représentation visuelle de femmes ?	0	1	1	0	0	1	NA	NA	NA	0
Différentes générations ?	0	1	1	0	0	0	NA	NA	NA	0

Question	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
FACEBOOK	Ontoforce	intuoJo	Collibra	ML6	CodaBox	Showpad	LookandFin	Arkite	EyeSee	Robovision
Nombre de publications	4	5	30	0	130	100	22	10	92	18
Nombre total de followers	221	1971	445	380	530	14965	5500	287	1039	393
Nombre de « likes » moyen par post	3,75	10	7,73	NA	5,63	2,84	98	87	13,87	11,06
Nombre de « partages » moyen par post	0,25	1,8	0,33	NA	0,31	0,01	0,55	0,4	2,78	2,05
Nombre de « commentaires » moyen par post ?	0	0,4	0,13	NA	0,01	0	0,22	0,1	0,05	0,22
Interaction avec les internautes ?	1	1	1	NA	1	1	0	1	1	1
Réponse aux commentaires ?	NA	1	0	NA	1	0	1	0	0	0
Ton	3	2	3	NA	2	1	1	3	3	3
Contenu rédactionnel	1	3	1	NA	1	1	1	1	1	1
Lien vers le site dans les publications ?	1	1	1	NA	1	1	1	1	1	1
Formats utilisés	2, 3, 4	2, 3, 4, 5, 6	1, 2, 4, 5	NA	2, 3, 4	1, 2, 3, 4	4	2, 3, 4	2, 3, 4	2, 3, 4
Format vertical/carré des photos et vidéos ?	2	0	2	NA	1	1	2	2	0	2
Utilisation de sous-titres dans les vidéos ?	0	1	NA	NA	1	1	0	1	1	1
Commentaires d'employés ?	NA	0	0	NA	1	0	0	0	0	0
Parole aux employés ?	0	1	0	NA	1	1	0	0	1	0
Quels employés ?	NA	3	NA	NA	3	3	NA	NA	3	NA
Parole aux employés sur leur « carrière »	NA	0	NA	NA	0	0	NA	NA	0	NA
Est-ce que l'entreprise diffuse des publicités digitales ?	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Publicités digitales sur l'employabilité ?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Offres d'emploi sous forme de publications ?	0	0	0	NA	1	0	0	0	0	0
Utilisation de l'onglet « jobs » ?	0	0	0	NA	0	0	0	0	0	0
Nombre de publications « carrière »	0	0	5	NA	3	4	0	3	0	0
Contenu des publications type « carrière »	NA	NA	2	NA	3	3	NA	2	NA	1, 5
Représentation visuelle de femmes ?	0	1	1	NA	1	1	1	1	1	0
Différentes générations ?	0	0	0	NA	1	0	0	0	0	1

Question	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
FACEBOOK	Octinion	DX-Solutions	Flexmail	Intracto	Proxyclick	Connective	Mithra	iPower	Auctelia	3D Systems
Nombre de publications	1	27	10	45	80	55	14	NA	91	0
Nombre total de followers	284	570	729	6160	2121	182	1689	NA	15811	540
Nombre de « likes » moyen par post	13	6,41	11,1	38,64	2,71	5,51	51,43	NA	30,71	NA
Nombre de « partages » moyen par post	1	1,48	3,8	2,22	0,01	1,07	16	NA	8,74	NA
Nombre de « commentaires » moyen par post ?	0	23	0	0,75	0,1	0,02	5,14	NA	7,56	NA
Interaction avec les internautes ?	0	0	1	1	1	1	1	NA	1	NA
Réponse aux commentaires ?	NA	0	NA	0	1	0	0	NA	1	NA
Ton	NA	2	2	2	2	2	3	NA	3	NA
Contenu rédactionnel	NA	1	1	1	1	1	1	NA	1	NA
Lien vers le site dans les publications ?	0	1	1	1	1	1	1	NA	1	NA
Formats utilisés	4	2, 3, 4	3, 4	2, 3, 4	2, 3, 4	2, 3, 4	2, 4	NA	2, 4	NA
Format vertical/carré des photos et vidéos ?	NA	2	0	1	0	0	2	NA	2	NA
Utilisation de sous-titres dans les vidéos ?	NA	0	1	1	1	0	NA	NA	NA	NA
Commentaires d'employés ?	NA	0	0	1	1	0	0	NA	0	NA
Parole aux employés ?	NA	0	0	1	1	1	0	NA	0	NA
Quels employés ?	NA	NA	NA	1	3	3	NA	NA	NA	NA
Parole aux employés sur leur « carrière »	0	NA	NA	0	0	0	NA	NA	NA	NA
Est-ce que l'entreprise diffuse des publicités digitales ?	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Publicités digitales sur l'employabilité ?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Offres d'emploi sous forme de publications ?	0	1	0	0	0	0	1	0	0	NA
Utilisation de l'onglet « jobs » ?	0	0	1	0	0	0	0	NA	0	NA
Nombre de publications « carrière »	0	6	0	8	15	2	3	NA	0	NA
Contenu des publications type « carrière »	NA	1, 2	NA	4	1, 2	1, 2	3	NA	NA	NA
Représentation visuelle de femmes ?	0	1	0	1	1	1	1	NA	0	NA
Différentes générations ?	0	0	1	0	0	1	1	NA	0	NA

Question	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
FACBOOK	Level27	iBanFirst	Sync Solutions	Connecting Expertis	LESCAV	ProDigest	Globis	IntoPix	Cogengreen	Efficy
Nombre de publications	27	13	NA	4	0	NA	NA	32	NA	46
Nombre total de followers	1025	519	NA	136	34	NA	NA	95	NA	426
Nombre de « likes » moyen par post	40, 52	9,31	NA	5,25	NA	NA	NA	3,38	NA	1,8
Nombre de « partages » moyen par post	0,96	0,54	NA	0,5	NA	NA	NA	0,03	NA	0,43
Nombre de « commentaires » moyen par post ?	2,7	0,54	NA	0,52	NA	NA	NA	0,06	NA	0,1
Interaction avec les internautes ?	1	0	NA	1	NA	NA	NA	1	NA	1
Réponse aux commentaires ?	0	0	NA	0	NA	NA	NA	0	NA	1
Ton	2	3	NA	3	NA	NA	NA	3	NA	3
Contenu rédactionnel	1	1	NA	1	NA	NA	NA	1	NA	1
Lien vers le site dans les publications ?	1	1	NA	1	NA	NA	NA	1	NA	0
Formats utilisés	2, 3, 4	2, 4	NA	2, 4	NA	NA	NA	2, 4	NA	2, 4
Format vertical/carré des photos et vidéos ?	0	2	NA	0	NA	NA	NA	0	NA	2
Utilisation de sous-titres dans les vidéos ?	1	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Commentaires d'employés ?	1	0	NA	1	NA	NA	NA	0	NA	0
Parole aux employés ?	0	0	NA	0	NA	NA	NA	1	NA	1
Quels employés ?	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	2	NA	2
Parole aux employés sur leur « carrière »	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0	NA	0
Est-ce que l'entreprise diffuse des publicités digitales ?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicités digitales sur l'employabilité ?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Offres d'emploi sous forme de publications ?	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Utilisation de l'onglet « jobs » ?	0	0	NA	0	NA	NA	NA	0	NA	0
Nombre de publications « carrière »	8	1	NA	1	NA	NA	NA	4	NA	0
Contenu des publications type « carrière »	1, 2, 4	5	NA	3	NA	NA	NA	1, 2	NA	NA
Représentation visuelle de femmes ?	1	1	NA	1	NA	NA	NA	0	NA	1
Différentes générations ?	1	1	NA	1	NA	NA	NA	0	NA	0

Question	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
FACBOOK	Monizze	Ecerium	Qualifio	StepUp Consulting	Suivo	Lisam Systems	Lansweeper	Citymesh	Primento Digital	Sentiance
Nombre de publications	19	1	62	3	0	67	44	34	51	1
Nombre total de followers	7922	59	3202	92	83	110	5446	654	559	1027
Nombre de « likes » moyen par post	8,73	0	1,39	2,66	NA	1,37	25,59	15,47	1,25	3
Nombre de « partages » moyen par post	1,47	0	0,19	1	NA	0,21	9,52	5,47	0,22	0
Nombre de « commentaires » moyen par post ?	1,63	0	0	0	NA	1	0,68	1,26	0	0
Interaction avec les internautes ?	1	0	1	0	NA	0	1	0	0	0
Réponse aux commentaires ?	1	NA	NA	NA	NA	0	0	0	NA	NA
Ton	3	3	3	2	NA	1	2	3	3	NA
Contenu rédactionnel	1	1	1	1	NA	2	1	3	1	3
Lien vers le site dans les publications ?	0	0	1	0	NA	0	1	1	0	1
Formats utilisés	2, 4	2	2, 3, 4	2	NA	2, 3	2, 4	2, 3, 4, 5, 6	2, 4	4
Format vertical/carré des photos et vidéos ?	0	0	2	0	NA	0	2	2	0	NA
Utilisation de sous-titres dans les vidéos ?	NA	NA	0	NA	NA	1	0	1	NA	NA
Commentaires d'employés ?	0	NA	0	NA	NA	0	0	1	0	NA
Parole aux employés ?	0	0	0	0	NA	0	0	0	0	0
Quels employés ?	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Parole aux employés sur leur « carrière »	0	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Est-ce que l'entreprise diffuse des publicités digitales ?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicités digitales sur l'employabilité ?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Offres d'emploi sous forme de publications ?	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Utilisation de l'onglet « jobs » ?	0	0	0	0	NA	0	0	0	0	0
Nombre de publications « carrière »	0	0	0	0	NA	0	2	5	2	0
Contenu des publications type « carrière »	NA	NA	NA	NA	NA	NA	6	2, 4, 5, 6	1, 3	NA
Représentation visuelle de femmes ?	1	0	1	1	NA	0	0	0	0	0
Différentes générations ?	0	0	0	0	NA	0	0	0	0	0

Annexe 4 : Résultats de l'enquête sur les habitudes d'utilisation des réseaux sociaux
LinkedIn et Facebook

Mémoire : Comment l'utilisation de Facebook et LinkedIn peut favoriser le recrutement de métiers en pénurie

Bonjour à tous,

Dans le cadre de mon master, je suis en train de rédiger mon mémoire sur le recrutement à travers les réseaux sociaux. Plus précisément, il s'agit de l'utilisation de Facebook et LinkedIn par les entreprises du monde high tech qui est un secteur dans lequel il y a une grande pénurie de talents. Vos réponses à ce questionnaire constitueront une partie de mon corpus et m'aideront pour finaliser ma recherche.

Le but est de comprendre comment les entreprises se manifestent sur les réseaux sociaux numériques, comment cette manifestation peut contribuer à renforcer les valeurs et également comment elle participe à la réputation d'une entreprise, pour ensuite recruter plus facilement.

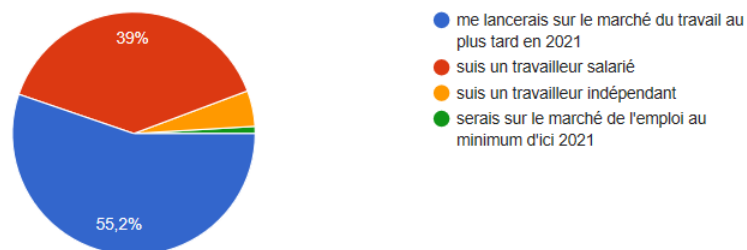
Ce questionnaire aura pour but de croiser vos réponses avec une analyse qualitative des 50 entreprises provenant du classement "Deloitte's 2019 Technology fast 50 nommees", un classement réalisé par Deloitte félicitant 50 entreprises technologiques belges pour leur innovation et entrepreneuriat. Les questions porteront sur vos habitudes d'utilisation des deux réseaux sociaux et cela ne vous prendra que 3 minutes. Bien entendu, toutes vos réponses seront anonymes et confidentielles.

D'avance un grand merci pour votre participation !

Amandine Folie

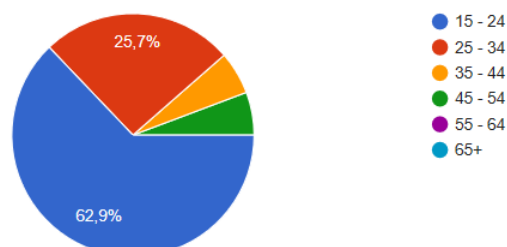
Je

105 antwoorden



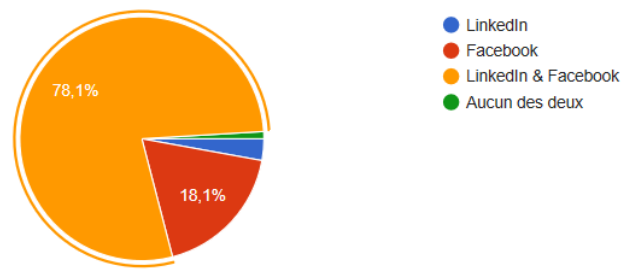
Quel âge avez-vous ?

105 antwoorden



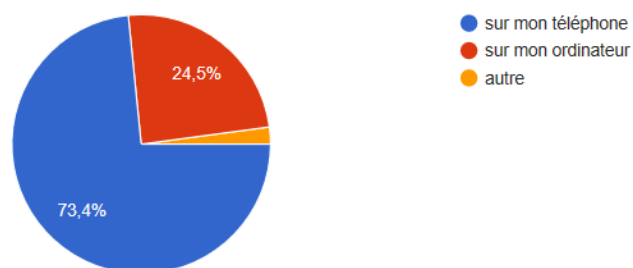
Je possède un profil sur les réseaux sociaux...

105 antwoorden



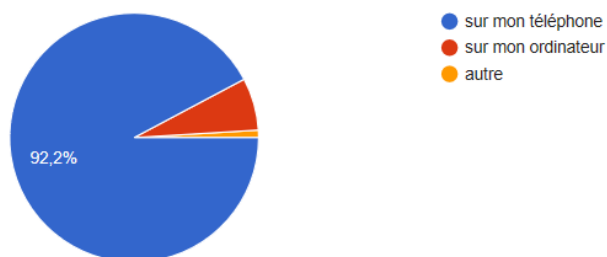
Je consulte LinkedIn principalement...

94 antwoorden



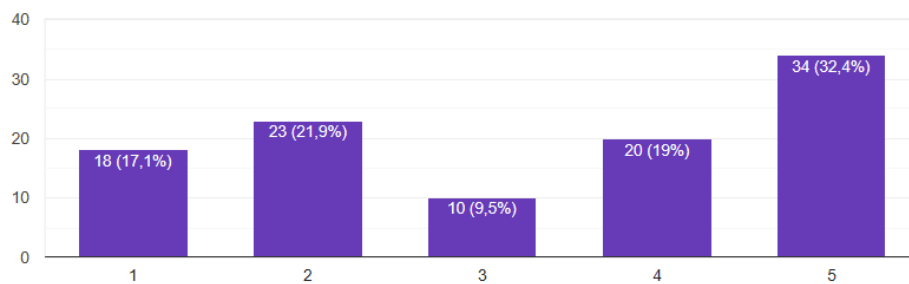
Je consulte Facebook principalement...

103 antwoorden



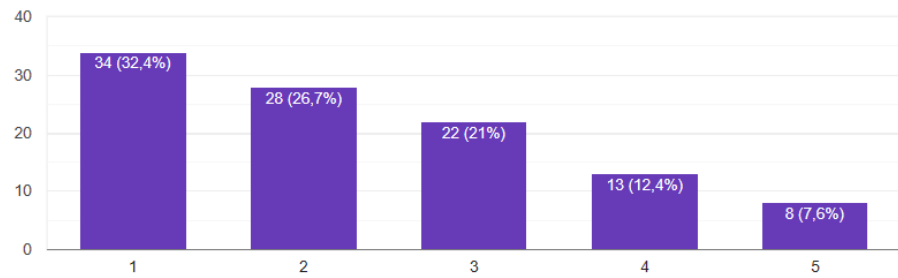
Je suis les informations concernant les offres d'emploi sur les profils des réseaux sociaux des entreprises

105 antwoorden



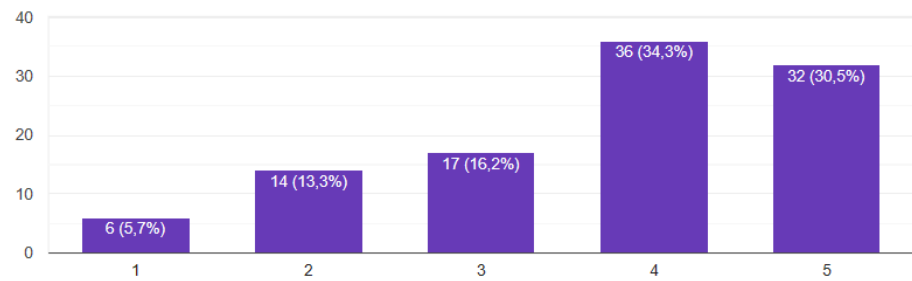
Je suis les informations relatives aux offres d'emploi sur les sites de recrutement de l'entreprise

105 antwoorden



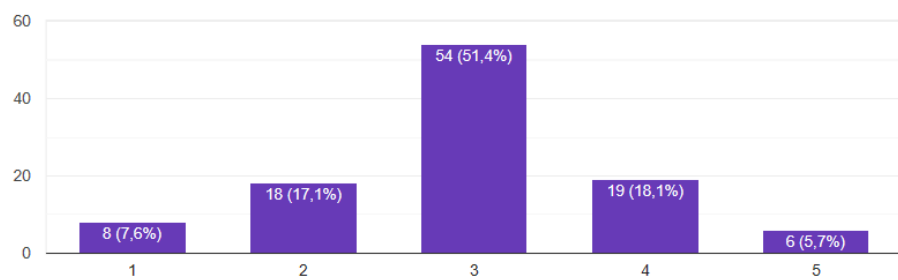
Les différents profils de réseaux sociaux des entreprises sont importants à mes yeux au moment de postuler

105 antwoorden



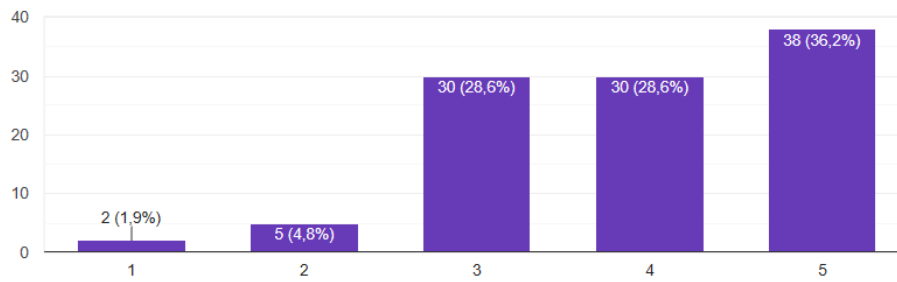
Les profils des entreprises sur les réseaux sociaux me donnent assez d'informations détaillées sur leurs possibilités d'emploi

105 antwoorden



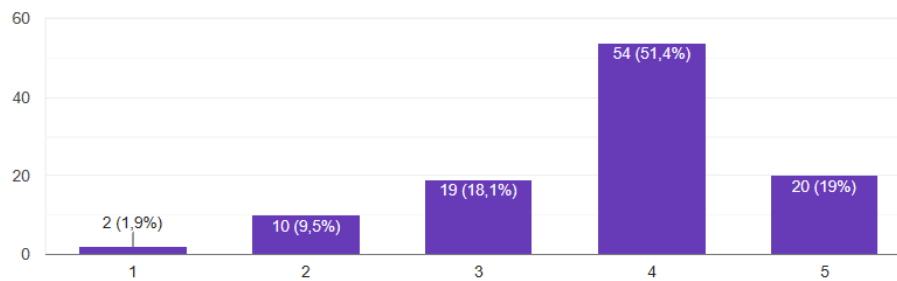
Les sites de recrutement des entreprises me donnent des informations détaillées sur leurs offres d'emploi

105 antwoorden



L'expression des valeurs clés de l'entreprise sur les réseaux sociaux est importante pour moi

105 antwoorden



Je reçois des publicités sur les réseaux sociaux concernant des offres d'emploi qui correspondent à mon profil professionnel

105 antwoorden

