

## La digitalisation du recrutement dans le domaine des Ressources Humaines



Source : Bys, 2019

**Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES**

par :

**Morgane FANTINO**

Conseiller au travail de Bachelor :

**Grégory TESNIER, maître d'enseignement HES**

**Genève, le 15 juillet 2021**

**Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**

**Filière Economie d'entreprise (EE)**

## Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor of Science en économie d'entreprise.

L'étudiante a envoyé ce document par email à l'adresse d'analyse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND. <http://www.orkund.com/fr/student/392-orkund-faq>

L'étudiante atteste avoir réalisé seul-e le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

## Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier mon conseiller, Monsieur Grégory Tesnier pour ses conseils et le suivi de mon travail de Bachelor.

Je remercie également toutes les personnes qui ont pris le temps de répondre à mon sondage et à mes interviews tout au long de mon travail. En particulier, Madame Zoé Rigaud, Madame Nadina Marques et les candidats qui m'ont accordé de leur temps pour répondre à chacune de mes questions. Cela m'a réellement aidé pour la réalisation de mon travail.

Finalement, je remercie ma sœur pour la relecture de mon travail, les corrections et ses conseils.

Chacune de ces personnes m'ont grandement aidé pour la rédaction de ce travail, sans qui cela n'aurait pas été possible.

## Résumé

La digitalisation est de plus en plus présente dans le domaine des ressources humaines, en particulier dans le processus de recrutement. Ce phénomène a débuté dans les années 1970 avec l'apparition de logiciels RH et s'est développé ensuite dans les années 2000 avec l'arrivée d'Internet.

De nombreux logiciels numériques se sont développées dans le domaine des ressources humaines pour chacune des phases du recrutement. Il existe une panoplie de solutions pour chercher, sélectionner et engager des candidats. Le problème de ces solutions est qu'elles ne sont pas toujours adaptées aux besoins des candidats et que les responsables des ressources humaines n'ont pas réellement de retour sur leur expérience face au recrutement digital et de connaissances à ce sujet.

La digitalisation peut apporter à l'entreprise de nombreux avantages comme un gain de temps, d'efficacité et d'argent. Dans la mesure où ces solutions sont correctement exploitées et que les employés sont bien formés à ces nouvelles méthodes de travail. De plus, ils doivent aussi posséder les compétences pour analyser les données récoltées par les algorithmes. Il y a également un risque d'intégrer des stéréotypes ou des erreurs de nature humaine à travers les algorithmes qui faussent les résultats et qui peuvent même mener à de la discrimination.

En premier lieu, l'objectif de mon travail est de définir une cartographie des solutions digitales RH existantes dans chaque phase du processus de recrutement et de les expliquer. En deuxième lieu, le but est de montrer les avantages et les limites de la digitalisation dans les ressources humaines. Finalement, le dernier objectif est d'analyser les avis et les besoins des candidats demandeurs d'emploi et des recruteurs face au recrutement digital.

Toutes ces recherches ont servi à établir des recommandations à l'attention des responsables des ressources humaines spécialisés dans le recrutement pour utiliser ces solutions digitales de manière éthique et optimale en prenant en compte les besoins de chaque partie prenante, les opportunités et les risques de ce type de recrutement.

Afin de mettre en place le recrutement digital de manière optimale, les entreprises doivent opter pour une stratégie mixte qui allie le digital et l'humain. La solution est de garder certaines pratiques classiques en utilisant le digital en tant que support pour permettre aux recruteurs de se concentrer sur des tâches à forte valeur ajoutée tout en prenant en compte les besoins de chaque partie prenante.



# Table des matières

<b>Déclaration</b> .....	<b>i</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>ii</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>iii</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>vii</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>vii</b>
<b>1. Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Définitions</b> .....	<b>1</b>
1.1.1 Ressources Humaines.....	1
1.1.2 Recrutement .....	3
1.1.3 Digitalisation du recrutement dans les Ressources Humaines et transformation numérique .....	6
<b>1.2 Contexte</b> .....	<b>9</b>
1.2.1 Ressources Humaines et recrutement : évolution .....	9
1.2.2 Contexte et évolution des pratiques de recrutement .....	11
<b>1.3 Problématique</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4 Méthodologie</b> .....	<b>14</b>
<b>2. Formes de digitalisation dans les ressources humaines</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1 Introduction</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2 Le recrutement numérique</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3 Définition du besoin et du poste</b> .....	<b>18</b>
2.3.1 Fiches de postes pré-formatées et pré-remplies .....	18
2.3.2 Solution D5D.....	19
2.3.3 Analyse des profils avec l'analytique RH .....	19
<b>2.4 Phase de sourcing</b> .....	<b>22</b>
2.4.1 Les réseaux sociaux .....	22
2.4.1.1 LinkedIn.....	23
2.4.1.2 Autre réseaux Facebook, Instagram, Twitter .....	25
2.4.2 CVthèques .....	26
2.4.3 Les cabinets de recrutement.....	28
2.4.4 Site de carrière de l'entreprise .....	28
2.4.5 Plateformes de publication d'annonces .....	29
2.4.6 Application de job-matching et de networking .....	30
<b>2.5 Phase de sélection des candidats</b> .....	<b>32</b>
2.5.1 Test de personnalité et cognitif en ligne .....	32
2.5.2 Solutions de gaming .....	34
2.5.3 E-assessment .....	35
2.5.4 Visioconférence et interview vidéo.....	35
2.5.5 ATS (Applicant tracking system).....	36

2.5.6	Entretien vidéo différé .....	37
2.5.7	Entretiens avec un robot ou algorithme .....	37
2.5.8	Chatbot RH .....	39
<b>2.6</b>	<b>Phase de décision.....</b>	<b>39</b>
2.6.1	Pré-tri automatique des CV.....	40
<b>2.7</b>	<b>Phase d'intégration.....</b>	<b>41</b>
2.7.1	Vidéos .....	41
2.7.2	Solutions de dématérialisation .....	42
2.7.3	Solution de RPA.....	42
2.7.4	Formations numériques (e-learning).....	42
<b>2.8</b>	<b>Cartographie des solutions existantes .....</b>	<b>43</b>
<b>3.</b>	<b>Les avantages de l'intégration de la digitalisation dans le processus de recrutement .....</b>	<b>46</b>
3.1	Un recrutement efficace .....	46
3.2	Réduction des coûts de recrutement.....	46
3.3	Un gain de temps .....	46
3.4	Une centralisation du processus de recrutement .....	47
3.5	Une amélioration de la phase de sourcing .....	47
3.6	Diminution du turnover .....	48
3.7	Amélioration de l'expérience candidat et de la marque employeur.....	48
<b>4.</b>	<b>Les limites et désavantages de la digitalisation dans le processus de recrutement.....</b>	<b>49</b>
4.1	La déshumanisation des ressources humaines .....	49
4.2	Des candidatures moins qualifiées .....	49
4.3	Biais algorithmiques et discrimination .....	50
4.3.1	Le biais des données .....	50
4.3.2	Le biais de variable omise .....	51
4.3.3	Le biais d'endogénéité .....	51
4.3.4	Le biais de sélection .....	51
4.3.5	Les biais économiques .....	51
4.4	Entretiens à distance : interaction limitée .....	52
4.5	Risque d'erreur.....	52
4.6	Intégration plus difficile.....	52
<b>5.</b>	<b>L'impact du recrutement numérique sur les candidats et les recruteurs</b>	<b>53</b>
5.1	Besoins et point de vue des responsables RH et des recruteurs .....	53
5.2	Les avis et ressentis des responsables RH sur le recrutement digital ..	56
5.3	Besoins et point de vue des candidats demandeurs d'emploi.....	58
5.3.1	Communication rapide .....	58

5.3.2	Flexibilité .....	58
5.3.3	Visibilité.....	59
5.3.4	Processus de candidature rapide .....	59
5.3.5	Processus de candidature simple .....	59
5.3.6	Processus de candidature accessible depuis le smartphone .....	60
5.3.7	Reconnaissance et personnalisation .....	60
5.3.8	Contact humain lors de l'entretien .....	60
5.3.9	Besoin de temps lors de l'entretien avec l'algorithme.....	61
<b>5.4</b>	<b>Les avis et ressentis des candidats face au recrutement digital .....</b>	<b>61</b>
<b>6.</b>	<b>Analyse des résultats : analyse des interviews des candidats demandeurs d'emploi de suisse romande, des recruteurs et du sondage</b>	<b>64</b>
<b>6.1</b>	<b>Les interviews .....</b>	<b>64</b>
<b>6.2</b>	<b>Le sondage .....</b>	<b>64</b>
6.2.1	Analyse des interviews des responsables RH et du cabinet de recrutement.....	66
6.2.2	Analyse des interviews des candidats ayant eu un entretien avec un robot/algorithme .....	67
6.2.3	Analyse des résultats du sondage .....	68
<b>7.</b>	<b>Synthèse des résultats obtenus.....</b>	<b>77</b>
7.1	Synthèse de l'analyse des interviews .....	77
7.2	Synthèse de l'analyse du sondage .....	78
<b>8.</b>	<b>Recommandations, propositions et perspectives d'avenir.....</b>	<b>79</b>
<b>9.</b>	<b>Conclusion .....</b>	<b>82</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>83</b>
	<b>Annexe 1 : Sondage sur les avis et besoins des candidats par rapport au recrutement digital .....</b>	<b>90</b>
	<b>Annexe 2 : Interview de Mme Zoé Rigaud, responsable RH d'Allianz .....</b>	<b>97</b>
	<b>Annexe 3 : Interview de Mme Nadina Marques, consultant manager chez Academic Work .....</b>	<b>103</b>
	<b>Annexe 4 : Interview d'une candidate recrutée par un robot/algorithme</b>	<b>108</b>
	<b>Annexe 5 : Interview d'un candidat recruté par un robot/algorithme.....</b>	<b>110</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Cartographie des solutions existantes .....	43
Tableau 2 : Analyse des résultats de Allianz Suisse et Academic Work.....	66
Tableau 3 : Analyse des interviews des candidats ayant eu un entretien avec un robot/algorithme .....	67

## Liste des figures

Figure 1 : Action des Ressources Humaines .....	3
Figure 2 : Processus de recrutement détaillé .....	4
Figure 3 : Les 7 priorités pour renforcer la performance RH .....	7
Figure 4 : Pyramide de Maslow .....	10
Figure 5 : Pyramide de Maslow comparé à Herzberg .....	11
Figure 6 : Evolution des compétences analytiques .....	21
Figure 7 : Processus de besoin en analytique .....	21
Figure 8 : Profil LinkedIn de Morgane Fantino .....	24
Figure 9 : CVthèque de Jobers .....	27
Figure 10 : Page carrière de Rolex .....	29
Figure 11 : Application Shapr .....	32
Figure 12 : Test MBTI de Morgane Fantino .....	34
Figure 13 : Intérêts de la gamification du recrutement .....	35
Figure 14 : Robot recruteur Vera.....	38
Figure 15 : Evolution des 10 compétences clés .....	55
Figure 16 : Activités RH face au digital .....	56
Figure 17 : Réseaux utilisés par les recruteurs .....	63
Figure 18 : Connaissances générales sur le recrutement digital .....	68
Figure 19 : Connaissances générales sur l'utilisation des outils digitaux par les ressources humaines .....	69
Figure 20 : Connaissances générales sur quelques solutions numériques RH .....	70
Figure 21 : Le recrutement des candidats avec le digital .....	70
Figure 22 : Avis sur le recrutement digital .....	71
Figure 23 : Lien entre le recrutement digital et la postulation des candidats .....	72
Figure 24 : Point de vue du candidat par rapport à l'entreprise sur les solutions digitales .....	72
Figure 25 : Avis sur le recrutement avec un robot/algorithme .....	73
Figure 26 : Points importants pour les candidats lors d'un entretien d'embauche .....	73
Figure 27 : Les raisons pour lesquelles les candidats seraient réfractaires à un entretien avec un robot/algorithme .....	74
Figure 28 : Étapes du processus de recrutement en digital/réel .....	75
Figure 29 : Ressenti des candidats par rapport au recrutement digital .....	75
Figure 30 : L'efficacité des algorithmes par rapport aux recruteurs .....	76
Figure 31 : Recommandations pour un recrutement digital optimal .....	81

# 1. Introduction

Nous sommes dans une société où la digitalisation est davantage présente, notamment dans le secteur des Ressources Humaines et dans le domaine du recrutement. Cette implantation du digital peut provoquer certains questionnements, convergences et divergences entre les candidats et les recruteurs. Nous aborderons donc deux principaux thèmes dans ce travail, celui de la digitalisation et des Ressources Humaines, ainsi que les besoins des candidats face à ce nouveau type de recrutement.

## 1.1 Définitions

### 1.1.1 Ressources Humaines

Tout d'abord, nous allons définir ce qu'est le secteur des Ressources Humaines pour comprendre certains éléments futurs. Les Ressources Humaines sont une science sociale qui désigne le capital humain comme ressource principale de l'entreprise.

Le principal rôle des Ressources Humaines est d'apporter le capital humain à une entreprise pour assurer son bon fonctionnement. Celui-ci doit être adapté aux tâches à accomplir, impliqué et performant (Lungu, 2018).

De nos jours, nous pouvons distinguer trois pôles dans la fonction RH, les fonctions stratégiques, administratives et la gestion des ressources humaines.

Les fonctions stratégiques font partie des tâches du directeur des ressources humaines et consistent à comprendre l'évolution de l'entreprise, afin de pouvoir conduire au changement et garder la motivation des salariés.

Ensuite, le côté administratif est géré par le chef du personnel et également par les assistants RH. Le but est de s'occuper de l'aspect administratif tout en respectant les mesures réglementaires et législatives dans le domaine des RH. Cette partie consiste à établir les bulletins de paie, gérer le temps de travail des employés, établir des tableaux de bord statistiques des effectifs et gérer les relations avec les partenaires sociaux.

Enfin, la gestion des ressources humaines englobe plusieurs missions, notamment le recrutement, la formation des salariés, la gestion des carrières, les relations avec la médecine du travail, la mobilité interne, la communication, la sécurité et le bien-être dans l'organisation (Superprof, 2007).

Ce métier nécessite plusieurs compétences essentielles, principalement en comptabilité, en droit, en communication et en management.

La gestion des ressources humaines possède des missions fondamentales.

Premièrement, la paie qui comporte trois activités, c'est-à-dire la gestion des salaires, le calcul de la masse salariale avec des tableaux de bord et des statistiques utilisés comme outils pour la stratégie de l'entreprise et également les relations avec les organismes sociaux.

Deuxièmement, la gestion des carrières vise à comprendre et anticiper l'évolution des métiers en recherchant des individus à l'interne ou à l'externe de l'entreprise qui pourront évoluer dans leurs carrières. Les entretiens individuels sont une bonne stratégie pour la gestion des carrières, car ils permettent de discuter du poste de l'employé, de son évolution future et de ses aspirations professionnelles.

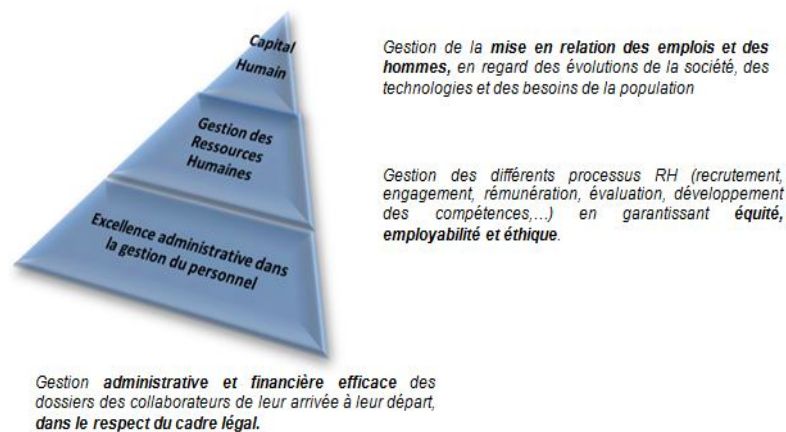
Troisièmement, une des missions principales est le recrutement. C'est un élément essentiel dans la gestion des RH et l'objectif consiste à recruter du personnel qui soit en adéquation avec les besoins du poste et les compétences de l'individu.

Ensuite, la formation professionnelle est le pilier d'une bonne gestion des RH et consiste à former les salariés avec des outils pédagogiques pour qu'ils puissent s'adapter plus facilement à l'évolution et aux changements de l'entreprise. Cela améliore leur évolution professionnelle.

Enfin, la dernière mission fondamentale sont les conditions de travail qui possèdent trois pôles : organisationnels, physiques et sociaux. Grâce à certains indicateurs, comme le taux d'absentéisme des salariés, le taux de rotation et le nombre d'accidents de travail, l'entreprise peut constater les problèmes et améliorer les conditions de travail (Superprof, 2007).

En conclusion, l'objectif des Ressources Humaines est de faire évoluer les compétences des employés au sein de l'entreprise pour que ceux-ci s'adaptent aux futurs métiers et également de recruter à l'externe pour assurer à l'entreprise un bon fonctionnement.

Figure 1 : Action des Ressources Humaines



Source : Fondation Saphir

### 1.1.2 Recrutement

Premièrement, le recrutement est une tâche clé et essentielle dans le domaine des Ressources Humaines. Le recrutement a pour but de trouver un candidat qui corresponde aux besoins de l'entreprise pour un poste défini (Adonis). Cela consiste à rechercher, sélectionner, engager des candidats et à les intégrer dans l'organisation (Techtarget, 2019).

Cette démarche est importante dans la gestion des RH, non seulement car c'est un processus qui prend du temps et possède un coût, mais aussi car le choix du candidat est déterminant pour l'entreprise. Ce futur employé aura un impact sur le travail, les résultats de l'entreprise et les relations avec les collaborateurs internes et externes (Adonis).

Les objectifs principaux du recrutement sont liés à la stratégie de l'entreprise. Ceux-ci permettent d'augmenter les connaissances et compétences avec de nouvelles ressources, mieux répondre à la demande du marché et inciter des individus compétents à postuler pour un poste.

Il existe différentes étapes dans le processus de recrutement qui jouent un rôle important. La première étape est l'identification des besoins et la rédaction de l'offre d'emploi, cela consiste à définir le besoin de l'entreprise, analyser l'opportunité de recrutement et finalement définir le poste et son profil (Academic Work).

La deuxième étape est la recherche de candidats potentiels pour le poste. Cela peut se faire en interne en recherchant des employés déjà présents dans l'entreprise qui correspondent potentiellement au poste ou à l'externe en rédigeant une annonce.

La troisième étape est l'évaluation et la sélection des candidats. Les recruteurs effectuent une première sélection à partir des Curriculum Vitae et des lettres de motivation. Ensuite, les candidats sélectionnés sont convoqués pour des entretiens et doivent, dans certains cas, effectuer des tests. Cela dépend des entreprises, mais il faut généralement passer plusieurs entretiens pour pouvoir accéder à un poste. Après ce processus, les recruteurs décident du choix du candidat.

La quatrième étape est l'embauche du salarié. Celle-ci concerne toute la partie administrative du processus de recrutement, notamment la proposition et les formalités d'embauche. Ensuite, il y a l'accueil et l'intégration du nouvel employé dans l'organisation (Adonis).

Figure 2 : Processus de recrutement détaillé



Source : Academic Work

Il existe différents types de techniques de recrutement. Le recrutement peut se faire à l'interne ou à l'externe de l'entreprise. Ces deux types de recrutements possèdent des avantages. A l'interne, cela demande moins d'efforts d'intégration et les frais de recrutement sont moins élevés, car l'employé est déjà dans l'entreprise (Techtarget, 2019).

Effectivement, il existe aussi un marché caché de l'emploi, c'est-à-dire que les entreprises vont recruter des candidats grâce aux connaissances et au bouche-à-oreille. Dans ce cas, les entreprises ne publient pas d'offres d'emploi. Le marché caché de l'emploi concerne 70% du marché du travail avec les candidatures spontanées et le réseau professionnel (Commercial Academy, 2019). Sur ce marché caché, les



entreprises utilisent le digital en grande partie grâce aux réseaux sociaux pour recruter les candidats.

*“En Suisse, 80 % des postes vacants sont mis au concours. Dans un cas sur cinq, les postes sont attribués par des canaux invisibles comme le réseau personnel ou les réseaux sociaux.”*  
(Buchs et Buchmann, 2018)

Le recrutement externe coûte certes plus cher, mais les responsables RH ont plus de choix au niveau des candidats. Ceux-ci apportent un esprit et des techniques nouvelles à l'entreprise (Petite entreprise, 2013).

Pour l'entretien, celui-ci peut se faire de différentes manières (Outils recrutement, 2018):

- **L'entretien structuré** est un entretien qui a été préalablement préparé. Celui-ci mise moins sur la spontanéité et permet peu de flexibilité. Cette méthode d'entretien limite les jugements intuitifs de la part du recruteur mais limite également les différentes formes d'interactions avec le candidat. Celui-ci se fait sous une forme interrogatoire avec des questions abordées dans un ordre précis.
- **L'entretien semi-structuré** vise à aborder et à identifier seulement les sujets principaux. Le recruteur choisit l'ordre des questions et la manière de les poser. Ce type d'entretien permet de poser un cadre et d'avoir une conversation structurée tout en ayant une flexibilité des échanges.
- **L'entretien non structuré** mise davantage sur la spontanéité et la flexibilité des échanges entre le recruteur et le candidat, celui-ci est plus libre. Dans ce type d'entretien, la structure et le déroulement dépendent de l'expérience, des aptitudes et de la démarche personnelle de l'embaucheur mais aussi du comportement des candidats dans une situation d'entretien. Afin de réaliser un entretien non structuré, le recruteur doit posséder suffisamment d'expérience pour ne pas perdre le fil rouge de l'interview. Ce dernier doit également garder les sujets principaux au cœur de la conversation afin d'analyser les réelles compétences du candidat.
- **L'entretien avec des tests d'aptitudes** permet de tester les différentes compétences des candidats avec des tests spécifiques.
- **L'entretien de mise en situation** confronte le candidat à des situations réelles. Cela peut se faire sous la forme d'un jeu de rôle entre le recruteur et le candidat, ce qui va permettre de constater le comportement de l'individu dans différentes situations. Cette méthode d'entretien se fait souvent dans le domaine commercial (client - vendeur).

- **L'entretien "stress"** qui n'est pas souvent utilisé, consiste à tester les aptitudes, l'endurance ainsi que les réactions du candidat dans une situation difficile ou stressante (Outils recrutement, 2018).

Les différentes méthodes de recrutement et d'évaluation peuvent varier selon les types d'entreprises.

### **1.1.3 Digitalisation du recrutement dans les Ressources Humaines et transformation numérique**

Pour commencer, il n'existe pas de définition simple et précise de la digitalisation des ressources humaines, car celle-ci possède de nombreux aspects.

Nous allons donc définir les termes séparément. Le mot "digitalisation" est défini comme l'action de convertir une information sous forme numérique. Dans le cas des RH, nous parlons de l'information sous format papier (Gervoise, 2020).

Nous pouvons donc définir la digitalisation des ressources humaines d'une manière simple :

*"La digitalisation RH est l'ensemble des procédés permettant de dématérialiser les pratiques RH, à l'aide d'outils spécialisés et numériques." (Pouillard, 2020)*

La digitalisation des RH a d'abord touché la gestion de la paie, pour ensuite affecter plusieurs autres tâches du métier comme la gestion du personnel, le suivi des présences, le recrutement, la formation et bien d'autres (Hadrien, 2020).

Il existe un grand nombre d'enjeux dans la digitalisation des RH que nous allons brièvement exposer, car nous en parlerons plus tard dans mon travail.

Le premier est l'automatisation des processus RH, cela permettra de gagner du temps en supprimant des tâches de longue durée et de pouvoir se concentrer sur des sujets plus importants.

Par exemple, pour fixer des entretiens annuels, un outil envoie automatiquement des mails aux collaborateurs avec un message et une date. Un autre exemple est pour les demandes de congés, l'employé n'a qu'à faire sa demande et l'employeur valide ses congés en un clic et le solde est mis à jour automatiquement.

Ensuite, les nouveaux modes de recrutement sont également un enjeu important, notamment le "e-recrutement". Celui-ci permet de réaliser des recherches de candidats mieux définies et plus rapidement, grâce à une grande diffusion rapide d'offres d'emploi sur des réseaux professionnels (ex: LinkedIn) ou des sites d'emploi (ex: jobup).

Une des formes les plus connues de la digitalisation du recrutement est le suivi automatique des candidatures. Cela consiste à assurer un suivi automatique des candidatures en envoyant des mails préconçus aux candidats retenus ou refusés et à d'autres étapes du recrutement.

Un autre enjeu est l'intelligence artificielle qui est au service de la communication RH, notamment l'utilisation de chatbots. Dans certaines entreprises, les chatbots sont devenus des outils digitaux utilisés par les RH qui servent à aiguiller les employés sur l'intranet de l'entreprise. Ces robots ne peuvent en général traiter que des questions basiques et les ressources humaines se chargent de répondre à des questions plus complexes.

Un dernier enjeu est la digitalisation de la formation et des ressources d'apprentissage avec les formations e-learning. Celles-ci peuvent se faire en ligne avec un grand nombre de participants ou en petit groupe (Pouillard, 2020).

Un exemple de digitalisation RH lié à cet enjeu est le suivi automatique des formations. Le responsable peut accéder à un planning des formations que chaque employé doit effectuer obligatoirement et envoyer des convocations automatiques ou rappels (Interview responsable RH Allianz, 2021).

Nous pouvons voir que la digitalisation des RH est un processus complexe et évolutif.

Figure 3 : Les 7 priorités pour renforcer la performance RH



Source : Pouillard, 2020

Nous allons également définir la transformation numérique de la fonction RH.

Tout d'abord, la transformation numérique de la fonction RH est présente dans les différents processus de celle-ci. Les domaines comme le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation et également la gestion des compétences ont été touchés par cette transformation.

L'objectif de la transformation numérique des Ressources Humaines est d'utiliser et d'optimiser la digitalisation dans différentes solutions numériques de la fonction RH qui sont en cours de développement ou existent déjà. Ces solutions numériques peuvent être sous forme de logiciel ou matériel et permettent d'automatiser un processus ou une tâche dans la fonction RH.

Il existe plusieurs avantages liés à cette transformation numérique des Ressources Humaines.

Premièrement, cela permet de changer la manière d'effectuer des processus ou tâches RH, notamment grâce à l'utilisation des réseaux sociaux pour la recherche de potentiels candidats. En effet, les réseaux sociaux permettent d'atteindre, de trouver ou de contacter plus facilement les candidats. Ce canal de communication complète les méthodes de sourcing plus classiques et est de plus en plus utilisé par les entreprises.

Ensuite, un autre but de cette transformation numérique est d'enrichir la manière de réaliser des tâches, notamment grâce à la simulation virtuelle. Celle-ci peut s'utiliser dans le recrutement ou la formation et a pour but de proposer des formations nouvelles et plus proches de la réalité aux employés. De plus, la simulation virtuelle permet d'accroître la crédibilité de l'entreprise en proposant des visites virtuelles et d'autres activités.

Enfin, le but principal est d'automatiser la réalisation des tâches dans les ressources humaines à l'aide du RPA (Robotic Process Automation). Cela concerne en partie les tâches liées à l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs. La partie administrative est automatisée grâce à des algorithmes. Par exemple, un algorithme va lancer automatiquement des activités à exécuter, comme proposer des formations e-learning, pré-remplir des documents administratifs et créer des adresses e-mails pour les nouveaux collaborateurs.

Nous pouvons définir et représenter la transformation numérique des ressources humaines par des projets numériques RH, à différents stades d'avancement et chacun contenant une ou plusieurs solutions numériques (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

De manière plus large, nous pouvons parler de la digitalisation du management des ressources humaines. Selon l'ouvrage transformation digitale de la fonction RH, nous pouvons définir la digitalisation des ressources humaines de cette manière :

*“(…) la digitalisation du management des ressources humaines correspond à la mise en place d'un ensemble de réponses, numérisées ou non, pour permettre aux services en charge de la gestion des ressources humaines de répondre aux enjeux de la transformation numérique d'une entreprise, en réponse à l'évolution des besoins de ses clients internes et externes.” (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019, p. 6)*

## 1.2 Contexte

### 1.2.1 Ressources Humaines et recrutement : évolution

Premièrement, il est important d'expliquer le contexte et l'évolution des Ressources Humaines pour bien comprendre ce domaine.

La gestion des “hommes” commença à apparaître dans le monde du travail, avec des règles au niveau de l'organisation, des sanctions et également des récompenses pour les employés. Au départ, la gestion des ressources humaines était considérée comme une discipline et non comme une fonction.

Au 19e siècle, de plus en plus d'entreprises s'agrandissent avec une main-d'œuvre plus grande et cela demande une gestion.

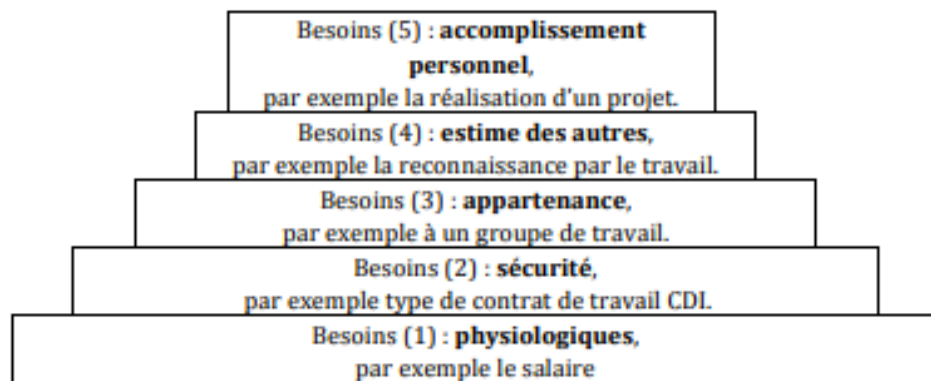
Tout d'abord, cela exige un encadrement par le maître. Nous utilisons ce terme, car au 19e siècle, le patron était considéré comme le maître. Une hiérarchie sociale commença à s'installer au sein du monde du travail. Le maître assistait le salarié en le prenant en charge depuis sa naissance jusqu'à sa mort et celui-ci lui devait l'obéissance.

Ensuite, au début du 20e siècle apparut un encadrement dû au taylorisme, par Frederick Winslow Taylor (1856-1915) qui est à l'origine de l'Organisation Scientifique du Travail (OST). Celui-ci voulait optimiser les tâches en analysant les mouvements des ouvriers. Il conclut donc que chaque travailleur devait effectuer une tâche spécifique, dans un temps donné et selon une méthode exigée. Frederick Winslow Taylor mit en place “le travail à la pièce”, chaque employé était rémunéré selon sa productivité. Le problème du concept de Taylor était que l'Homme soit considéré comme une machine et non comme un être humain. Ce modèle était basé sur l'efficacité et ne prenait pas en compte les besoins des salariés et les conditions de travail (Editions ellipses, 2016).

Après cela, le psychologue Elton Mayo (1880-1949) est intervenu avec ses expériences de Hawthorne en 1927. Il donna naissance à l'école des relations humaines grâce à ses expériences. Celles-ci consistaient à étudier l'impact de l'éclairage sur la productivité des ouvriers et il conclut que les conditions de travail matérielles n'étaient pas si importantes comparé au climat psychologique favorable au sein de l'entreprise. L'homme doit être reconnu et valorisé dans son travail, ce qui lui permet d'être plus productif.

Une autre étude a été faite par Abraham Maslow (1908 - 1970) avec la pyramide des besoins (Pyramide de Maslow). Celle-ci hiérarchise la satisfaction des besoins d'un individu, le premier besoin doit être satisfait pour atteindre le deuxième et ainsi de suite (Editions ellipses, 2016).

Figure 4 : Pyramide de Maslow

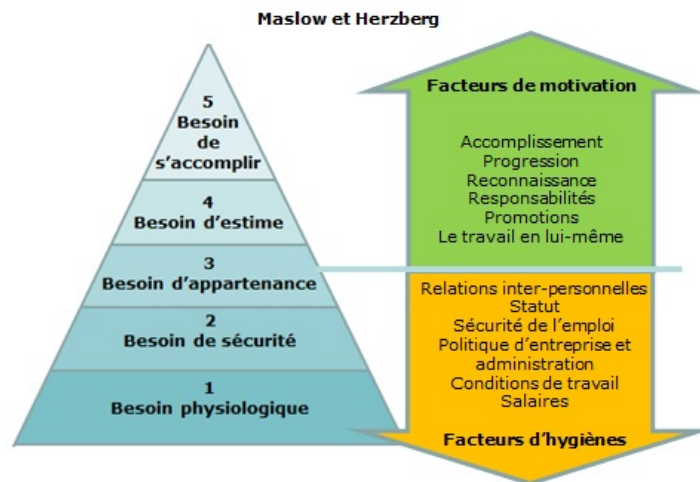


Source : Editions ellipses, 2016

Le théoricien Frederick Herzberg (1923-2000) a également joué un rôle en complétant la théorie de Maslow avec la théorie des deux facteurs. Il y a d'abord les facteurs d'hygiène ou d'ambiance (physiologiques ou externes) qui sont liés aux conditions matérielles de travail et à l'environnement. Ceux-ci peuvent influencer l'insatisfaction au travail, il est donc important d'avoir de bonnes conditions de travail.

Ensuite, ce sont les facteurs moteurs - motivation (psychologiques ou internes) qui concernent l'épanouissement personnel au travail et qui sont source de satisfaction (Nrgy training, 2020).

Figure 5 : Pyramide de Maslow comparé à Herzberg



Source : Nrgy training, 2020

Tous ces concepts et théories ont finalement contribué au développement et à l'évolution de la fonction des ressources humaines.

### 1.2.2 Contexte et évolution des pratiques de recrutement

Les pratiques de recrutement ont réellement évolué ces dernières années, en partie grâce aux réseaux sociaux et au numérique. Nous allons voir de quelle manière les pratiques de recrutement ont changé et quelles en sont les conséquences dans les Ressources Humaines.

Tout d'abord, il y a eu beaucoup de changements au niveau de la diffusion des offres d'emploi. Au début du recrutement, les annonces étaient réalisées sous format papier mais cela a bien évolué. De nos jours, les responsables RH recrutent principalement les candidats sur les sites d'emploi en ligne (ex : jobup) ou sur les réseaux sociaux (ex : LinkedIn).

Au fil des années, les recruteurs ont eu la possibilité d'utiliser de plus en plus d'outils pour trouver des candidats. Nous pouvons constater qu'en moyenne les recruteurs utilisent cinq outils par rapport à quatre en 2014, selon une étude menée par Regionsjob en 2017 (Enaco, 2016).

Ces outils sont principalement les sites d'annonces en ligne, les réseaux sociaux, les candidatures spontanées, le site internet de l'entreprise, les cabinets de recrutement et d'autres.

Cette évolution des pratiques de recrutement via les réseaux sociaux a créé l'apparition de nouvelles techniques. Par exemple, nous pouvons constater que de nombreux

responsables RH utilisent google pour trouver des informations sur le futur candidat et qu'ils ont recours à LinkedIn afin de repérer les futurs talents. Cela se nomme "le sourcing", c'est le fait de cibler et de trouver les meilleurs candidats potentiels pour un poste.

Quant au format papier, il n'est que rarement utilisé par les demandeurs d'emploi et de nombreuses entreprises n'acceptent même plus les postulations sous ce format mais qu'en ligne. De nos jours, les candidats postulent le plus fréquemment par courriel ou directement dans l'espace candidat sur le site de l'entreprise.

Le digital a également eu des conséquences sur le curriculum vitae et la lettre de motivation. Etant donné que les recruteurs reçoivent de nombreuses postulations et ont donc moins de temps pour tout traiter, ils utilisent généralement des logiciels de traitement de CV. C'est pour ces raisons que les candidats doivent réaliser un CV structuré et précis qui attire l'œil des recruteurs, sachant que ceux-ci ne le regardent pas plus de 30 secondes.

Les lettres de motivation ont également été modifiées par rapport aux dernières années, celles-ci doivent être basées sur l'essentiel et sont donc plus courtes et ciblées. Les recruteurs portent moins d'intérêt pour les lettres de motivation comparé aux années précédentes.

Au niveau du processus de recrutement, il est devenu plus complexe et long. De nombreuses entreprises font passer des tests aux candidats afin de mieux cibler leur personnalité ou leurs compétences. Il se peut que certains candidats doivent passer 4 à 6 entretiens avec différents responsables afin de se faire embaucher. Les entreprises sont de plus en plus exigeantes et cherchent la perle rare (Enaco, 2016).

### **1.3 Problématique**

Ma problématique porte sur le sujet du recrutement digital dans les ressources humaines et se présente comme suit :

*Comment (la digitalisation) les robots et les algorithmes peuvent réellement aider le recrutement dans le secteur des ressources humaines ?*

J'ai choisi cette problématique, car c'est un sujet qui m'intéresse beaucoup et qui est d'actualité dans notre société. La robotisation prend de plus en plus de place dans notre monde et devient présente dans de nombreux métiers, notamment dans le secteur des Ressources Humaines. C'est un domaine auquel on ne pense pas forcément lorsque



l'on parle de robotisation, contrairement au domaine de la comptabilité ou autre, c'est pour cela que je trouve pertinent d'en parler et d'approfondir le sujet pour en connaître davantage.

Le recrutement est également très présent dans notre monde et chaque individu doit y faire face au moins une fois dans sa vie. Par conséquent, je trouve intéressant de cibler cette fonction au sein des ressources humaines. Ma problématique vise particulièrement à répondre à plusieurs questions de recherche sur ce sujet, car la digitalisation des RH pose souvent de nombreux questionnements.

Je vais également parler des conséquences que cette digitalisation implique dans le secteur des RH, notamment le remplacement des humains par des robots. Il y a aussi les enjeux éthiques qu'il faut prendre en compte et les erreurs que peuvent commettre les algorithmes de recrutement.

Je trouve que ce sujet comporte différents aspects positifs et négatifs dont il est important de parler. Le vécu et les avis diffèrent à propos de ce thème, que ce soit du point de vue des responsables des ressources humaines ou des candidats. Certes, les solutions digitales dans le recrutement comportent des aspects favorables comme un gain de temps et d'efficacité, mais elles comportent aussi des aspects négatifs, notamment au niveau éthique.

Nous connaissons déjà beaucoup de choses sur ce sujet, car il est d'actualité dans notre société et devient de plus en plus présent dans la fonction RH. Il existe un grand nombre de recherches sur l'intelligence artificielle dans le secteur des RH, notamment au niveau du recrutement avec les chatbot, les entretiens différés, les CV triés automatiquement grâce à des algorithmes et d'autres solutions numériques.

Le principal objectif de mon travail de bachelor est de démontrer si la robotisation présente dans le recrutement peut réellement aider le secteur des ressources humaines grâce à différentes analyses.

Je vais me concentrer sur deux axes principaux de recherche pour répondre à cette problématique afin d'ajouter une plus-value personnelle à la fin de mon travail de bachelor.

Mon premier axe de recherche concerne les solutions digitales, les robots ou les algorithmes qui existent actuellement dans le monde du recrutement. Je trouve qu'il est primordial de faire premièrement un état des lieux des solutions robotiques et de définir précisément les termes. L'objectif est de connaître l'avis des recruteurs, leurs

connaissances générales et les pratiques concernant les solutions digitales actuelles que ceux-ci utilisent.

Mon deuxième axe de recherche concerne les “candidats-demandeurs d’emploi”. En effet, il est important de cibler les candidats, car ce sont les principaux individus touchés par la robotisation du recrutement. Le but est de comprendre à travers cet axe de recherche l’avis et les connaissances générales auprès des candidats demandeurs d’emploi.

Mon objectif principal est de connaître leurs avis, leur vécu, leurs sentiments négatifs ou positifs et leurs attentes par rapport à ces solutions digitales liées au recrutement. Je trouve qu’il est important de considérer le jugement des candidats vis-à-vis de la déshumanisation du processus de recrutement dans les ressources humaines.

## **1.4 Méthodologie**

Afin de pouvoir répondre à ma problématique, je vais tout d’abord définir chaque terme et expliquer le contexte des ressources humaines et son évolution. Je vais ensuite faire un état des lieux de toutes les solutions numériques existantes et à venir pour pouvoir mieux me situer dans mon travail de bachelor. Je définirai chaque solution numérique et j’expliquerai à quoi cela sert. Je me baserai sur l’ouvrage nommé “Transformation digitale de la fonction RH” de Dunod pour avoir une vue d’ensemble des solutions numériques existantes, car ce livre a été rédigé par des experts de la fonction RH, il est clair, structuré et récent. Je compléterai ensuite avec diverses informations pour que cette partie soit riche et représentative.

Ensuite, j’aimerais élaborer plusieurs questions de recherche sur la digitalisation des ressources humaines. Afin de répondre à mes questions de recherche, je m’aiderai d’ouvrages et d’autres sources en ligne en lien avec la transformation digitale, le recrutement et la gestion des ressources humaines.

Deuxièmement, l’analyse sera concentrée sur deux axes principaux. Le premier portera sur les solutions digitales, robotiques ou par algorithmes existantes dans le domaine des ressources humaines. Pour ce faire, j’interrogerai Madame Zoé Rigaud, responsable RH du recrutement chez Allianz. Je réaliserai également une interview auprès de Madame Nadina Marques, consultant manager chez Academic Work (cabinet de recrutement). Cela me permettra de connaître leurs connaissances, leurs pratiques et avis sur ce sujet.

Afin d’éviter des biais de compréhension de la part des interviewés, je préparerai un “glossaire” des solutions numériques présentes dans les ressources humaines,

notamment dans le domaine du recrutement avec des définitions pour que ceux-ci puissent bien comprendre de quoi il s'agit.

Ensuite, je me concentrerai en parallèle de mes recherches, sur le deuxième axe qui porte sur les candidats-demandeurs-d'emploi en Suisse romande. Je réaliserai des interviews qualitatives ciblées et un sondage afin de comprendre leurs connaissances générales sur ce sujet, leurs vécus, leurs sentiments d'acceptation ou de rejet face à ces outils numériques en rapport avec le recrutement. J'effectuerai deux interviews auprès d'un candidat et d'une candidate recrutés par un robot et un sondage auprès de 48 candidats de Suisse romande. Le but est également de connaître leurs attentes par rapport à la digitalisation des RH afin de réaliser des propositions pertinentes à la fin de mon travail de bachelor.

Enfin, mon objectif final est de comparer ces deux axes de recherche afin d'observer s'il existe des décalages ou des convergences entre ces solutions numériques et également au niveau des expériences, des connaissances, des sentiments et des attentes des candidats liées au recrutement.

## 2. Formes de digitalisation dans les ressources humaines

### 2.1 Introduction

Il y a de nombreuses formes de digitalisation dans les ressources humaines qui existent à l'heure actuelle et qui sont en cours de développement.

Contrairement à ce que nous pourrions penser, la transformation numérique des RH n'est pas un phénomène nouveau. En effet, celle-ci a débuté dans les années 1970 avec les logiciels de salaire. L'implantation et le développement des SIRH (Système d'information des ressources humaines) est arrivé durant les années 1980.

Ensuite, le e-recrutement s'est fortement développé durant les années 2000 avec Internet qui a permis de développer un grand nombre de solutions numériques dans ce domaine. Internet a également contribué à l'évolution des portails RH, de la e-formation et des réseaux sociaux très utilisés de nos jours.

En 2010, la numérisation des tâches des ressources humaines a été fortement développée grâce à une plus grande utilisation des réseaux sociaux, des vidéos ou autres multimédias et à la dématérialisation de la fonction RH.

Les formes de digitalisation n'ont cessé d'évoluer ensuite, notamment avec l'utilisation de la réalité virtuelle, des chatbots et d'autres solutions numériques que nous verrons dans la suite de mon travail.

Il y a finalement quatre phénomènes principaux nouveaux dans les RH ces dernières années. Le premier est une transformation numérique sur les méthodes de travail des employés et leurs attentes. Un autre phénomène est que les salariés adoptent plus rapidement le numérique, car dans notre société celui-ci a grandement évolué. C'est-à-dire que leurs attentes ne sont plus les mêmes au niveau des ressources humaines, ceux-ci veulent pouvoir gérer leurs congés ou d'autres choses administratives depuis leur téléphone portable.

Il y a également certaines solutions qui deviennent plus accessibles, comme le big data et la réalité virtuelle. L'évolution technologique, notamment la blockchain, est aussi un nouveau phénomène.

Il est difficile de définir précisément la situation des entreprises dans leur transformation digitale mais nous pouvons voir en général ce qui est déjà mis en place comme solutions

ou pratiques numériques RH grâce à plusieurs études réalisées et ouvrages (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

De manière générale, nous pouvons constater qu'il existe des solutions numériques dans les ressources humaines dans quatre domaines principaux.

Cette digitalisation touche principalement le domaine du recrutement et du sourcing, de la formation et l'amélioration des compétences, de l'administration du personnel, des salaires et des relations sociales (Cegid, 2017).

## **2.2 Le recrutement numérique**

Le premier domaine est le recrutement numérique qui utilise de nombreuses solutions numériques lors des différentes étapes du processus. Dans ce domaine, le but de ces solutions est d'optimiser et de faciliter les démarches lors du processus de recrutement.

Le recrutement numérique est le domaine le plus touché par la digitalisation et les solutions numériques. Beaucoup d'entreprises l'utilisent mais à des stades d'avancement différents. Certaines entreprises ont recours à des solutions numériques assez simples, comme les réseaux sociaux ou les sites de recrutement et d'autres utilisent des outils plus complexes.

Ces solutions numériques interviennent dans les cinq étapes du processus de recrutement. Les étapes sont la définition du besoin, le sourcing, la sélection, la décision et l'intégration (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

Les enjeux de ces solutions sont divers et aussi importants les uns que les autres. Un des enjeux majeurs est le gain en efficacité, car nous perdons moins de temps grâce à la présélection des candidatures et le tri automatique des CV.

L'uniformisation des pratiques de recrutement et la cohérence dans les entreprises (internationales) sont également des enjeux importants.

Ces solutions permettent d'effectuer des sourcing de meilleure qualité et de trouver avec plus de lucidité des candidats davantage performants que nous ne voyions auparavant. Cela évite également de rechercher des profils semblables.

Le but est aussi d'améliorer l'intégration des candidats dans l'entreprise et de gagner du temps. Par exemple, en utilisant une signature numérique lors du contrat et d'autres documents administratifs, cela évite une charge supplémentaire pour les nouveaux

arrivants. Ils peuvent avoir également une meilleure qualité d'information sur l'entreprise (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

Nous définirons dans la suite de mon travail, les solutions numériques déjà existantes dans les cinq étapes du processus du recrutement.

## **2.3 Définition du besoin et du poste**

Dans cette première étape du recrutement, le but est de définir le profil du futur candidat en choisissant la formation, l'expérience, les compétences et la personnalité.

Ensuite, il faut rédiger la fiche de poste en définissant les compétences requises, les tâches, les missions futures à effectuer et les connaissances demandées. Celle-ci est importante lors de la première étape, car elle va servir de support pour la recherche de candidats.

Cette phase est souvent problématique pour les recruteurs car elle n'est pas toujours bien réalisée. Les fiches de postes ne sont pas toujours bien rédigées et en cohérence avec le marché actuel. Cela provoque des conséquences, notamment une recherche de profil qui ne correspond pas à la réalité du marché, une diffusion d'offres d'emploi et de profils recherchés peu détaillée. Certaines fiches de poste ne contiennent pas assez d'informations pour que le candidat puisse s'imaginer dans le poste (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

Bien que cette phase soit peu numérisée, il existe néanmoins quelques solutions numériques diverses.

### **2.3.1 Fiches de postes pré-formatées et pré-remplies**

Des solutions numériques comme les ATS (Applicant Tracking System), qui sont des outils de suivi des candidatures, proposent des fiches de postes pré-formatées (Canard, 2020). Le but de ces formulaires préconstruits est d'uniformiser et d'harmoniser la structure des fiches de postes et permettent de gagner du temps en reprenant certains éléments qui existent déjà (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

Cela permet aussi d'éviter les erreurs lors de la rédaction d'une fiche de poste de la part des recruteurs.

Des sites internet proposent de nombreuses fiches de postes payantes préconçues pour les ressources humaines qui ont été créées et validées par des experts et des recruteurs professionnels.

Les avantages de ce type de solution numérique sont le gain de productivité et de temps, car ces fiches de postes permettent d'identifier plus rapidement le candidat recherché. Les annonces seront plus précises avec une description ciblée du profil et cela permettra d'attirer des profils plus performants.

### 2.3.2 Solution D5D

D'autres solutions ont été élaborées afin d'aider les recruteurs à rédiger une fiche de poste ou de profil pour éviter les erreurs au niveau des traits de personnalité.

Cette solution se nomme "D5D" et consiste à décrire la personnalité en cinq dimensions qui sont à la base des comportements professionnels (Ecpa).

Les cinq dimensions sont les suivantes (Chartrand, 2014) :

- **L'Agréabilité** : concerne les relations avec les collaborateurs (direct, intransigeant, bienveillant, conciliant, etc...)
- **La Stabilité émotionnelle ou Névrosisme** : façon de réagir face à une "menace" et de la percevoir. Cela consiste à contrôler les émotions face à une situation négative (vulnérabilité au stress, sensible à la critique, faible tension, égalité d'humeur).
- **Extraversion ou Introversiion** : consiste à évaluer si la personne se comporte plutôt de manière introvertie ou extravertie dans son environnement de travail et ce qu'elle procure (communicatif, sociable, calme, réservé).
- **La Conscience** : le comportement face à un objectif à atteindre (rigoureux, méthodique, motivation, persévérance).
- **L'Ouverture** : concerne l'ouverture d'esprit de la personne (tolérance, exploration, conformiste, conventionnel, ouvert, curieux).

### 2.3.3 Analyse des profils avec l'analytique RH

L'analytique des ressources humaines se définit par le développement de bases de données pour faire des analyses et améliorer les offres des ressources humaines. En

effectuant des analyses passablement détaillées, il est possible d'anticiper certaines actions RH.

Le responsable RH peut alors prendre des décisions opérationnelles/stratégiques en se basant sur ces bases de données. L'objectif est de trouver une adéquation entre les besoins de l'entreprise et des employés (Manager go, 2020).

Ce sont des analyses pour identifier les profils de candidats les plus performants dans l'entreprise. Le recruteur peut donc utiliser ces données afin de trouver un profil similaire.

L'analytique RH améliore la qualité du recrutement car elle prend en compte de nombreux critères et résultats dans l'entreprise. Nous pouvons voir, grâce à ces analyses, quels employés sont les plus engagés et quel profil est le plus adapté à un poste (Careerbuilder, 2018).

L'analytique RH sert à gérer le capital humain en anticipant les besoins de l'entreprise en termes de compétences et de candidats dans les prochaines années et à identifier ce qui provoque l'absentéisme au travail pour agir. Cela permet aussi de comprendre les facteurs de motivation des profils performants pour les maintenir, à améliorer le recrutement en ciblant ces profils et à diminuer le turnover pour trouver les raisons des départs.

Cependant, il existe certaines limites à l'analytique RH. Il faut tout d'abord posséder de nombreuses données sur le sujet pour que les analyses soient valables et adéquates et ne pas oublier que les algorithmes ne pourront pas remplacer le sentiment et la connaissance de l'être humain (Manager go, 2020).

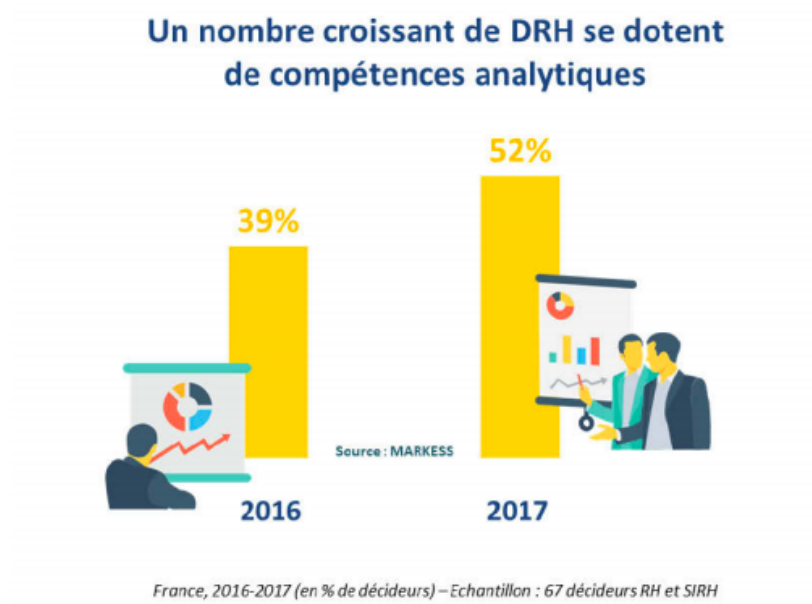
Le fait de se baser sur des données actuelles peut nous induire en erreur, car les profils performants du futur ne correspondront certainement plus à ceux d'aujourd'hui. De plus, si la base de données ne correspond pas à la population ciblée, les résultats peuvent être faussés et comporter des biais car celle-ci ne sera pas réellement représentative (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

Selon l'étude réalisée par Markess pour l'entreprise Cegid en 2018, nous pouvons voir sur le graphique ci-dessous pour quels processus les RH ont recours à l'analytique. C'est un échantillon de 67 décideurs RH et SIRH en France en 2017, qui nous indique que l'analytique RH est utilisée par 40% des décideurs pour le processus de recrutement. L'autre graphique représente l'évolution de DRH qui se dotent de compétences analytiques, il y en avait 39% en 2016 contre 52% en 2017 sur 67 décideurs également (Mouiche, 2018).



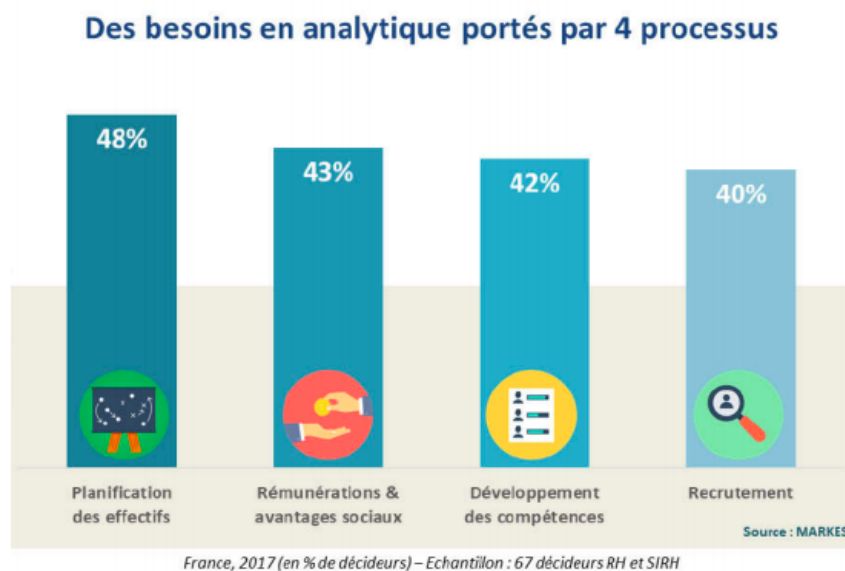
Finalement, même si l'analytique RH donne l'opportunité de faire des analyses poussées, les données contiennent forcément des biais et il faut en tenir compte. Il faut en prendre connaissance pour éviter de généraliser les résultats trouvés.

Figure 6 : Evolution des compétences analytiques



Source : Mouiche, 2018

Figure 7 : Processus de besoin en analytique



Source : Mouiche, 2018

## **2.4 Phase de sourcing**

Après l'analyse du besoin et l'élaboration de la fiche de poste vient la phase de sourcing. L'objectif de cette étape est d'identifier et de trouver des profils précis de candidats correspondant aux critères de sélection pour un poste.

Cette étape est de longue durée car les recruteurs doivent passer beaucoup de temps à analyser et trier les CV de qualité. Selon des études, le ratio entre le nombre de CV de qualité et de recrutements effectués est moins de 1%. Cela veut dire que pour certains postes, les recruteurs doivent lire une centaine de CV pour en retenir que peu de qualité (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

La phase de sourcing est la plus touchée par les solutions numériques, car celles-ci font gagner un temps considérable aux recruteurs. Ces solutions numériques apportent également une réelle plus-value dans le processus de recrutement.

Dans cette approche, nous allons voir l'ensemble des solutions numériques et pratiques digitales pour trouver, chasser et attirer des profils potentiels.

Tout d'abord, il faut savoir qu'il existe de nombreux types de solutions numériques pour chasser des candidats et que leur prix peut varier fortement. Il est donc important de bien spécifier le besoin de recrutement pour savoir quelles solutions peuvent être efficaces et correspondent le mieux afin de pouvoir toucher la cible.

Ces solutions numériques peuvent être simples, comme les réseaux sociaux et beaucoup plus élaborées comme la mise en place d'un système de gaming. Celui-ci peut coûter environ 50'000 francs (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

Pour chercher des candidats potentiels, les recruteurs peuvent utiliser différentes pratiques numériques, comme les réseaux sociaux, des CVthèques, des sites de communauté, des solutions de gaming et des solutions s'appuyant sur les compétences internes (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

### **2.4.1 Les réseaux sociaux**

Il existe de nombreux réseaux sociaux, comme LinkedIn, Instagram, Facebook, Twitter et bien d'autres. Pour chasser des candidats potentiels sur ces plateformes, il faut d'abord choisir le réseau le plus adapté à la cible et savoir l'utiliser correctement (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

Pour le choix et l'utilisation du réseau social, il est important de prendre en compte trois critères principaux :

- La méthode et le processus d'utilisation
- La cible : il faut d'abord définir le type de profil recherché et savoir sur quel réseau social nous avons le plus de chances de le trouver. La cible sera différente sur LinkedIn qui est un réseau professionnel formel que sur Facebook qui est plus informel.
- Le budget

#### **2.4.1.1 LinkedIn**

Le principal réseau social que les recruteurs utilisent et qui est le plus connu professionnellement est LinkedIn. LinkedIn est le réseau professionnel le plus utilisé et compte plus de 16 millions d'abonnés en France (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

C'est un réseau social américain qui a été créé en 2003 destiné à des professionnels. L'objectif est de permettre aux utilisateurs de construire leur réseau social professionnel, faciliter les contacts en ajoutant des personnes et développer des relations déjà existantes. Grâce à cela, les utilisateurs peuvent avoir accès à plus d'opportunités professionnelles et une meilleure visibilité sur les offres d'emploi. Les personnes inscrites sur ce site peuvent également être repérées par des entreprises grâce à leur réputation en ligne.

Sur LinkedIn, il existe plusieurs fonctionnalités, comme le partage de contenu, la création de contacts, la gestion de sa réputation en ligne, la création et la diffusion de son CV, la publication d'annonces et bien d'autres (Dabi-Schwebel, 2013).

Figure 8 : Profil LinkedIn de Morgane Fantino



Source : LinkedIn, 2021

Au niveau de la cible, LinkedIn correspond plus à la recherche de candidats qualifiés et pour des profils en CDI. Ce réseau s'adresse en particulier à des profils tertiaires, comme des cadres. Mais la tendance s'inverse de nos jours, nous pouvons remarquer que les étudiants deviennent de plus en plus nombreux sur LinkedIn et y sont très actifs, pour la recherche d'un premier emploi après leurs études ou pour différents stages. Ce réseau est aussi utile pour recruter des candidats à l'international.

Contrairement aux sites d'offres d'emploi, les utilisateurs ne vont pas forcément montrer leur CV en ligne mais tout simplement dire ce qu'ils recherchent et qu'ils sont ouverts à des opportunités professionnelles. Les recruteurs ont la possibilité de voir la biographie du candidat, ses expériences, ses compétences et ses interactions qui vont leur permettre de mieux cibler le profil voulu.

En ce qui concerne l'utilisation de ce réseau professionnel, l'entreprise peut déposer l'annonce directement sur LinkedIn. Il suffit d'aller sur l'onglet "publier une offre" et de suivre les instructions en remplissant les champs. La rédaction de l'annonce doit être détaillée et rédigée de manière professionnelle. Il faut expliquer la mission confiée, le lieu, l'environnement de travail, les tâches et les compétences attendues. L'annonce est ensuite publiée sur le profil de l'entreprise.

Ensuite, lorsque les candidats voient l'annonce, soit ils peuvent postuler directement sur LinkedIn, soit ils sont redirigés sur la page carrière du site de l'entreprise. Les recruteurs ont la possibilité de choisir l'option qu'ils préfèrent. A la fin de l'annonce, les candidats potentiels peuvent contacter l'auteur de l'offre d'emploi via courriel ou sur son profil LinkedIn.

Quand l'annonce est terminée, LinkedIn va automatiquement cibler les candidats correspondants à l'offre d'emploi.

L'entreprise va établir son budget pour le recrutement et LinkedIn va lui proposer un certain nombre de profils en fonction de celui-ci. Ce type de solution numérique est adaptée à tous types de budgets (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

#### **2.4.1.2 Autre réseaux Facebook, Instagram, Twitter**

Les recruteurs peuvent également chasser des candidats sur des réseaux moins formels tels que Facebook, Instagram ou Twitter. Ces réseaux ciblent plutôt les jeunes et le fait que l'entreprise soit dessus leur donne une image active et moderne. L'entreprise peut se sentir plus proche des individus et développer un sens du relationnel (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

Sur ce genre de réseaux sociaux, les cibles sont des profils urbains et actifs. Les profils sont également très variés, les recruteurs peuvent y trouver tout type de personnalité.

Twitter est plus utilisé pour le personal branding (marque personnelle) et la tranche d'âge est située entre 18 et 29 ans.

Ensuite, il y a Instagram et Facebook qui sont des réseaux très connus et populaires chez les jeunes. Nous pouvons voir qu'il y a des groupes d'entreprises sur Facebook qui peuvent publier des offres d'emploi et trouver des candidats qualifiés. Néanmoins, l'offre d'emploi doit correspondre à la marque employeur de l'entreprise et à la cible recherchée (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

Il existe aussi des groupes pour les remplacements dans les entreprises qui sont très utiles. Par exemple, il existe un groupe privé Facebook nommé « remplacement école genevoise » pour les remplacements d'école à Genève. Les professeurs absents publient un message disant qu'ils cherchent un remplaçant pour une date précise et le candidat peut se proposer (Facebook, 2021).

Il y a deux procédures d'utilisation pour ces réseaux :

- Il faut d'abord entrer dans un groupe de recruteurs consacré aux offres d'emploi selon la région concernée ou adhérer à des communautés de métier. Après avoir rejoint les différents groupes, les recruteurs pourront ensuite publier leur offre d'emploi sur la page Facebook.
- La deuxième solution est la diffusion de l'offre d'emploi sur la page de l'entreprise directement. Ainsi, les personnes qui suivent la page Facebook de l'entreprise pourront être notifiées de l'annonce.

Lorsque le candidat est intéressé, il peut cliquer sur le bouton "candidater" et un formulaire est rempli automatiquement avec les informations de son profil qu'il peut ajouter ou modifier. Il est également possible pour les candidats d'envoyer des candidatures spontanées aux entreprises sur Facebook.

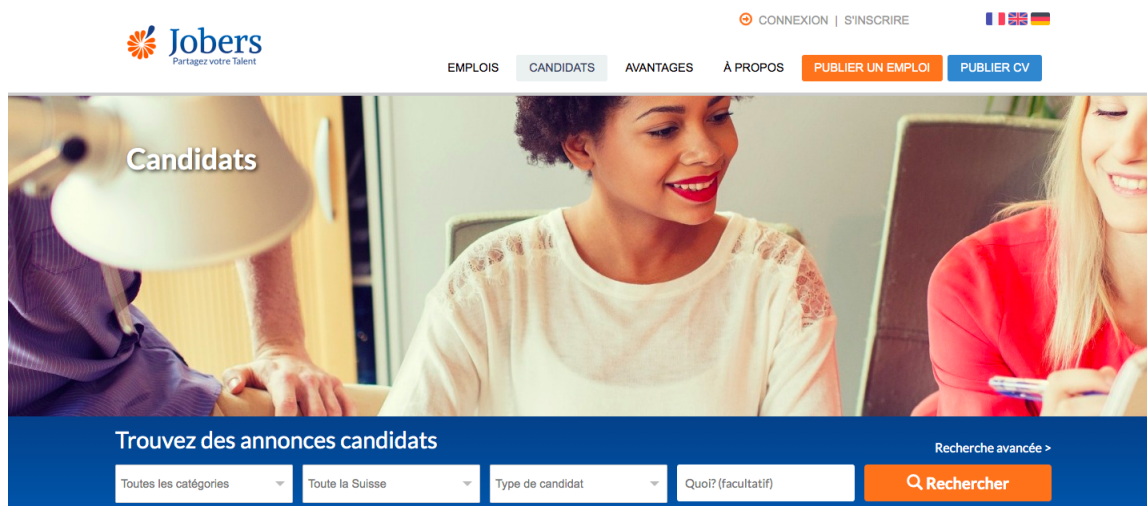
Au niveau du budget, cela est totalement gratuit, que ce soit sur Instagram, Facebook ou Twitter. Par contre, le processus de recrutement officiel sur Facebook est payant (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

## **2.4.2 CVthèques**

Une CVthèque est une base de données en ligne où nous pouvons consulter des CV. Il existe des CVthèques généralistes comme Jobers en Suisse ou Pôle emploi en France qui permettent de capter de nombreux candidats (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

Le site Jobers permet de trouver et filtrer des CV de candidats grâce à différentes catégories comme le type de métier, la région et le type de candidat (Jobers)

Figure 9 : CVthèque de Jobers



Source : Jobers

Nous pouvons catégoriser les CVthèques en deux types, les CVthèques généralistes et spécialisées.

Les CVthèques généralistes sont de très grandes bases de données avec un grand choix de candidats. Il devient plus difficile de trouver les candidats correspondants totalement à la recherche des recruteurs, c'est pourquoi ils doivent être précis dans l'utilisation des filtres et mots-clés (poste, région, type de contrat, expérience, etc.). Ce genre de CVthèque correspond plus aux recruteurs moins exigeants qui sont à la recherche de profils peu spécifiques.

Ensuite, il existe les CVthèques spécialisées pour les recruteurs plus exigeants recherchant des profils avec des compétences spécifiques à un métier et de nombreux critères. Il y a des CVthèques spécialisées par domaine de métier, comme le domaine bancaire qui permet de faire une recherche plus spécifique. Le point faible de cela est que si la CVthèque est trop spécialisée, le recruteur va peut-être passer à côté de profils potentiels.

Pour effectuer leur recherche de manière efficace, les RH doivent bien définir les critères comme la région, le type de contrat, les compétences, les diplômes, les langues et d'autres.

Il existe donc de nombreuses plateformes de CV en ligne qui peuvent aider les recruteurs à trouver des candidats potentiels avec de nombreux critères (RégionsJob, Job Banque, efinancial).

Par rapport au budget, les CVthèques de type généraliste sont la plupart publiques et gratuites contrairement aux CVthèques spécialisées qui sont payantes suivant le nombre de CV à consulter (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

### **2.4.3 Les cabinets de recrutement**

Les Ressources Humaines peuvent également travailler avec des chasseurs de têtes ou des cabinets de recrutement pour trouver des candidats potentiels. Ces agences servent d'intermédiaire entre l'entreprise et les candidats.

Cela est une solution lorsque l'entreprise veut gagner du temps et ne veut pas effectuer cette tâche. Les cabinets de recrutement ont également accès aux CVthèques et possèdent de grandes bases de données d'individus.

Il existe aussi des cabinets spécialisés pour trouver des candidats directement en ligne. Une de ces solutions digitales se nomme Hunteed qui consiste à mettre en relation des candidats et des entreprises en utilisant le numérique. Hunteed est composé d'une équipe d'experts du recrutement et du digital. Cependant, ce type de plateforme reste onéreuse et donc moins accessible pour certaines entreprises (Hunted).

Les organisations ont également la possibilité d'engager des recruteurs indépendants pour un secteur spécifique, ce qui est moins cher et pour des besoins moins urgents.

Enfin, le choix du cabinet de recrutement et le prix varient en fonction de la complexité du profil recherché et du degré d'urgence (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

### **2.4.4 Site de carrière de l'entreprise**

Le site carrière de l'entreprise est le site sur lequel l'entreprise publie les différentes offres d'emploi et les candidats peuvent postuler directement.

Les recruteurs peuvent y publier diverses annonces en valorisant l'environnement de travail, les perspectives d'avenir, les missions et le cadre de l'entreprise qui pourront encourager les candidats potentiels à candidater. Il peut également y avoir une vidéo d'introduction pour présenter l'entreprise en quelques points-clés.

Le site de l'entreprise doit être cohérent avec une description de l'organisation détaillée. Celui-ci doit être logique et clair grâce à une catégorie de recrutement avec des annonces d'emploi compréhensibles et faciles à trouver pour les postulants.



Les recruteurs doivent s'assurer que les candidats puissent postuler aisément sur le site grâce aux différentes rubriques à compléter et qu'ils puissent télécharger leur CV et leur lettre de motivation. Dans le cas contraire, le fait que le site ne soit pas compréhensible pourrait décourager le candidat et même le faire renoncer à postuler.

Sur certains sites, il existe même une catégorie "espace candidats" où ceux-ci peuvent voir les offres auxquelles ils ont postulé et avoir un suivi de candidature.

Le site carrière de l'entreprise doit aussi être accessible depuis tous les médias, tels que les ordinateurs, tablettes ou smartphones (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

Par exemple, nous pouvons constater que l'entreprise Rolex possède un site carrière de qualité, attractif et compréhensible grâce à ses différentes rubriques (Rolex).

Figure 10 : Page carrière de Rolex



Source : Rolex

## 2.4.5 Plateformes de publication d'annonces

Les plateformes de publication d'annonces communément connues sous le nom de Jobboard sont aussi souvent utilisées par les RH pour trouver des candidats à l'externe.

Les jobboards sont des sites dédiés aux offres d'emploi que les candidats peuvent consulter en ajoutant des filtres pour trouver une annonce qui corresponde à leurs attentes.

Il existe de nombreuses plateformes en Suisse comme Indeed, Jobup.ch, Monster et bien d'autres.

Pour publier une annonce, il faut d'abord que l'entreprise crée un profil recruteur et qu'elle remplisse les champs adéquats, comme son rôle, l'intitulé du poste, le lieu, la langue et la disponibilité du poste en télétravail ou non (Covid-19).

Lors de l'annonce, l'employeur doit bien spécifier le type de contrat, les missions et tâches, la date de prise de poste et les conditions de candidature. L'employeur doit être très précis pour avoir le plus de candidatures adaptées (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

Par exemple, sur Indeed, il suffit à l'employeur de s'inscrire avec son adresse mail, créer son offre d'emploi et publier l'offre. Cela lui permet de gagner en visibilité en sponsorisant son annonce pour qu'elle soit visualisée par les candidats ciblés et de trouver des profils pertinents en spécifiant les compétences requises. Il peut également tester les compétences des candidats en utilisant des questions de présélection et des évaluations. L'employeur peut aussi organiser son propre recrutement directement sur Indeed, il a la possibilité de consulter et trier les CV, contacter par message les personnes et fixer des entretiens (Indeed).

Pour le budget, il dépend du lieu et de l'intitulé du poste. Cela est gratuit pour publier une annonce qui apparaît dans les résultats de recherche standards et devient payant si l'employeur souhaite sponsoriser l'annonce. Les recruteurs fixent un budget limité et ne payent que si les profils ont cliqué sur leur annonce sponsorisée. Selon une étude sur les comparateurs de prix d'annonces sur les jobboards, le tarif serait d'environ de 10 francs par jour pour une annonce standard sur LinkedIn (Charlie, 2020).

Du côté du candidat, il peut postuler directement sur la plateforme ou cliquer sur le lien afin d'être redirigé sur le site carrière de l'entreprise.

#### **2.4.6 Application de job-matching et de networking**

Le but de ces applications est de mettre en relation les candidats et les entreprises. C'est un service de rencontre en ligne, cela permet une association idéale entre le candidat et le poste.

Ces applications de job-matching sont un gain de temps et permettent d'optimiser la phase de sourcing dans le recrutement. L'application fonctionne grâce à des algorithmes

qui associent automatiquement la culture de l'entreprise et les besoins du poste avec la personnalité et les compétences des candidats.

En fonction des préférences des candidats remplies préalablement lors de la création de leur profil et de leurs souhaits, l'application va pouvoir directement leur proposer des postes qui leur conviennent.

Les candidats peuvent remplir leur profil avec des critères précis, tels que leurs intérêts, leur lieu de travail voulu, leurs préférences et leur culture. Les propositions d'offres d'emploi vont être plus adaptées et cela évitera aux entreprises de recevoir des candidatures inadéquates.

Les applications de Job-matching sont des solutions digitales visant surtout la génération Y, car celle-ci accorde beaucoup d'importance à la culture de l'entreprise, le bonheur au travail et la technologie. Le fait que l'application soit assez ludique peut attirer les jeunes.

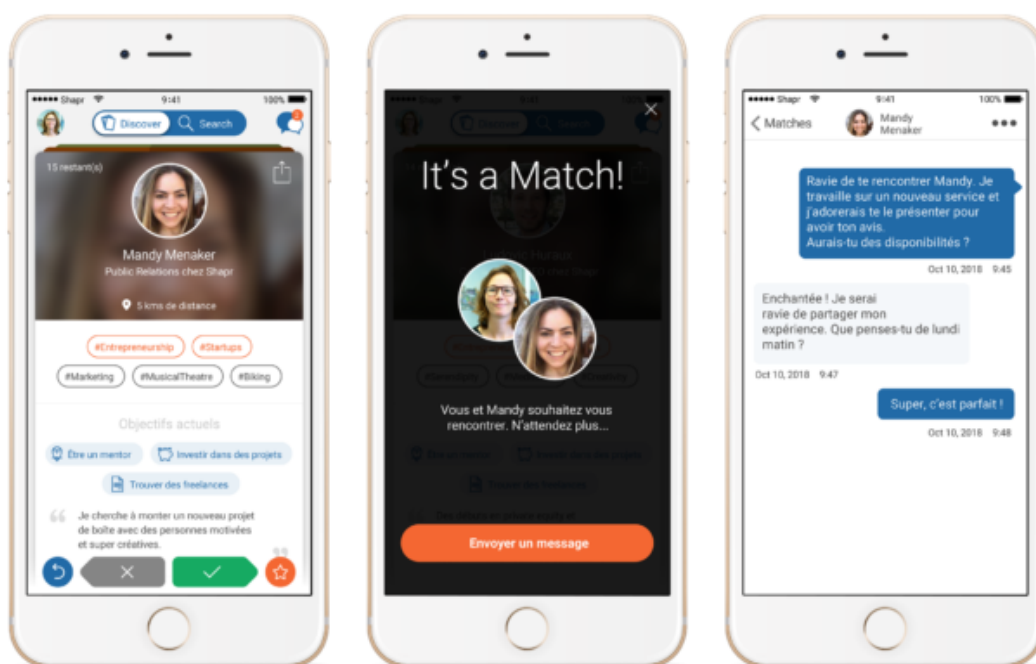
Les applications de matching utilisent des algorithmes et ceux-ci peuvent comporter des biais si les termes sont mal utilisés. Par exemple, l'algorithme peut confondre des mots possédant deux sens. C'est pour cette raison que les recruteurs doivent rédiger des offres d'emploi claires sans titres fantaisistes avec des termes courts. Pour décrire les compétences, ils doivent utiliser des mots-clés. Il faut également éviter les phrases types et dire exactement ce qu'ils recherchent (Careerplus, 2019).

Il existe beaucoup d'applications de matching et networking, comme "Shapr" qui permettent une mise en relation entre les candidats et les employeurs. La version de base est totalement gratuite mais les options d'amélioration sont payantes (Ropars, 2019).

Il y a aussi "Talentfly" qui a le même fonctionnement que l'application de rencontres Tinder. Les candidats peuvent dire s'ils sont intéressés ou non par l'annonce avec un glissement de doigt (swipe). Si le candidat envoie un "j'aime" à l'entreprise, elle pourra directement prendre contact avec lui (Careerplus, 2019).

L'application Monkey tie vise surtout à trouver des compatibilités affinitaires entre les candidats et les recruteurs. Le bien-être des candidats et l'engagement durable sont les critères principaux. C'est une application dédiée aux entreprises qui ont un faible turnover (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

Figure 11 : Application Shapr



Source : Ropars, 2019

## 2.5 Phase de sélection des candidats

Il existe de nombreuses solutions digitales dans la phase de sélection des candidats. Il est important lors de cette phase du processus de recrutement de trouver les bons outils pour tester les différentes compétences chez les candidats.

De plus en plus d'outils de sélection utilisent l'intelligence artificielle, comme les tests de personnalité et cognitifs, les entretiens différés, les simulations et bien d'autres. Les avantages de ce type d'outils sont que les réponses sont traitées de manière plus approfondie et automatisée. Grâce au numérique, il est possible d'effectuer des évaluations grâce à des outils de simulation élaborés et plus réalistes comme la réalité virtuelle ou la gamification.

Le choix de l'outil utilisé doit permettre d'évaluer correctement le critère voulu et celui-ci doit être de qualité (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

### 2.5.1 Test de personnalité et cognitif en ligne

Le test de personnalité est un test avec plusieurs questions permettant d'identifier le comportement du candidat, ses ressentis ainsi que ses motivations. Ce genre de pratique est de plus en plus présente dans le recrutement car les RH se concentrent

davantage sur les soft skills (compétences comportementales) que les hard skills (compétences techniques) de nos jours.

Ce genre de test aide les recruteurs à choisir entre des candidats similaires. Celui-ci permet de confirmer ce que les recruteurs ont évalué du candidat et de trouver plus facilement des talents (Ready, 2020).

Tout d'abord, pour effectuer un test de personnalité en ligne de qualité, il faut s'assurer de plusieurs choses. La première est de trouver le test qui convient le mieux à la personnalité recherchée et la deuxième est la fiabilité de celui-ci. Pour ce faire, les tests doivent se baser sur un système théorique correct qui a été testé sur une population représentative (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

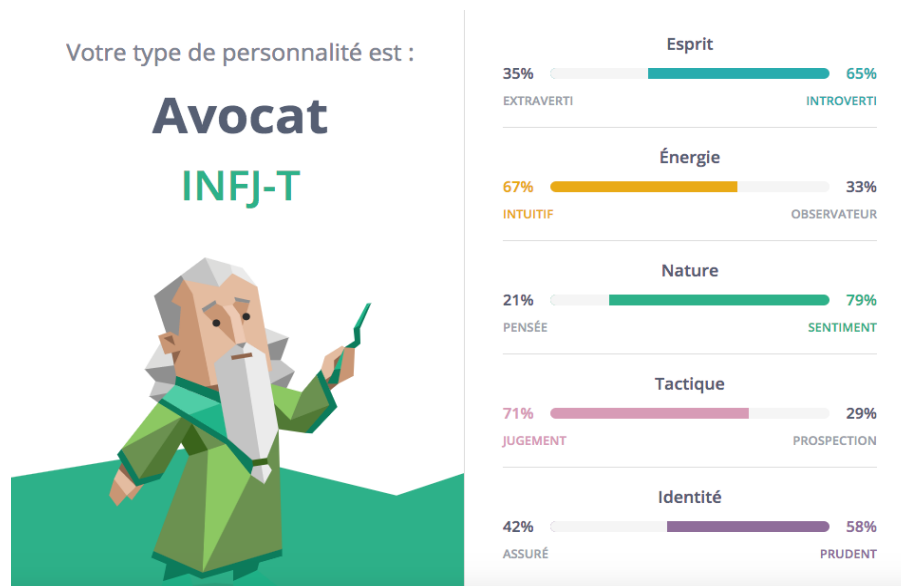
Il existe de nombreuses applications pour effectuer des tests de personnalité, comme Assessfirst, Central test et PerformanSe qui ont pour but de trouver la correspondance du candidat avec le poste à pourvoir (Ready, 2020).

Par exemple, un test de personnalité psychologique en ligne connu et souvent utilisé par les entreprises est le test MBTI (Myers Briggs Type Indicator) avec les 16 personnalités. Ce test évalue le type psychologique d'un candidat parmi 16 personnalités différentes et selon quatre grands traits de personnalité (Owens) :

- Introverti / extraverti (façon d'être avec les personnes)
- Sensation / Intuition (comment la personne reçoit les informations)
- Pensée / Sentiment (comment la personne prend les décisions)
- Jugement / Perception (comment la personne organise son monde)

Voici un exemple, ci-dessous, de mon type de personnalité :

Figure 12 : Test MBTI de Morgane Fantino



Source : 16 personalities, 2021

Enfin, si une entreprise utilise ses propres tests de personnalité, elle doit faire attention au nombre de questions, à la représentativité de l'échantillon test et au type de théorie psychologique (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

### 2.5.2 Solutions de gaming

La gamification consiste à introduire une dimension divertissante grâce au jeu dans le processus de recrutement lors de la phase d'évaluation. Cela permet d'analyser les compétences cognitives et émotionnelles du candidat dans des situations de jeu, comme le raisonnement, l'esprit d'équipe, la persévérance ou la logique.

Les solutions de gaming jouent un rôle positif pour les candidats, car elles sont ludiques et sont appréciées par les plus milléniaux. Cela améliore la marque employeur, renforce la culture de l'entreprise et attire les candidats (Geraldine, 2019).

Il peut y avoir différents types de jeux comme des tests simples, des escape games, des serious games et des challenges. Le candidat est moins stressé lorsqu'il joue et se livre donc plus aisément (Hunteed, 2019).

Figure 13 : Intérêts de la gamification du recrutement



Source : Hunteed, 2019

### 2.5.3 E-assessment

Ce genre d'évaluation concerne le recrutement prédictif et consiste à proposer des tests de personnalité aux candidats. Le e-assessment utilise l'intelligence artificielle et les tests sont créés par des psychologues. Le but est de faire ressortir les softs skills des individus.

Les avantages de ce type de test sont que les résultats comportent moins de biais grâce à l'intelligence artificielle. Cela est une bonne chose pour les recruteurs, car ils arrivent à cerner la réelle personnalité du candidat et non la personnalité idéalisée qu'il veut montrer (Geraldine, 2019).

*“D’après des études, l’entretien seul a une capacité prédictive de 30% contre 60% avec l’e-assessment.”*  
(Geraldine 2019)

L'entreprise évite donc des erreurs de recrutement en obtenant des résultats plus véridiques et améliore l'expérience candidat.

### 2.5.4 Visioconférence et interview vidéo

Les recruteurs peuvent faire des entretiens d'embauche en visioconférence, c'est-à-dire à distance par webcam. Il existe beaucoup de logiciels comme Teams, Zoom, Skype ou des logiciels internes à l'entreprise pour effectuer ce genre d'entretiens.

De nos jours, et notamment à cause de la pandémie de la Covid-19, les entretiens se font de plus en plus par visioconférence. Les recruteurs doivent veiller à disposer de

systèmes de qualité et d'une bonne connexion, car des problèmes techniques peuvent survenir (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

### **2.5.5 ATS (Applicant tracking system)**

Les Ressources Humaines ont la possibilité d'utiliser des logiciels pour trier les CV automatiquement. Cet outil se nomme Applicant Tracking System, ce qui signifie Système de Suivi des Candidats. Le processus de recrutement est systématisé depuis la première étape, c'est-à-dire la rédaction de l'offre jusqu'à l'engagement de l'employé (Flatchr).

Cette solution numérique permet aux recruteurs de mieux suivre et organiser les candidatures des candidats dans la phase de recrutement. Chaque étape de la candidature est notée dans le système.

L'avantage d'un outil ATS est qu'il permet aux recruteurs de centraliser dans un même outil la gestion du recrutement, de gagner du temps en automatisant les premières étapes, de l'argent et d'optimiser le processus. Ceux-ci n'ont pas besoin d'utiliser différents outils comme une boîte de réception pour les mails, de logiciels excel ou d'autres fichiers car tout est centralisé au même endroit.

Le logiciel ATS permet d'effectuer plusieurs tâches comme la multidiffusion d'offres d'emploi automatiquement sur les jobboards, créer un recrutement et gérer les candidatures. Toutes les données des candidats (CV, lettres de motivation, diplômes) sont également dans l'ATS. Il est également possible de créer une CVthèque interne pour la recherche des candidats et améliorer la marque employeur en créant un site carrière (Lea, 2019).

Cette solution ATS répond à un fort besoin dans les ressources humaines de nos jours, car grâce à cela, les contraintes liées au recrutement disparaissent. Les recruteurs peuvent se concentrer et focaliser leur énergie sur un point : trouver le meilleur profil pour le poste.

Il faut savoir qu'il existe deux types d'ATS, le premier est un logiciel installé directement sur le serveur de l'entreprise et le deuxième est accessible grâce au cloud, donc partout.

Finalement, un ATS facilitera la vie des recruteurs car il mettra de l'ordre dans le processus de recrutement en standardisant le système d'engagement, en analysant les performances pour s'améliorer et en construisant un vivier de candidats pour ne sélectionner que les meilleurs (Flatchr).



### **2.5.6 Entretien vidéo différé**

L'entretien vidéo différé est de plus en plus utilisé par les recruteurs depuis la crise sanitaire et leur fait gagner un temps considérable. Cette méthode consiste à filmer l'entretien et le visionner en différé par le recruteur. Le candidat est seul et enregistre son entretien via une plateforme. Les questions de l'entretien sont préalablement enregistrées par le responsable RH (Welcome to the jungle, 2019).

Lorsque l'employeur recevra la vidéo de l'entretien, il aura la possibilité d'analyser le comportement verbal et non-verbal du candidat grâce à l'intelligence artificielle.

Cette méthode est autant avantageuse pour les recruteurs que pour les candidats. Les employeurs peuvent visionner la vidéo de l'entretien à plusieurs reprises et donc mieux choisir les candidats. Ils gagnent également du temps et de l'argent, ils ont la possibilité d'identifier plus rapidement le profil recherché avec des questions pertinentes et de véhiculer une image innovante concernant l'entreprise. Le candidat n'a pas besoin de faire des trajets pour passer l'entretien et il a la possibilité de bien se préparer pour répondre aux questions (Belhout, 2021).

### **2.5.7 Entretiens avec un robot ou algorithme**

Les entretiens passés avec un robot restent assez rares dans les entreprises suisses mais cela est plus fréquent aux Etats-Unis, dans des domaines variés. L'avantage de ce type d'entretien est qu'il est uniquement basé sur les compétences du candidat et que le robot est impartial. C'est notamment l'un des arguments principaux des entreprises (Turrettini, 2018).

Figure 14 : Robot recruteur Vera



Source : Turrettini, 2018

Ils peuvent être sous deux formes :

- **Entretien d'embauche téléphonique par robot** : Lors de ce type d'entretien, le candidat n'a pas besoin de se déplacer car celui-ci est effectué par téléphone. Le robot possède un système de reconnaissance vocale, tel que Siri sur Iphone ou autre. Ensuite, le robot pose des questions préenregistrées par les employeurs et les réponses sont écoutées et évaluées par les ressources humaines au moment voulu (RTBF, 2019).

Le robot pose toute une série de questions pendant l'interview et le candidat doit répondre, mais celui-ci n'obtient pas de feedback en retour ce qui peut être frustrant et impersonnel. Il n'a également pas la possibilité d'interroger le robot sur l'entreprise. Cependant, les candidats peuvent effectuer l'entretien à n'importe quel moment de la journée et les réponses peuvent être écoutées par les responsables RH quand ils le souhaitent (Turrettini, 2018).

- **Entretien d'embauche vidéo par robot** : L'entretien vidéo par robot est assez semblable au niveau du fonctionnement. Le robot possède un système de reconnaissance faciale qui permet d'analyser l'attitude du candidat, ses expressions faciales et son niveau de stress (RTBF, 2019).

Par exemple, le robot Vera a été créé par la start-up Russe Straforoy pour faire passer des entretiens. Il a été notamment utilisé par des entreprises comme L'oréal et Ikea. Ce robot est une femme avec une apparence humaine, ses expressions sont également synchronisées (mouvement des lèvres et de la tête) pour montrer son intérêt lors de l'interview. Ce robot est plus élaboré que le robot

téléphonique, car il est doté d'intelligence artificielle et a la possibilité de répondre à des questions simples (Turrettini, 2018).

Malheureusement, cela n'a pas été d'une grande efficacité, car le robot a été licencié après des tests qui n'ont pas été réussis. L'entreprise Amazon avait également testé un robot recruteur, mais celui-ci a révélé une facette sexiste à cause des bases de données de l'entreprise qui recrutait plus d'hommes que de femmes (RTBP, 2019).

L'impartialité et la neutralité ne sont donc pas vraiment présentes dans certains cas.

### **2.5.8 Chatbot RH**

Le chatbot dans les ressources humaines est un logiciel permettant de répondre aux questions générales des candidats ou des employés dans l'entreprise. Le chatbot simule une conversation humaine par messagerie ou par vocal (voicebot). Il peut comprendre le sens des phrases et y répondre (Canevet, 2020).

Ce logiciel possède plusieurs avantages. Il permet de répondre de façon instantanée aux questions générales sur les ressources humaines, ce qui donne la possibilité aux employeurs de mieux se concentrer sur d'autres demandes plus spécifiques. Le chatbot est disponible à n'importe quel moment de la journée pour répondre aux demandes des candidats.

Celui-ci peut proposer des offres d'emploi qui correspondent au profil du candidat et les informer quand il manque un document dans leur candidature. Le postulant peut aussi fixer un rendez-vous via la messagerie du chatbot avec le recruteur.

Cet outil est apprécié des postulants, car ceux-ci peuvent obtenir des réponses rapidement et ont la possibilité de mieux s'intégrer lors de leur entrée dans l'entreprise. L'entreprise gagne également du temps, est plus performante et améliore sa marque employeur (Roca, 2018).

## **2.6 Phase de décision**

La phase de décision lors du processus de recrutement est celle qui est la moins touchée par le numérique avec la définition du besoin.

Dans cette phase, il existe plusieurs outils et méthodes de sélection qui permettent de noter les candidatures à chaque étape et de les classer.

Cependant, la décision finale sera toujours prise par le recruteur et non par un logiciel.

### 2.6.1 Pré-tri automatique des CV

De nombreuses entreprises ont recours à un logiciel de tri de CV pour traiter les candidatures reçues plus rapidement. Nous allons voir comment fonctionnent ces algorithmes. Ces logiciels sont généralement utilisés lors de la première phase de tri et lorsque les recruteurs reçoivent de nombreuses candidatures pour un poste, car cela est compliqué et long à trier manuellement. Le but de ces logiciels est de sélectionner les candidatures pertinentes, analyser un grand nombre de données et d'éliminer les CV ne correspondant pas aux critères du poste.

D'une part, ce système a un avantage pour l'entreprise car celle-ci gagne un temps considérable lors du tri de CV et d'autre part pour les candidats, car cela élimine la discrimination grâce au traitement informatisé (refus liés à l'âge, photo, etc.) (Goldenbees, 2020).

Il existe différentes méthodes des logiciels de tri de candidatures :

- **Le ranking** : Dans ce cas, le recruteur paramètre des mots-clés et les CV sont sélectionnés selon le nombre de mots-clés correspondant qui apparaissent. Cela veut dire que plus il y aura de mots-clés dans le CV, plus il aura de chances d'être dans les premiers.
- **Le scoring** : Le recruteur paramètre les critères recherchés pour le poste et le logiciel donne des notes aux CV. Tout d'abord, pour que le logiciel fonctionne de manière correcte, le recruteur doit établir une liste de critères selon le profil qu'il recherche (diplômes, compétences, langues, etc.) et évaluer leur importance. Lors de l'analyse de CV par le logiciel de scoring, les mots ou critères présents dans la liste sont sélectionnés et évalués. Par exemple, pour un poste de gestionnaire des ressources humaines, le mot-clé pourrait être "empathie" et valoir 2 points. Après avoir noté les CV de 0 à 100, l'outil les classe selon les résultats obtenus. Les candidats ayant obtenu trop peu de points peuvent être refusés automatiquement dans certains cas.
- **Le matching** : Cette méthode est dotée d'intelligence artificielle et consiste à trouver une correspondance entre le CV du candidat et l'offre d'emploi. Le logiciel

de tri de CV se base directement sur les critères se trouvant dans l'annonce et classe les profils correspondants. Il peut aussi trouver des profils dans la CVthèque de l'entreprise (Goldenbees, 2020).

## **2.7 Phase d'intégration**

La phase d'intégration est une étape clé du processus de recrutement mais souvent oubliée. Cette phase prend en compte de nombreux enjeux, tels que le fait d'encourager les nouveaux employés à rester dans l'entreprise, favoriser l'intégration et l'opérationnalité (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

Un recrutement raté peut coûter entre 45'000 et 100'000 euros et beaucoup de temps à l'entreprise, c'est pour cette raison qu'il faut bien gérer la phase d'intégration. Les employés se font rapidement une idée de la compagnie lors de leur entrée et s'ils souhaitent rester ou partir (Video RH).

Une bonne intégration des salariés peut également favoriser leur opérationnalité, c'est-à-dire qu'ils seront plus rapidement performants avec une meilleure connaissance des outils de l'entreprise et de la formation.

Une mauvaise gestion de l'intégration peut avoir plusieurs conséquences au niveau des coûts et du temps, car il faut en général plusieurs mois à deux ans pour recruter un nouveau profil (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

### **2.7.1 Vidéos**

La période pendant laquelle un nouveau collaborateur rentre dans l'entreprise s'appelle l'onboarding. L'entreprise peut créer et donner accès à des vidéos de bienvenue (de la part des cadres dirigeants), une vidéo des locaux et du site et des vidéos sur la présentation de l'entreprise (Videos RH).

Grâce à ces vidéos, le nouveau collaborateur pourra mieux connaître l'entreprise et ses valeurs et se sentir intégré dans l'équipe avant même d'avoir commencé.

L'intégration peut se faire par vidéo, mais le contenu doit être pertinent et travaillé. Les informations dans la vidéo doivent être préparées et concerner le nouvel employé. La forme et le montage de la vidéo doivent être professionnels. Celle-ci ne doit pas être trop longue et captiver le nouvel arrivant (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

### **2.7.2 Solutions de dématérialisation**

Les solutions numériques liées à la phase d'intégration (onboarding) sont en augmentation ces dernières années. Il est également possible, grâce à des logiciels ATS, de signer divers documents et des contrats à distance.

Il existe un grand nombre d'outils pour préparer l'intégration du nouvel employé. La préparation du matériel comme l'adresse e-mail, le badge et les outils informatiques peuvent être automatisés. Le nouveau collaborateur peut avoir accès dans son portail sur l'intranet de l'entreprise, ses informations personnelles, son contrat de travail, ses bulletins de paie et des informations sur l'entreprise. Le système peut aussi envoyer automatiquement des rappels pour les formations aux managers (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

### **2.7.3 Solution de RPA**

Lors de l'entrée du collaborateur, l'entreprise doit créer un compte utilisateur au candidat, une adresse mail, des droits d'accès et préparer le matériel.

Le Robotic Automatisation Processus (RPA) permet d'automatiser toutes ces tâches lors l'intégration du nouvel employé en déclenchant un flux. Les robots peuvent commander le matériel informatique nécessaire, fournir les droits d'accès et envoyer des mails automatiquement aux nouveaux employés.

Le RPA peut également servir pour la paie en validant des données pour le traitement des salaires. Cela permet d'éviter les erreurs lors du paiement.

L'automatisation des données des employés grâce au RPA est aussi possible. Il gère les mises à jour concernant les informations des salariés tout au long de leur parcours (Redsen Consulting, 2018).

### **2.7.4 Formations numériques (e-learning)**

Au début de leur engagement, il est important que les collaborateurs soient formés de manière correcte. Les formations peuvent se faire sous forme de "e-learning", en ligne.

Grâce à ce type de formation, les employés pourront développer leurs compétences rapidement et apprendre de manière flexible. Ils n'auront pas besoin de se déplacer et pourront les faire quand ils auront le temps. Les employés peuvent effectuer leurs

formations e-learning selon leurs disponibilités, à n'importe quel endroit et à leur rythme. Ils peuvent également suivre leur progression.

Le e-learning améliore l'efficacité de l'entreprise et diminue les coûts de formation, car il y a moins de contraintes logistiques (Revolution RH, 2014).

## 2.8 Cartographie des solutions existantes

Tableau 1 : Cartographie des solutions existantes

Processus de recrutement	Solutions numériques	Définition des solutions
<b>Définition du besoin et du poste</b>	Fiches de poste pré-formatées et pré-remplies	Formulaire préconstruit par une solution digitale pour créer une fiche de poste.
	Solution D5D	Solution consistant à décrire la personnalité en 5 dimensions.
	Analyse des profils avec l'analytique RH	Développement de bases de données pour effectuer des analyses, améliorer les offres des RH et trouver des profils pertinents.
<b>Sourcing</b>	Les réseaux sociaux <ul style="list-style-type: none"> <li>• LinkedIn</li> <li>• Facebook</li> <li>• Instagram</li> <li>• Twitter</li> </ul>	Réseaux sociaux professionnels (LinkedIn) et non-professionnels.
	CVthèques	Plateformes en ligne et bases de données contenant des CV de candidats.
	Les cabinets de recrutement	Cabinets ayant pour but d'aider les entreprises dans leur processus de recrutement afin de leur trouver des candidats.

	<p>Site carrière de l'entreprise</p> <p>Plateformes de publication d'annonces</p> <p>Job-matching et networking</p>	<p>Site permettant au candidat de postuler, se créer un profil, suivre sa candidature et voir les offres d'emploi.</p> <p>Sites dédiés aux offres d'emploi.</p> <p>Applications ayant pour but de mettre en relation les candidats et les entreprises.</p>
<b>Sélection des candidats</b>	<p>Test de personnalité et cognitif en ligne</p> <p>E-assessment</p> <p>Applicant tracking system (ATS)</p> <p>Entretiens vidéos différés</p> <p>Solution de gaming</p> <p>Entretiens avec des robots et algorithmes</p>	<p>Tests en ligne permettant d'identifier le comportement, les ressentis et motivations des candidats.</p> <p>Solution utilisant l'intelligence artificielle pour proposer des évaluations.</p> <p>Logiciel de système de suivi des candidatures.</p> <p>Méthode consistant à filmer l'entretien et le visionner en différé par le recruteur.</p> <p>Logiciel servant à introduire une dimension divertissante avec le jeu lors de la phase d'évaluation.</p> <p>Entretiens passés avec un robot soit par caméra ou par téléphone.</p>
<b>Décision</b>	<p>Pré-tri automatique des CV</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ranking</li> <li>• Scoring</li> </ul>	<p>Les CV sont sélectionnés selon le nombre de mots-clés correspondants à ceux du poste.</p> <p>Logiciel qui classe les CV par système de notation.</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matching</li> </ul>	Logiciel doté d'IA consistant à trouver une correspondance entre le CV du candidat et l'offre d'emploi.
<b>Intégration</b>	Vidéos	Vidéos de bienvenue ou autre permettant de mieux intégrer le candidat virtuellement à l'entreprise.
	Robotic Automatisation Processus (RPA)	Solution permettant d'automatiser toutes les tâches lors de l'intégration du nouvel employé.
	Formations numériques (e-learning)	Formation à distance en ligne pour les employés.
	Chatbot / Voicebot	Logiciel permettant de répondre aux questions générales des candidats ou des employés dans l'entreprise.

Source : Réalisé par Morgane Fantino, 2021

### **3. Les avantages de l'intégration de la digitalisation dans le processus de recrutement**

Dans cette partie, nous allons voir les principaux avantages de la digitalisation du processus du recrutement. Comme nous avons pu le constater précédemment, les outils utilisés améliorent réellement les activités des ressources humaines.

#### **3.1 Un recrutement efficace**

Comme nous l'avons vu dans les lignes précédentes, le recrutement digital permet de mieux cibler les profils désirés et donc de garder plus longtemps les candidats au sein l'entreprise. Les recruteurs évitent les mauvaises surprises en engageant un candidat qui correspond aux besoins du poste et n'ont pas besoin de recommencer un recrutement. Les erreurs de recrutement peuvent coûter très cher à l'entreprise, donc un recrutement efficace est également un gain d'argent et de temps (Adaptel, 2019).

#### **3.2 Réduction des coûts de recrutement**

Grâce au recrutement digital, l'entreprise peut considérablement faire des économies. Celle-ci n'a plus besoin de dépenser pour des frais de papier et de courrier, car la publication d'offre est automatisée. Les dépenses concernant le traitement des candidatures peuvent également diminuer.

Certes, la mise en place d'un système ATS a un coût, mais le retour sur investissement est très bon. Le recrutement via les réseaux sociaux coûte également moins cher. Par exemple, un recrutement sur LinkedIn est trois fois moins coûteux que de passer par un cabinet.

Les tâches répétitives du processus sont de plus en plus automatisées, l'entreprise a donc besoin de moins de personnel. Le processus est plus efficace et rapide, ce qui entraîne une baisse des coûts (Adaptel, 2019).

#### **3.3 Un gain de temps**

Un des premiers avantages est le gain considérable de temps. Pour créer et publier une annonce, les recruteurs ont besoin seulement de quelques minutes. L'offre est automatiquement publiée sur le site de l'entreprise, les sites d'offres d'emploi ou les

réseaux sociaux. Les candidats sont donc rapidement au courant de l'annonce et peuvent postuler immédiatement. Grâce aux outils numériques pour la recherche de candidats potentiels, les recruteurs gagnent du temps dans la phase de définition du poste et de sourcing. Il est plus facile de les cibler rapidement (Reference RH, 2020).

Concernant les autres phases de recrutement, ceux-ci gagnent aussi du temps dans la phase de sélection avec les logiciels de tris de CV, les entretiens différés et dans l'intégration avec les formations e-learning.

De plus, il y a un gain de temps au niveau des tâches récurrentes et simples dans les ressources humaines. Les machines peuvent remplacer l'homme pour exécuter ce genre de tâches de manière rapide et automatisée. Ainsi, les recruteurs pourront mieux se concentrer et prendre du temps sur des activités plus complexes.

### **3.4 Une centralisation du processus de recrutement**

Il existe des logiciels, comme les ATS, qui permettent de centraliser l'intégralité des étapes du processus de recrutement. Ces logiciels facilitent l'échange d'informations entre les responsables RH et les candidats, l'organisation des documents (CV, diplômes, etc.) et l'accélération de la prise de décision.

Les tests d'aptitudes peuvent être créés directement sur la plateforme et les documents administratifs concernant l'embauche du collaborateur peuvent être suivis depuis celle-ci.

Le recruteur est donc mieux organisé et cela améliore l'expérience candidat, ainsi que la marque employeur de l'entreprise (Belhout, 2018).

### **3.5 Une amélioration de la phase de sourcing**

Grâce aux outils digitaux, la phase de sourcing est plus précise et optimisée. Après avoir défini le besoin pour le poste, il est possible de sourcer très rapidement des profils grâce à la diffusion de l'annonce sur des plateformes d'emploi et sur les réseaux sociaux professionnels. Ces plateformes représentent des viviers de candidatures et sont une opportunité pour trouver le meilleur candidat (Belhout, 2018).

### 3.6 Diminution du turnover

Comme évoqué précédemment, la digitalisation du processus de recrutement permet de mieux cibler les profils correspondants pour le poste. Les entreprises peuvent se référer sur des bases de données RH et des modèles prédictifs. Cela permet de limiter les erreurs de recrutement et donc de garder plus longtemps un candidat performant dans l'entreprise. Ce nouveau mode de sourcing permet d'appréhender les probabilités que le candidat réussisse dans le poste donné.

La phase d'intégration est aussi importante pour favoriser la rétention des nouveaux salariés et leur opérationnalité. Ils resteront donc plus longtemps dans l'entreprise, seront plus performants dans leur travail et de manière plus rapide (BearingPoint, 2017).

### 3.7 Amélioration de l'expérience candidat et de la marque employeur

L'expérience candidat est un des critères à ne pas négliger et les recruteurs le prennent en compte dans le choix des solutions digitales.

*“Selon une enquête du cabinet Markess, 62% des décideurs RH privilégient l'expérience utilisateur comme critère dans le choix des solutions digitales !”  
(Belhout, 2018)*

De nos jours, les candidats en recherche d'emploi utilisent de plus en plus internet et les smartphones pour trouver un poste. Les entreprises doivent s'adapter à ce nouveau monde et permettre aux utilisateurs de postuler en ligne sur leur site carrière.

Les recruteurs peuvent répondre efficacement et rapidement aux demandes des individus car elles sont mieux gérées. Cela facilite la collaboration et améliore la qualité de la relation.

La marque employeur est également améliorée, car l'entreprise renvoie une image positive et technologique en proposant un site carrière adapté aux besoins des candidats et accessible depuis un smartphone, une tablette ou un ordinateur.

Comme expliqué dans la première partie, les réseaux sociaux contribuent aussi à cela. Le fait que l'entreprise travaille son image sur les réseaux sociaux professionnels est une façon de développer sa marque employeur et d'être plus efficace dans le recrutement (Belhout, 2018).

## **4. Les limites et désavantages de la digitalisation dans le processus de recrutement**

Comme nous avons pu le voir tout au long de mon travail, la digitalisation des ressources humaines possède de nombreux avantages et de plus en plus d'outils sont mis en place par les entreprises. Bien que cela paraisse excellent, il existe toutefois des limites dans la digitalisation et certains désavantages. C'est pour cette raison qu'il me semble important de les mentionner.

### **4.1 La déshumanisation des ressources humaines**

Le principal inconvénient est la déshumanisation des ressources humaines. Le risque de déshumanisation est présent lorsque le digital prend la place des humains. En effet, tout le système est automatisé et remplacé par des algorithmes, logiciels ou robots. Bien que ceux-ci soient efficaces, ils n'ont pas les capacités d'éprouver de l'empathie ou d'autres sentiments humains essentiels dans ce métier. Ces outils ne font également pas de différence entre les individus et leurs modes de vie.

L'enjeu principal est de s'aider des outils digitaux RH mais de ne pas en dépendre. Les outils digitaux doivent servir de supports pour soutenir et aider les responsables RH à réaliser des activités de manière plus efficace et pouvoir consacrer leur temps à des tâches plus spécifiques. Le RH doit toujours garder son côté humain et être présent pour les collaborateurs en étant à leur écoute.

Il y a également une perte de connaissances au niveau du métier des ressources humaines. En effet, si tout est automatisé, les humains perdront une partie de leur savoir-faire. Le risque est de ne pas savoir exécuter la tâche qu'effectue le logiciel si celui-ci tombe en panne (Gervoise, 2020).

Les logiciels peuvent aider à trier des CV et mieux cibler les candidats mais la décision finale revient toujours au recruteur lui-même. Il ne faut pas oublier que derrière un CV se cache une personnalité que nous ne pouvons pas voir avant de rencontrer la personne. Il y a probablement des candidats avec beaucoup de compétences et des CV brillants mais la personnalité ne convient pas pour le poste.

### **4.2 Des candidatures moins qualifiées**

Les recruteurs ont la possibilité de poster des annonces sur des jobboards, des réseaux sociaux ou des sites de carrière. Cela attire davantage de profils et ce n'est pas

forcément une bonne chose pour l'entreprise. Si le recruteur ne possède pas les bons outils pour trier et filtrer les candidatures, il sera très difficile de gérer le sourcing.

Vu que tout le monde peut postuler, il est probable que le recruteur reçoive des candidatures moins qualifiées, fausses ou ne correspondant pas au poste. Il y a donc un plus grand risque d'erreur si les outils sont mal utilisés (Hmiche, 2019).

### **4.3 Biais algorithmiques et discrimination**

Nous pouvons constater que les algorithmes ne sont pas si neutres que cela dans certaines situations et notamment à cause d'un mauvais fonctionnement.

Comme évoqué précédemment, il s'est avéré que le robot recruteur utilisé par Amazon s'est révélé sexiste et préférait engager des hommes plutôt que des femmes. C'est une erreur algorithmique à cause des bases de données dans l'entreprise Amazon. Les hommes étaient plus performants dans l'entreprise, de ce fait le robot avait tendance à embaucher plus d'individus de sexe masculin. L'outil devait attribuer des notes de 1 à 5 aux CV et celui-ci donnait des mauvaises notes à des profils de femmes qui étaient pourtant très qualifiés et adéquats pour le poste (Bertail, Bounie et Cléménçon, 2019).

Cela est la conséquence des stéréotypes et des préjugés humains qui se cachent derrière certains algorithmes. L'algorithme de recrutement peut donc présenter différents types de biais statistiques et économiques :

#### **4.3.1 Le biais des données**

Même si l'algorithme est sophistiqué et technologique, il fournira des résultats erronés ou biaisés si les données sur lesquelles il se base ne sont pas justes. Le risque est donc que les recruteurs pensent que les résultats trouvés par l'algorithme soient bons et se trompent lors de la sélection du candidat. Si les données utilisées par l'entreprise comportent des biais cognitifs, sont biaisées ou erronées, le résultat sera forcément inexact. Afin de contrer ce problème, les responsables RH doivent s'assurer que les données d'entrée soient contrôlées et traitées. Le biais de données est souvent apparu dans les algorithmes de détection faciale.

### **4.3.2 Le biais de variable omise**

Les résultats produits par les algorithmes d'apprentissage se basent sur beaucoup de variables mais celles-ci ne sont pas toujours complètes. Par exemple, les compétences innées ou acquises avec l'expérience sont compliquées à intégrer dans les algorithmes de recrutement. Ce sont surtout des soft skills (leadership, empathie, esprit d'équipe, etc.). Ces capacités peuvent donc être négativement associées aux résultats scolaires et peuvent provoquer un risque de rejeter un candidat avec des notes moyennes mais des compétences managériales indispensables pour le poste. Les variables incomplètes peuvent donc donner des résultats faussés. Selon des études, le fait de ne pas prendre en compte certaines caractéristiques d'un algorithme peut entraîner de la discrimination.

### **4.3.3 Le biais d'endogénéité**

Les algorithmes de machine learning se basent sur des données antérieures pour prévoir le futur. Le problème est que l'utilisation des données passées ne sont pas toujours bonnes pour anticiper les événements futurs. Les humains sont capables d'anticiper certains événements futurs mais il reste impossible pour les algorithmes de faire des anticipations.

### **4.3.4 Le biais de sélection**

Le biais de sélection survient lorsqu'une entreprise étudie une population avec des caractéristiques différentes de la population globale. Les résultats peuvent être biaisés à cause des autres caractéristiques de la population générale qui ont été omises. Il faut prendre une population représentative pour pouvoir mener l'enquête.

### **4.3.5 Les biais économiques**

Pour des raisons économiques, certains algorithmes peuvent contenir des biais. Selon une étude de Lambrecht et Tucker datant de 2017, les publicités fournies par des algorithmes en ligne sur les offres d'emplois dans le domaine de la science seraient plus souvent proposées aux hommes qu'aux femmes. Cela a révélé que les algorithmes prenant en compte seulement le rapport coût-efficacité de la diffusion d'annonces en proposent moins aux femmes. La raison de ce phénomène est que le coût de segmenter les femmes jeunes est supérieur à celui des hommes. Il faut donc tenir compte du contexte économique dans lequel l'algorithme est développé (Bertail, Bounie et Cléménçon, 2019).

#### **4.4 Entretiens à distance : interaction limitée**

En ce qui concerne les entretiens avec des robots ou des algorithmes, ceux-ci posent des questions à la suite au candidat mais celui-ci ne peut pas obtenir de feedback en retour ou avoir assez de temps pour répondre. Il existe différentes personnalités et chaque individu peut réagir différemment à ce type d'entretien. Il serait peut-être beaucoup plus à l'aise face à un recruteur lors d'un entretien classique.

Dans certains domaines d'activités, il est primordial de rencontrer physiquement le candidat afin de lui faire passer des tests précis et d'étudier sa communication non verbale. La présence physique est également importante pour le candidat afin de se faire une idée de l'entreprise, de son environnement de travail et de faire connaissance avec ses futurs collègues (Mrini, 2018).

Certaines entreprises ne peuvent pas se limiter seulement à des entretiens à distance pour certaines missions ou postes. Avec ce type d'entretien, le recruteur ne peut pas "cerner" correctement le candidat, car cela limite les interactions et ne laisse pas de place aux échanges informels (Réjou, 2020).

#### **4.5 Risque d'erreur**

Tout d'abord, le recrutement digital peut être compliqué à comprendre au début. Il faut une adaptation aux recruteurs pour s'approprier ce nouveau processus et cela peut demander du temps. Si le processus de recrutement n'est pas bien organisé, il peut devenir plus lent et moins efficace.

Les recruteurs peuvent aussi faire face à des profils moins motivés, car les démarches de candidatures sont moins compliquées et longues. Le sentiment donné par le recruteur et le candidat peut aussi différer de la réalité lors d'un entretien par téléphone ou vidéo. Le principal risque d'erreur est la mauvaise perception de l'autre (Réjou, 2020).

#### **4.6 Intégration plus difficile**

Si le nouvel employé a passé toutes les étapes de recrutement en ligne et a signé tous les documents à distance, l'intégration du profil devient plus difficile pour l'entreprise. Le candidat passe du virtuel à la réalité, ce qui peut être déstabilisant. L'image qu'il s'est faite de l'entreprise n'est peut-être pas celle qu'il imaginait (Réjou, 2020).



## **5. L'impact du recrutement numérique sur les candidats et les recruteurs**

Dans cette partie, nous allons analyser l'impact de la digitalisation du recrutement sur les candidats et les recruteurs. Certes, le secteur des ressources humaines souhaite mettre en place des nouveaux outils numériques dans le recrutement, mais est-ce que cela convient-il réellement aux besoins des candidats ?

Il me semble important de connaître le point de vue des candidats et des recruteurs par rapport à ce nouveau type de recrutement pour que les solutions conviennent aux besoins des deux parties et que le processus de recrutement soit optimisé.

Grâce à des interviews réalisées avec des candidats recrutés par un algorithme et un sondage, j'ai pu obtenir des réponses sur leurs ressentis positifs et négatifs vis-à-vis de ce nouveau type de recrutement. J'ai également demandé l'avis sur ce type de recrutement à des spécialistes des ressources humaines et un cabinet de recrutement.

Dans notre société, la technologie est omniprésente et forcément le secteur des ressources humaines est impacté. Ce domaine est en constante évolution au niveau digital et cela s'est accéléré surtout avec la crise du covid-19. Les moyens digitaux mis en place pour recruter ne sont pas forcément adaptés à tout type de candidats (personnalité, connaissance de la technologie, âge) et il est important de le prendre en compte lors du processus de recrutement.

Les ressources humaines commencent également à intégrer l'intelligence artificielle dans des tâches diverses. Le recrutement et la partie administrative vont surtout être impactés par ces changements pour que les responsables puissent se concentrer sur d'autres activités fondamentales. Pour se consacrer à la gestion des talents, il est important que les ressources humaines apprennent à appréhender les enjeux liés à la digitalisation de leurs processus de recrutement et administratif (Roder, 2019).

Nous allons voir dans les points suivants, quels sont les ressentis, convergences et divergences des recruteurs et des candidats face à ces nouvelles solutions digitales.

### **5.1 Besoins et point de vue des responsables RH et des recruteurs**

Le processus de recrutement se développe et se digitalise, ce qui va transformer le métier des ressources humaines. De nombreuses tâches répétitives comme le tri de CV, la gestion des documents administratifs et d'autres seront exécutées par des algorithmes

ou robots. Les recruteurs pourront se consacrer plus précisément sur les tâches à forte valeur ajoutée. Ils auront également plus de temps pour intégrer les nouveaux collaborateurs (Belhout, 2018).

L'intégration de la digitalisation en entreprise, c'est le fait de gagner du temps pour se consacrer à des activités plus complexes, de développer sa marque employeur et de répondre aux attentes des collaborateurs. C'est donc toute la fonction RH qui est chamboulée par ces nouveaux outils numériques.

Un des plus grands défis pour la fonction RH sera l'accompagnement des salariés dans cette transition numérique. Leur objectif est de former de manière optimale les collaborateurs à ces nouveaux outils. L'enjeu est d'automatiser l'ensemble des processus RH et de guider les collaborateurs dans ces transformations. Ces changements touchent à la fois la culture de l'entreprise, le système de management et l'organisation (Belhout, 2018).

La digitalisation du secteur des ressources humaines n'impacte pas uniquement les outils utilisés ou les processus mais révolutionne la manière de travailler. Les responsables RH doivent donc piloter l'implantation du digital dans l'entreprise. Cela implique une nouvelle façon de travailler, des profils diversifiés et de nouvelles compétences requises. Le nouveau RH d'aujourd'hui doit renforcer sa communication, être leader de la transformation de l'entreprise et sponsor (Wavestone, 2018).

Pour ce faire, celui-ci devra améliorer ses compétences, notamment les hard skills, dans des secteurs comme le digital et renforcer les softs skills, comme la communication et l'accompagnement d'équipe. Selon l'étude Wavestone, le RH de demain devra être comme suit :

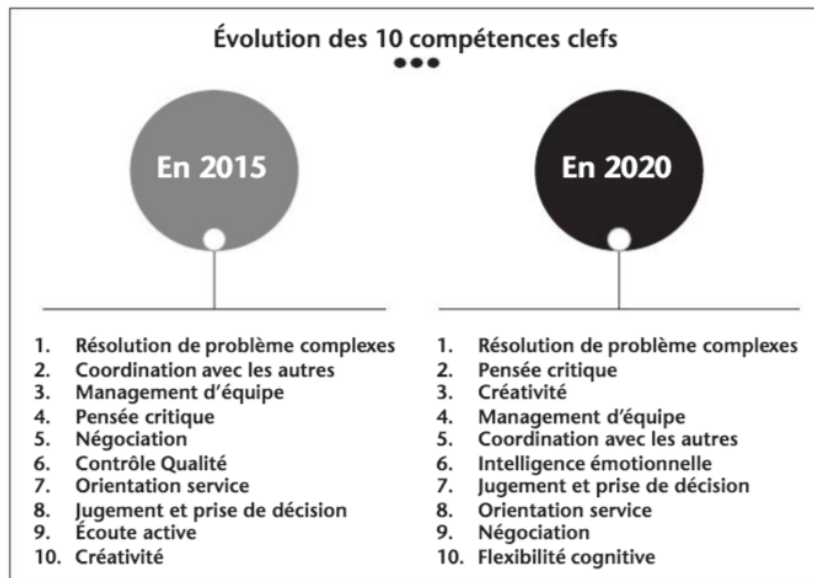
*“ Le DRH de demain, sera à la fois le leader de la culture et de la transformation de l'entreprise, tout en étant empathique, communicant et à l'écoute de ses collaborateurs (en termes de bien-être au travail, de recherche de sens, de flexibilité, de nouvelles façons de travailler etc.).”* (Wavestone, 2018)

Les compétences clés seront également modifiées dans le secteur des Ressources Humaines avec l'introduction de la digitalisation. Il est nécessaire d'avoir des collaborateurs orientés digital, notamment pour l'analyse et l'exploitation des données récoltées par les algorithmes et la gestion de projet. La compétence essentielle est l'adaptabilité, afin d'être capable de changer sa manière de travailler en fonction des nouveaux outils.

L'automatisation des tâches des ressources humaines peut donner place à l'amélioration des compétences managériales comme la créativité, l'empathie ou l'esprit

d'équipe. Selon l'étude du Conseil d'Orientation pour l'Emploi, les compétences managériales et sociales sont plus importantes dans un métier comprenant la digitalisation. Le schéma ci-dessous montre l'évolution des compétences depuis 2015 jusqu'à 2020 selon une étude du Forum économique mondial de Davos (Blons, 2019).

Figure 15 : Evolution des 10 compétences clés



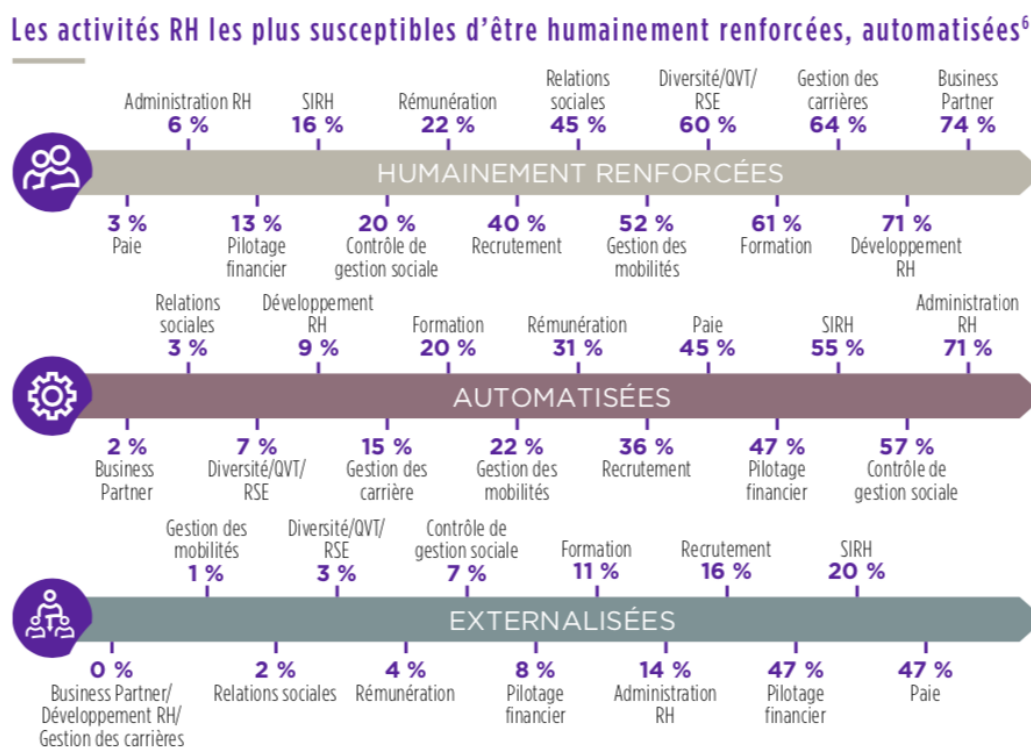
Source : Blons, 2019, p. 55

Les attentes des collaborateurs ont aussi changé, ceux-ci demandent une gestion plus personnalisée, spécifique et qualitative. Le temps gagné grâce à l'automatisation est consacré à un meilleur suivi des employés.

Un dernier enjeu est de favoriser la communication grâce aux outils numériques sans que les employés aient l'impression que les robots remplacent les humains.

Pour finir, nous pouvons constater qu'il y a deux grands changements majeurs dans la fonction RH avec l'intégration de la digitalisation. Ceux-ci sont l'évolution du métier RH, des compétences et de la façon de travailler. Cela impacte aussi le bien-être des salariés et la performance de la compagnie (Wavestone, 2018).

Figure 16 : Activités RH face au digital



6- Part des répondant ayant répondu OUI à renforcée humainement, automatisée cette activité

Source : Wavestone, 2018

## 5.2 Les avis et ressentis des responsables RH sur le recrutement digital

Afin de pouvoir déterminer ce que pensent réellement les responsables RH de la digitalisation, des interviews qualitatives ont été réalisées auprès de Madame Nadina Marques, consultant manager chez Academic Work et de Madame Zoé Rigaud, responsable RH du recrutement chez Allianz Suisse.

La première partie du questionnaire consistait à déterminer ce que l'entreprise utilisait comme outils digitaux dans les ressources humaines et la deuxième partie concernait le ressenti des responsables face à ces solutions.

La responsable du recrutement chez Allianz Suisse pense que l'intelligence artificielle et la digitalisation pourraient être des outils réellement utiles pour de grandes entreprises, avec une première phase automatisée de tri de CV par exemple. Celle-ci trouve que ces outils digitaux sont un gain de temps au niveau du tri des CV, mais que l'intelligence artificielle ne devrait pas être utilisée trop loin dans le processus de recrutement. Cela pourrait fermer beaucoup de portes aux responsables des ressources humaines. Elle pense que si les critères de sélection sont trop poussés, les logiciels ne sélectionneraient

que des candidats qui correspondent aux critères mais pas forcément à la personnalité recherchée. Comme elle l'a mentionné lors de l'interview, la personnalité ne peut être comprise que par un recruteur et en ayant un entretien avec la personne en face à face.

En ce qui concerne le recrutement avec des robots/algorithmes, la responsable RH trouve que cela peut être perturbant pour les candidats à cause du temps. Les RH peuvent également passer à côté de profils intéressants. Les individus ne sont pas toujours à l'aise face à ce type d'entretien. Les points positifs sont que cela peut être un bon exercice d'entraînement pour les candidats et que les recruteurs gagnent du temps.

Finalement, pour elle, c'est une bonne chose que les Ressources Humaines utilisent l'intelligence artificielle dans le processus recrutement, mais il est important que l'humain garde sa place de recruteur. Les profils "parfaits" correspondant aux critères établis préalablement par les recruteurs ne sont pas forcément les meilleurs. Il faut trouver des candidats avec du potentiel, ce que l'intelligence artificielle ne peut pas voir (Interview responsable RH réalisée par Morgane Fantino, 2021).

Pour le cabinet de recrutement Academic Work, les avis sont différents. Ils préconisent vivement le recrutement traditionnel. Néanmoins, ils utilisent quand même des outils digitaux dans leur entreprise que nous verrons dans l'analyse des résultats plus détaillés.

En ce qui concerne leurs avis par rapport à la digitalisation, ils pensent que les recrutements traditionnels et automatisés comportent tous deux des points positifs et négatifs. Le principal point négatif du recrutement digital est le fait de passer à côté de bons CV, ils aiment analyser le style (couleur, design, logos) de chaque CV et cela reflète la personnalité des candidats. Or, avec le tri de CV automatique, il n'est pas possible de voir cela.

Leur cabinet de recrutement est principalement orienté sur la personnalité des candidats donc ils accordent de l'importance au style du CV. Ils pensent également que les humains feront plus d'erreurs par rapport à un algorithme dans la mesure où le CV ne comporte pas de failles (mots clés ne correspondant pas ou synonymes). Si la base de CV n'est pas bien faite, les résultats ne seront pas bons (Interview cabinet de recrutement réalisée par Morgane Fantino, 2021).

En conclusion, nous pouvons constater que les avis des recruteurs et des cabinets de recrutement sont assez convergents au niveau des points négatifs et positifs. Cependant, le cabinet de recrutement est plus axé sur un recrutement traditionnel que l'entreprise d'assurances.

## **5.3 Besoins et point de vue des candidats demandeurs d'emploi**

Grâce à diverses sources, à mon sondage ciblant les candidats demandeurs d'emploi de Suisse romande et à des interviews qualitatives, j'ai pu en apprendre davantage sur le ressenti et les besoins des candidats face à la mise en place de la digitalisation du secteur recrutement des ressources humaines.

Il est réellement important de prendre en compte les besoins des candidats et d'améliorer leur expérience, afin d'effectuer un recrutement éthique, efficace et de qualité. Le but est d'utiliser des solutions digitales dans le processus de recrutement correspondant à la fois aux besoins des professionnels et des candidats. Lors du recrutement, il est essentiel de prendre en compte toutes les parties prenantes, c'est-à-dire, les candidats, l'entreprise et les recruteurs. Pour mener à bien un recrutement, il ne faut exclure aucune de ces parties et considérer les besoins de chacune.

### **5.3.1 Communication rapide**

Un besoin important pour les candidats est une communication rapide avec le recruteur lors du processus de recrutement.

Dans ce cas, l'utilisation de la technologie améliore leur expérience grâce aux réponses automatiques et aux mises à jour régulières sur leur statut de candidature. Les candidats apprécient le fait d'obtenir des réponses rapides tout au long du processus, d'être prévenus s'ils ne correspondent pas au poste et d'être informés. Cela est bénéfique pour eux, car lorsque les candidats postulent, ils attendent avec impatience la réponse et veulent être fixés au plus vite.

Finalement, nous pouvons dire qu'une communication fiable et rapide avec le recruteur est un des premiers besoins pour le candidat (Careerbuilder).

### **5.3.2 Flexibilité**

Un autre besoin observé chez les candidats est la flexibilité lors de leur postulation. Certains candidats ne veulent pas postuler tout de suite mais veulent avoir du temps pour réfléchir. Selon une étude, deux candidats sur cinq disent qu'ils aimeraient pouvoir revenir pour postuler plus tard. Il serait bien que les entreprises mettent en place un formulaire de préinscription de candidature pour le poste en demandant quelques

coordonnées au candidat et que celui-ci puisse y réfléchir et postuler plus tard (Careerbuilder).

### **5.3.3 Visibilité**

Les personnes en recherche d'emploi aiment pouvoir se renseigner et trouver facilement des informations sur l'entreprise grâce à internet avant de postuler. Les postulants utilisent forcément le digital pour rechercher des informations sur la compagnie, il faut donc que l'entreprise exploite cela pour pouvoir répondre au besoin de celui-ci. Il est donc crucial que celle-ci soit visible sur les réseaux ou sur des plateformes grâce au digital pour augmenter les chances d'être visible dans les recherches (Careerbuilder).

### **5.3.4 Processus de candidature rapide**

Les candidats en recherche d'emploi font de nombreuses postulations et ne peuvent pas se permettre de prendre trop de temps. C'est pour cette raison que nous pouvons constater qu'ils préfèrent un processus de candidature court.

Lors de la postulation en ligne, l'idéal serait moins de cinq pages à compléter ne dépassant pas plus de quinze questions. L'entreprise doit donc faire attention à ne pas créer des formulaires trop longs sur son site carrière et avec un nombre de questions minimum. Dans le cas contraire, cela pourrait décourager le candidat ou même lui faire renoncer à postuler.

En ce qui concerne le temps de postulation, le temps idéal pour les candidats serait de moins de 20 minutes. Pour contrer ce problème, les entreprises devraient tester leur processus de candidature afin de l'améliorer (Careerbuilder).

### **5.3.5 Processus de candidature simple**

Il est toujours frustrant pour une personne en recherche d'emploi d'être face à un processus de candidature compliqué en ligne. Beaucoup de candidats abandonnent en cours de route et ne vont pas jusqu'à la fin car cela est trop difficile ou qu'il y a trop d'étapes.

Les demandeurs d'emploi ne veulent que peu d'étapes, c'est-à-dire moins d'évaluations et de questions personnelles. D'autres se plaignent que le processus demande une lettre de motivation.

Les ressources humaines doivent donc simplifier leur processus pour répondre aux besoins des candidats tout en restant exigeantes. Même si rédiger une lettre de motivation est pénible pour les candidats, cela reste un document obligatoire dans une candidature (Careerbuilder).

### **5.3.6 Processus de candidature accessible depuis le smartphone**

Cette étape est primordiale, car si l'individu n'a pas accès au processus de candidature depuis son mobile, il ne reviendra certainement pas postuler sur le site depuis une autre plateforme. La possibilité de postuler depuis n'importe quel endroit est très importante. Malheureusement, de nombreux recruteurs ne s'en rendent pas encore compte (Careerbuilder).

### **5.3.7 Reconnaissance et personnalisation**

Comme évoqué précédemment, les candidats apprécient davantage une communication rapide grâce aux réponses automatiques.

Cependant, il est important de les personnaliser pour leur donner de l'importance et leur faire ressentir qu'ils sont uniques. Un grand nombre d'entre eux trouvent que les réponses automatiques sont impersonnelles et préfèrent un appel du responsable des ressources humaines.

Il faut donc que les recruteurs continuent d'envoyer des messages automatiques mais qu'ils les personnalisent selon le profil. Par exemple, en mentionnant le nom du candidat, pendant les heures ouvrables et éviter certaines phrases types.

Finalement, il n'est pas si compliqué de créer une bonne expérience candidat grâce à la technologie. Néanmoins, il faut garder un côté humain dans le processus (Careerbuilder).

### **5.3.8 Contact humain lors de l'entretien**

Nous pouvons remarquer grâce au sondage que l'entretien d'embauche est l'une des étapes les plus importantes en réel pour les demandeurs d'emploi. En effet, 41 personnes sur 47 préfèrent un entretien classique face à un recruteur qu'un entretien utilisant le digital ou l'intelligence artificielle.



Nous pouvons donc conclure que les candidats ont réellement besoin d'un contact humain lors de cette phase de recrutement. L'entretien classique leur permet de montrer leur personnalité, qui n'est pas visible sur un CV. Ils trouvent également important la possibilité de pouvoir développer leurs réponses, obtenir un feedback de la part du recruteur et que celui-ci soit à l'écoute.

Au niveau du lieu, le fait de passer un entretien dans un cadre professionnel ou autre est moyennement important pour les candidats.

Il faudrait donc que les ressources humaines trouvent un équilibre lors de l'entretien d'embauche entre les solutions digitales utilisées et les besoins de chacun.

Nous pourrions voir dans la partie synthèse des résultats plus précisément les réponses des interviewés (Sondage travail de bachelor Fantino Morgane, 2021).

### **5.3.9 Besoin de temps lors de l'entretien avec l'algorithme**

Selon une candidate recrutée par un robot, elle a estimé ne pas avoir assez de temps pour répondre aux questions précisément. Le temps de réponse devait durer deux minutes maximum et ce n'était pas assez.

Il est vrai que certaines réponses prennent plus de temps à développer selon le degré de difficulté ou de précision. Cela crée de la frustration et du stress chez le candidat, donc cette forme de recrutement ne l'évalue pas forcément de la bonne manière. Celui-ci devrait pouvoir choisir son temps de réponse selon les questions et ne pas être coupé.

Selon cette personne, il est important d'être bien préparé face à ce genre d'entretien car ce laps de temps peut générer du stress et ne pas donner l'opportunité à l'interviewé de montrer le meilleur de lui-même (Sondage travail de bachelor Fantino Morgane, 2021).

## **5.4 Les avis et ressentis des candidats face au recrutement digital**

J'ai pu répondre à cette partie grâce à mes interviews et mon sondage auprès des candidats de suisse romande. J'ai remarqué qu'il n'y avait pas beaucoup d'informations sur les avis des candidats par rapport au recrutement digital dans les ouvrages et en ligne. Je trouve intéressant d'en parler afin d'optimiser le processus de recrutement. Cela pourra également aider les recruteurs à voir ce qu'ils n'avaient pas pris en compte ou remarqué jusqu'à présent pour changer certaines pratiques digitales dans leur entreprise.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'entretien avec un algorithme pose généralement certains problèmes. Notamment des problèmes de biais de sélection et de temps de réponse.

Lors de mes interviews avec deux candidats, j'ai pu obtenir des réponses sur leurs ressentis face à ce type d'entretien.

La candidate a été frustrée et stressée lors de l'entretien, car elle n'avait que deux minutes pour répondre à chaque question. Lorsque la limite était passée, le logiciel coupait directement la réponse et cela était perturbant pour elle. Après cette expérience moyennement bonne, elle affirme préférer les entretiens classiques. L'autre candidat interrogé n'a pas exactement le même avis et trouve que l'entretien s'est plutôt bien passé pour lui, il était curieux de ce nouveau type de recrutement technologique.

Les principaux points négatifs relevés de l'entretien digital sont les informations asymétriques, l'incapacité du logiciel à détecter ce que l'interlocuteur souhaite et ce qu'il recherche car ce n'est pas un humain. Il y a également un manque d'humanisme, d'échange et de fairplay. Il est difficile de démontrer son point de vue lors de certaines questions.

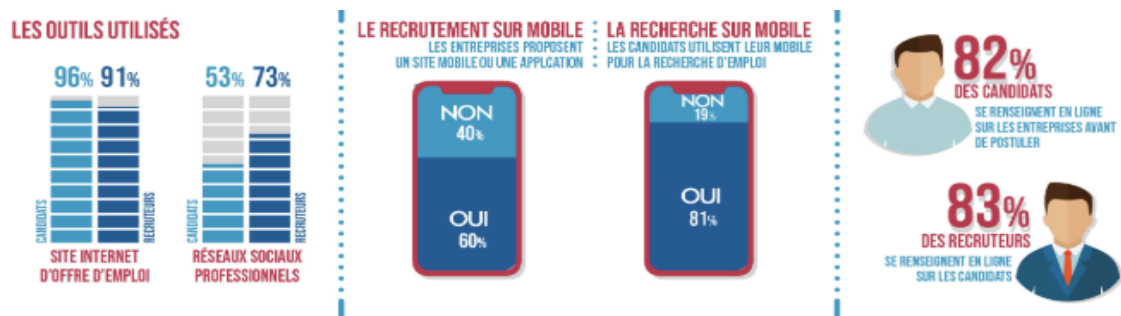
Par contre, il y a aussi des points positifs, tels que l'absence de discrimination de genre lors de la première phase de tri de CV. Notamment avec la photo sur le CV, si c'est un logiciel qui analyse les CV, cela pourrait donner plus de chances à des personnes diversifiées d'être sélectionnées. Néanmoins, le problème de discrimination ne sera pas complètement éliminé, car certains algorithmes peuvent comporter des biais et les recruteurs pourront toujours avoir des préjugés lors de la sélection finale. Selon les candidats, l'entretien est plus structuré et cela est un gain de temps pour les recruteurs (Sondage travail de bachelor Fantino Morgane, 2021).

Un autre point positif est l'utilisation commune des réseaux sociaux et professionnels lors de la phase de sourcing. Selon une étude de la Digital School of Paris :

*« 96% des candidats utilisent les sites Internet d'emploi dans leur recherche et 53% les réseaux sociaux professionnels contre respectivement 91% et 73% des recruteurs » selon une récente étude infographique de la Digital School of Paris sur les tendances digitales dans le secteur RH. » (Belhout, 2020)*

Nous pouvons donc voir que ces réseaux conviennent autant aux candidats qu'aux recruteurs. D'une part, ceux-ci améliorent la marque employeur de l'entreprise et d'autre part, les candidats ont de meilleures possibilités de trouver un emploi qui leur correspond plus facilement.

Figure 17 : Réseaux utilisés par les recruteurs



Source : Belhout, 2020

Nous pouvons aussi constater grâce au sondage que les candidats sont la plupart pour les tests de personnalité et cognitif et pour les formations en ligne. Pour les tris de CV et les réponses lors de la décision d'embauche, les avis sont partagés (en ligne, réel ou les deux).

Le plus gros problème selon les sondés est que les entreprises passent à côté de candidats potentiels à cause de ces algorithmes.

*“Le recrutement digital c’est bien beau, mais malheureusement l’entreprise risque de passer à côté d’éléments intéressants à cause de ces algorithmes. Les personnes les plus qualifiées ne sont pas toujours celles qui rentrent le mieux dans les cases. Je pense qu’il faut fusionner la technologie à la force humaine, et non pas la remplacer. Cette technologie reste pratique et pourra sans doute créer une synergie au sein du département des RH.” (Sondage travail de bachelor Morgane Fantino, 2021)*

Cette remarque résume bien le principal problème que rencontrent les ressources humaines avec le recrutement digital.

## **6. Analyse des résultats : analyse des interviews des candidats demandeurs d'emploi de suisse romande, des recruteurs et du sondage**

### **6.1 Les interviews**

Comme je l'ai mentionné précédemment, j'ai réalisé des interviews auprès de spécialistes de recrutement. Ces interviews m'ont aidé à connaître ce que les entreprises utilisent comme outils digitaux et à quel point le secteur du recrutement est digitalisé en Suisse Romande.

Celles-ci m'ont également permis de connaître l'avis des spécialistes RH sur le recrutement digital.

J'ai eu la chance de réaliser ces interviews auprès de deux grandes entreprises avec des responsables du recrutement :

- Madame Zoé Rigaud, Talent Acquisition Manager, Young Talent Manager et HR Generalist chez Allianz Suisse (Genève).

Allianz Suisse est l'un des principaux assureurs mondiaux et est présent à l'international.

- Madame Nadina Marques, Consultant Manager chez Academic Work.

Academic Work est un cabinet de recrutement suédois spécialisé dans le recrutement des jeunes collaborateurs qui existe depuis plus de 20 ans

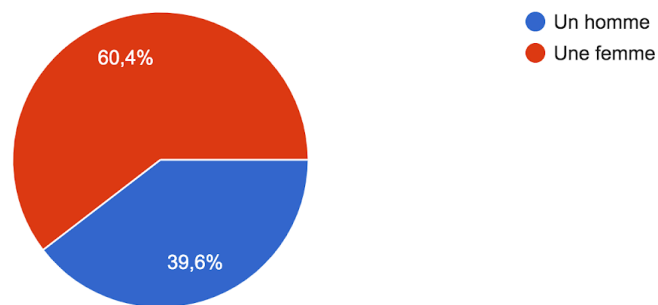
J'ai également réalisé deux interviews auprès de deux candidats recrutés par un robot/algorithme.

### **6.2 Le sondage**

Le but de ce sondage était de connaître le ressenti, les avis et les besoins des candidats face à l'utilisation des solutions digitales dans le processus de recrutement. Je me suis aidée de Google Forms pour réaliser mon sondage qualitatif et j'ai obtenu au total 48 réponses de candidats de Suisse Romande.

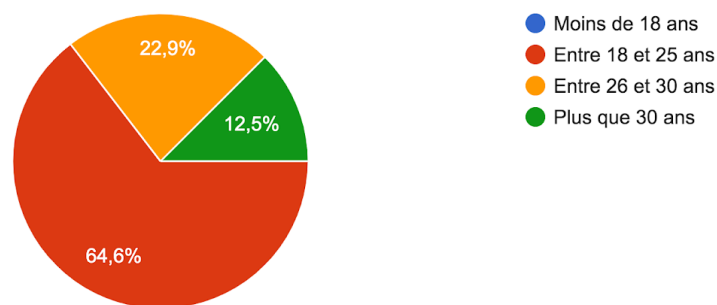
Il y a une grande majorité de femmes (60,4%) qui ont répondu au sondage et un peu moins de la moitié sont des hommes (39,6 %).

1. Êtes-vous ?  
48 réponses



En ce qui concerne l'âge des sondés, la plupart ont entre 18 et 25 ans. Ce sont donc des candidats plutôt jeunes.

2. Quel âge avez-vous ?  
48 réponses



Ce sondage est réellement utile pour établir mes recommandations en prenant en compte les besoins des recruteurs et des candidats.

Celui-ci vise principalement les personnes en recherche d'emploi vivant en Suisse.

Nous pouvons trouver plus en détail le sondage complet et détaillé en annexe.

## 6.2.1 Analyse des interviews des responsables RH et du cabinet de recrutement

Tableau 2 : Analyse des résultats de Allianz Suisse et Academic Work

	Solutions digitales utilisées	Points positifs de la digitalisation	Points négatifs de la digitalisation	Future mise en œuvre de la digitalisation
<b>Allianz Suisse</b>	<p>Ils utilisent l'intelligence artificielle pour tout, seulement 10% des documents sont au format papier.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- E-recruiting pour les candidatures</li> <li>- Réponses automatiques pour les candidats</li> <li>- E-learning pour les formations</li> <li>- SAP pour les salaires et coûts</li> <li>- EVA pour les documents administratifs (contrat de travail, certificat, entrée et sortie du collaborateur).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficacité des outils digitaux pour le premier tri de CV</li> <li>- Gain de temps sur le tri de CV et d'autres tâches</li> <li>- Utile pour les grandes entreprises</li> <li>- Les entretiens avec des robots/algorithmes sont un bon exercice pour les candidats</li> <li>- Plus de flexibilité avec les entretiens à distance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficile de percevoir la personnalité avec des algorithmes</li> <li>- Les algorithmes peuvent faire des erreurs et ne peuvent pas voir les profils avec du potentiel</li> <li>- Les entretiens avec des robots/algorithmes peuvent perturber les candidats et ceux-ci seront moins à l'aise.</li> <li>- Les RH peuvent passer à côté de beaucoup de profils intéressants.</li> </ul>	<p>Il y a deux grandes volontés pour le futur. La première est de faire en sorte que les collaborateurs soient plus autonomes en trouvant les informations directement sur leur portail eux-mêmes. Cela évitera d'engager du personnel. La deuxième est d'uniformiser les processus informatiques entre Allianz Genève et Zurich.</p>
<b>Academic Work</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens avec les candidats à distance (teams)</li> <li>- Vidéoconférence</li> <li>- Mails automatiques pré-formatés pour les candidats (mails types, acceptation, refus, etc.)</li> <li>- Plateforme pour gérer les candidatures</li> <li>- Portail sur le site Academic Work pour les candidats qui postulent en ligne</li> <li>- Offres d'emploi envoyées automatiquement selon les préférences des candidats</li> <li>- Utilisation des réseaux sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gain de temps</li> <li>- Gain en efficacité</li> <li>- Possibilité de cibler plus de candidats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le fait de passer à côté de bons CV à cause d'une erreur de tri</li> <li>- Le fait de n'avoir que des CV uniformes sans voir la personnalité du candidat qui est très importante pour eux</li> <li>- Risque d'erreurs si le logiciel confond des termes sur le CV</li> <li>- Déshumanisation du métier des Ressources Humaines</li> </ul>	<p>Ils ont commencé à mettre en place les entretiens à distance avec le logiciel teams pour les candidats à cause de la crise du Covid-19. Ils n'ont pas réellement de projets pour une future mise en œuvre d'outils digitaux au niveau du recrutement.</p>

Source : Interviews des responsables RH réalisées par Morgane Fantino, 2021

## 6.2.2 Analyse des interviews des candidats ayant eu un entretien avec un robot/algorithme

Tableau 3 : Analyse des interviews des candidats ayant eu un entretien avec un robot/algorithme

	Déroulement de l'entretien	Satisfaction de l'entretien	Sentiments éprouvés lors de l'entretien	Points négatifs et positifs de l'entretien avec un robot/algorithme
<b>Candidat 1</b>	« Moyen. Je n'étais pas assez préparée à répondre dans le laps de temps réparti. Une question s'affichait à l'écran et on appuyait sur un bouton d'enregistrement vidéo lorsqu'on était prêt à répondre à la question. La réponse devait durer 2 minutes maximum. »	« Le décompte de 2 minutes par question sur l'écran à côté de la caméra vidéo stresse le/la candidat/e. »  « Il faut vraiment bien se préparer avant l'entretien pour pouvoir faire face à ce genre d'entretien (...) »  « (...) on risque facilement d'être pris au dépourvu et de ne pas montrer le meilleur de soi. »	« Confusion. Le manque d'échanges, la limite du temps pour les réponses et le fait que ça coupe direct après les 2 minutes de parole sont des éléments déboussolant. »	Négatifs : « informations asymétriques, incapacité à détecter ce que l'interlocuteur veut, recherche car il n'y a pas d'interlocuteur humain. »  « Manque d'humanisme, d'échange. Pas fairplay pour le candidat. »  Positifs : « Gain de temps pour le recruteur. Entretien plus structuré. »
<b>Candidat 2</b>	« Plutôt bien et il était curieux. »	« Moyen. Il n'y a pas trop de place pour commenter. »	« Une ouverture sur le monde du futur et de sa technologie. »  Le candidat ressent plutôt des sentiments positifs grâce à cet entretien innovant.	Négatifs : « On peut difficilement démontrer notre point de vue pour éclaircir certaines réponses. »  Positifs : « Entretien technologique et innovant. »

Source : Interviews des candidats réalisées par Morgane Fantino, 2021

### 6.2.3 Analyse des résultats du sondage

J'ai réalisé mon sondage en trois parties afin que celui-ci soit plus structuré et compréhensible :

- Questions générales
- Les connaissances générales sur le recrutement digital
- Les avis sur la digitalisation des RH

Afin de pouvoir comprendre au mieux les résultats du sondage, nous analyserons les réponses données par les sondés pour certaines questions importantes.

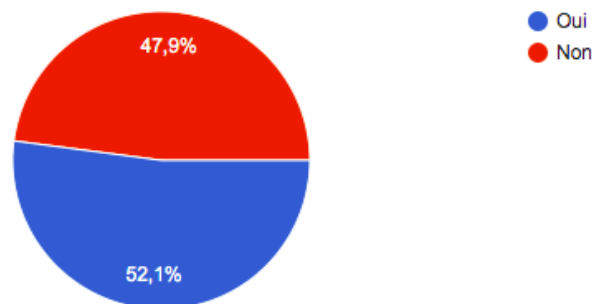
Question 5 : Avez-vous déjà entendu parler du recrutement digital ou du recrutement 4.0 ?

Cette question visait à connaître le nombre de personnes ayant connaissance du recrutement digital et s'ils en avaient déjà entendu parler. Nous pouvons constater que plus de la moitié des sondés ont déjà entendu parler de ce nouveau mode de recrutement.

Figure 18 : Connaissances générales sur le recrutement digital

5. Avez-vous déjà entendu parler du recrutement digital ou du recrutement 4.0 ?

48 réponses



Source : Sondage réalisé auprès des candidats de Suisse Romande par Morgane Fantino

Question 7 : Saviez-vous que les Ressources Humaines utilisent de plus en plus l'intelligence artificielle dans le recrutement (tests d'aptitude en ligne, entretiens avec des algorithmes, tris de CV automatique, etc.) ?

Cette question vise également à connaître les connaissances générales que les candidats ont au niveau des outils digitaux de recrutement. Une grande majorité d'entre eux en ont connaissance et savent que les entreprises utilisent de plus en plus ce genre

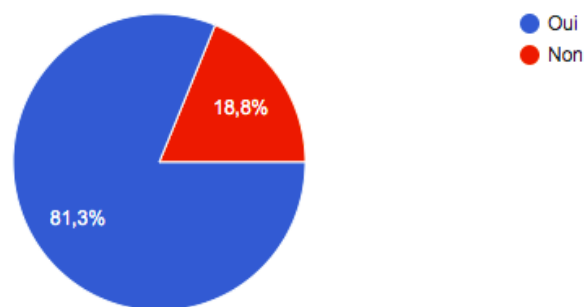


de solutions numériques tels que les tests d'aptitude en ligne, les tris de CV automatiques, les entretiens avec des algorithmes et d'autres formes de digitalisation.

Figure 19 : Connaissances générales sur l'utilisation des outils digitaux par les ressources humaines

7. Saviez-vous que les Ressources Humaines utilisent de plus en plus l'intelligence artificielle dans le recrutement (tests d'aptitude en ligne, entretiens avec des algorithmes, tris de CV automatique, etc.) ?

48 réponses



Source : Sondage réalisé auprès des candidats de Suisse Romande par Morgane Fantino

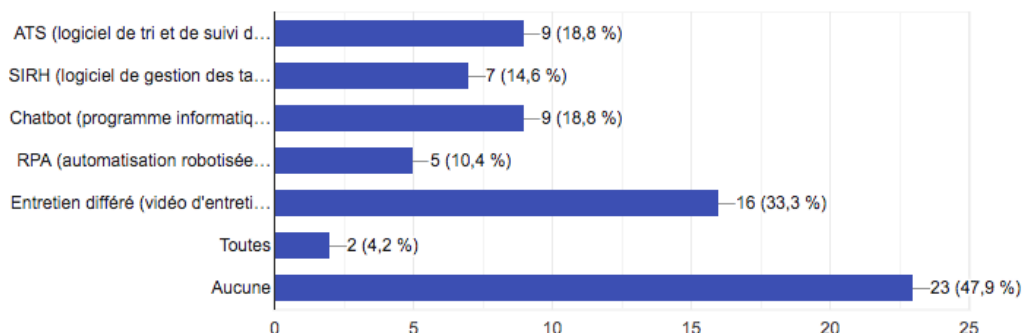
Question 8 : Connaissez-vous une ou plusieurs de ces solutions numériques utilisées dans le processus de recrutement ?

Le but de cette question était de savoir quelles sont les connaissances des principaux outils numériques utilisés dans le processus de recrutement. Nous pouvons voir que peu de personnes connaissent toutes ces solutions numériques. Les solutions numériques les plus connues par les candidats sont les ATS (9), le chatbot (9) et l'entretien différé (16). Le logiciel RPA est le moins connu par les candidats (5). Nous pouvons aussi noter qu'un peu moins de la moitié des sondés ne connaissent aucune de ces solutions digitales, cela est compréhensible car ce sont des outils utilisés principalement dans le domaine des ressources humaines.

Figure 20 : Connaissances générales sur quelques solutions numériques RH

8. Connaissez-vous une ou plusieurs de ces solutions numériques utilisées dans le processus de recrutement ?

48 réponses



Source : Sondage réalisé auprès des candidats de Suisse Romande par Morgane Fantino

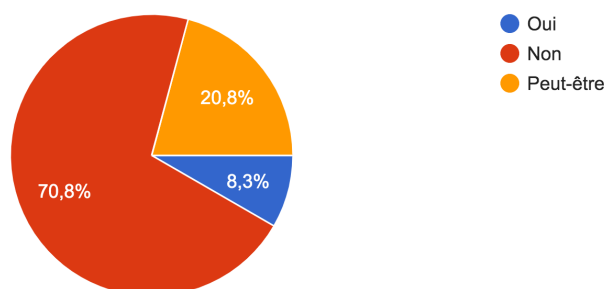
Question 9 : Avez-vous déjà été recruté par une entreprise utilisant l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement (entretien avec un robot, tris de CV et réponses automatique, etc.) ?

Cette question sert à savoir combien de personnes ont conscience ou non d'avoir été recrutés par une entreprise utilisant l'intelligence artificielle ou la digitalisation. Seulement peu de sondés ont répondu positivement à la question et une grande majorité négativement. Ce qui est intéressant, c'est que 10 personnes sur 48 ne savent pas s'ils ont vécu un recrutement digital. Parfois, les entreprises ne dévoilent pas leur utilisation du digital et les candidats ne s'en rendent même pas compte. Par exemple, il sera difficile pour ceux-ci de savoir si leur CV a été trié par un robot.

Figure 21 : Le recrutement des candidats avec le digital

9. Avez-vous déjà été recruté par une entreprise utilisant l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement (entretien avec un robot, tris de CV et réponses automatique, etc.) ?

48 réponses



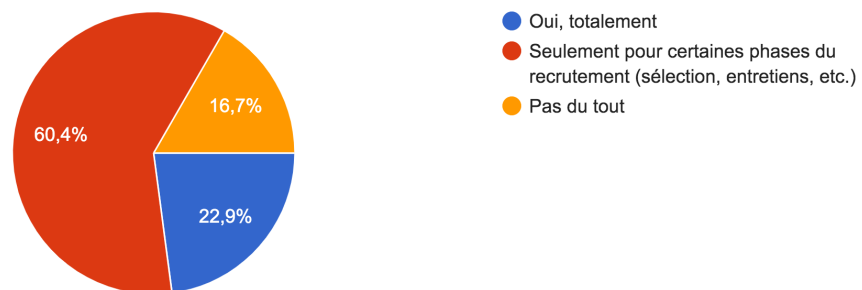
Source : Sondage réalisé auprès des candidats de Suisse Romande par Morgane Fantino

Question 10 : Pensez-vous que vous pourriez vous adapter à ce nouveau type de recrutement digital (sans le côté humain) ?

La question 10 nous permet de savoir combien de candidats pourraient s'adapter à un recrutement uniquement digital et sans le côté humain. Nous pouvons donc constater que la majorité ont répondu que pour certaines phases de recrutement. Étonnement, il y a plus de personnes qui sont prêtes à s'adapter à un recrutement complètement en digital que des personnes qui ne pourraient pas.

Figure 22 : Avis sur le recrutement digital

10. Pensez-vous que vous pourriez vous adapter à ce nouveau type de recrutement digital (sans le côté humain) ?  
48 réponses



Source : Sondage réalisé auprès des candidats de Suisse Romande par Morgane Fantino

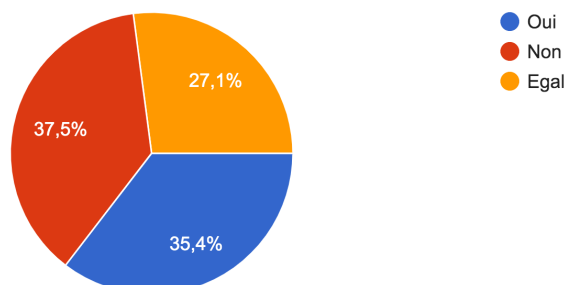
Question 11 : L'utilisation du recrutement digital dans une entreprise pourrait-il vous freiner lors de votre postulation ?

La question 11 sert à faire le lien entre le recrutement digital et la volonté de postuler des candidats. Les avis sont partagés pour cette question, la majorité affirmant que cela ne les freinerait pas lors de leur postulation.

Figure 23 : Lien entre le recrutement digital et la postulation des candidats

11. L'utilisation du recrutement digital dans une entreprise pourrait-il vous freiner lors de votre postulation ?

48 réponses



Source : Sondage réalisé auprès des candidats de Suisse Romande par Morgane Fantino

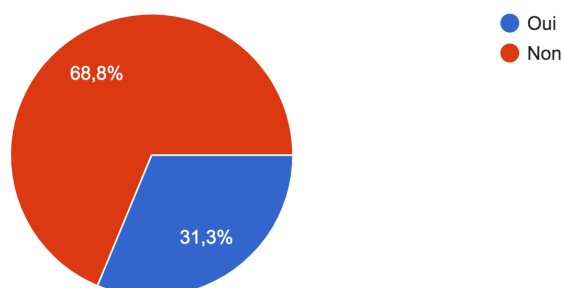
Question 13 : Du point de vue du candidat, pensez-vous que le recrutement digital est une bonne solution ?

Cette question a pour but de connaître le point de vue du candidat par rapport à l'entreprise sur la digitalisation. Nous pouvons voir que 33 candidats sur 48 ont répondu "non". Nous pouvons interpréter que les candidats se sentent défavorisés par rapport à ces solutions et que celles-ci ne sont utiles que du côté de l'entreprise. Les réponses à ces questions dépendent aussi de ce que pense le candidat lorsque nous parlons de "solutions digitales". Les prochaines questions servent à faire le lien entre leurs avis et pour quelles raisons ils pensent cela.

Figure 24 : Point de vue du candidat par rapport à l'entreprise sur les solutions digitales

13. Du point de vue du candidat, pensez-vous que le recrutement digital est une bonne solution ?

48 réponses



Source : Sondage réalisé auprès des candidats de Suisse Romande par Morgane Fantino

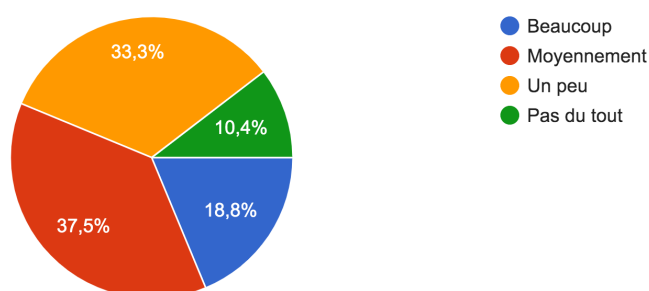
### Question 14 : Seriez-vous réfractaire à être recruté par un algorithme/robot/chatbot ?

Ici, le but est de connaître leurs avis sur l'entretien avec un robot/algorithme. La majorité des réponses sont "beaucoup" et "moyennement". Cela montre une réelle réticence des candidats par rapport à ce type d'entretien.

Figure 25 : Avis sur le recrutement avec un robot/algorithme

14. Seriez-vous réfractaire à être recruté par un algorithme/robot/chatbot ?

48 réponses



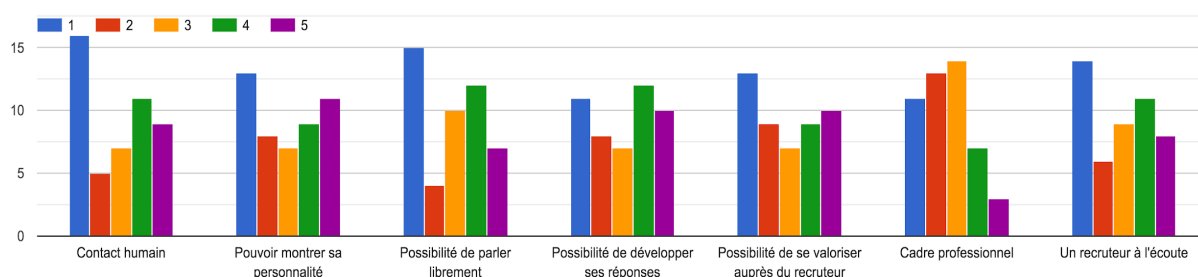
Source : Sondage réalisé auprès des candidats de Suisse Romande par Morgane Fantino

### Question 15 : Lors d'un entretien d'embauche, qu'est-ce qui est important pour vous ?

La question 15 sert à comprendre quels sont les points importants pour les personnes lors d'un entretien d'embauche. Les personnes attachent beaucoup d'importance au contact humain, à la possibilité de parler librement et que le recrutement soit à leur écoute lors de l'entretien. Les points moins importants sont le fait que l'entretien se déroule dans un autre cadre que professionnel et la possibilité de développer leurs réponses.

Figure 26 : Points importants pour les candidats lors d'un entretien d'embauche

15. Lors d'un entretien d'embauche, qu'est-ce qui est important pour vous ? (1: Très important 5: Pas important)

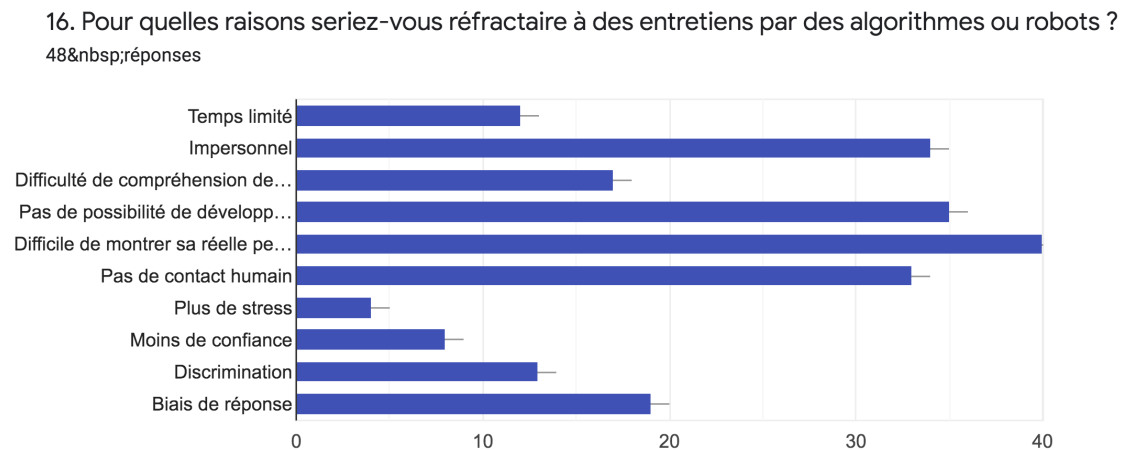


Source : Sondage réalisé auprès des candidats de Suisse Romande par Morgane Fantino

Question 16 : Pour quelles raisons seriez-vous réfractaire à des entretiens par des algorithmes ou robots ?

Cette question est liée à la question 14 et sert à comprendre les potentielles raisons pour lesquelles le postulant serait réfractaire à un entretien avec un robot/algorithme. Les raisons principales sont le fait que l'entretien soit impersonnel et de ne pas pouvoir développer ses réponses. Le manque de contact humain et la difficulté à pouvoir montrer sa personnalité sont également des raisons importantes. Selon les réponses, la raison du stress est minoritaire.

Figure 27 : Les raisons pour lesquelles les candidats seraient réfractaires à un entretien avec un robot/algorithme



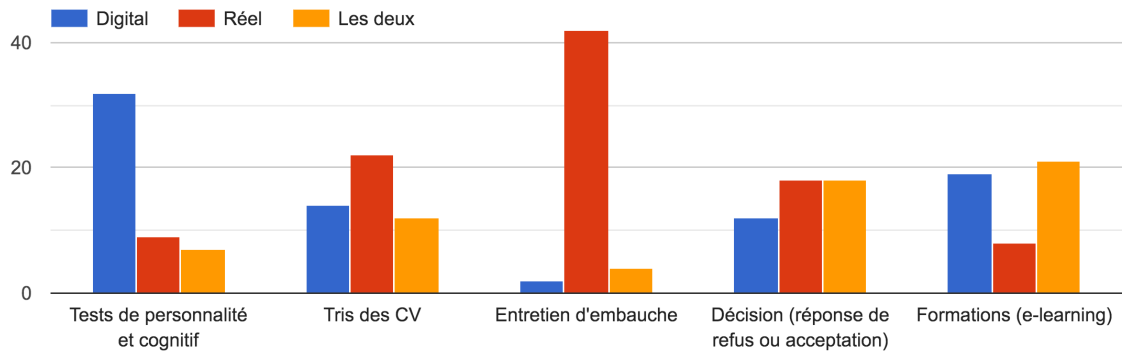
Source : Sondage réalisé auprès des candidats de Suisse Romande par Morgane Fantino

Question 17 : Quelles étapes du processus de recrutement préférez-vous en digital ou en réel ?

L'objectif est de savoir quelles étapes du processus de recrutement les demandeurs d'emploi préfèrent en digital, en réel ou les deux. Le but est justement de connaître leurs avis pour savoir dans quelles étapes les RH devraient plus se concentrer et utiliser la digitalisation. Nous voyons clairement que l'étape de l'entretien d'embauche est préférée en réel (42 personnes sur 48). Les tests de personnalités sont plus appréciés sous format digital (32 personnes sur 48). En ce qui concerne, les tris de CV, la décision et les formations, il n'y a pas de réelle différence d'appréciation entre le digital et le réel.

Figure 28 : Étapes du processus de recrutement en digital/réel

17. Quelles étapes du processus de recrutement préférez-vous en digital ou en réel ?



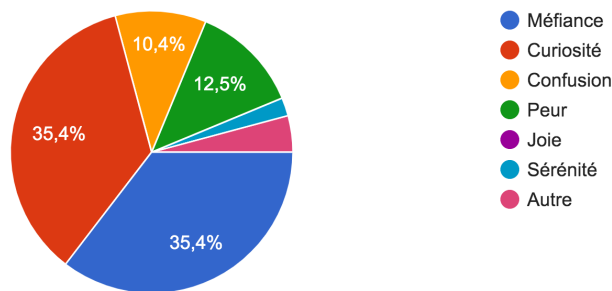
Source : Sondage réalisé auprès des candidats de Suisse Romande par Morgane Fantino

Question 18 : Que ressentez-vous par rapport à ce nouveau type de recrutement ?

Il est important de connaître les ressentis des candidats face à ces nouvelles solutions digitales. La méfiance et la curiosité sont les sentiments majoritaires, cela peut être dû au manque de connaissance des outils digitaux et de leur utilisation par les responsables des ressources humaines. Mais nous constatons que ceux-ci restent curieux. Seulement une petite minorité sont sereins face à ce nouveau type de recrutement.

Figure 29 : Ressenti des candidats par rapport au recrutement digital

18. Que ressentez-vous par rapport à ce nouveau type de recrutement ?  
48 réponses



Source : Sondage réalisé auprès des candidats de Suisse Romande par Morgane Fantino

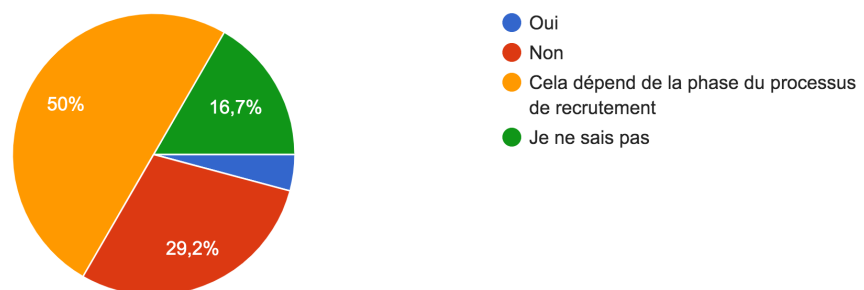
Question 19 : Pensez-vous que les algorithmes de recrutement seront réellement plus efficaces que les recruteurs ?

Les sondés affirment la plupart que l'efficacité de la digitalisation par rapport aux recruteurs dépend de la phase du processus de recrutement. Par exemple, un logiciel de tri de CV sera plus efficace pour la première phase mais il le sera moins pour la prise de décision finale.

Figure 30 : L'efficacité des algorithmes par rapport aux recruteurs

19. Pensez-vous que les algorithmes de recrutement seront réellement plus efficaces que les recruteurs ?

48 réponses



Source : Sondage réalisé auprès des candidats de Suisse Romande par Morgane Fantino



## 7. Synthèse des résultats obtenus

### 7.1 Synthèse de l'analyse des interviews

Tout d'abord, grâce aux interviews réalisées auprès des entreprises, nous pouvons voir que les solutions numériques sont différentes et les avis divergent. Nous avons d'un côté l'entreprise Allianz Suisse qui essaye de digitaliser le processus de recrutement au maximum pour gagner du temps et d'un autre côté, le cabinet de recrutement Academic Work qui accorde une grande importance au recrutement traditionnel.

Allianz est une grande entreprise comparée à Academic Work, c'est pour cela que le besoin en outils digitaux est plus présent.

Ce qui est étonnant, c'est que le cabinet de recrutement Academic Work veut absolument garder un côté traditionnel dans l'entreprise mais de nombreuses solutions digitales sont utilisées.

Allianz utilise un grand nombre de logiciels numériques spécialisés pour les ressources humaines comme le e-recruiting, le e-learning, SAP et EVA. Tandis que Academic Work utilise des outils plus communs comme les réseaux sociaux et teams. Ils possèdent néanmoins un logiciel de gestion automatique des candidatures.

Nous pouvons également constater que le cabinet de recrutement est une entreprise visant surtout les jeunes et qui souhaite véhiculer un côté moderne. L'entreprise est très présente sur les réseaux sociaux utilisés par les milléniaux (instagram, facebook, etc.) car elle propose surtout des missions étudiantes contrairement à Allianz qui utilise majoritairement LinkedIn pour des postes plus complexes.

Au niveau des avis sur la digitalisation, l'entreprise Allianz trouve beaucoup plus de points positifs que Academic Work. Néanmoins, les points négatifs évoqués par les deux entreprises sont similaires. Le principal problème pour celles-ci est le fait de passer à côté d'un candidat ayant du potentiel pour un poste à cause d'une erreur d'algorithme.

Enfin, concernant le futur, Allianz veut mettre en place plusieurs projets liés à la digitalisation tandis que le cabinet de recrutement n'en a pas réellement, car l'entreprise est plutôt contre cela.

Ensuite, pour les interviews qui concernent les candidats, nous constatons que les avis et ressentis sont différents. Un des candidats est plutôt contre ce nouveau type d'entretien et l'autre plutôt pour. Pour le premier candidat, l'entretien était perturbant à cause du temps et pour l'autre candidat, cela était une découverte du futur.

Nous pouvons déduire que les comportements et réactions face à ce type d'entretien dépendent surtout de la personnalité et de la préparation de chacun. Les deux candidats trouvent qu'il était difficile de développer leurs réponses lors de l'entretien.

## **7.2 Synthèse de l'analyse du sondage**

Le sondage m'a permis de connaître les avis des candidats sur plusieurs aspects du recrutement digital. Nous pouvons voir qu'il y a beaucoup de sentiments négatifs face à ce type de recrutement, cela est certainement dû à un manque de connaissance et de transparence au niveau des entreprises utilisant la digitalisation.

Le principal problème du digital relevé est l'entretien avec un robot/algorithmes, nous avons pu constater avec toutes les réponses des candidats que ce type de méthode n'était pas très apprécié.

Ils attachent également beaucoup d'importance au contact humain avec le recruteur lors de l'entretien d'embauche, la possibilité de montrer leur personnalité (ce qui n'est pas possible à travers un robot), de pouvoir parler de manière libre et de se sentir écouté.

Il est vrai que le robot/algorithmes ne pourra jamais remplacer le ressenti du recruteur face au candidat, notamment la pertinence de ses réponses, son niveau de langue, le feeling et sa personnalité. Cet aspect peut bloquer le candidat et ne pas lui permettre de montrer le meilleur de lui-même.

L'utilisation du digital dans certaines phases de recrutement, comme le sourcing, les tests de personnalité et la formation sont moins contraignants pour les individus.

Nous pouvons conclure que les candidats ont besoin d'être rassurés et informés correctement face à ces nouvelles méthodes de recrutement digital pour qu'ils soient en confiance. Les méthodes utilisées doivent également respecter leurs besoins. Il est important de laisser place à l'humain dans le processus de recrutement.

## 8. Recommandations, propositions et perspectives d'avenir

Je vais maintenant vous exposer mes recommandations suite à mes nombreuses recherches, analyses et résultats obtenus. Mes recommandations sont basées sur les deux axes de recherche de mon travail, c'est-à-dire les pratiques des entreprises au niveau du digital et les besoins des candidats par rapport à ces solutions digitales.

Le but est de trouver des solutions et une utilisation en adéquation avec les besoins de chacune des parties prenantes, c'est-à-dire l'entreprise, les recruteurs et les candidats. Ces propositions pourront certainement aider les entreprises voulant mettre en place des solutions digitales dans leur processus de recrutement.

Tout d'abord, grâce à mon sondage auprès des candidats de Suisse Romande, j'ai pu remarquer qu'ils attachaient une grande importance à l'entretien classique avec le recruteur.

Ma première recommandation est donc que les entreprises gardent ce côté traditionnel du recrutement dans la phase de sélection pour que le candidat ait au moins un contact avec le recruteur, ce qui pourra le rassurer et lui donner la possibilité de montrer le meilleur de lui-même. Cependant, les entreprises pourraient utiliser la digitalisation pour proposer un entretien d'introduction dans lequel le candidat pourrait se présenter brièvement avant de passer un entretien face au recruteur. Les candidats ont besoin de pouvoir développer leurs réponses, de montrer leur réelle personnalité, d'être rassurés avec un recruteur à l'écoute et d'obtenir un feedback. Malheureusement, les robots ne sont pas encore capables de ressentir de telles choses.

Je recommande également aux entreprises qui souhaitent mettre en place des solutions numériques de se concentrer dans certaines étapes du processus de recrutement. Notamment, dans la phase de sourcing qui est conséquente et prend beaucoup de temps. Les solutions numériques sont diverses et efficaces pour les entreprises et les besoins des candidats sont également comblés. Les étudiants sortis de l'école ont du mal à trouver un premier emploi et le fait que l'entreprise publie des offres à travers diverses plateformes ou réseaux sociaux est un réel avantage pour ceux-ci. Dans la phase d'intégration, les candidats apprécient également les formations en ligne, telles que les e-learning et les tests en ligne qui apportent un réel gain de temps et une meilleure organisation pour l'entreprise.

Je conseille donc aux entreprises qui souhaitent avoir recours au numérique d'établir une bonne stratégie avant cette mise en place et d'utiliser des pratiques mixtes en

adéquation avec les besoins des recruteurs et des candidats. Comme nous l'avons vu précédemment dans mon travail, il est très difficile pour les entreprises de trouver une solution digitale qui corresponde parfaitement à leurs besoins. La solution serait donc de combiner plusieurs solutions numériques en gardant certaines pratiques classiques effectuées par les recruteurs (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019). Il faut que les entreprises fusionnent la technologie avec la force humaine au lieu de la remplacer pour garder un processus de recrutement optimal.

Avant de mettre en place certaines solutions, je recommande également aux recruteurs de les tester en tant que candidat pour constater si celles-ci sont réellement adaptées, efficaces et améliorer l'expérience candidat.

Deuxièmement, comme nous avons pu le voir dans mon travail, il existe de nombreuses limites à la digitalisation. Pour pallier au mieux à cela, je recommande aux entreprises de mettre en œuvre et de respecter certaines notions éthiques.

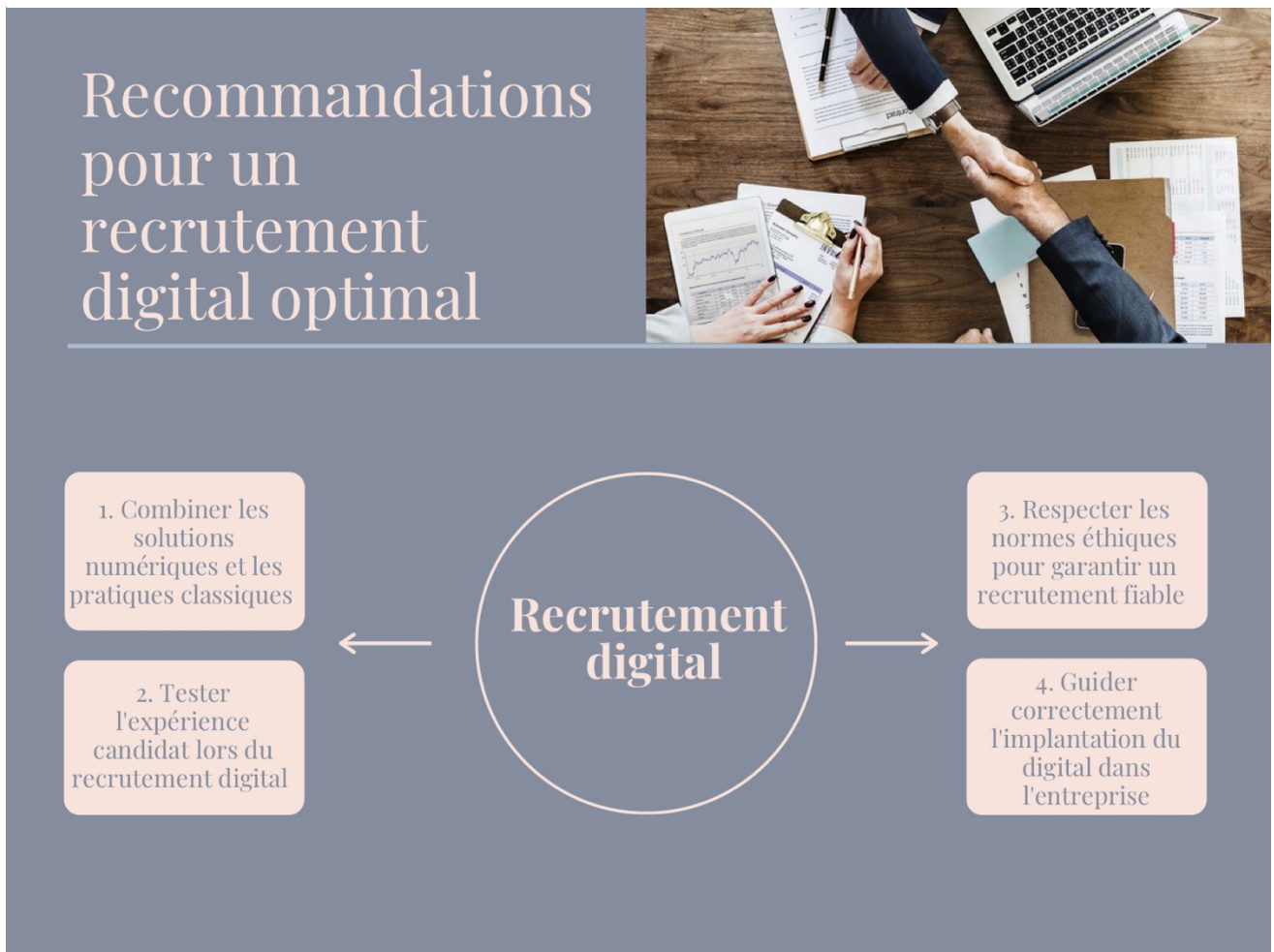
Les valeurs doivent être centrées sur l'humain et l'équité, c'est-à-dire que les solutions numériques dotées d'intelligence artificielle doivent être en adéquation avec le respect des droits de l'homme et ses valeurs. Afin de respecter cela, la décision finale doit revenir au recruteur et pas à un logiciel doté d'IA.

L'entreprise devrait être transparente auprès des candidats en les informant sur l'utilisation de la digitalisation et à quoi cela sert afin qu'ils puissent avoir une meilleure compréhension des pratiques utilisées et qu'ils soient rassurés.

En ce qui concerne la sécurité, les ressources humaines devraient contrôler les données utilisées par les logiciels utilisant l'intelligence artificielle tout au long du processus afin d'éviter des biais ou toute forme discriminatoire (OECD, 2019).

Enfin, afin que le processus de recrutement soit le plus optimal possible, l'entreprise doit informer ses collaborateurs sur les pratiques digitales utilisées et sur leur fonctionnement. Le personnel RH doit également être formé correctement à ce nouveau type de recrutement numérique. Les responsables des ressources humaines ont la responsabilité de guider correctement l'implantation du digital dans l'entreprise en formant les employés à une nouvelle façon de travailler, avec des profils diversifiés et des nouvelles compétences orientées digital.

Figure 31 : Recommandations pour un recrutement digital optimal



Source : Image réalisée par Morgane Fantino, Canva,, 2021

## 9. Conclusion

En conclusion, nous avons pu voir tout au long de mon travail que les responsables des ressources humaines mettent en place de nombreuses solutions digitales dans chaque étape du processus de recrutement mais ne prennent pas forcément en compte toutes les attentes et besoins des candidats.

Il existe déjà de nombreuses solutions digitales et des programmes RH utilisés par les entreprises à des stades d'avancement différents. La digitalisation peut être mise en place dans chacune des cinq étapes du processus.

Bien que ces outils paraissent idéaux et comportent de nombreux avantages comme le gain de temps, d'argent et d'efficacité, il existe néanmoins des failles, comme des biais dans les algorithmes qui faussent les résultats ou augmentent le risque d'erreur. Il faut donc faire en sorte d'appliquer les principes éthiques, comme la sécurité, la transparence des données et la responsabilité pour exploiter au mieux ces solutions digitales.

Un critère réellement important est la prise en compte des besoins des candidats. Comme nous avons pu le voir dans mon travail, ils éprouvent des sentiments de confusion mais sont aussi curieux. Les entreprises doivent prendre en compte les attentes, les sentiments et les besoins des personnes face au recrutement digital.

Pour une mise en œuvre efficace et optimale du recrutement numérique, l'entreprise doit opter pour une stratégie mixte en utilisant la digitalisation ainsi que des pratiques classiques tout en prenant en compte les besoins de chaque partie prenante.

Pour répondre à ma problématique, je ne pense pas que ni le recruteur ni le robot/algorithme ne soit plus efficace l'un que l'autre. Nous avons pu voir que chacun est efficace pour certaines tâches ou domaines. Il est donc préférable que les solutions digitales soient employées pour des tâches récurrentes et répétitives, ce qui laissera du temps au recruteur pour se concentrer sur des tâches à forte valeur ajoutée.

# Bibliographie

## Sites Web / Articles en ligne :

16 PERSONALITIES, 2021. Test de Personnalité Gratuit. *16Personalities* [en ligne]. 2021. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.16personalities.com/fr/test-de-personnalite>

ACADEMIC WORK, sans date. Les 5 étapes du processus de recrutement. *Academic Work* [en ligne]. sans date. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.academicwork.ch/blog/career/outils-de-recrutement-formation-rh>

ADONIS, Lalib, sans date. *Le recrutement* [en ligne]. sans date. [Consulté le 12 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <http://adonis.lalib.fr/E9782370541260.pdf>

ALLIANZ, sans date. Allianz, parmi les leaders mondiaux de l'assurance | Allianz. [en ligne]. sans date. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.allianz.fr/qui-est-allianz/nous-connaitre/allianz-dans-le-monde.html>

BASLÉ, Sandrine, 2018. Recrutement : lutter contre les biais humains et algorithmiques grâce à la mise en situation. *La Revue du Digital* [en ligne]. 12 novembre 2018. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.larevuedudigital.com/recrutement-lutter-contre-les-biais-humains-et-algorithmiques-grace-a-la-mise-en-situation/>

BEARING POINT, 2017. Réduction du turnover en entreprise : vers une évolution de l'usage du big data ? [en ligne]. 15 mai 2017. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.bearingpoint.com/fr-fr/blogs/blog-rh/reduction-du-turnover-en-entreprise-vers-une-evolution-de-lusage-du-big-data/>

BELHOUT, Dalale, 2018a. Comment digitaliser ses processus RH pour un recrutement efficace ? *DigitalRecruiters* [en ligne]. 16 juillet 2018. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.digitalrecruiters.com/blog/comment-digitaliser-ses-processus-rh-pour-un-recrutement-efficace>

BELHOUT, Dalale, 2018b. Nouveaux métiers : vers une transformation des fonctions traditionnelles. *DigitalRecruiters* [en ligne]. 16 avril 2018. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.digitalrecruiters.com/blog/nouveaux-metiers-vers-transformation-fonctions-traditionnelles>

BELHOUT, Dalale, 2020. Le recrutement digital : vers une nouvelle gestion des talents. *DigitalRecruiters* [en ligne]. 31 janvier 2020. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.digitalrecruiters.com/blog/le-recrutement-digital-nouvelle-gestion-talents>

BELHOUT, Dalale, 2021. Entretien vidéo différé : définition et conseils. *DigitalRecruiters* [en ligne]. 10 janvier 2021. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.digitalrecruiters.com/blog/entretien-video-differe-definition-et-conseils>

BERTAIL, Patrice, BOUNIE, David et CLÉMENÇON, Stephan, 2019. Algorithmes : biais, discrimination et équité. [en ligne]. février 2019. Consulté à l'adresse: <https://www.telecom-paris.fr/wp-content/EvDsK19/uploads/2019/02/Algorithmes-Biais-discrimination-equite.pdf>

BRITANNICA, 2021. Abraham Maslow | Biography, Books, Hierarchy of Needs, & Facts. *Encyclopedia Britannica* [en ligne]. 4 juin 2021. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.britannica.com/biography/Abraham-H-Maslow>

BUCHS, Helen et BUCHMANN, Marlis, 2018. Le marché caché de l'emploi est plutôt restreint en Suisse. *La Vie économique* [en ligne]. 24 octobre 2018. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://dievolkswirtschaft.ch/fr/2018/10/buchs-buchmann-11-2018fr/>

BYS, Christophe, 2019. Quand la digitalisation des ressources humaines gagne du terrain. [en ligne]. 10 avril 2019. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.argusdelassurance.com/revolution-de-la-data/les-metiers/quand-la-digitalisation-des-ressources-humaines-gagne-du-terrain.145120>

CAESSENS, Bernie, 2018. Analytique RH : quoi, pourquoi et comment ? *Learning Blog NCOI Learning* [en ligne]. 29 août 2018. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://blog.ncoi.be/fr/rh-learning-droit-social/analytique-rh-quoi-pourquoi-et-comment/>

CANARD, Sébastien, 2020. ATS : Définition & Exemple d'utilisation pour les recruteurs. [en ligne]. 26 mai 2020. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://opensourcing.com/blog/applicant-tracking-system-definition-exemple/>

CANEVET, Frédéric, 2020. Qu'est-ce qu'un Chatbot RH, et comment le mettre en place ? [en ligne]. 15 janvier 2020. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.conseilsmarketing.com/chatbot-et-callbot/chatbot-rh/>

CAREERBUILDER, 2018. A quoi sert l'analytique RH ? [en ligne]. 30 novembre 2018. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://recruteur.careerbuilder.fr/blog/a-quoi-sert-lanalytique-rh>

CAREERBUILDER, sans date. Expérience candidat et technologie RH. *Careerbuilder* [en ligne]. sans date. [Consulté le 12 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: [https://recruteur.careerbuilder.fr/hubfs/Resources/Downloads/Whitepaper\\_-\\_Experience\\_candidat\\_et\\_technologie\\_RH.pdf](https://recruteur.careerbuilder.fr/hubfs/Resources/Downloads/Whitepaper_-_Experience_candidat_et_technologie_RH.pdf)

CAREERPLUS, 2019. Quand ça colle grâce au job-matching. [en ligne]. 20 mai 2019. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.careerplus.ch/fr/blog/employeurs/candidats/gestion-du-personnel/tendances/conseils-de-carriere/quand-ca-colle-grace-au-job-matching/60838>

CEGID, 2017. 4 domaines RH les plus impactés par la transformation numérique. [en ligne]. 9 juin 2017. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.cegid.com/fr/blog/rhvolution-numerique-concretement-y-etes-deja/>

CHARLIE, 2020. Comparatif de prix d'une annonce sur les principaux jobboards. [en ligne]. 28 octobre 2020. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://blog.flatchr.io/comparatif-prix-annonces-jobboards>

CHARTRAND, Christine, 2014. Qu'est-ce que le big five en psychologie et psychométrie? *AtmanCo* [en ligne]. 15 avril 2014. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://atmanco.com/fr/blog/psychometrie/big-five-ocean-psychometrie-psychologie/>

CHOLLET, Mona, 2007. Elton Mayo, le psychologue de la motivation. *Le Monde diplomatique* [en ligne]. 2007. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.monde-diplomatique.fr/mav/96/CHOLLET/18452>

DABI-SCHWEBEL, Gabriel, 2013. A quoi sert LinkedIn ? [en ligne]. 13 août 2013. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.1min30.com/social-selling/linkdln-6234>

DAUTRESME, Pauline, 2019. Onboarding RH: définition, enjeux, étapes, checklist... *Culture RH* [en ligne]. 28 août 2019. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://culture-rh.com/onboarding-rh-definition-enjeux-etapes-checklist/>

ECOFAC, 2019. Comment accéder au marché caché de l'emploi? *Commercial Academy* [en ligne]. 18 avril 2019. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.commercial-academy.fr/conseils-pour-accéder-au-marché-cache-de-emploi>



ELLIPSES, 2016. *Historique de la fonction ressources humaines* [en ligne]. 2016. Ellipses. [Consulté le 12 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: [https://www.editions-ellipses.fr/index.php?controller=attachment&id\\_attachment=39694](https://www.editions-ellipses.fr/index.php?controller=attachment&id_attachment=39694)

ENACO, 2016. L'évolution des techniques de recrutement. *ENACO* [en ligne]. 22 août 2016. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.enaco.fr/evolution-techniques-de-recrutement/>

FACEBOOK, 2021. Remplacement école genevoise. [en ligne]. 2021. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.facebook.com/search/top?q=remplacement%20%C3%A9cole%20genevoise>

FACILECO, sans date. La fonction Ressources humaines | economie.gouv.fr. *Facileco* [en ligne]. sans date. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines>

FLATCHR, sans date. Pourquoi l'outil de recrutement type ATS est devenu indispensable ? [en ligne]. sans date. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.flatchr.io/pourquoi-loutil-de-recrutement-type-ats-est-devenu-indispensable>

FONDATION SAPHIR, sans date. Politique RH - Portal. *Fondation Saphir* [en ligne]. sans date. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: [https://www.fondation-saphir.ch/cms/c\\_5356/fr/politique-rh](https://www.fondation-saphir.ch/cms/c_5356/fr/politique-rh)

GERALDINE, 2019. Intelligence Artificielle et recrutement: enjeux et applications. *Inasoft* [en ligne]. 18 janvier 2019. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.inasoft.fr/blog/actualites-logiciel-rh/intelligence-artificielle-et-recrutement-enjeux-et-applications/>

GERBAUD, Alexis, sans date. La digitalisation du recrutement: entre candidat et employeur. *Locomotiv* [en ligne]. sans date. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.locomotiv.com/digitalisation-du-recrutement/>

GERVOISE, Audrey, 2020. La digitalisation des RH: définition, enjeux, attentes, exemple... *Culture RH* [en ligne]. 20 mars 2020. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://culture-rh.com/digitalisation-rh-definition-enjeux-attentes-exemple/>

GESTION D'ENTREPRISE, 2013. Le recrutement interne et externe. *Petite entreprise* [en ligne]. 4 mars 2013. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.petite-entreprise.net/P-2785-81-G1-le-recrutement-interne-et-externe.html>

GOLDENBEES, 2020. Logiciel de tri de CV : comment fonctionnent les algorithmes ? [en ligne]. 26 juin 2020. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://actualites-rh.goldenbees.fr/blog/logiciel-tri-cv-algorithme>

GRANGER, Raphaële, 2021. Théorie des 2 facteurs de Herzberg : motiver efficacement. [en ligne]. 26 juin 2021. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/theorie-de-herzberg>

HADRIEN, 2020. Qu'est-ce que la digitalisation RH ? | Eurecia. [en ligne]. 2020. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.eurecia.com/blog/la-digitalisation-RH/>

HAEFLIGER, Stéphane, sans date. *Fiche D5D* [en ligne]. sans date. [Consulté le 12 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/001/d5d.pdf>

HMICHE, Hicham, 2019. E-recrutement : un vent de renouveau pour les RH. [en ligne]. 25 février 2019. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.manatime.com/blog/e-recrutement>

HUNTEED, 2019. La gamification au service du recrutement expérientiel. *Hunted* [en ligne]. 13 août 2019. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://blog.hunteed.com/recrutement-experientiel-gamification>

HUNTEED, sans date. La plateforme digitale de recrutements externalisés. [en ligne]. sans date. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://hunteed.com/>

HUNTEED, sans date. Tarifs: prestations de recrutement exclusivement au succès - Suisse. [en ligne]. sans date. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://hunteed.com/>

INDEED, sans date. Publiez vos offres d'emploi sur Indeed. *Indeed* [en ligne]. sans date. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://fr.indeed.com/recrutement>

JOBERS, sans date. Cvthèque - Banque de CV et recherche de CV. [en ligne]. sans date. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://jobers.ch/candidates/>

JOBINTREE, sans date. CVthèque : définition de CVthèque. [en ligne]. sans date. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-cvtheque-147.html>

LAPRAS, Frédéric, 2009. CV : comment passer le barrage des logiciels de recrutement ? *La Tribune* [en ligne]. 25 août 2009. [Consulté le 15 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.latribune.fr/carrieres/recrutement/20090825trib000413907/cv-comment-passer-le-barrage-des-logiciels-de-recrutement-.html>

LÉA, 2019. Qu'est-ce qu'un ATS ? L'outil de recrutement indispensable. [en ligne]. 22 octobre 2019. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://taleez.com/w/blog/qu-est-ce-qu-un-ats-logiciel-gestion-recrutement>

LINKEDIN, sans date. Morgane Fantino | LinkedIn. *LinkedIn* [en ligne]. sans date. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.linkedin.com/in/morgane-fantino-20a809b4/>

MANAGER GO, 2020. HR analytics l'essentiel. [en ligne]. 18 décembre 2020. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/hr-analytics.htm>

MOUCHE, Hélène, 2018. L'analytique RH au service d'une DRH prospective et prédictive. [en ligne]. 2018. Consulté à l'adresse: [http://enjeuxrh.com/wp-content/uploads/2018/07/CEGID\\_RH\\_Document2.pdf](http://enjeuxrh.com/wp-content/uploads/2018/07/CEGID_RH_Document2.pdf)

MRINI, Dounia, 2018. E-recruter : Avantages & Inconvénients. *Pinpoint Conseil* [en ligne]. 7 août 2018. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://pinpoint-conseil.com/blog/les-experts-pinpoint-conseil-256/post/e-recruter-avantages-inconvenients-533>

NRGY TRAINING, 2020. Sentiment d'appartenance. *NRGy Training* [en ligne]. 15 février 2020. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://nrgy-training.fr/sentiment-d-appartenance/>

OECD, 2019. Recommandation du Conseil sur l'intelligence artificielle. *OECD* [en ligne]. 2019. [Consulté le 12 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <file:///Users/morganefantino/Downloads/OECD-LEGAL-0449-fr.pdf>

OOREKA, 2020. Recrutement en ligne : avantages et inconvénients. [en ligne]. juillet 2020. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://contrat-de-travail.ooreka.fr/astuce/voir/618483/recrutement-en-ligne>

OPENSOURCING, sans date. Le Sourcing en recrutement : définition pour les RH. *OpenSourcing* [en ligne]. sans date. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://opensourcing.com/sourcing-definition/>

OUTILS RECRUTEMENT, 2018. Les différents types d'entretiens. *outils-recrutement.ch* [en ligne]. 26 avril 2018. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://outils-recrutement.ch/types-entretiens/>

OWENS, Molly, sans date. The 4 Letters of Myers & Briggs' Personality Types. [en ligne]. sans date. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.truity.com/myers-briggs/4-letters-myers-briggs-personality-types>

POUILLARD, Nathalie, 2020. Digitalisation RH : définition, enjeux, outils pour la fonction RH, processus RH en entreprise. *appvizer.fr* [en ligne]. 2020. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/digitalisation-rh>

PRINT VALUE, 2019. Dématérialisation RH : avantages et inconvénients. *Print Value* [en ligne]. 2019. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://print-value.fr/blog/dematérialisation-rh-avantages-et-inconvénients/>

READY, Jessica, 2020. Test de personnalité en recrutement : à quoi sert-il ? Comment l'utiliser ? *Culture RH* [en ligne]. 13 août 2020. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://culture-rh.com/test-personnalite-recrutement-enjeux-utilisation-outils/>

REDSSEN CONSULTING, 2018. Comment automatiser les processus RH avec le RPA ? [en ligne]. 22 octobre 2018. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.redsen-consulting.com/transformation-digitale/comment-automatiser-les-processus-rh-avec-le-rpa/>

RÉFÉRENCE RH, 2020. Les avantages du recrutement digital. *référence RH* [en ligne]. 1 mai 2020. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <http://www.reference-rh.net/les-avantages-du-recrutement-digital/>

RÉJOU, Guillaume, 2020. Recrutement à distance : bonne ou mauvaise idée ? [en ligne]. 18 septembre 2020. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.sage.com/fr-fr/blog/recrutement-a-distance-avantages-inconvénients/>

REVOLUTION RH, 2014. E-learning : avantages et inconvénients. *Revolution-RH* [en ligne]. 3 septembre 2014. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://revolution-rh.com/e-learning-avantages-inconvénients/>

ROCA, Anthony, 2018. Chatbot RH : l'avenir de notre métier. [en ligne]. 3 décembre 2018. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://la-paie-facile.com/chatbot-rh/>

ROLEX, sans date. Rolex Carrieres. [en ligne]. sans date. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.carrieres-rolex.com/>

ROPARS, Fabian, 2019. Shapr: le networking géolocalisé selon votre profil professionnel et vos intérêts. *BDM* [en ligne]. 7 mai 2019. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.blogdumoderateur.com/shapr-networking-geolocalise/>

RTBF, 2019. Allons-nous bientôt passer nos entretiens d'embauche avec des robots recruteurs ? *La Première* [en ligne]. 29 avril 2019. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: [https://www.rtbf.be/lapremiere/article/detail\\_allons-nous-bientot-passer-nos-entretiens-d-embauche-avec-des-robots-recruteurs?id=10207788](https://www.rtbf.be/lapremiere/article/detail_allons-nous-bientot-passer-nos-entretiens-d-embauche-avec-des-robots-recruteurs?id=10207788)

SHAPR, sans date. Bienvenue sur Shapr | Une app de networking et une newsletter de talents. *Shapr* [en ligne]. sans date. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://shapr.co/fr/bienvenue-sur-shapr/>

STUDYRAMA, 2018. Ressources Humaines : quels rôles en entreprise ? *Studyrama.com* [en ligne]. 21 novembre 2018. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.studyrama.com/formations/specialites/ressources-humaines/une-fonction-sous-le-signe-de-la-multiplicite-7610>

SUPERPROF, 2007. La Gestion des Ressources Humaines | Superprof. *Superprof* [en ligne]. 3 décembre 2007. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: [https://www.superprof.fr/ressources/developpement-personnel/management/supports/expose/metier-de-responsable-rh.html#chapitre\\_ii-organisation-de-la-fonction-rh-aujourhui](https://www.superprof.fr/ressources/developpement-personnel/management/supports/expose/metier-de-responsable-rh.html#chapitre_ii-organisation-de-la-fonction-rh-aujourhui)

TECHTARGET, 2019. Que signifie Recrutement? - Definition. *Whatis.com/fr* [en ligne]. mars 2019. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://whatis.techtarget.com/fr/definition/Recrutement>

TURRETTINI, Emily, 2018. Les entretiens d'embauche avec des robots – Tendances Web. [en ligne]. 16 décembre 2018. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://blogs.letemps.ch/emily-turrettini/2018/12/16/les-entretiens-dembauche-avec-des-robots/>

VIDEOS RH, sans date. Comment remporter la guerre des talents avec votre onboarding. [en ligne]. sans date. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://videosrh.fr/digitaliser-onboarding/onboarding/>

WAVESTONE, 2018. Les RH de demain : steve jobs ou mère teresa ? *Wavestone* [en ligne]. 2018. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse : <http://www.cerclehumania.fr/pdf/EtudeRHHumania2018LafonctionRHdedemainFINAL.pdf>

WAVESTONE, 2019. Intelligence artificielle et ressources humaines. *Wavestone* [en ligne]. 2019. [Consulté le 12 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: [https://www.wavestone.com/app/uploads/2020/01/2020\\_Wavestone\\_IARH.pdf](https://www.wavestone.com/app/uploads/2020/01/2020_Wavestone_IARH.pdf)

WELCOME TO THE JUNGLE, 2019. Entretien vidéo différé : qu'est ce que c'est ? [en ligne]. 3 décembre 2019. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/reussir-entretien-video-differe-conseils>

WIKIPEDIA, 2021. Myers Briggs Type Indicator. *Wikipédia* [en ligne]. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: [https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Myers\\_Briggs\\_Type\\_Indicator&oldid=184262904](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Myers_Briggs_Type_Indicator&oldid=184262904)

ZAVIALOVA, Victoria, 2018. Vera, le robot russe spécialiste en GRH, semble faire ses preuves - Russia Beyond FR. [en ligne]. 8 avril 2018. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://fr.rbth.com/tech/80466-russie-vera-robot-specialiste-recrutement>

#### **Livres :**

BAUDOIN, Emmanuel, DIARD, Caroline, BENABID, Myriam et CHERIF, Karim, 2019. *Transformation digitale de la fonction RH* [en ligne]. Dunod. [Consulté le 11 juillet 2021]. ISBN 978-2-10-076759-5.

BLONS, Emmanuelle, 2019. *L'entreprise disruptée : Les défis de l'IA pour les ressources humaines* [en ligne]. Dunod. [Consulté le 11 juillet 2021]. ISBN 978-2-10-078146-1.

LUNGU, Virgile, 2018. *Ressources humaines 2.0 : L'accompagnement en mode digital : nouveau défi des RH Ed. 2* [en ligne]. Gereso. [Consulté le 14 juillet 2021]. ISBN 978-2-35953-598-3.

RODER, Stéphane, 2019. *Guide pratique de l'intelligence artificielle dans l'entreprise : Anticiper les transformations, mettre en place des solutions* [en ligne]. Eyrolles. [Consulté le 11 juillet 2021]. ISBN 978-2-212-57122-6.

**Thèses :**

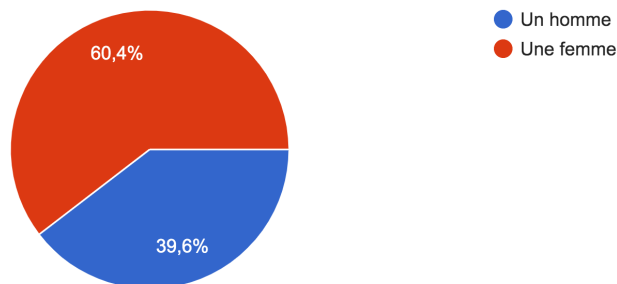
ALVAREZ LOPES, Martha Béatrice, 2020. *Recrutement 4.0 – Comment intégrer et exploiter efficacement l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement ?* [en ligne]. Haute école de gestion de Genève. Consulté à l'adresse: <https://doc.rero.ch/record/329987/files/ALVAREZ-MARTHA-RENDU-SEP20.pdf>

DELACUISINE, Océane, 2020. *La synergologie a-t-elle sa place au sein du processus de recrutement des Ressources Humaines ?* [en ligne]. Haute école de gestion de Genève. [Consulté le 11 juillet 2021]. Consulté à l'adresse: <https://doc.rero.ch/record/329993?ln=fr>

# Annexe 1 : Sondage sur les avis et besoins des candidats par rapport au recrutement digital

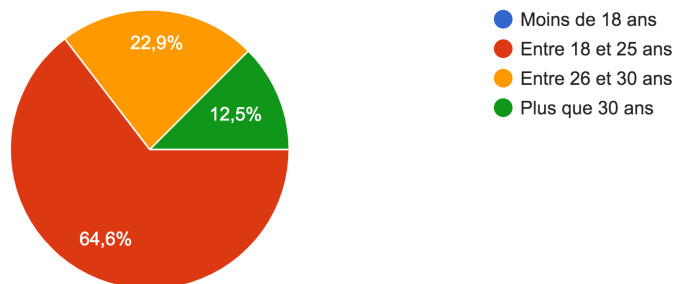
1. Êtes-vous ?

48 réponses



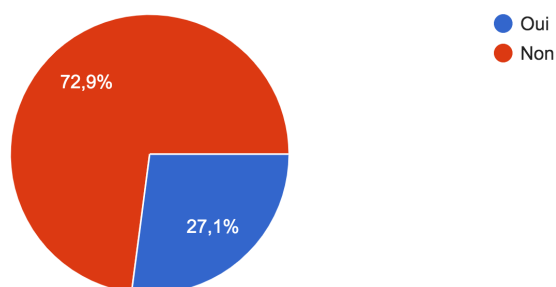
2. Quel âge avez-vous ?

48 réponses



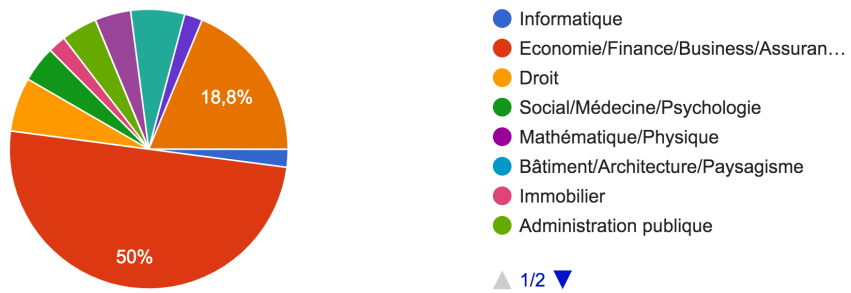
3. Recherchez-vous actuellement un emploi ?

48 réponses



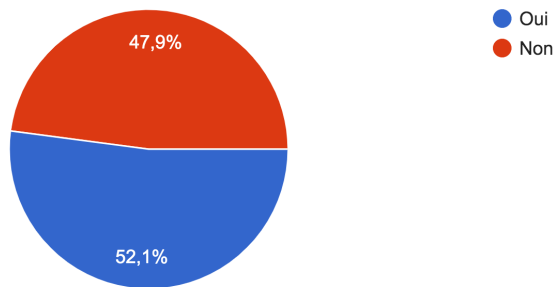
#### 4. Dans quel domaine travaillez-vous ou recherchez-vous un emploi ?

48 réponses



#### 5. Avez-vous déjà entendu parler du recrutement digital ou du recrutement 4.0 ?

48 réponses

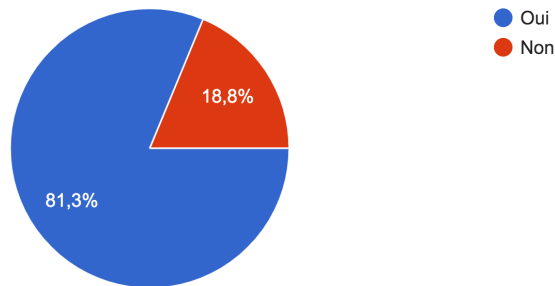


#### 6. Quel est le premier mot qui vous vient à l'esprit lorsque que l'on parle de recrutement digital ?

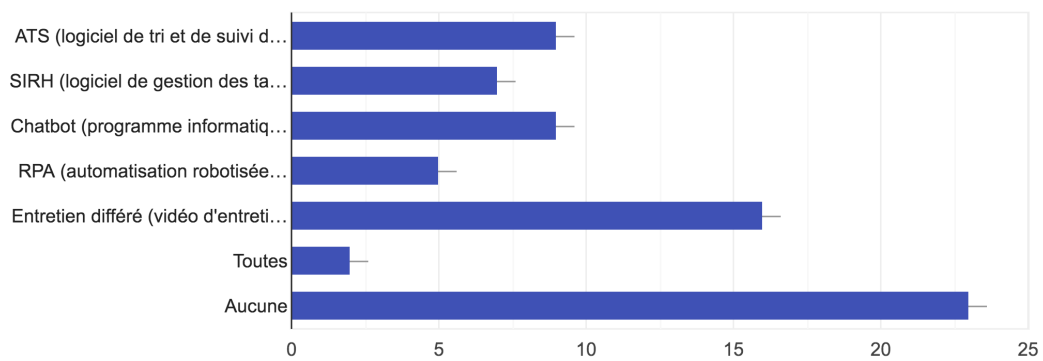
48 réponses

Online
Internet
IA
Intelligence artificielle
Robot
AI
Recrutement en ligne
Informatique
Distance

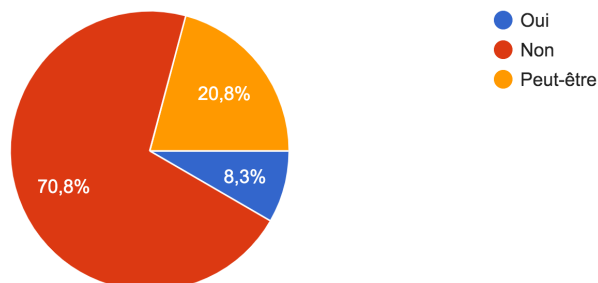
7. Saviez-vous que les Ressources Humaines utilisent de plus en plus l'intelligence artificielle dans le recrutement (tests d'aptitude en ligne, entretien...ec des algorithmes, tris de CV automatique, etc.) ?  
48 réponses



8. Connaissez-vous une ou plusieurs de ces solutions numériques utilisées dans le processus de recrutement ?  
48 réponses



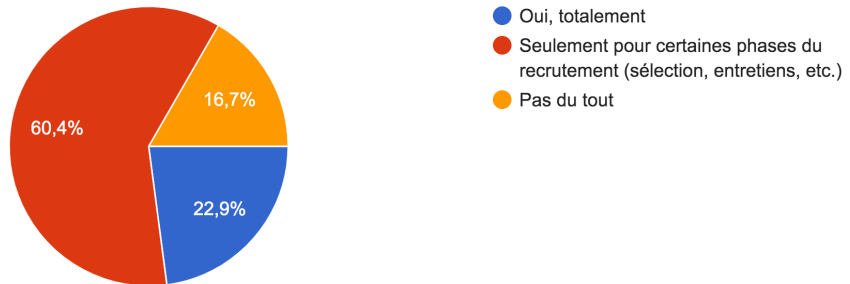
9. Avez-vous déjà été recruté par une entreprise utilisant l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement (entretien avec un robot, tris de CV et réponses automatique, etc) ?  
48 réponses





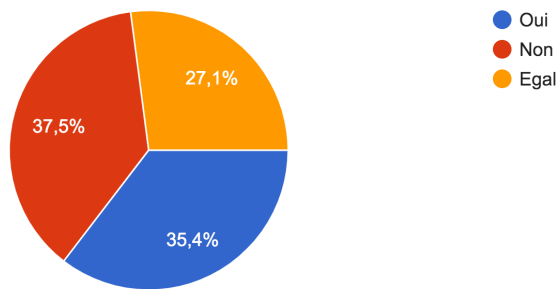
10. Pensez-vous que vous pourriez vous adapter à ce nouveau type de recrutement digital (sans le côté humain) ?

48 réponses



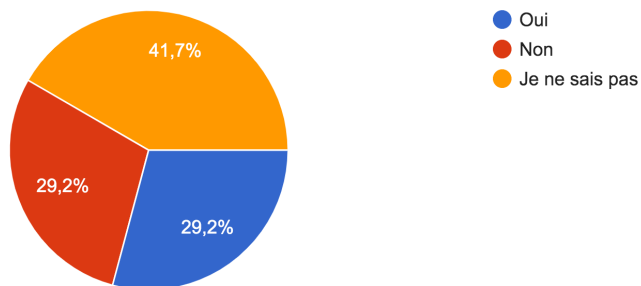
11. L'utilisation du recrutement digital dans une entreprise pourrait-il vous freiner lors de votre postulation ?

48 réponses

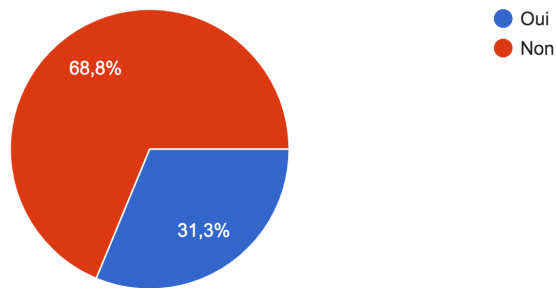


12. Avez-vous confiance en ces nouvelles solutions digitales ?

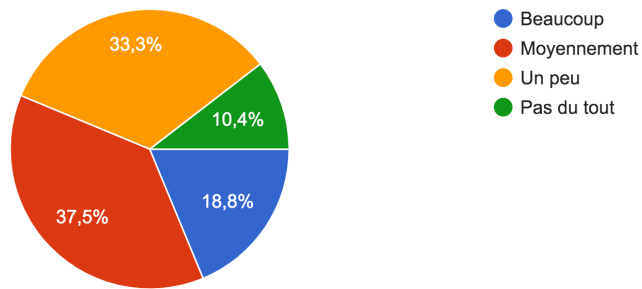
48 réponses



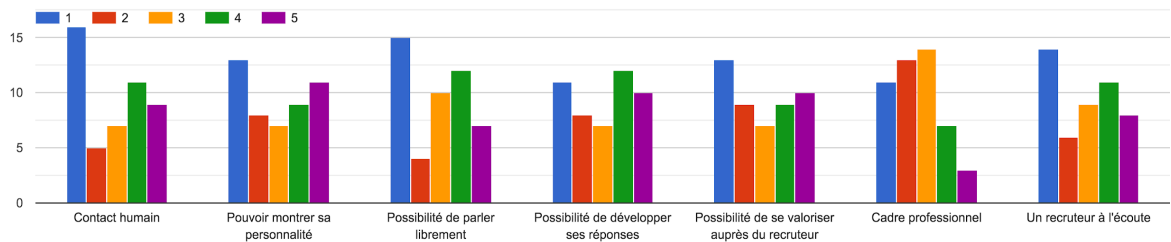
13. Du point de vue du candidat, pensez-vous que le recrutement digital est une bonne solution ?  
48 réponses



14. Seriez-vous réfractaire à être recruté par un algorithme/robot/chatbot ?  
48 réponses

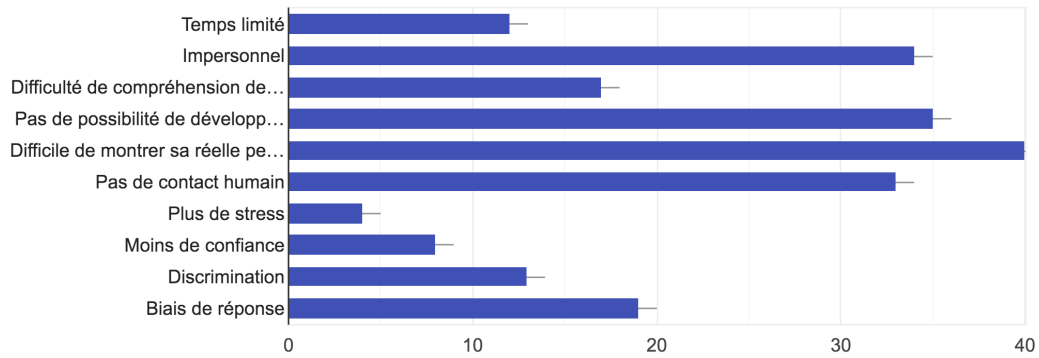


15. Lors d'un entretien d'embauche, qu'est-ce qui est important pour vous ? (1: Très important 5: Pas important)

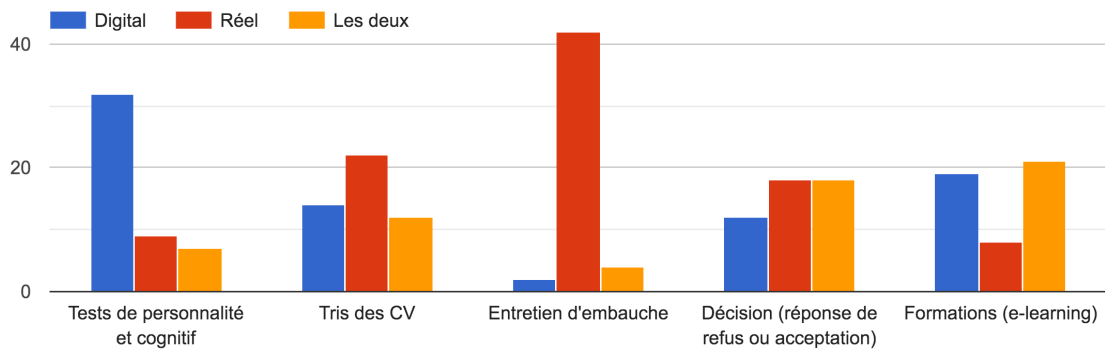


16. Pour quelles raisons seriez-vous réfractaire à des entretiens par des algorithmes ou robots ?

48 réponses

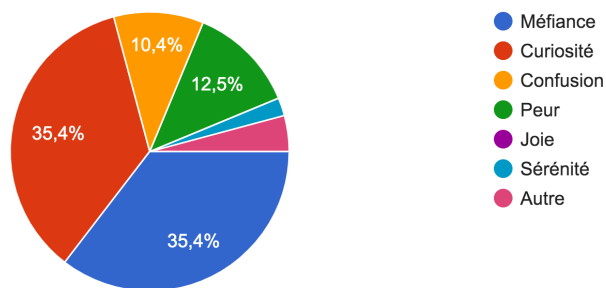


17. Quelles étapes du processus de recrutement préférez-vous en digital ou en réel ?



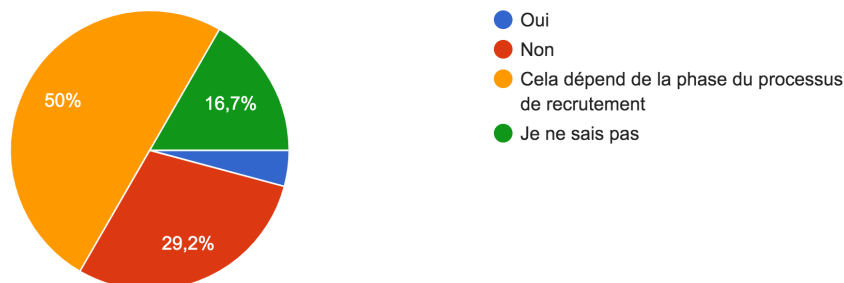
18. Que ressentez-vous par rapport à ce nouveau type de recrutement ?

48 réponses



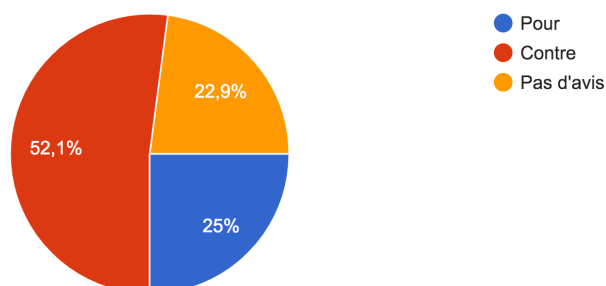
19. Pensez-vous que les algorithmes de recrutement seront réellement plus efficaces que les recruteurs ?

48 réponses



20. Êtes-vous pour ou contre la digitalisation des Ressources Humaines (tris de CV automatique, entretiens robots, réponses automatiques,...)

48 réponses



Avez-vous des remarques ?

5 réponses

- Si cela peut arrêter les CV pistonnés, why not.
- Le recrutement digital c'est bien beau, mais malheureusement l'entreprise risque de passer à côté d'éléments intéressants à cause de ces algorithmes. Les personnes les plus qualifiées ne sont pas toujours celles qui rentrent le mieux dans les cases. Je pense qu'il faut fusionner la technologie à la force humaine, et non pas la remplacer. Cette technologie reste pratique et pourra sans doute créer une synergie au sein du département des RH.
- Le ressenti du recruteur face au candidat est très important (la pertinence des réponses, le feeling quant à la personnalité du candidat, la présentation du candidat, son niveau en langues à l'oral, etc.) or les machines n'ont pas (encore) la possibilité de ressentir cela
- Non
- L'humain est primordial, pour l'entreprise, les équipes, et le candidat

## **Annexe 2 : Interview de Mme Zoé Rigaud, responsable RH d'Allianz**

### **1. Depuis combien de temps travaillez-vous dans le domaine des Ressources Humaines ?**

« Elle a travaillé pendant 2 ans dans une agence de placement en tant que spécialiste en recrutement. Elle avait des clients suisse allemands qui recherchaient des employés pour la Suisse romande et son rôle était de faire le lien en trouvant des candidats. Elle les préparait pour réussir les recrutements chez les clients et aidait le client à faire parfois les entretiens pour les petites entreprises.

En ce moment, elle travaille depuis septembre chez Allianz et cela fait 2 ans et demi qu'elle est dans le domaine des Ressources Humaines. »

### **2. Pourquoi avez-vous choisi les Ressources Humaines ?**

« Avant, elle était responsable d'équipe commerciale/technique pour toute la suisse romande dans une entreprise allemande de construction. Quelques années plus tard, l'entreprise allait faire faillite et elle a démissionné. Ensuite, elle s'est remise en question au niveau professionnel et s'est rendue compte que ce qui lui plaisait quand elle voyait ses clients était de s'intéresser à leur vie. Elle s'intéressait plus à l'être humain (client) que pour le produit pour lequel elle travaillait. Elle a voulu en faire donc son métier pour comprendre les choix de carrières, pourquoi un domaine les intéresse plus qu'un autre, ce qu'ils faisaient de leur vie, etc. C'est pour ces raisons qu'elle a voulu se réorienter dans le recrutement.

Elle avait également sa meilleure amie qui était responsable RH dans une grande société américaine et celle-ci lui parlait de son métier avec passion et avait beaucoup de tâches différentes. Ce sont ces deux choses qui ont motivé son choix de se réorienter. »

### **3. Comment définiriez-vous le rôle de responsable RH ?**

« Son rôle premier est de mettre l'être humain au centre de ses préoccupations pour bien réussir son métier. Au sein des ressources humaines chez Allianz, elle a trois fonctions (postes différents). Elle est HR Generalist, son rôle est de répondre à toutes les questions générales qui touchent au domaine des RH. Au sein d'Allianz, chaque HR Generalist a son domaine d'expertise, chacun est donc spécialisé dans un domaine précis.

Son autre fonction est qu'elle est responsable du recrutement pour la suisse romande, dès qu'un poste se libère dans différents domaines, elle commence un processus de recrutement et tous les postes passent par elle.

Sa troisième fonction est qu'elle est responsable pour les apprentis et pour la formation en entreprise. Allianz offre deux formations pour les jeunes, le CFC employé de commerce et le diplôme AFA (Young Insurance Professional). Ils sont environs 15 jeunes à Genève et elle est responsable de faire les évaluations, le suivi de l'école, voir si tout va bien ou s'il y a des soucis avec la famille ou autre. Elle a également un rôle de psychologue dans ces cas.

Son métier a deux pôles. Le pôle des relations humaines, c'est-à-dire être doué dans les relations humaines, sentir quand une personne ne va pas bien et se poser des questions si une personne est en arrêt maladie trop longtemps. Il est important d'avoir la fibre humaine.

Le deuxième pôle est l'informatique qui prend beaucoup de place dans les RH. Toutes les procédures sont sous format informatique. Le département des RH Allianz est en pleine redigitalisation, ils vont restructurer tout le département et tout digitaliser de manière différente avec des nouveaux systèmes informatiques. »

#### **4. Comment procédez-vous pour le recrutement des candidats ?**

« Les RH d'Allianz ont introduit un processus uniforme pour toute la Suisse Romande qui se divise en trois sections. Ils ont décidé de catégoriser les postes par difficulté. La première catégorie concerne les postes simples, c'est-à-dire où ils recrutent beaucoup de personnes, de manière récurrente et sans besoin de connaissances de spécialiste poussées.

Dans la deuxième catégorie, il y a ensuite les recrutements sur mesure qui concernent les postes plus complexes et parfois des postes faciles à repourvoir.

La troisième catégorie concerne les postes de cadre nécessitant des assesment et des tests de compétences. Ce sont des postes extrêmement complexes et clés pour l'entreprise.

La première étape est de savoir dans quelle catégorie se trouve le poste à pourvoir. Ensuite, une fois la section déterminée, si par exemple cela concerne les recrutements simples, elle va suivre la procédure de la section une. Elle envoie un formulaire au responsable de département et celui-ci doit remplir ce formulaire en expliquant les cinq tâches principales pour le poste et les cinq compétences principales. Elle demande

au responsable quel sera le grade du poste et s'il s'agit d'un nouveau poste ou si c'est un remplacement (même poste). Le responsable renvoie le formulaire à la RH et elle fait l'annonce et la pré-sélection. Toutes les candidatures arrivent sur un système informatique auquel elle seule a accès et elle fait une première sélection en refusant les dossiers qui ne correspondent pas en envoyant une réponse automatique négative.

Ensuite, elle envoie tous les dossiers qui correspondent au responsable de département, celui-ci va choisir les dossiers et ils vont faire les entretiens ensemble. Pour un recrutement simple, elle fait 3 entretiens maximum par poste. S'il y a plus d'entretiens, elle explique comment faire au responsable en lui donnant des documents et il continue seul.

La stratégie d'Allianz est de responsabiliser au maximum les responsables pour qu'ils puissent effectuer les démarches pour des postes simples seuls. Grâce à cela, elle aura plus de temps pour intervenir dans les postes de catégorie 2 et 3 et elle fera plus d'entretiens complexes. La grande différence est pour les postes de la catégorie 3 (poste fonction), la RH fait le premier entretien avec le responsable de département mais dès le deuxième entretien c'est le HR BP (dirigeant de toutes les ressources humaines) qui prend le relais, car il est plus qualifié. »

**5. Avez-vous déjà entendu parler de la digitalisation des RH ? Si oui, pouvez-vous expliquer en quelques mots ce que vous savez sur ce sujet ?**

« Pour elle, une entreprise à partir de 100 personnes doit avoir un département RH avec des responsables RH. Elle pense qu'à partir de ce nombre, toutes les entreprises devraient avoir un SIRH (système informatique ressources humaines). Chez Allianz, les systèmes informatiques doivent pouvoir offrir beaucoup de possibilités aux RH. Le problème est qu'ils ont différents systèmes informatiques pour différentes tâches et que parfois ceux-ci ne sont pas reliés entre eux donc ils doivent refaire la même chose dans plusieurs systèmes informatiques. Ils perdent beaucoup de temps.

La digitalisation est d'avoir un dossier personnel qui est informatique avec toutes les données dedans (certificat, diplôme, candidature, fiche de paie, entretien annuel avec procès-verbal). Elle pense que la digitalisation est de pouvoir aller piocher dans un endroit et de pouvoir faire toutes les choses à partir de cet endroit (ex : si un employé a besoin d'un document, elle doit pouvoir le chercher de manière informatique et pas dans un classeur papier). Elle a le sentiment que plusieurs entreprises avaient des systèmes informatiques pour gérer les informations du personnel mais cela n'avait pas encore été aussi loin au point que le collaborateur lui-même puisse accéder tout seul à ses

documents. Allianz essaye de mettre en place cela avec ESS, l'employé peut aller voir lui-même ses documents (certificat de salaire, fiche de paie, etc.). Ils essayent au maximum de responsabiliser les collaborateurs et de leur offrir un dossier où ils peuvent eux-mêmes piocher sans que les RH doivent le faire à leur place. »

**6. Pensez-vous que les algorithmes de recrutement (traitement automatique des candidatures, robots, etc...) sont-ils réellement plus efficaces que les recruteurs ?**

« Elle pense que pour une grande société, ce serait super d'avoir l'intelligence artificielle pour par exemple faire le premier tri des CV. Elle trouverait utile qu'un système tri les CV qui n'ont pas tous les documents, cela lui ferait gagner du temps. Le point positif est le gain de temps. Mais elle pense que l'intelligence artificielle ne devrait pas être utilisée plus loin dans le processus de recrutement car les RH se fermeraient des portes. C'est-à-dire que s'ils allaient trop loin, ils mettraient trop de critères de sélection et à la fin le système sélectionnerait des dossiers avec tout ce que les RH veulent mais au final lors des entretiens, ce ne serait pas du tout la personnalité recherchée. Pour elle, c'est bien d'avoir une intelligence artificielle pour une première sélection mais après il faut vraiment dire stop à l'intelligence artificielle et redonner à l'humain sa place de recruteur. Elle est persuadée que les meilleurs recrutements ne sont pas les profils « parfaits » mais ceux avec du potentiel et cela l'intelligence artificielle ne peut pas le voir. »

**7. Utilisez-vous l'intelligence artificielle ou d'autres formes de digitalisation dans votre profession RH ? Si oui, pour quelles activités ? Si non, comptez-vous le faire ?**

« Ils utilisent l'intelligence artificielle pour tout. Aujourd'hui, il n'y a plus rien qui est sur papier et tout est digitalisé (formulaires à remplir, etc). Avant le COVID, il y avait 30% sur papier. Allianz est face à un gros dilemme en raison de la loi sur la protection des données, car toutes les données personnelles d'un collaborateur doivent être envoyées par poste et non pas sur un mail externe. Avec le COVID et à cause du télétravail, ils ne peuvent plus forcément imprimer et aller à la poste donc ils essayent un maximum de digitaliser les procédures et les signatures sur les contrats. La loi sur la protection des données est floue sur certains sujets, donc ils doivent réfléchir à de nouveaux processus. Aujourd'hui, il ne reste plus que 10% sur papier. »



**8. Utilisez-vous des algorithmes ou robots (programme spécifique) afin de recruter les candidats ? (e-recruiting) Pouvez-vous nous expliquer comment cela fonctionne ?**

« Le e-recruiting est une plateforme informatique qui permet de gérer les candidatures. Ils ont des dossiers par poste et elle voit toutes les candidatures qui sont arrivées via le site internet. Ces candidatures, elle va les trier et celles qui ne sont pas bonnes, elle va les négativer informatiquement. C'est-à-dire qu'elle les sélectionne et elle met « renvoi d'une réponse automatique négative » et à ce moment-là dans le système, elles sont rayées et refusées. Le candidat reçoit ensuite un mail automatique avec le refus. Elle garde les dossiers bons et les transfère au responsable du département. Celui-ci reçoit un lien par mail et à travers ce lien, il peut ouvrir toutes les candidatures du système et il peut mettre vert (possibilité d'entretien) ou rouge (pas une bonne candidature). La RH va regarder tous les jours dans le e-recruiting les candidatures qui sont arrivées et s'il y en a des bonnes elle les transmet au responsable du département. Elle regarde aussi l'avis du responsable et refuse les candidatures qu'il a mis en rouge. Si des candidatures sont incomplètes (ex : CV ou certificats), elle peut faire une réponse automatique pour les documents manquants. Ce qui est important chez Allianz, c'est qu'une fois que les RH ont eu un entretien ou contact (téléphone ou visuel) avec un candidat, ils ne négativent pas sa candidature par mail mais par téléphone, car c'est plus respectueux. Pour ces cas, elle refuse la candidature dans le système de manière manuelle pour éviter le téléphone et le mail de refus automatique. Il y a donc deux façons : un refus automatique et un refus manuel.

Il y a aussi e-learning pour les formations, ils envoient des rappels automatiques quand on oublie de faire une formation.

Pour tout ce qui est gestion des salaires et des coûts, ils utilisent SAP.

Ils ont aussi un programme appelé EVA qui est le système informatique utilisé au sein des ressources humaines d'Allianz pour faire tout ce qui est contrat de travail, entrée d'un nouveau collaborateur, sortie d'un collaborateur et certificat de travail. »

**9. Que pensez-vous des robots recruteurs ?**

« Chez Allianz, ils n'utilisent pas de robots mais elle pense que cela peut être perturbant et stressant pour les candidats car ils ont un temps très défini pour répondre. D'un autre côté, c'est un bon exercice pour s'entraîner à faire des entretiens avec un robot pour s'améliorer par la suite. Le point positif de ce système de recrutement est que les RH perdent moins de temps. Elle pense que pour le recruteur c'est positif car cela fait gagner

du temps mais ils peuvent passer à côté de potentiels à cause de cela. Peut-être que la personne n'est pas à l'aise avec le système digital et elle va être plus nerveuse et se crispier, ce sera donc en défaveur de ce candidat. Alors qu'en entretien personnel, cela se serait très bien passé. Elle n'est pas forcément pour ce genre de système.»

**10. Quels sont les changements futurs attendus dans votre département RH au niveau de la digitalisation ? (Vu que vous êtes en pleine restructuration)**

« Il y a deux grandes volontés vers lesquelles ils tendent. La première volonté est de faire en sorte que les collaborateurs soient responsables d'eux-mêmes et qu'ils puissent trouver eux-mêmes leurs informations qui permet de ne pas devoir engager du personnel supplémentaire pour répondre aux questions des collaborateurs. Ils veulent améliorer leurs systèmes informatiques pour que les collaborateurs puissent avoir accès aux documents dont ils ont besoin.

La deuxième chose qui est en train d'être mise en place est d'uniformiser les processus entre Genève et Zurich. Elle sauvegarde tout ce qu'elle fait au quotidien dans des dossiers à Zurich. Elle veut implanter les procédures d'Allianz Zurich à Genève. »

## **Annexe 3 : Interview de Mme Nadina Marques, consultant manager chez Academic Work**

### **1. Quelles études avez-vous fait pour travailler dans le recrutement ?**

« Elle a fait la Haute Ecole de Gestion à Genève en économie d'entreprise et elle a suivi l'option en Ressources Humaines à Yverdon. »

### **2. Depuis combien de temps existe votre entreprise ?**

« Academic Work est un groupe suédois spécialisé dans le recrutement des jeunes collaborateurs qui existe depuis plus de 20 ans. En Suisse, avant Academic Work, le groupe se nommait « cusmic » et a été créé par les deux directeurs actuels. Ils ont créé cette agence de placement qui avait exactement les mêmes fonctions que Academic Work lorsqu'ils sont sortis de la HEC Lausanne. Ils se sont ensuite joints au groupe Academic Work. Academic Work est présent dans beaucoup de pays comme la Norvège, le Danemark, la Finlande, la Suède, l'Allemagne et la Suisse. »

**Comment procédez-vous pour le recrutement des candidats ? Quelles sont les étapes ?**

- **Démarrage de la recherche**

« Il faut savoir que chez Academic Work, il existe deux équipes bien distinctes avec lesquelles ils collaborent. D'un côté, il y a les account managers qui sont en charge de toute la partie gestion et création de partenariats avec les clients. Ensuite, de l'autre côté, il y a les consultant managers. Ceux-ci s'occupe du côté candidats et recrutement. L'account manager (sales) développe son portefeuille, il va démarcher des clients et créer des relations. Ceux-ci vont chercher le besoin directement chez le client, donc le client va appeler l'account manager car ce sont des premières collaborations. Ex : le client va lui dire qu'il a besoin d'une assistante administrative à 100% à partir de telle date.

L'account manager va ensuite au bureau et rentre la recherche. Grâce à des systèmes, il sonne une cloche comme ça tout le monde est au courant qu'il a un nouveau job à travailler. À ce moment-là, c'est attribué à un/e consultant/e manager, qui va travailler avec ce client-là. »

- **Définir la recherche et le besoin auprès du client**

« Les consultant managers prennent contact avec le client pour bien définir les besoins que ce soit par rapport à l'expérience, à la personnalité, aux langues ou aux logiciels. »

- **Poster une annonce**

« Ensuite, ils postent une annonce. Toutes les annonces chez Academic Work sont rédigées à la main par les consultant managers et ciblent le besoin reçu, ils essayent de faire des annonces « punchy » et assez ludiques qui vont donner envie aux gens de lire toute l'annonce et de postuler. Ils publient cela via différents canaux de recherche. Ils réceptionnent les candidatures. Ils font les annonces eux-mêmes mais doivent garder un style de rédaction. »

- **Le « screening » de CV**

« Après la réception des candidatures, ils vont « screener » tous les CV et les analyser tous un par un. Sur certains postes, ils ont plus de 800 candidatures et chaque CV est analysé par les consultant managers. »

- **Entretiens**

« Il y a ensuite les entretiens téléphoniques qui est la première phase de contact avec les candidats. Puis, les entretiens en face à face mais en ce moment c'est tout en digital (teams). »

- **Présentation des dossiers aux clients**
- **Négociation**
- **Entretiens chez le client**
- **Décision finale et signature de contrat**

### **3. Avez-vous déjà entendu parler de la digitalisation des RH ? Si oui, pouvez-vous expliquer en quelques mots ce que vous savez sur ce sujet ?**

« Pour elle, la digitalisation des Ressources Humaines, c'est quand on vient mettre en place des logiciels d'analyse de CV qui vont faire la phase de « screening » avec des filtres. Mais il existe des problématiques pour elle. Ex : si on recherche un profil qui maîtrise absolument l'allemand et que le logiciel n'arrive pas à lire sur le CV la langue allemande, le dossier n'est pas retenu. Chez Academic Work, ils n'en n'ont pas et elle n'a jamais travaillé avec ce genre de logiciels. »

**4. Utilisez-vous l'intelligence artificielle ou d'autres formes de digitalisation dans votre cabinet de recrutement ? Si oui, pour quelles activités ? Si non, comptez-vous le faire ?**

« Non, ils n'utilisent pas l'intelligence artificielle, néanmoins il y a quand même une forme de digitalisation dans certains processus. Ce sont des sujets qui sont abordés car une nouvelle façon de travailler a été mise en place après la pandémie du COVID-19. Il y a une nouvelle façon de faire, notamment avec les entretiens digitaux qui n'étaient pas dans leurs habitudes. Elle aime le lien et le contact humain dans le recrutement, comme échanger avec les candidats sur leurs CV, leurs parcours, leurs envies, recevoir les clients et souhaite le garder. Maintenant, cela n'est plus possible, alors ils sont passés sur la plateforme Teams pour les entretiens et il a fallu s'adapter à cela. Avant, le digital était seulement utilisé quand ils allaient recruter à l'international. Les entretiens et rendez-vous clients sont digitalisés (vidéoconférence). Elle pense que le plus important c'est le contact client et malheureusement, avec la digitalisation, ils le perdent un petit peu. »

**5. Utilisez-vous des algorithmes ou robots pour recruter les candidats (tris automatique de CV, chatbot, robot recruteur, gestion des dossiers, confirmation automatique d'entretien) ?**

« Non, pas vraiment. Ils veulent rester traditionnels dans le recrutement mais utilisent le digital plutôt pour communiquer avec leurs collègues dans d'autres pays. »

**6. Quels logiciels ou algorithmes (digitalisation) utilisez-vous dans votre entreprise ?**

« Ils utilisent les mails automatiques et pré-formatés pour les candidats. Ceux-ci peuvent s'inscrire et créer un profil sur Academic Work. Le candidat va compléter son profil et va à ce moment-là créer des « job alert » par rapport au domaine d'activité qui l'intéresse. C'est-à-dire qu'il va recevoir automatiquement des offres d'emploi qui pourraient potentiellement l'intéresser sur son mail. Quand Academic Work va publier l'annonce, ils vont mettre un petit tag (mission étudiant, poste RH, etc). Ensuite, cela va permettre d'envoyer une notification à toutes les personnes qui ont activé les alertes de job.

Pour le retour des candidatures, que la réponse soit positive ou négative, ils estiment que le candidat doit avoir une réponse assez rapidement. Donc, ils vont envoyer des mails automatiques et ne pourront pas envoyer une réponse personnalisée à tous les dossiers qui sont négatifs, car ils n'ont pas le temps.

Ce sont des mails pré-formatés mais différents selon les critères. Les mails négatifs sont généralement les mêmes. Dès qu'ils mettent en ligne un poste et qu'ils reçoivent la candidature, ils commencent à trier au fur et à mesure.

Ils utilisent les réseaux sociaux pour viser les jeunes et essayent de rester très modernes et proches de leurs cibles.

Il y a 3 catégories :

- **Peut-être** : c'est-à-dire qu'il y a un doute car il y a un potentiel mais ce n'est pas un profil qui va correspondre à 100% à la demande du client
- **Oui** : Ce sont des gens qu'ils ont envie de contacter et de passer au premier entretien téléphonique
- **Non** : il va manquer des compétences ou il y a trop d'expérience (personnes plus en études mais qui postulent à une mission étudiante) »

#### **7. Quels sont les points positifs/avantages dans votre entreprise ?**

« C'est une des seules agences de recrutement qui a le côté développement client et le côté de recrutement séparé. Chez Academic Work, chaque employé est spécialisé dans son domaine et c'est une force selon elle. Elle va vraiment connaître les candidats et les clients car elle va faire principalement que ça.

L'autre avantage est qu'ils visent les jeunes professionnels et font pleins de choses pour les mettre en avant. Ils vont sur des campus universitaires et sont présents sur les réseaux sociaux. Ils utilisent le côté digital pour cela, en utilisant les mêmes canaux que les jeunes.

Un autre avantage, c'est que c'est une équipe très jeune (moyenne d'âge 27-29 ans). »

#### **8. Utilisez-vous beaucoup les réseaux sociaux pour le recrutement des candidats ?**

« Ils utilisent LinkedIn car c'est un réseau professionnel pour poster des offres. Ils ne font par contre pas de recrutement via les réseaux sociaux (Instagram, Facebook...). Ils vont plutôt utiliser les réseaux sociaux pour se faire connaître et mettre en avant la culture dynamique de leur entreprise auprès des jeunes. »

**9. Pensez-vous que les algorithmes de recrutement (traitement automatique des candidatures, robots, etc..) sont-ils réellement plus efficaces que les recruteurs ?**

« Par rapport au recrutement traditionnel et automatisé, elle trouve que les deux sont bien mais elle pense que si on ne connaît pas le recrutement traditionnel, on ne peut pas aller vers du recrutement digital.

Ce qui la freinerait le plus avec le recrutement digital serait de passer à côté d'un bon CV parce que le logiciel n'a pas bien trié. Aujourd'hui, ce qu'elle aime, c'est que chaque CV est différent. Une personnalité se dégage par le CV (image, couleur, logos) et cela ne serait plus là si elle passait par un recrutement automatisé avec une intelligence artificielle.

Ils orientent beaucoup leurs recrutements sur la personnalité de leurs candidats, donc avec des CV uniformes, cela ne serait pas possible. Le style du CV est très important pour les recruteurs.

Elle pense que l'humain fera plus d'erreurs qu'un algorithme pour autant que le CV à lire n'ait pas d'erreurs. Ex : sur beaucoup de CV, c'est écrit « Permis B », mais comment l'algorithme va l'interpréter ? Voiture ou travail ? Ne va-t-il pas confondre ?

Si la base du CV n'est pas bien faite et les options ne sont pas toutes disponibles, cela va être compliqué d'avoir un bon résultat. Elle trouve que ça déshumanise le métier RH. »

**10. Quels sont les impacts de l'intelligence artificielle dans votre entreprise ?  
(Ex : gain de temps, qualité, gain d'argent)**

« Gain de temps. »

## **Annexe 4 : Interview d'une candidate recrutée par un robot/algorithmique**

### **1. Quel âge avez-vous ?**

« 27 ans »

### **2. Dans quelle entreprise et domaine travaillez-vous ?**

« Etat de Genève, administration »

### **3. Avez-vous déjà été recruté(e) par un « robot » ou autre algorithme (ex : chatbot) ?**

« oui »

### **4. Comment s'est passé le déroulement de l'entretien ?**

« Moyen. Je n'étais pas assez préparée à répondre dans le laps de temps réparti. Une question s'affichait à l'écran et on appuyait sur un bouton d'enregistrement vidéo lorsqu'on était prêt à répondre à la question. La réponse devait durer 2 minutes maximum. »

### **5. Avez-vous été satisfait(e) de cet entretien ? Merci de justifier votre réponse**

« Pas vraiment, le décompte de 2 minutes par question sur l'écran à côté de la caméra vidéo stresse le/la candidat. Il faut vraiment bien se préparer avant l'entretien pour pouvoir faire face à ce genre d'entretien je pense car on risque facilement d'être pris au dépourvu et ne pas montrer le meilleur de soi. »

### **6. Quels sentiments avez-vous éprouvé lors de l'entretien d'embauche avec un « robot » par rapport à un entretien classique ?**

« Confusion. Le manque d'échanges, la limite de temps pour les réponses et le fait que ça coupe directe après les 2 minutes de paroles sont des éléments déboussolants. »

### **7. Quel genre de questions avez-vous eu lors de l'entretien ? (Questions type, spécifiques...)**

« Questions type RH. »

### **8. Préférez-vous un entretien classique devant des recruteurs ou avec un « robot » ?**

« Entretien classique »



**9. Selon vous, quels sont les points négatifs/positifs de l'entretien d'embauche par un « robot » ?**

« Négatifs : informations asymétriques, incapacité à détecter ce que l'interlocuteur veut, recherche car il n'y a pas d'interlocuteur humain. Manque d'humanisme, d'échange. Pas fairplay pour le candidat

Positifs : gain de temps pour le recruteur. Entretien plus structuré. »

**10. Aviez-vous déjà fait face à ce type d'entretien ? Si oui, combien de fois ?**

« 1 fois »

**11. La procédure de recrutement a-t-elle été complètement en ligne ? Pour quelles étapes ?**

« oui »

**12. Avez-vous des connaissances qui ont déjà eu un entretien avec un « robot » ? Si oui, dans quel type d'entreprise ?**

« non »

**13. Pensez-vous que l'utilisation de l'intelligence artificielle va permettre de mettre fin aux discriminations de recrutements ? (Le fait de ne pas voir la personne avant un premier entretien)**

« En Suisse, la photo dans le CV est chose commune, ainsi si c'est un humain qui analyse les CV, il peut avoir des discriminations. Si les CV sont déjà triés par l'IA au premier tour, cela pourrait donner plus de chances à des personnes diversifiées d'être prises en considération. Peut-être que l'intelligence artificielle peut diminuer la discrimination mais je dirais difficilement supprimer complètement la discrimination malheureusement car c'est un humain qui prend la décision finale au bout du recrutement et si cette personne a des préjugés, l'intelligence artificielle ne pourrait pas le résoudre. »

## **Annexe 5 : Interview d'un candidat recruté par un robot/algorithmique**

**1. Quel âge avez-vous ?**

« 60 ans »

**2. Dans quelle entreprise et domaine travaillez-vous ?**

« De l'alimentation. »

**3. Avez-vous déjà été recruté(e) par un « robot » ou autre algorithme (ex : chatbot) ?**

« Oui. »

**4. Comment s'est passé le déroulement de l'entretien ?**

« Plutôt bien, et j'étais curieux. »

**5. Avez-vous été satisfait(e) de cet entretien ? Merci de justifier votre réponse**

« Moyen. Il n'y avait pas trop de place pour commenter. »

**6. Quels sentiments avez-vous éprouvé lors de l'entretien d'embauche avec un « robot » par rapport à un entretien classique ?**

« Une ouverture sur le monde du futur, et de sa technologie. »

**7. Quel genre de questions avez-vous eu lors de l'entretien ? (Questions type, spécifiques...)**

« Questions techniques sur les procédés de fabrication alimentaires sur les équipements et les machines reliées à ceux-ci. »

**8. Préférez-vous un entretien classique devant des recruteurs ou avec un « robot » ?**

« Maintenant et avec l'évolution de ceux-ci, cela me dérangerait moins. »

**9. Selon vous, quels sont les points négatifs/positifs de l'entretien d'embauche par un « robot » ?**

« On peut difficilement démontrer notre point de vue pour éclaircir certaines réponses. »

**10. Aviez-vous déjà fait face à ce type d'entretien ? Si oui, combien de fois ?**

« 2 ou 3 fois. »

**11. La procédure de recrutement a-t-elle été complètement en ligne ? Pour quelles étapes ?**

« Dans un des cas oui. »

**12. Avez-vous des connaissances qui ont déjà eu un entretien avec un « robot » ? Si oui, dans quel type d'entreprise ?**

« Électricité. »

**13. Pensez-vous que l'utilisation de l'intelligence artificielle va permettre de mettre fin aux discriminations de recrutements ? (Le fait de ne pas voir la personne avant un premier entretien)**

« Oui. »