

La digitalisation dans le processus de recrutement des Ressources Humaines



Source : les digiteurs

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

par :

Alison KIBUKU

Conseiller au travail de Bachelor :

Nathalie JUNOD, maître d'enseignement HES

Genève, le 13 juillet 2023

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Économie 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 atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. Il ou elle atteste par ailleurs que le travail rendu est le fruit de sa réflexion personnelle et a été rédigé de manière autonome. Ce travail a, en outre, été soumis pour analyse par le logiciel de détection de plagiat préconisé par la filière.

L'étudiante 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'auteure, ni celle de la conseillère au travail de Bachelor, celle du juré-e ou celle de la HEG.

Remerciements

Je tiens à remercier ma conseillère, Madame Nathalie Junod, pour ses précieux conseils et son suivi tout au long de mon travail de Bachelor.

Je souhaite également exprimer ma gratitude envers les spécialistes des ressources humaines qui m'ont généreusement partagé leur expertise en répondant à mes questions, ainsi qu'envers les participants de mon sondage pour leur participation.

Enfin, je remercie mes proches pour leur soutien sans faille tout au long de ce parcours universitaire. Leur présence, leurs encouragements et leur soutien moral m'ont permis de rester motivée et de surmonter les défis rencontrés que j'ai pu rencontrer.

Résumé

Ce travail traite la thématique de la digitalisation des ressources humaines, plus particulièrement dans le processus de recrutement. Pour ce faire, quatre hypothèses ont été émises dans le but de répondre à la problématique suivante :

Quels sont les impacts de la digitalisation dans le processus de recrutement des ressources humaines ?

Hypothèse 1 : Est-ce que la digitalisation a permis d'améliorer l'efficacité du processus de recrutement ?

Résultats : La digitalisation a fortement amélioré l'efficacité du processus de recrutement confirmant ainsi cette hypothèse. Cependant, certains spécialistes sont préoccupés quant à l'utilisation des outils de tri automatisé car ils excluent les candidatures atypiques.

Recommandations : Adapter les critères en incluant des indicateurs qui reflètent la diversité des profils, conserver la phase d'évaluation humaine dans le processus et mettre en place une évaluation continue.

Hypothèse 2 : La digitalisation du processus de recrutement RH a-t-elle conduit à un changement de paradigme important avec des effets négatifs ?

Résultats : Une divergence d'opinions quant aux effets de la digitalisation du recrutement est présente parmi les spécialistes du métier. Certains estiment que l'utilisation d'outils numériques améliore la qualité de la relation entre le recruteur et le candidat alors que d'autres non. Cependant, ils partagent les mêmes inquiétudes quant aux inconvénients que peuvent poser ces solutions. Certains candidats perçoivent l'IA comme étant une menace pour l'équité et la transparence du processus.

Recommandations : Accroître la transparence du processus, renforcer la communication ainsi que l'interaction humaine, valoriser la personnalisation et l'expérience candidat.

Hypothèse 3 : La digitalisation mène-t-elle à une transformation de la gestion de l'emploi ?

Résultats : Il est évident que la digitalisation mène à une transformation de l'emploi. Les activités ayant une part importante de tâches répétitives sont plus susceptibles de se digitaliser.

Recommandations : Formations et développement des compétences.

Hypothèse 4 : L'entreprise est-elle prête à entrer dans l'ère de la digitalisation des processus RH et spécifiquement de la digitalisation du recrutement ?

Résultats : Les entretiens réalisés avec les spécialistes du domaine ont confirmé la nécessité pour les entreprises d'adopter des outils numériques afin d'améliorer leur processus de présélection des candidats. Ces technologies sont devenues essentielles pour simplifier et optimiser le recrutement

Recommandations : Évaluation des besoins et des ressources avant d'entamer la digitalisation du processus.

Table des matières

Déclaration	i
Remerciements.....	ii
Résumé.....	iii
Liste des tableaux	viii
Liste des figures	viii
1. Introduction	1
2. Contexte.....	2
2.1 Évolution de la fonction des Ressources Humaines	2
2.2 Évolution des méthodes de recrutement.....	6
3. Problématique	8
3.1 Hypothèses de recherche.....	9
3.1.1 Hypothèse 1 : Est-ce que la digitalisation a permis d'améliorer l'efficacité du processus de recrutement ?	9
3.1.2 Hypothèse 2 : La digitalisation du processus de recrutement RH a-t-elle conduit à un changement de paradigme important avec des effets négatifs ?	9
3.1.3 Hypothèse 3 : La digitalisation mène-t-elle à une transformation de la gestion de l'emploi ?	9
3.1.4 Hypothèse 4 : L'entreprise est-elle prête à entrer dans l'ère de la digitalisation des processus RH et spécifiquement la digitalisation du recrutement ?	10
4. Définitions.....	11
4.1 Comment définir la fonction des ressources humaines ?.....	11
4.2 Qu'est-ce qu'un processus de recrutement ?.....	12
4.3 La digitalisation du recrutement au sein des Ressources Humaines en quoi cela consiste ?	14
5. Les formes de digitalisation.....	15
5.1 Digitalisation de la phase de planification du recrutement : Analyse du besoin.....	15
5.1.1 Fiche de poste pré-remplies.....	15
5.2 Digitalisation de la phase de <i>sourcing</i> : L'ère des plateformes en ligne et des réseaux sociaux.....	17
5.2.1 CVthèque	17
5.2.2 Sites d'offre d'emploi / <i>Jobboard</i>	18
5.2.3 Site de carrière d'entreprise	19
5.2.4 Les réseaux sociaux.....	20
5.2.5 Applications de job-matching	22
5.3 Digitalisation de la phase de (pré-)sélection : L'automatisation et l'intelligence artificielle	23
5.3.1 ATS (Applicant Tracking System)	24

5.3.2	Pré-tri des CV automatique	25
5.3.2.1	Scoring	25
5.3.2.2	Ranking	26
5.3.2.3	Matching.....	26
5.3.2.4	Parising.....	26
5.3.3	Tests d'aptitudes cognitifs en ligne	26
5.3.4	Tests de personnalité en ligne	27
5.3.5	E-assessment.....	28
5.3.6	Visioconférence	29
5.3.7	Chatbot	29
5.4	Digitalisation de la phase d'intégration	30
5.4.1	Onboarding.....	30
5.4.2	E-Learning	31
6.	Les avantages de la digitalisation du recrutement	32
7.	Les désavantages et les risques liés à digitalisation du recrutement	34
8.	Méthodologie.....	37
9.	Analyse des hypothèses.....	38
9.1	Analyse de l'hypothèse 1.....	39
9.2	Analyse de l'hypothèse 2.....	41
9.3	Analyse de l'hypothèse 3.....	45
9.4	Analyse de l'hypothèse 4.....	48
10.	Synthèse	49
10.1	Hypothèse 1.....	49
10.2	Recommandation Hypothèse 1	50
10.3	Hypothèse 2.....	51
10.4	Recommandation Hypothèse 2.....	52
10.5	Hypothèse 3.....	53
10.6	Recommandation Hypothèse 3	54
10.7	Hypothèse 4.....	55
10.8	Recommandation Hypothèse 4	56
11.	Conclusion.....	57
12.	Bibliographie	58
13.	Annexes :	68
13.1	Interview du 5 avril 2023 avec Madame Ornella Abeng Zali assistante RH : 68	
13.2	Interview du 6 avril 2023 avec Monsieur Fabrice Bonvin Responsable RH de la commune de Lancy.....	71
13.3	Interview du 14 avril 2023 avec Monsieur Bertrand Lanxade DRH chez Mazars Holding SA :	75

13.4 Interview du 12 avril 2023 avec Madame Laure Puech responsable de secteur RH au département de la cohésion sociale (DCS):	80
13.5 Interview du 2 juin 2023 avec Madame Blerina Bujupaj partenaire RH chez PHIDA Groupe SA :	84
13.6 Interview du 7 juin 2023 avec Madame Claire Hébert Stauss responsable secteur Recrutement, Mobilité Professionnelle et Gestion des Talent aux Hôpitaux Universitaires de Genève :	88
13.7 Interview du 13 juin 2023 avec Madame Roberta Marques spécialiste RH et en formation pour un CAS en digitalisation RH :	93
13.8 Résultats du sondage en ligne des candidats	96

Liste des tableaux

Tableau 1 : Modèle de fiche de poste	16
Tableau 2 : Différents tests de personnalité	28
Tableau 3 : Analyse des résultats des professionnels du métier	39
Tableau 4 : Analyse des résultats des professionnels du métier	41
Tableau 5 : Analyse des résultats des professionnels du métier	48

Liste des figures

Figure 1 : Pyramide des besoins.....	3
Figure 2 : Théorie des deux facteurs	4
Figure 3: Maslow's Hierarchy of Needs VS Alderfer's ERG Theory	5
Figure 4 : Candidat actif vs candidat passif	7
Figure 5 : Les étapes du processus de recrutement	13
Figure 7 : <i>Jobboard Jobup</i>	19
Figure 8 : Site de carrière L'Oréal	20
Figure 9 : Utilisation des médias sociaux Suisse 2022	21
Figure 11 : Les composants d'un programme d'accueil	31
Figure 12 : L'utilisation des plateformes en ligne et sites d'emploi	43
Figure 13 : Perception des candidats sur l'utilisation de l'IA	43
Figure 14 : Les inconvénients de la digitalisation dans le processus de recrutement	44
Figure 15 : Évolution du taux de chômage Suisse du métier spécialiste RH.....	45
Figure 16 : Évolution du taux de chômage Suisse du métier assistant/e en recrutement (appartient au domaine professionnel d'employé RH)	46
Figure 17 : Évolution future du métier spécialiste RH	46
Figure 18 : Évolution future du métier assistant/e en recrutement (appartient au domaine professionnel d'employé RH)	47

1. Introduction

Dans un monde en constante évolution, où les avancées technologiques transforment rapidement les processus et les pratiques professionnelles, les ressources humaines sont confrontées à de nouveaux défis. En effet, l'un des domaines qui connaît une transformation significative est celui du recrutement, où la digitalisation joue un rôle de plus en plus prépondérant. La digitalisation du processus de recrutement des RH est un sujet d'étude majeur, car il est essentiel de comprendre les impacts de cette évolution sur l'efficacité des pratiques de recrutement. (Cegid, 2017)

L'un des objectifs de cette recherche est d'analyser les effets de la digitalisation sur l'efficacité du processus de recrutement des Ressources Humaines. Dans un environnement de travail de plus en plus compétitif, il est essentiel pour les organisations de trouver les talents adéquats de manière rapide et efficace. La digitalisation offre de nouvelles possibilités pour améliorer l'efficacité des pratiques de recrutement, notamment en termes de recherche et d'évaluation des candidats. Ce travail a pour but d'évaluer dans quelle mesure la digitalisation a permis d'améliorer l'efficacité globale du processus de recrutement.

Le second objectif de cette étude est d'examiner les changements de paradigme induits par la digitalisation du processus de recrutement. La transition vers des méthodes numériques peut avoir des conséquences importantes sur la relation entre les candidats et les recruteurs, ainsi que sur l'expérience globale des candidats tout au long du processus de recrutement. Par conséquent, nous étudierons les effets positifs et négatifs de la digitalisation sur les interactions humaines, la personnalisation du processus de recrutement et la perception des candidats.

Enfin, nous évaluerons la préparation des entreprises à adopter la digitalisation des processus RH, en nous concentrant spécifiquement sur la digitalisation du recrutement.

L'objectif final de ce travail est de formuler des recommandations aux entreprises dans le but de faciliter leur transition numérique.

2. Contexte

2.1 Évolution de la fonction des Ressources Humaines

Il est important de contextualiser la fonction des Ressources Humaines et par conséquent de retourner à la genèse de cette dernière. Pour situer nos propos dans le temps, nous nous intéresserons à la notion du recrutement à partir du 19^{ème} siècle, car les méthodes d'organisation du travail antérieures nous concernent peu.

En termes d'organisation du travail, l'Humain n'a pas toujours été au centre de la réflexion marginale. En effet, au XIX^e siècle, suite à la seconde révolution industrielle, le but premier pour les entreprises était de produire en grandes quantités et de ce fait accroître leur productivité. Pour ce faire, il fallait recruter de la main d'œuvre qui était à cette époque mal formée.

Frederick Winslow Taylor est à l'origine de l'organisation scientifique du travail (OST) aussi appelé le taylorisme, ce style de management consiste à diviser de manière horizontale et verticale le travail ainsi qu'à attribuer un salaire au rendement. Durant cette période, les ouvriers effectuaient des tâches répétitives, le travail était standardisé et ils étaient également chronométrés, ce qui permettait de leur attribuer une rémunération basée sur la quantité de travail effectuée. Il n'y avait aucune place à l'initiative individuelle, la personnalité du travailleur ou encore les compétences n'étaient pas considérées. Les ouvriers étaient uniquement vus comme des machines de production. (Mathias Baitan, 2018)

Face à ce désarroi Elton Mayo, psychologue au XX^e siècle, mène une série d'expériences dans les chaînes de production à Hawthorne. Les résultats de l'expérience furent surprenants. En effet, les travaux de Mayo démontrent d'une part que l'intérêt que l'on porte aux salariés stimule grandement leur efficacité. D'autre part, dans le but d'améliorer la productivité, Mayo a découvert que les interactions sociales et les relations entre les travailleurs étaient plus importantes que les conditions de travail en elles-mêmes. (Mathias Baitan, 2018)

Les expériences menées à Hawthorne ont été un tournant au sein de l'organisation de l'entreprise et les conclusions de Mayo ont donné naissance à l'école des relations humaines. La principale caractéristique de cette école est que « *le salarié doit se sentir bien au sein de son entreprise pour pouvoir y apporter une valeur ajoutée.* » (Mathias Baitan, 2018)

Nous découvrons par la suite que la motivation de l'individu influe également sur la performance au travail et qu'il s'agit d'un élément clé qui détermine les attitudes des salariés au sein de l'entreprise. Abraham Maslow s'inscrit dans la continuité des recherches de Mayo en 1943 avec la publication de la pyramide des besoins. En effet, Maslow s'est particulièrement intéressé à la motivation des employés dans un cadre professionnel. Pour ce faire, il a hiérarchisé des besoins primaires et secondaires. Selon Maslow, l'individu « *ne peut pas vouloir percevoir le besoin supérieur tant que le besoin inférieur n'est pas satisfait* ». (Mathias Baitan, 2018)

Dans un contexte professionnel, le besoin physiologique consiste à recevoir un salaire acceptable. Deuxièmement, le besoin de sécurité peut se traduire par le fait de disposer d'un emploi stable.

Troisièmement, le besoin d'appartenance reflète la nécessité d'être en harmonie avec ses collègues et d'être accepté par ces derniers. Tandis que, les besoins d'estime peuvent être la reconnaissance, la valorisation et la confiance que les employeurs accordent à leurs employé(e)s. Pour terminer, le besoin d'accomplissement inclut le fait de pouvoir assumer les responsabilités données en toute autonomie.

Figure 1 : Pyramide des besoins



(Source : Mister Fanjo, 2020)

En 1959 Frederick Herzberg complète la théorie de Maslow en émettant l'hypothèse que la motivation au travail dépend de deux facteurs : celle d'hygiène (extrinsèque) et de motivation (intrinsèque).

Selon Herzberg, les facteurs externes à eux seul ne peuvent pas engendrer la motivation au travail mais permettent d'éviter l'insatisfaction. Cependant, les facteurs dits

intrinsèques poussent les individus à se surpasser pour satisfaire leur propre besoin intérieur.

Figure 2 : Théorie des deux facteurs



(Source : Volatine Green, 2022)

Pour approfondir sur le sujet des facteurs de motivation au travail, je pense qu'il est pertinent de traiter la théorie des besoins de McClelland ainsi que la théorie ERG d'Alderfer. En effet, ces deux théoriciens ont proposé des théories moins strictes en termes de hiérarchie par rapport à celle de Maslow.

En 1961 McClelland présente sa théorie des trois besoins. D'après lui, chaque individu dispose de trois besoins intérieurs. Parmi ces derniers, l'un prédomine et influe sur la motivation. Les trois catégories de besoins sont :

- **Le besoin d'affiliation** : désir d'appartenance à un groupe.
- **Le besoin de réussite** : désir de relever des défis en s'efforçant de fixer et d'atteindre des objectifs.
- **Le besoin de pouvoir** : désir d'avoir le contrôle, d'influencer ses pairs afin de les orienter vers un objectif précis.

La personnalité de chaque individu est marquée par la prédominance d'un des trois besoins mentionnés ci-dessus. C'est donc à travers le besoin dominant que les comportements seront influencés.

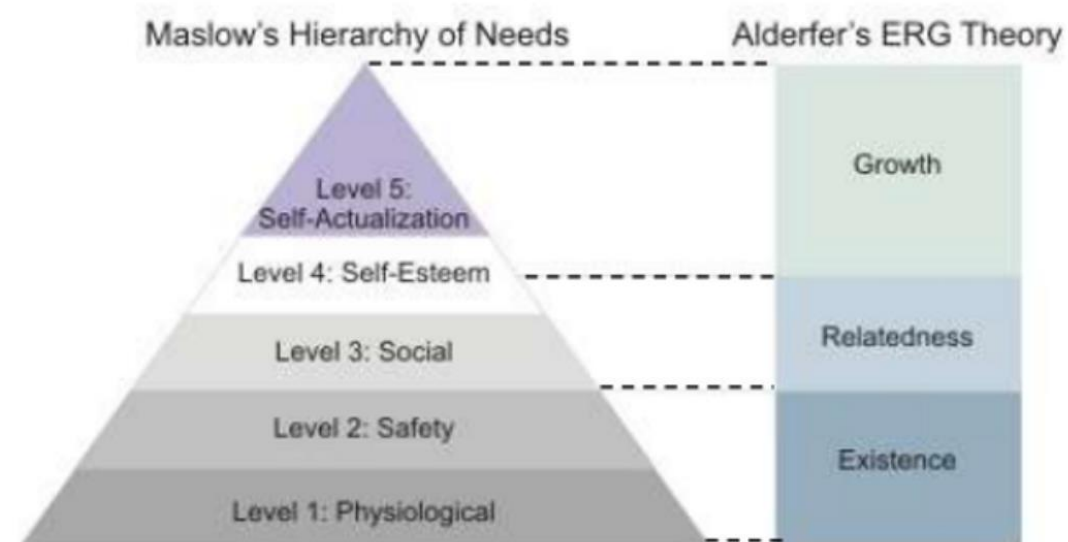
Quant à Clayton Alderfer, en proposant la théorie ERG, remet en cause d'une part la hiérarchisation rigide des besoins de Maslow et d'autre part le principe de satisfaction. Selon Alderfer, les besoins peuvent être satisfaits simultanément et une personne peut passer d'un niveau de besoin à un autre sans suivre un ordre défini.

En effet, d'après lui : « *une personne peut aussi bien progresser que régresser dans ses besoins sans avoir à suivre un ordre préétabli* » (Mathias Baitan, 2018), contrairement à Maslow qui lui appuie que les besoins inférieurs doivent être satisfait avant que les besoins supérieurs ne puissent être satisfait.

Alderfer se distingue de Maslow en apportant un nouveau point de vue. Il regroupe les cinq catégories de la pyramide de Maslow en trois ensembles simplifiés comme suit :

- **Les besoins d'existence (E)** : regroupent les besoins physiologiques et de sécurité. Il s'agit des besoins matériels de base pour vivre.
- **Les besoins de sociabilité (R)** : regroupent les besoins sociaux et d'estime tels que le besoin d'interaction, de reconnaissance, d'estime de soi, etc.
- **Les besoins de croissance (G)** : indique le besoin de réalisation, d'accomplissement et de développement personnel, comme le besoin de réussir, de se réaliser d'apprendre, etc.

Figure 3: Maslow's Hierarchy of Needs VS Alderfer's ERG Theory



(Source : d6 Marketing, 2017)

L'approche de Clayton Alderfer est relativement plus souple et plus nuancée. Elle met en évidence que les besoins humains peuvent être interconnectés et satisfaits simultanément.

C'est à travers toutes ces théories et études que la discipline des ressources humaines évolue et devient une fonction à part entière où l'humain est placé désormais au centre de la réflexion marginale. Aujourd'hui les ressources humaines sont devenues un élément

clé au sein de l'entreprise et mettent un point d'honneur sur l'ensemble des politiques sociales mises en place par les organisations.

2.2 Évolution des méthodes de recrutement

Pour poursuivre, nous allons aborder le sujet des méthodes de recrutement car comme indiqué précédemment, la fonction des ressources humaines naît des travaux des théoriciens. Le recrutement est une activité essentielle au sein du domaine des RH. C'est donc pourquoi nous analyserons son évolution. Pour suivre les progrès du recrutement au fil des années, nous nous appuierons sur les formes de web existantes.

Les méthodes de recrutement ont fortement évolué au fil des années. En effet, avant l'avènement d'internet les entreprises publiaient principalement les offres d'emplois dans des journaux en format papier et recevaient les candidatures manuscrites par voie postale.

Le recrutement connaît une première évolution avec l'arrivée du web 1.0. Durant cette première phase de l'avancée technologique, les entreprises ont commencé à changer leur façon de procéder en publiant les offres d'emploi en ligne sur des sites web de recherche d'emploi comme Jobup.ch. Avec l'apparition d'internet, les annonces d'emploi publiées sur papier ont été remplacées par des annonces en ligne et les piles de CV en documents électroniques.

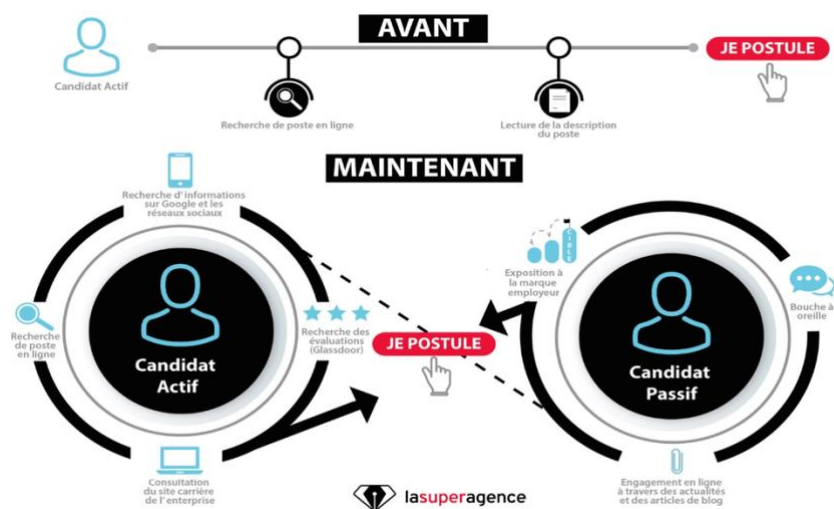
Le web 2.0 a littéralement modifié les méthodes de recrutement. En effet, l'émergence des réseaux sociaux ont d'une part impacté les recruteurs et d'autres part les candidats. Désormais, les employeurs utilisent des plateformes appelées « réseaux sociaux professionnels » pour démarcher et trouver les futurs collaborateurs. Les recruteurs ne sont pas les seuls à utiliser ces plateformes, les recrutés les exploitent également dans le but de créer leur propre réseau professionnel. L'ère du recrutement 2.0 a poussé les entreprises à établir des pages de carrière sur leur site web et à utiliser des blogs d'entreprise, toujours dans l'objectif d'attirer les meilleurs talents. Grâce aux web social, on peut dire que : « *les candidats et recruteurs sont passés d'un statut passif à un statut actif par le biais des blogs et des réseaux sociaux* ». (ArchiBat MAG, 2014)

Le recrutement 3.0 aussi appelé l'inbound Recruiting est le prolongement du recrutement 2.0. Ce procédé intègre des technologies plus avancées issue du marketing digital tels que l'optimisation du taux de conversion, les personas, les réponses mails avec envoi automatiser etc. Le but du recrutement 3.0 est de promouvoir l'entreprise afin d'attirer et

motiver les candidats à postuler. Pour ce faire, il est essentiel de développer la marque employeur de l'organisation en créant du contenu par le biais des médias sociaux.

Aujourd'hui, les méthodes de recrutement ont bien évolué. Nous voici dans l'ère du web 4.0. L'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique sont des outils de plus en plus utilisés par les entreprises dans leur processus de recrutement. En effet, les Applicant Tracking Systems sont des outils utilisant de l'IA. Ils contribuent à aider les recruteurs à trier les candidatures, à accompagner les candidats et à planifier les entretiens. Nous aborderons ultérieurement de manière approfondie le sujet des ATS dans le domaine du recrutement.

Figure 4 : Candidat actif vs candidat passif



(Source : lasuperagence, 2023)

L'avènement d'internet a participé aux modifications des méthodes de recrutement. Nous sommes passés de la simple publication d'offre d'emploi sur le web, à l'utilisation de technologie avancées telles que l'Intelligence Artificielle ou encore l'apprentissage automatique.

3. Problématique

La digitalisation est un phénomène qui prend de plus en plus d'ampleur au sein de notre société. Par conséquent, les entreprises doivent constamment s'adapter aux nouvelles technologies et les intégrer dans leurs différents processus. Cela leur permet de rester compétitives et d'accroître leurs efficiences.

L'évolution de la transformation technologique pousse un certain nombre de métiers à se digitaliser et de ce fait générer, modifier et détruire des emplois. Le secteur des ressources humaines n'est pas épargné et est également touché par cette tendance. En effet, l'émergence des nouvelles technologies poussent les organisations à se transformer. Ainsi, la fonction RH doit accompagner les entreprises face à ce changement structurel en participant aux choix organisationnels.

Pour la dernière année de mes études, j'ai choisi l'option économie digitale et j'ai pour projet de me spécialiser dans le domaine des ressources humaines, plus précisément dans le recrutement. J'ai donc souhaité établir une connexion entre l'évolution des technologies et mon métier futur. J'ai trouvé stimulant d'analyser l'impact de la digitalisation sur la manière dont les entreprises effectuent leur sélection de candidats. Ma problématique est la suivante :

Quels sont les impacts de la digitalisation dans le processus de recrutement des ressources humaines ?

Ce thème englobe plusieurs questionnements. En effet, la digitalisation du processus de recrutement possède de nombreux avantages tels que le gain de temps, la réduction des coûts liés au recrutement, l'automatisation des tâches chronophages, l'amélioration itérative du processus, etc.

Cependant, pouvons-nous affirmer que ces nouvelles méthodes sont éthiques ? Est-ce que la digitalisation a réellement permis d'améliorer l'efficacité du processus de recrutement ? Ce phénomène pousse-t-il à une transformation de la gestion de l'emploi ? Et qu'en est-il pour les entreprises ? Sont-elles réellement prêtes à entrer dans cette nouvelle ère ? Ce travail a pour but d'apporter des réponses à ces multiples questions.

Dans le but de répondre à ma problématique, d'orienter mes recherches et d'élaborer mes recommandations, j'ai émis quatre hypothèses. Ces hypothèses me serviront de guide dans la collecte des données et elles me permettront d'analyser les résultats obtenus.

3.1 Hypothèses de recherche

Dans le but de diriger la recherche, les réflexions et de répondre à la problématique de ce travail qui est : « *Quels sont les impacts de la digitalisation dans le processus de recrutement des RH ?* », quatre hypothèses ont été émises. Chacune d'entre elle sera étayée par des réflexions qui se baseront principalement sur les réponses obtenues lors des divers entretiens et sondages. L'objectif de ces réflexions est d'une part, de savoir si les hypothèses sont approuvées ou non et d'autre part, de proposer des recommandations.

3.1.1 Hypothèse 1 : Est-ce que la digitalisation a permis d'améliorer l'efficacité du processus de recrutement ?

A travers l'hypothèse 1, nous supposons que la digitalisation du processus de recrutement RH à un impact positif en matière d'efficacité du processus en permettant une rapidité en termes de tri et d'analyse des dossiers de candidature. Afin d'analyser cette hypothèse, des interviews seront faites auprès de professionnels du métier dans le but comprendre leur perception relative à l'efficacité des outils digitaux.

3.1.2 Hypothèse 2 : La digitalisation du processus de recrutement RH a-t-elle conduit à un changement de paradigme important avec des effets négatifs ?

Nous posons l'hypothèse que la digitalisation du processus de recrutement RH peut posséder des effets négatifs, tels que la déshumanisation ou la perte de la personification des réponses données aux candidats. Dans le but d'approuver ou rejeter cette hypothèse, il serait intéressant de savoir le point de vue des candidats et des recruteurs afin de connaître leur ressenti face à l'expérience de recrutement digitalisé.

3.1.3 Hypothèse 3 : La digitalisation mène-t-elle à une transformation de la gestion de l'emploi ?

Cette hypothèse suppose que la digitalisation pourrait avoir un impact sur la gestion de l'emploi, notamment en générant de nouveaux types d'emplois, en modifiant les emplois existants ou en détruisant certains emplois. Pour analyser cette hypothèse, il sera nécessaire de collecter des données sur l'évolution du marché du travail en Suisse et sur les tendances de l'emploi dans les secteurs qui ont adopté la digitalisation du recrutement. Il sera également important d'analyser comment la digitalisation du recrutement peut affecter la formation et les compétences nécessaires pour les emplois futurs, ainsi que la mobilité professionnelle.

3.1.4 Hypothèse 4 : L'entreprise est-elle prête à entrer dans l'ère de la digitalisation des processus RH et spécifiquement la digitalisation du recrutement ?

L'hypothèse 4 suppose que les entreprises pourraient avoir des réticences à entrer dans l'ère de la digitalisation des processus de recrutement RH. Et ce en raison de divers facteurs tels que les coûts, la résistance au changement (certaines entreprises de type traditionnel sont réticentes à l'adoption des technologies numériques), la culture d'entreprise (les valeurs de certaines entreprises sont les interactions humaines ce qui peut donc rendre l'adoption de nouvelle technologie difficile) ou encore les risques liés à la confidentialité et à la sécurité des données. Cette hypothèse nous permettra d'affirmer ou de rejeter, si de manière générale les entreprises sont prêtes à suivre cette tendance.

4. Définitions

4.1 Comment définir la fonction des ressources humaines ?

Dolan et Schuler définissent la fonction des Ressources humaines comme étant un moyen d'« *attirer et conserver les candidats qualifiés, motiver les employés et favoriser leur développement dans le but implicite d'augmenter la productivité, la qualité de vie au travail, dans le respect du cadre juridique* ». (Dolan et Schuler, 1995)

Il est important de mentionner que la fonction des RH est une science sociale dans laquelle les employés sont perçus comme étant un potentiel et une ressource clé dans l'organisation contribuant à obtenir un avantage concurrentiel sur le marché.

Le département des Ressources Humaines est un poste fondamental dans une entreprise. En effet, le rôle des RH est de fournir un personnel qualifié, de veiller à ce que les collaborateurs accomplissent au mieux leur travail afin d'accroître les performances de l'organisation.

La fonction des Ressources Humaines est divisée en trois pôles : fonction stratégique, administrative et gestion des RH. La fonction stratégique consiste à aligner la gestion des ressources humaines selon la stratégie de l'entreprise dans le but de maximiser l'implication des collaborateurs dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Le second pôle a pour objectif de gérer les tâches administratives tout en respectant la législation. Ces activités comprennent la gestion de la paie, la gestion des absences et congés, la gestion des contrats de travail et bien plus encore. Le dernier pôle regroupe diverses missions comme le recrutement, la formation, le développement des salariés, les promotions internes ou encore la gestion de carrière.

Les tâches réalisées par les RH sont variées, elles sont regroupées en quatre axes principaux : le recrutement des salariés, la rémunération du personnel, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences puis de l'amélioration des conditions de travail.

La fonction RH possède une double mission : économique et sociale. La mission économique est corrélée avec les objectifs de l'entreprise. En effet, elle consiste à fournir en termes de quantité, qualité, au moment opportun et à coût réduit le capital humain nécessaire au développement de l'entreprise.

La mission sociale quant à elle, est liée aux facteurs de motivation du personnel. Ces différents facteurs sont les suivants :

- La satisfaction et la motivation des collaborateurs.
- La mise à disposition des conditions de travail adéquates permettant aux employés d'évoluer dans un climat de travail calme.
- L'accompagnement des projets professionnels et personnels dans le cadre d'une perspective d'évolution de carrière.

Pour conclure, l'un des principaux buts du département des Ressources Humaines est répondre au mieux au besoin de l'entreprise en termes de capital humain. Pour ce faire les RH partent à la recherche du talent idéal lors du processus de recrutement.

4.2 Qu'est-ce qu'un processus de recrutement ?

Trouver la personne adéquate pour un poste donné, c'est l'objectif final du recrutement. Mais avant d'entrer dans les détails de ce processus, il faut d'abord en donner une définition commune.

Nous pouvons donc définir le recrutement comme étant une « *action de choisir et de sélectionner une personne pour intégrer une structure, une association, une entreprise* ». (Dictionnaire français, l'internaute)

Il est nécessaire de souligner qu'il s'agit d'une étape considérable qui peut avoir des conséquences coûteuses en termes de revenus et en termes de productivité, lorsque le choix du candidat final n'est pas le bon. En effet, selon le National Business Research Institut (NBRI) une erreur de recrutement coûterait en moyenne entre 1,5 à 2 fois le salaire annuel d'un collaborateur. (Amanda Castillo, 2017) Le recrutement est un processus constitué de 5 étapes majeures.

Figure 5 : Les étapes du processus de recrutement



(Source : Réalisée par Alison KIBUKU, 2023)

L'analyse du besoin est la première étape dans le processus de recrutement, elle permet au recruteur de définir les attentes de l'entreprise en se basant sur l'identification des raisons du recrutement et en déterminant des critères de recherche du candidat idéal. Des besoins découlent la fiche de poste, elle intervient dans le but de poser un cadre et de ce fait, déterminer les missions ainsi que les compétences requises pour le poste. Elle est également utilisée comme un support afin d'organiser et d'optimiser le processus de recrutement.

Le sourcing est la seconde étape. Grâce à celui-ci, le recruteur pourra trouver le profil adéquat pour le poste à pourvoir. Pour ce faire, le RH devra activer les démarches de recherche des potentiels candidats à l'externe en publiant une offre d'emploi ou à l'interne de l'entreprise. En effet, le recrutement en interne est un moyen de permettre aux collaborateurs d'évoluer au sein de la société tout en minimisant les coûts.

La phase de la sélection consiste à examiner les curriculums vitae, les lettres de motivations et à trier les dossiers de candidatures en les classant en différentes catégories par exemple. Une fois les candidats correspondant le plus au profil recherché présélectionnés, ils sont alors convoqués à un premier entretien. Avant de pouvoir accéder au poste, le candidat peut effectuer plusieurs entretiens d'embauche, voire des tests. C'est uniquement lorsque toutes ces étapes sont franchies que les recruteurs font leur choix final.

La quatrième étape est l'intégration du nouveau collaborateur. C'est une étape cruciale autant pour l'entreprise que pour l'employé. En effet, une bonne intégration permet au collaborateur de trouver sa place, de réduire le turnover et de fidéliser ce dernier. La phase finale du processus est l'évaluation du recrutement. Cela permet au recruteur de faire le point sur les méthodes utilisées et d'apporter des modifications au processus en cas de nécessité.

Les étapes du processus de recrutement ne sont pas exhaustives, elles peuvent varier en fonction des entreprises d'autant plus que la part du marché de l'emploi en Suisse est relativement caché. En effet, environ 60% des offres d'emploi ne sont pas publiées. (Jacquier Laurent, 2013)

4.3 La digitalisation du recrutement au sein des Ressources Humaines en quoi cela consiste ?

L'émergence de la transformation numérique au sein des entreprises a affecté la fonction et les processus RH. Désormais, il existe plusieurs nouvelles pratiques qui ont révolutionné le domaine des Ressources Humaines. En effet la digitalisation est omniprésente, elle est utilisée pour éliminer les tâches chronophages à faible valeur ajoutée en vue de maximiser l'efficacité et de se focaliser sur les points clés du poste.

Nous pouvons donc définir la digitalisation du recrutement comme étant le fait d'utiliser des technologies numériques dans le but de faciliter et d'optimiser le processus de recrutement dans une organisation.

L'usage au recrutement digital a connu une croissance d'environ 300% durant les trois dernières années. (Keller Corinne, 2021) En effet, aujourd'hui les entreprises utilisent le e-recrutement pour acquérir de nouveaux talents. Le e-recrutement est « *l'ensemble des processus de recrutement qui, au lieu de se dérouler de manière traditionnelle, se déploient sur internet* ». (Jennifer Montéréal, 2023)

En Suisse, avant l'introduction des technologies numériques dans les processus de recrutement la durée moyenne avant l'embauche était de 90 jours. (Coople, 2021) Cela engendrait un certain coût. En effet, une longue durée de recherche génère énormément de ressources et de temps pour l'entreprise. Cependant, grâce aux outils digitaux, la sélection se fait plus rapidement, notamment avec l'aide des systèmes de suivi des candidats.

En ayant recours à la digitalisation du recrutement, les entreprises peuvent mettre en ligne des offres d'emploi rapidement et également prendre connaissance des profils des candidats. Cette approche présente de nombreux avantages que nous verrons dans la suite de ce travail.

5. Les formes de digitalisation

Comme expliqué ci-dessus, la transformation numérique a révolutionné de nombreux secteurs d'activité, notamment le domaine des Ressources Humaines. La numérisation est omniprésente et modifie les pratiques des organisations. Les formes de digitalisation sont diverses, elles peuvent prendre de multiples facettes selon les besoins spécifiques de chaque domaine d'activité et de fonction.

Le phénomène de la transformation numérique au sein de la fonction RH n'est pas un sujet nouveau, contrairement à ce que l'on pourrait croire. En effet, entre les années 70 et 80, le métier a connu quelques évolutions avec l'apparition des logiciels de paie et avec le développement des SIRH. (Hervé Brunner, 2007)

Cependant, il est nécessaire de comprendre que la digitalisation ne se limite pas uniquement à l'utilisation des nouvelles technologies mais va au-delà. En effet, une transformation des mentalités, des processus et des méthodes de travail doivent être faites au sein des organisations afin de pouvoir coordonner avec la digitalisation.

Afin de réaliser cette partie, je me suis principalement basée sur le livre « *Transformation digital de la fonction RH* » rédigé par Baudoin Emmanuel, Diard Caroline, Benabid Myriam et Karim Cherif des experts du métier.

Le processus de recrutement est composé de 5 étapes clés. Chacune d'elles peut bénéficier de plusieurs solutions numériques que je vais vous présenter ci-dessous.

5.1 Digitalisation de la phase de planification du recrutement : Analyse du besoin

Pour rappel dans la première étape du processus de recrutement, le but est de définir le poste à pourvoir en tenant compte des attentes de l'entreprise. Pour ce faire, une description du poste et le profil du candidat idéal doit être élaboré. Cela contribue à optimiser le processus de recrutement en visant les candidats qui correspondent au poste.

5.1.1 Fiche de poste pré-remplies

A ce jour l'étape de l'analyse du besoin reste la moins numérisée. Cela s'explique par le fait que cette étape implique souvent des échanges et des interactions humaines afin de comprendre les exigences liées au poste, les compétences demandées et les besoins de l'entreprise.

Néanmoins, il existe quelques solutions numériques tel que les fiches de poste pré-remplies. L'ATS (Applicant Tracking System) est un logiciel permettant de répondre aux besoins en termes de recrutement au sein de l'organisation. Dans ces options, elle propose des formulaires préconstruits pour les fiches de poste et de profil. L'utilisation de cette solution permet d'une part, d'harmoniser le format des fiches et d'autre part, d'utiliser le contenu déjà existant de manière rapide. Nous aborderons en détail les fonctionnalités des ATS plus tard dans ce travail.

Tableau 1 : Modèle de fiche de poste

Présentation du service	
Mission principale du service	
Composition du service (effectif)	
Positionnement du salarié dans l'organigramme du service	
Liaisons fonctionnelles	
Description du poste	
Intitulé du poste	
Fiche de fonction ou métier correspondant	
Missions (finalité du poste)	
Activités et tâches (actions à réaliser)	
Compétences techniques	
Soft skills	
Conditions d'exercice de la fonction	
Nature du contrat (CDI, CDD...)	
Temps de travail (plein, partiel...)	
Localisation	
Rémunération	

(Source : Flatchr, 2023)

5.2 Digitalisation de la phase de *sourcing* : L'ère des plateformes en ligne et des réseaux sociaux

Une fois l'analyse du besoin faite, l'étape suivante est le *sourcing*. L'objectif principal de la phase de *sourcing* est d'identifier et attirer les candidats qualifiés en utilisant plusieurs canaux tels que des plateformes en ligne, les sites de carrière d'entreprise ou encore les réseaux sociaux.

Comme expliqué dans la problématique l'un des avantages de la numérisation est que les tâches chronophages sans valeur ajoutée peuvent être digitalisées. La phase de *sourcing* est très répétitive. En effet, le recruteur fait face à une multitude de candidatures à traiter et est dans l'obligation de consulter tous les CV afin de dénicher les candidats qui sortent du lot.

En plus des dizaines, voire centaines de candidature reçues, la personne chargée du recrutement doit également utiliser plusieurs canaux de *sourcing* dans le but d'attirer les candidats. Enfin elle doit les trier pour identifier les candidatures pertinentes, cela implique le fait de passer en revue tous les CV. Ce processus est extrêmement chronophage et nécessite une attention particulière.

Dans le but d'optimiser la phase de *sourcing*, il existe désormais des outils et des technologies numériques permettant d'automatiser certaines tâches et d'accélérer le processus de sélection des CV. Nous allons à présent analyser ces dernières.

5.2.1 CVthèque

Pour la chasse, les recruteurs peuvent utiliser une CVthèque aussi appelée base de données de CV. Les CVthèques sont un outil pour les candidats et pour les personnes chargées du recrutement.

Les candidats peuvent utiliser cet outil afin de déposer leur CV sur des plateformes en ligne, dans le but que ce dernier soit consulté par les recruteurs. De plus, les professionnels des ressources humaines peuvent collecter, stocker, gérer, organiser et rechercher de manière efficace les CV des candidats dans la phase de *sourcing*. En effet, le principe d'une CVthèque repose sur la centralisation des curriculums vitae dans une base de données permettant ainsi une facilité d'accès aux informations clés durant le processus de recrutement.

Il existe deux types de CVthèques : généraliste et spécialisée. Une CVthèque généraliste permet de capter un vivier de candidats très large. (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

En effet, cette plateforme en ligne dispose de CV de candidats issus de différents secteurs d'activité et possédant plusieurs niveaux de qualifications. De plus, elle offre une diversité en termes de profils professionnels, des outils de recherche permettant ainsi aux recruteurs de sélectionner les candidatures selon leurs critères.

En revanche, une CVthèque spécialisée se base principalement sur des secteurs d'activité spécifiques, des professions particulières ou encore des compétences très spécialisées. Contrairement au CVthèque généraliste, les CVthèques spécialisées se concentrent uniquement sur les besoins spécifiques des employeurs d'un domaine particulier en proposant des candidats qualifiés et pertinents pour un domaine défini.

Néanmoins, le choix de la CVthèque va dépendre du budget. En effet, la solution peut être coûteuse pour les entreprises et le prix va dépendre des options choisies.

5.2.2 Sites d'offre d'emploi / *Jobboard*

Les sites d'offre d'emploi, aussi appelé *jobboard*, sont des plateformes en ligne permettant aux entreprises de publier leurs offres d'emploi et aux candidats de rechercher des opportunités correspondant à leurs compétences ainsi qu'à leurs aspirations professionnelles.

Les sites d'annonce d'emploi contribuent à la simplification des recherches d'emploi pour les candidats. En effet, l'une des particularités de ces derniers est qu'une multitude d'offres d'emploi sont publiées dans un seul endroit. En optant pour cette solution, les candidats peuvent rechercher les postes qui les intéressent en utilisant les moteurs de recherche composés de plusieurs filtres tels que la localisation, l'intitulé du poste, le taux d'activité, le type de contrat désiré, etc.

De plus, les demandeurs d'emploi peuvent télécharger leur CV sur une CVthèque dans le but d'être sollicité par une entreprise. Les recruteurs peuvent à leur tour exploiter les CVthèques mises à leur disposition sur les *jobboards* pour trouver des profils qui leur correspondent.

Tout comme les CVthèques, il existe 2 types de *jobboard* : spécialisé et généraliste.

Chaque pays dispose de ses propres *jobboards*. En Suisse, nous avons Jobup, Monster ou encore Jobeo des plateformes généralistes et myScience, Staufenbiel qui sont quant à eux des sites d'offre d'emploi spécialisés (Travailler en Suisse, 2023).

Figure 7 : Jobboard Jobup

The screenshot shows the Jobup.ch website interface. At the top, there is a navigation bar with links: 'Rechercher un emploi', 'Trouver des entreprises', 'Salaire', 'Job Coach', 'Espace recruteurs', 'FR', 'Se connecter', and 'S'inscrire'. Below this is a large green search bar with two input fields: 'Profession, mots-clés ou entreprise' and 'Lieu de travail ou région', followed by a 'Recherche' button. Under the search bar are several filter buttons: 'Publié depuis', 'Taux d'activité', 'Domaine d'activité', 'Type de contrat', and 'Télétravail'. There are also buttons for 'Tous les filtres' and 'Réinitialiser les filtres'. Below the search bar, it shows '78 180 offres d'emploi' and 'Kelly Services Switzerland'. On the right, there are buttons for 'Sauvegarder l'emploi' and 'Postuler'.

Source : Jobup.ch, 2023

5.2.3 Site de carrière d'entreprise

Selon le livre Transformation digitale de la fonction RH le site de de carrière se définit comme étant « *un site ou une page du site de l'entreprise, qui présente les opportunités de carrières dans l'entreprise et permet de candidater en ligne.* » (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif 2019)

En effet, les entreprises adoptent de nouvelles approches pour attirer et recruter les talents. L'une d'entre-elles est la création de sites de carrière d'entreprise dont le but est de promouvoir les opportunités professionnelles proposées par l'organisation. De plus, il contribue également à la facilitation du processus de recrutement.

Le site de carrière d'entreprise joue un rôle crucial en fournissant des informations essentielles aux candidats potentiels. Il présente généralement des sections telles que les offres d'emploi actuelles, les descriptions de poste détaillées, les informations sur l'entreprise, la culture d'entreprise, les avantages et les perspectives de carrière. Les candidats peuvent également trouver des témoignages d'employés, des vidéos, ainsi que des liens vers les profils des réseaux sociaux de l'entreprise.

Prenons l'exemple du site de carrière de L'Oréal, l'un des leaders mondiaux de l'industrie cosmétique. Ce dernier est conçu de manière à refléter l'image de marque de l'entreprise, mettant en avant ses valeurs et son engagement envers l'innovation et la diversité. Il propose une interface conviviale avec une navigation intuitive, permettant aux candidats de trouver facilement les informations recherchées. Il offre également des fonctionnalités interactives, telles que des vidéos immersives présentant des employés et des projets, ainsi qu'un accès aux réseaux sociaux de l'entreprise pour interagir avec les candidats et partager des actualités.

De plus, le site de carrière de L'Oréal propose une section dédiée aux offres d'emploi actuelles, où les candidats peuvent consulter et postuler aux postes disponibles. Une fonctionnalité de recherche avancée permet aux candidats de filtrer les offres en fonction de leurs critères spécifiques, tels que le lieu, le domaine d'expertise et le niveau d'expérience. Les candidats peuvent également créer un profil personnel sur le site, ce qui leur permet de recevoir des alertes d'emploi personnalisées.

Figure 8 : Site de carrière L'Oréal



(Source : L'Oréal.ch, 2023)

5.2.4 Les réseaux sociaux

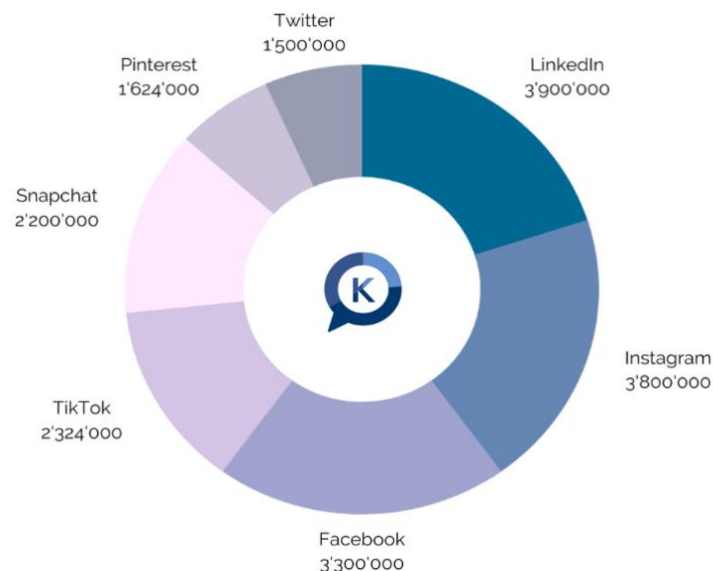
Dans l'ère numérique actuelle, l'utilisation des réseaux sociaux a révolutionné de nombreux aspects de notre vie quotidienne, y compris le domaine du recrutement.

Comme nous avons pu le voir dans le sous-chapitre « *Évolution des méthodes de recrutement* » le web 2 a modifié les pratiques de recrutement avec l'avènement des réseaux sociaux. Aujourd'hui, une grande partie des entreprises sont présentes sur les réseaux sociaux pour développer leur marque employeur, pour diffuser les offres d'emploi mais aussi, pour la chasse de nouveaux talents.

Les réseaux sociaux permettent aux organisations de présenter leur culture d'entreprise, leurs avantages, créant ainsi une image attrayante pour les potentiels talents.

Selon *onlineKarma*, 71% de la population suisse a utilisé les réseaux sociaux au cours de l'année 2022. (OnlineKarma, 2022)

Figure 9 : Utilisation des médias sociaux Suisse 2022



(Source : OnlineKarma, 2022)

Comme nous pouvons l'apercevoir sur le graphique ci-dessus, *LinkedIn* est le réseau social le plus utilisé en Suisse. Ces résultats démontrent que dans un contexte actuel, « *le recrutement sur les réseaux sociaux n'est plus une option, mais bien une obligation* » (careerplus, 2023).

En effet, les plateformes sociales apportent plusieurs solutions efficaces telles que la prise de contact directe avec les candidats, la promotion des postes disponibles, permettant ainsi de capter une large audience et de bénéficier de la visibilité proposée par le réseau.

Cependant, selon le profil du candidat recherché, le choix du réseau social peut varier. Pour ce faire, l'entreprise doit établir un candidat persona dans le but de cibler le réseau social à utiliser. Le candidat persona est une représentation fictive du candidat idéal, il est construit en prenant en compte des informations biographiques, démographiques, des critères psychologiques, des motivations ou des objectifs professionnels. (Digital recruiters, 2021)

Il existe plusieurs réseaux sociaux pour le *sourcing* mais les plus populaires et efficaces restent : *LinkedIn*, *Facebook* et *Instagram*. (Digital recruiters, 2021)

LinkedIn est le réseau social le plus utilisé dans le milieu professionnel. Il compte aujourd'hui 3.5 millions d'utilisateurs en Suisse. (Le Temps, 2023)

LinkedIn est réputé comme étant une plateforme permettant de trouver des profils qualifiés ou expérimentés. Ce réseau s'adresse généralement à un public issu du secteur tertiaire. Depuis peu, on y retrouve également des profils étudiants à la recherche d'un stage ou d'un premier emploi. (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif 2019)

LinkedIn vise à faciliter la connexion entre professionnels dans le but de construire et d'élargir leur réseau. Il existe deux types de compte sur *LinkedIn* : le profil personnel et la page d'entreprise. Nous pouvons comparer le profil personnel à un CV en ligne offrant aux professionnels la possibilité de présenter leur parcours et leurs expériences. Alors que la page d'entreprise permet à ces derniers de mettre en avant leurs activités et leurs actualités. (Portail Auto-Entrepreneur, 2023)

En termes de *sourcing*, les recruteurs peuvent également avoir recours à des outils de communication moins formels tels que *Facebook* et *Instagram*. Une entreprise présente sur ces réseaux reflète une image dynamique. (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif 2019)

5.2.5 Applications de job-matching

Toujours dans l'étape de *sourcing*, les recruteurs peuvent utiliser la solution des applications de *job-matching*. L'application de *job-matching* est un outil qui utilise des algorithmes et des technologies de l'information pour mettre en relation les candidats et les offres d'emploi de manière plus efficace et précise. Ces applications collectent des informations sur les compétences, l'expérience et les préférences des candidats, ainsi que sur les exigences des employeurs pour les postes vacants. En analysant ces données, l'application effectue une correspondance entre les compétences des candidats et les critères des offres d'emploi, facilitant ainsi le processus de recrutement. (careerplus, 2019)

L'algorithme prend également en compte la compatibilité culturelle. En effet, reprenons l'exemple émis par *Careerplus*, si un candidat affectionne le sport d'extérieur, l'algorithme lui proposera par conséquent, un poste vacant dans une entreprise fabricant des articles de sports plutôt que chez un concessionnaire automobile. (careerplus, 2019)

L'application de *job-matching* est une solution efficace pour les entreprises et les candidats car ils peuvent facilement entrer en contact. Cet outil simplifie la recherche d'emploi pour les candidats en les aidant à trouver des opportunités qui correspondent à leurs intérêts personnels. C'est particulièrement bénéfique pour la génération Y, car elle

considère le travail comme étant un lieu où la satisfaction personnelle et la compatibilité culturelles sont prioritaires. (careerplus, 2019)

Parmi les applications de *matching*, on peut citer *Corner Job* et *Kudoz*, qui se concentrent sur la mise en relation entre candidats et recruteurs en utilisant des critères de similarité. Ces plateformes visent à faciliter le processus de recrutement en mettant en avant les points communs entre les candidats et les recruteurs. (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif 2019)

Shapr, aussi appelé le *Tinder* professionnel, est une application mobile, permettant de faciliter le réseautage des personnes possédant des centres d'intérêt communs dans le but d'élargir leurs horizons professionnels. Les utilisateurs ont la possibilité matcher entre eux et d'échanger par la suite. (Garance&moi, 2019)

Contrairement aux autres types de plateformes de recrutement, la personne chargée du recrutement ou le manager doit se créer un compte sur l'application et se présenter en tant que personne et non en tant qu'entreprise. (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif 2019)

5.3 Digitalisation de la phase de (pré-)sélection : L'automatisation et l'intelligence artificielle

Pour rappel, la phase de (pré-)sélection consiste à examiner les candidatures et retenir les dossiers les plus pertinents pour le poste. Les candidats présélectionnés seront ainsi soumis à divers tests d'évaluation et entretiens.

Selon l'ouvrage de la transformation digitale de la fonction RH « *plusieurs études académiques ont démontré qu'il n'existe pas d'outils de sélection avec une prédictibilité à 100%. Les techniques les plus fiables sont à 40%. »*. L'objectif clé de cette phase consiste à trouver la combinaison optimale d'outils de sélection car il existe une multitude d'outils de sélection et la plupart ne peuvent pas tester les mêmes choses. (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif 2019)

Les questionnaires de personnalité, les tests cognitifs ou encore les entretiens de pré-qualification ont été transformés par l'essor du numérique, qui a progressivement fait son entrée dans le processus de sélection. Offrant ainsi un traitement des réponses plus exhaustif, plus adaptable et automatisé, cette approche permet d'améliorer la qualité de l'évaluation. (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif 2019)

5.3.1 ATS (Applicant Tracking System)

Gérer le suivi des candidats lors du recrutement est une tâche qui peut s'avérer répétitive et chronophage pour le département des Ressources Humaines. Cependant, dans l'ère de la digitalisation, il existe de nouvelles solutions tel qu'un ATS.

Un ATS, acronyme de "Applicant Tracking System" (système de suivi des candidatures), est un logiciel conçu pour faciliter et optimiser le processus de recrutement dans les entreprises. Il agit comme une plateforme centralisée pour la gestion des candidatures, depuis la réception des candidatures jusqu'à l'embauche. (Humansourcing, 2023)

L'ATS permet aux recruteurs de collecter, trier, stocker et suivre les candidatures de manière efficace. Il offre des fonctionnalités telles que la publication d'offres d'emploi, la réception de candidatures en ligne, la gestion des CV et des lettres de motivation, la création de bases de données de candidats, ainsi que le suivi des étapes du processus de recrutement. (Outils recrutement, 2022)

Grâce à l'automatisation des tâches administratives, l'ATS permet de gagner du temps et d'améliorer l'efficacité du recrutement. Il facilite la recherche de candidats correspondant aux critères spécifiques du poste grâce à des filtres de recherche avancés. De plus, il facilite la communication entre les recruteurs et les candidats, en leur envoyant des notifications, en programmant des entretiens et en stockant les informations importantes. (Outils recrutement, 2022)

Par ailleurs, l'ATS permet également aux collaborateurs d'autres départements d'être intégrés dans le processus. Par exemple, l'entreprise est à la recherche d'un candidat spécialisé dans les finances. Le responsable financier de l'entreprise pourra également accéder aux CV reçus via l'ATS. (Mint HR, 2023)

Il existe deux types d'outils de suivi des candidatures dans le processus de recrutement, à savoir l'ATS interne et l'ATS basé sur le modèle SaaS (Software as a Service). L'ATS interne est implanté au sein du réseau privé de l'entreprise et est généralement géré par le service informatique de cette dernière.

Tandis que la solution basée sur le modèle du SaaS est hébergée par un prestataire de services et l'ATS est donc accessible depuis le cloud. (Mint HR, 2023)

Finalement, l'ATS simplifie le travail des recruteurs en automatisant les tâches chronophages, en réduisant les délais de traitement et en maintenant constamment à jour la base de données lors de l'arrivée de nouveaux CV.

(Mint HR, 2023)

5.3.2 Pré-tri des CV automatique

Toujours dans l'optique de faciliter le processus de recrutement, certains recruteurs utilisent la méthode de tri de CV automatique. Lorsqu'une entreprise doit gérer un volume élevé de CV dans un laps de temps réduit, cette solution permet de naviguer aisément entre les CV et de sélectionner les profils recherchés pour l'offre en fonction de différents critères et filtres. (Scoptalent, 2022)

Voici les différentes méthodes de tri de CV :

5.3.2.1 Scoring

La méthode du *scoring* de CV est une approche où un logiciel de tri de CV évalue les candidats en leur attribuant des notes en fonction de critères préétablis par le recruteur. Pour ce faire, le recruteur élabore une liste des critères pertinents pour le profil recherché en précisant l'importance accordée à chacun d'entre eux. (ScopTalent, 2022)

Le logiciel de tri de CV analyse ensuite les CV des candidats à la recherche de mots-clés correspondant aux critères définis. Chaque candidat se voit attribuer une note allant de 0 à 100, et le logiciel de tri de CV fournit au recruteur un classement complet avec les notes attribuées. Dans certains cas, les logiciels de tri de CV avancés peuvent même envoyer automatiquement un courrier électronique de refus aux candidats classés en bas du classement. (ScopTalent, 2022)

Cette méthode permet d'automatiser et de rationaliser le processus de présélection des candidatures en fournissant une évaluation objective basée sur les critères prédéfinis. Elle permet aux recruteurs de gagner du temps en se concentrant sur les candidats les mieux notés et les plus pertinents pour le poste.

Cependant, il est important de noter que le *scoring* de CV repose sur des algorithmes et des mots-clés, ce qui peut entraîner des biais potentiels et négliger certaines qualités ou compétences spécifiques qui pourraient être également importantes pour le poste. (Beetween, 2020)

5.3.2.2 Ranking

La *ranking* est une variante allégée du *scoring*. En effet, le logiciel de tri de CV va partir à la recherche des CV ayant une correspondance avec les critères de l'offre d'emploi rédigée par le recruteur. Cela signifie que plus un CV aura de mots-clés, plus celui-ci aura une chance d'être positionné en tête du classement. (ScopTalent, 2022)

5.3.2.3 Matching

Le *matching* est une approche qui utilise l'intelligence artificielle pour faire correspondre le CV d'un candidat à une offre d'emploi. Dans cette méthode, le logiciel de tri de CV identifie les mots-clés présents dans l'annonce (telles que les compétences, la formation, les diplômes, etc.) et recherche ces critères dans le CV des candidats. Les profils qui correspondent le mieux sont ensuite classés et présentés au recruteur. De plus, cette approche permet également d'effectuer une recherche dans la CVthèque du recruteur pour trouver les candidats dont le CV se rapproche le plus des critères spécifiques de l'offre d'emploi. (Goldenbees, 2023)

5.3.2.4 Parising

Cette approche permet au logiciel de tri de CV d'effectuer une extraction sémantique des informations contenues dans le CV du candidat, afin de les organiser dans diverses catégories (expériences précédentes, études, centres d'intérêt, coordonnées, etc.) à l'aide d'un algorithme. Par la suite, ces informations sont stockées dans la base de données du logiciel de recrutement. Le recruteur n'aura plus qu'à saisir une information dans la base de données pour voir instantanément apparaître les candidats correspondants. (ScopTalent, 2022)

5.3.3 Tests d'aptitudes cognitifs en ligne

Les tests cognitifs en ligne sont des outils d'évaluation qui peuvent être utilisés dans le processus de recrutement pour mesurer les capacités mentales et intellectuelles d'un individu. Ils sont conçus pour évaluer des compétences telles que la logique, la perception, le langage, la mémoire, le raisonnement, la prise de décision etc. Ces tests permettent aux recruteurs d'obtenir une évaluation objective des compétences cognitives d'un candidat, qui peuvent être essentielles pour le poste à pourvoir. (e-testing, 2020)

Il existe différents types de tests tels que le test d'aptitudes verbales, numériques, cognitifs, de compétences, d'intelligence. Chacun d'entre eux est utilisé spécifiquement pour un poste donné. Par exemple, un test de raisonnement verbal peut présenter des séries de mots ou de phrases, auxquels le candidat doit répondre en sélectionnant la réponse la plus appropriée. Un test de raisonnement numérique peut comporter des

problèmes mathématiques ou des séries de chiffres, nécessitant des calculs ou des déductions logiques. (Recrutee, 2021)

5.3.4 Tests de personnalité en ligne

Contrairement au test d'aptitude cognitif, le test de personnalité est lui utilisé afin d'évaluer les traits de personnalité d'un candidat. Ce test est conçu pour fournir des informations sur les caractéristiques psychologiques d'un individu, telles que ses traits dominants, ses préférences comportementales et ses motivations.

L'utilisation de tests de personnalité en ligne présente plusieurs avantages dans le processus de recrutement des ressources humaines. Tout d'abord, ces tests permettent d'obtenir des informations approfondies sur la personnalité d'un candidat, complétant ainsi les évaluations basées sur les compétences et l'expérience. Cela aide les recruteurs à mieux comprendre la compatibilité d'un candidat avec la culture de l'entreprise et les exigences du poste.

On trouve différents types de questionnaires de personnalité sur le marché, l'entreprise doit donc vérifier la fiabilité et la pertinence de l'outil utilisé. (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif 2019)

Cet outil est beaucoup utilisé dans le recrutement car aujourd'hui, beaucoup d'entreprises favorisent les *soft skills* aux *hard skills* et ce test permet donc de déterminer ces derniers. (Culture RH, 2020)

Il existe plusieurs tests de personnalités tels que le MBTI, le PAPI, le SOSIE ou encore le Big FIVE. (Recrutee, 2021)

Tableau 2 : Différents tests de personnalité

	MBTI	PAPI	SIGMUND	SOSIE	Le Big Five / OCEAN
Quelle caractéristique ?	Le plus courant	Le plus utilisé dans le monde professionnel	Le plus spécialisé (tests par poste)	Le plus utilisé en France	Le plus rapide (10 minutes)
Quelle utilité ?	Recrutement / carrière / reconversion / vie personnelle	Recrutement / carrière	Recrutement / carrière	Recrutement / carrière	Vie personnelle / recrutement / carrière
Quel objectif ?	Déterminer le type psychologique (16 types de personnalité)	Déterminer les traits de caractère (7 traits de caractère)	Déterminer les traits de caractère (38 traits de caractère)	Déterminer les traits de caractère (8 traits de caractère) / valeurs interpersonnelles (parmi 6) / valeurs personnelles (parmi 6)	Cerner la personnalité personnelle et professionnelle (5 domaines de personnalité universels)

(Source : HelloWork, 2022)

Ce tableau ci-dessus représente une liste non exhaustive des différents tests de personnalités existante.

5.3.5 E-assessment

L'e-assessment représente une approche utilisant des outils numériques prédictifs pour identifier et évaluer le potentiel d'un candidat. Son objectif est d'évaluer dans quelle mesure les compétences attendues pour un poste correspondent au potentiel du candidat à développer et mettre en pratique ces dernières. Le potentiel s'appuie sur divers facteurs tels que les aptitudes cognitives, les comportements et les moteurs de motivation. Pour mesurer ces éléments, des tests et des questionnaires portant sur la personnalité, la motivation, la logique et la créativité sont utilisés. (MyRHline, 2017)

En intégrant une évaluation objective des compétences cognitives avec une évaluation des traits de personnalité et des motivations, l'e-assessment permet aux recruteurs d'obtenir une vision globale du potentiel d'un candidat et de prendre des décisions éclairées dans le processus de recrutement.

L'e-assessment offre plusieurs avantages. L'une d'entre elles est que les candidats sont évalués directement en ligne, grâce à des outils intuitifs, mobiles et adaptatifs. Les recruteurs reçoivent en temps réel les résultats et prennent leur décision plus

rapidement et ne rencontrent que les candidats ayant les meilleurs potentiels.
(MyRHline, 2017)

5.3.6 Visioconférence

Avant la crise sanitaire, les entretiens d'embauche en visioconférence étaient rares et étaient principalement utilisés lorsqu'il n'y avait pas d'autres alternatives pratiques pour les entretiens à distance. Aujourd'hui, cette méthode s'est démocratisée et est couramment utilisée par les recruteurs lors de l'étape de sélection.

Les entretiens par visioconférence est un moyen de rencontre entre le candidat et le recruteur en utilisant une plateforme en ligne tels que *Microsoft Teams*, *Zoom*, *Skype* et bien d'autres.

Cependant, avoir recours à ce type d'outil peut s'avérer délicat en raison des problèmes techniques qu'il pourrait y avoir. Le candidat et le recruteur doivent donc prendre les précautions nécessaires et prévoir une alternative. (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif 2019)

5.3.7 Chatbot

Le *chatbot*, également connu sous le nom d'assistant virtuel RH, est un programme informatique développé dans le but d'interagir avec les employés de l'organisation et les candidats potentiels à un poste. Grâce à des technologies d'Intelligence Artificielle, le *chatbot* est en mesure de comprendre les demandes des utilisateurs et de leur fournir des réponses personnalisées de manière instantanée. (Factorial, 2023)

L'utilisation d'un *chatbot* RH est dotée de plusieurs avantages. Elle permet de faire gagner du temps en automatisant le traitement des demandes courantes, de réduire les coûts associés à la gestion des ressources humaines et de faciliter la collecte des données. (Factorial, 2023)

De plus, la mise en place d'un *chatbot* peut favoriser l'image de l'employeurs auprès des candidats. Un bot est en mesure d'une part offrir une expérience de recrutement fluide et rapide, permettant ainsi aux candidats de poser des questions sur le poste, le processus de recrutement ou encore sur l'entreprise. (Webotit, 2023)

D'autre part, il peut contribuer à personnaliser l'expérience de recrutement en utilisant des techniques d'apprentissage automatique dans le but de comprendre les intérêts et les compétences du candidats, pour ensuite leur proposer des offres d'emploi adaptées à leur profil. (Webotit, 2023)

5.4 Digitalisation de la phase d'intégration

L'intégration du nouveau collaborateur est la dernière phase du processus de recrutement. Elle est souvent mal organisée voire négligée, alors qu'il s'agit d'une étape toute aussi importante.

Les enjeux sont majeurs. En effet, selon l'ouvrage « Transformation digitale de la fonction RH », dès leur premier jour de travail, 86% des nouveaux collaborateurs se font une idée quant à leur volonté de rester ou non au sein de l'entreprise. Ceci peut être très problématique étant donné que pour certains postes, la durée du processus de recrutement peut prendre quelques mois. De plus selon Mark Murphy, « *1 recrutement sur 2 aboutit à un échec.* » (Vidéo youtube McGrawHillPro, 2012)

Par conséquent, le départ d'un nouvel employé dans les mois qui suivent son arrivée implique de devoir recommencer tout le processus, ce qui peut provoquer des retards dans la réalisation de certains projets ou entraîner un manque de personnel. (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019)

De plus, la phase d'intégration permet également aux nouveaux employés de pouvoir se familiariser avec la manière de travailler de l'entreprise. En effet, même les profils dotés de nombreuses années d'expériences ont aussi besoin de plusieurs semaines avant de totalement être opérationnels. (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019)

Nous allons donc à présent examiner les différentes solutions digitales possibles pour intégrer et rendre opérationnels les nouveaux collaborateurs.

5.4.1 Onboarding

Nous pouvons définir l'*onboarding* comme étant une méthode utilisée par les organisations afin de mettre en avant l'intégration des nouveaux collaborateurs. Son objectif premier est de mettre en œuvre des mesures qui favoriseront une transition adéquate pour le nouveau salarié dès son arrivée. Ces mesures ont pour but de se familiariser avec l'environnement de travail et d'établir rapidement des liens avec les membres de l'équipe. (Culture RH, 2022)

Aujourd'hui, il est possible d'automatiser l'*onboarding*. En effet, certaines solutions d'ATS proposent désormais des fonctionnalités de dématérialisation permettant la gestion électronique de divers documents administratifs et de signature de contrats. (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019)

Il existe de nombreux outils permettant de préparer l'intégration d'un nouveau collaborateur de manière efficace. La préparation du matériel, tels que l'adresse électronique, l'activation du badge ou encore les outils informatiques, peuvent être automatisés. (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019)

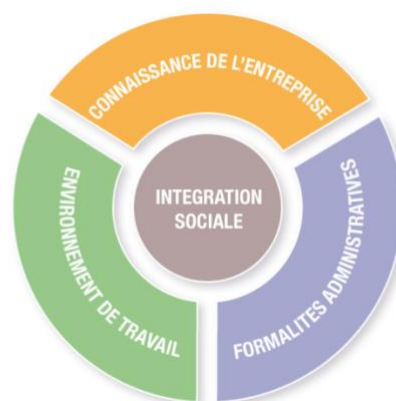
5.4.2 E-Learning

L'*e-learning* se définit comme étant une formation en ligne et à distance qui exploite les nouvelles technologies numériques et internet dans le but d'améliorer les processus d'apprentissage. (Digiforma, 2020)

Peu importe le niveau d'expérience du nouveau collaborateur, il est essentiel qu'il bénéficie d'une formation adéquate dès son arrivée. C'est là que le *e-learning* entre en jeu, offrant une solution flexible et personnalisée pour dispenser des formations adaptées aux besoins du collaborateur.

Grâce au *e-learning*, le nouveau membre de l'équipe peut acquérir rapidement les connaissances et les compétences nécessaires pour s'intégrer efficacement dans son nouveau rôle. Que ce soit pour combler des lacunes existantes ou pour se familiariser avec les spécificités de l'entreprise, le *e-learning* permet de fournir une formation ciblée et de qualité, garantissant ainsi une transition en douceur et une performance optimale.

Figure 11 : Les composants d'un programme d'accueil



(Source : E-teach, 2013)

Pour conclure, l'utilisation du *e-learning* permet de renforcer les connaissances de l'entreprise, facilite l'intégration sociale des collaborateurs et accélère la découverte de l'environnement de travail. Grâce à cette solution, les employés peuvent acquérir rapidement les informations essentielles sur l'entreprise, se sentir plus connectés socialement et s'adapter plus rapidement à leur nouvel environnement professionnel. Le *e-learning* joue ainsi un rôle clé dans la réussite de l'intégration des collaborateurs et dans leur capacité à s'engager pleinement dans leur poste. (E-teach, 2013)

6. Les avantages de la digitalisation du recrutement

Après avoir analysé les différentes solutions numériques pour optimiser le processus de recrutement, nous allons désormais explorer les avantages offerts par la digitalisation de ce processus.

- **Automatisation des tâches chronophages**

L'automatisation des tâches chronophages est l'un des avantages majeurs de la digitalisation dans le processus de recrutement RH. En effet, en éliminant les tâches répétitives et administratives, les spécialistes en recrutement peuvent se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée tels que l'aspect stratégique du métier ou encore les relations humaines. Ceci permet ainsi d'améliorer l'efficacité globale du processus de recrutement. (Belhout, 2020)

- **Gain de temps**

Avant la digitalisation des processus de recrutement, la collecte et la gestion des candidatures prenaient énormément de temps. Désormais, grâce à l'automatisation, les recruteurs économisent un temps précieux. En effet, les logiciels spécialisés peuvent être programmés pour effectuer automatiquement des tâches telles que la collecte et le filtre des candidatures, permettant ainsi la réduction du temps consacré à la présélection des candidats.

De plus, l'utilisation de plateformes de recrutement en ligne permet également d'élargir la portée des offres d'emploi et d'atteindre un plus grand nombre de candidats qualifiés en un temps record.

- **Centralisation de l'ensemble du processus de recrutement**

Comme nous avons pu le voir plus haut, il existe des logiciels, comme l'ATS, permettant de centraliser l'ensemble du processus. L'avantage de rassembler toutes les étapes du recrutement au sein d'une seule plateforme permet de simplifier la gestion des candidatures, de faciliter la collaboration entre tous les acteurs impliqués et de favoriser un meilleur suivi des informations. (Belhout, 2020)

De plus, certaines plateformes offrent la possibilité aux candidats d'effectuer les tests techniques directement depuis la plateforme, permettant ainsi aux recruteurs de consulter facilement les résultats obtenus. Il est également possible de préparer toute la phase d'intégration du nouveau collaborateur depuis le même logiciel. En effet, le processus de l'*onboarding*, y compris la partie administrative liée à cette dernière, peut être entièrement suivi. (Belhout, 2020)

La centralisation permet donc aux RH d'avoir une vision globale des candidatures, des évaluations et des prises de décisions.

- **Amélioration de l'expérience candidat**

L'avènement du numérique a profondément transformé les modes de candidature. Aujourd'hui, 90% des candidats utilisent Internet comme principal moyen de recherche d'emploi. Une tendance significative se dégage également : plus de la moitié des candidats utilisent des smartphones ou des tablettes pour soumettre leur CV et postuler à des offres d'emploi. (Belhout, 2020)

Dans ce contexte, les entreprises adaptent leurs pratiques de recrutement pour répondre à ces nouveaux comportements. En intégrant des solutions digitales axées sur l'expérience candidat, les recruteurs démontrent leur volonté de placer les besoins et les attentes des candidats au cœur de leur démarche de recrutement, contribuant ainsi à renforcer la relation entre l'entreprise et les candidats potentiels.

Cette évolution favorise l'accessibilité et la réactivité, en permettant aux candidats de saisir rapidement les opportunités professionnelles qui s'offrent à eux.

- **Réduction des coûts liées aux recrutements**

La digitalisation du processus de recrutement permet également de réduire certains coûts. Bien que les entreprises doivent investir un montant conséquent pour acquérir des logiciels spécialisés, cet investissement se rentabilise rapidement grâce aux avantages qu'ils offrent. En effet, en automatisant les tâches administratives, l'entreprise évite de

devoir embaucher du personnel supplémentaire pour effectuer manuellement les différentes tâches liées au recrutement.

De plus, les frais liés à l'envoi de courrier et à la communication papier diminuent considérablement, grâce à la dématérialisation des documents et à la communication électronique.

- **Meilleur ciblage des profils**

Enfin, les outils numériques offrent un meilleur ciblage des profils. Les recruteurs peuvent utiliser des filtres et des algorithmes avancés pour affiner leur recherche et identifier les candidats les plus pertinents. Ils peuvent définir des critères spécifiques tels que les compétences requises, l'expérience professionnelle, la formation, les certifications, et bien d'autres encore. Cette approche de ciblage précis permet de réduire le nombre de candidatures non pertinentes et de se concentrer sur les profils correspondant réellement aux besoins de l'entreprise.

De plus, la digitalisation offre également la possibilité de diffuser les offres d'emploi sur des plateformes spécialisées, des réseaux sociaux professionnels et des sites carrières, ce qui permet d'atteindre un public plus large et de toucher des candidats qualifiés qui seraient passés inaperçus autrement. Par exemple une entreprise voulant cibler les digitales natives utilisera les médias sociaux pour la diffusion de son offre d'emploi.

7. Les désavantages et les risques liés à digitalisation du recrutement

Certes, la digitalisation des processus de recrutement offre de nombreux avantages, comme nous l'avons évoqué précédemment. Cependant, il est tout aussi important d'examiner les inconvénients et les risques associés à celle-ci. Il est donc pertinent d'aborder cet aspect afin d'obtenir une vision globale et équilibrée du sujet.

- **Déshumanisation du recrutement**

« Le pas vers une digitalisation de certains processus peut devenir un outil pertinent. Il perd à l'inverse son efficacité là où le contact humain est essentiel, là où le ressenti à son importance autant, voire plus, qu'un écrit ou une image. » Ana Amaral-Cuénoud (Whyness, 2021)

La déshumanisation du recrutement est l'un des désavantages majeurs. En effet, l'utilisation excessive de la technologie peut entraîner une perte de contact humain. Cela se produit notamment en supprimant les interactions en face à face ainsi que les signaux non verbaux qui jouent un rôle crucial dans l'évaluation de la personnalité et des compétences interpersonnelles des candidats. (Whyness, 2021)

Par conséquent, les candidats peuvent avoir l'impression d'être traités comme de simples numéros plutôt que comme des individus uniques. Il est donc essentiel de trouver un équilibre entre l'utilisation de la technologie et le maintien d'une approche humaine pour assurer une expérience positive tant pour les candidats que pour les recruteurs.

- **Biais algorithmiques**

Un autre désavantage important est la possibilité de biais algorithmique^s. En effet, l'utilisation d'algorithmes et d'outils automatisés dans le recrutement peut introduire des biais involontaires, basés sur les données historiques qui peuvent refléter des préjugés existants. De ce fait, les algorithmes peuvent reproduire et amplifier ces biais, ce qui peut entraîner une discrimination contre certains candidats, tels que ceux issus de minorités ou de groupes sous-représentés. (Cathy O'Neil, 2018)

L'exemple d'*Amazon* met en évidence le risque de biais de genre dans le processus de recrutement. L'algorithme utilisé pour évaluer les candidats a été découvert comme favorisant de manière systématique les candidats masculins. Cette situation est due à l'entraînement de l'algorithme sur des données historiques principalement constituées de CV d'hommes. Malheureusement, cette partialité a entraîné une exclusion injuste des candidates féminines. (LesEchos, 2018)

Il est donc crucial de développer des algorithmes éthiques et de mettre en place des mécanismes de contrôle pour garantir que les décisions de recrutement soient fondées sur des critères objectifs et équitables.

- **Exclusion des candidats moins technophiles**

L'exclusion des candidats moins technophiles est une limite importante de la digitalisation du processus de recrutement. Bien que de plus en plus de personnes soient à l'aise avec la technologie, la digitalisation du processus de recrutement peut exclure certains candidats qui ne sont pas aussi à l'aise avec les outils numériques.

Cela peut être problématique si des candidats qualifiés sont écartés simplement en raison de leur manque de familiarité avec les technologies utilisées dans le processus de recrutement.

- **Absence de personnalisation**

Les systèmes de recrutement automatisés peuvent manquer de personnalisation. Lorsque les entreprises utilisent des solutions numériques et des outils automatisés, les candidats peuvent ressentir une impersonnalité dans le traitement de leur candidature. En effet, les messages génériques et les réponses automatisées peuvent donner l'impression que les candidats ne sont pas pleinement considérés au sein du processus de recrutement. Ceci peut entraîner un désengagement et une perception négative de l'entreprise.

Il est essentiel de mettre en avant l'importance de la personnalisation dans le processus de recrutement. Les candidats aspirent à une interaction authentique et individualisée avec les recruteurs afin de mieux appréhender la culture d'entreprise et de sentir qu'ils sont considérés comme des individus uniques. Lorsque cette dimension personnalisée fait défaut, les candidats peuvent être moins enclins à poursuivre le processus de recrutement et ainsi remettre en question l'attrait de l'entreprise en tant qu'employeur. (Horizontal Software, 2021)

- **Risque de sécurité et de confidentialité**

Enfin, la digitalisation du recrutement implique une collecte et stockage d'énormes quantités de données personnelles des candidats. Cette accumulation de données peut présenter des risques en matière de sécurité et de confidentialité. Cependant, depuis l'entrée en vigueur du RGPD, les entreprises ont l'obligation d'obtenir le consentement explicite des candidats pour collecter et utiliser leurs données. Les entreprises doivent donc fournir des efforts supplémentaires afin d'être conformes aux exigences légales. (Larher et Kociuba, 2023)

De plus, la réglementation exige que les organisations protègent adéquatement les données personnelles des candidats contre les accès non autorisés, les pertes ou les fuites de données. Cela signifie que les départements des ressources humaines doivent mettre en place des mesures de sécurité solides pour prévenir tout risque de violation de données et garantir la confidentialité des informations sensibles des candidats. (Larher et Kociuba, 2023)

Par conséquent, les entreprises doivent investir dans des systèmes de stockage et de gestion des données sécurisés.

8. Méthodologie

Dans le cadre de cette étude, mon objectif est d'analyser les impacts de la digitalisation dans le processus de recrutement des ressources humaines. Pour réaliser ce travail, j'ai tout d'abord émis des hypothèses qui m'ont permis de m'orienter dans l'élaboration de mon questionnaire.

Dans la première partie de ce travail, j'ai jugé nécessaire de définir chaque aspect dans le but de garantir une compréhension commune. De plus pour rédiger ce travail, je me suis principalement aidée de l'ouvrage « Transformation digitale de la fonction RH ». J'ai également eu recours à d'autres livres et sources en ligne en lien avec mon sujet.

Afin d'obtenir des résultats pertinents et approfondis, j'ai opté pour une approche mixte combinant des entretiens qualitatifs avec des spécialistes du domaine et une enquête quantitative auprès des candidats.

Échantillon

L'échantillon pour les entretiens qualitatifs était composé de sept spécialistes du métier, chacun apportant une expertise spécifique. Parmi les participants figuraient Monsieur Fabrice Bonvin responsable des ressources humaines, Madame Ornella Abeng assistante RH, Monsieur Bertrand Lanxade Directeur des Ressources Humaines, Madame Laure Puech responsable des Ressources Humaines, Madame Claire Hébert Stauss responsable du secteur de recrutement, Madame Blerina Bujupaj partenaire RH et Madame Roberta Marques en formation, pour un CAS en digitalisation RH.

Le choix de ces participants visait à garantir une représentation diversifiée des perspectives et des connaissances dans le domaine de la digitalisation des ressources humaines.

Pour l'enquête quantitative, j'ai utilisé un questionnaire en ligne hébergé sur la plateforme *Google Forms*. Le questionnaire a été diffusé auprès d'un échantillon de candidats, comprenant 92 répondants. Pour atteindre un nombre significatif de réponses, j'ai utilisé différentes méthodes de diffusion, notamment en partageant le questionnaire sur les réseaux sociaux, ainsi qu'en sollicitant l'aide de mes amis qui ont généreusement relayé le sondage sur leurs propres réseaux.

Entretiens qualitatifs

Les entretiens qualitatifs ont été menés individuellement avec chaque spécialiste du métier, en utilisant une approche semi-structurée. Les questions portaient sur leurs expériences, leurs connaissances et leurs usages en matière de digitalisation dans le processus de recrutement.

Enquête quantitative

L'enquête quantitative a été menée auprès des 92 candidats ayant répondu au questionnaire en ligne. Le questionnaire comprenait principalement des questions à choix multiples et quelques questions ouvertes pour permettre aux participants d'exprimer leurs opinions de manière plus détaillée.

L'échantillon de candidats a été recruté de manière non probabiliste, en utilisant des stratégies telles que la diffusion du questionnaire sur mes plateformes personnelles.

Limitations

Il convient de noter certaines limitations de cette étude. Tout d'abord, l'échantillon d'entretiens qualitatifs était limité à sept spécialistes du métier, ce qui pourrait ne pas représenter l'ensemble de la diversité du domaine. De plus, l'échantillon de l'enquête quantitative était également non probabiliste, ce qui pourrait entraîner un biais de sélection.

9. Analyse des hypothèses

A présent, nous allons analyser les résultats des entretiens individuels et du sondage en ligne afin de comprendre les perceptions des professionnels du métier et des candidats.

Cette analyse nous permettra par la suite de formuler des recommandations adaptées pour améliorer le processus de recrutement dans un contexte actuel. En examinant les différentes perspectives, nous pourrions identifier les tendances clés et proposer des solutions concrètes pour relever les défis en cours.

9.1 Analyse de l'hypothèse 1

Est-ce que la digitalisation a permis d'améliorer l'efficacité du processus de recrutement ?

Tableau 3 : Analyse des résultats des professionnels du métier

Lors de vos processus de recrutement, faites-vous usage d'un ou plusieurs outils digitaux ou de l'IA ?		Selon vous, les outils numériques contribuent-ils à l'amélioration de l'efficacité en termes de tri, analyse et sélection des candidats durant le processus de recrutement ? Si oui, de quelles manières ?	D'après votre expérience, la digitalisation a-t-elle facilité la gestion des candidatures et le suivi des candidats ? Si oui, comment ?
PHIDA SA	Oui, il utilise un ATS depuis le mois d'avril.	Oui, les outils numériques contribuent énormément au processus de recrutement car cela favorisent: - La gestion des candidatures - L'automatisation du processus - L'organisation des entretiens en 3 clics	"Oui, elle a beaucoup facilité la gestion des candidatures et le suivi des candidats parce qu'avant quand on recevait une candidature on devait imprimer le dossier, le transmettre au responsable en format papier donc il y avait un tas de papiers qui circulait. On recevait les candidatures par mail donc en termes de suivi ce n'était pas l'idéal. "
Commune de Lancy	La commune de Lancy ne travail avec aucun système d'information. Ils travaillent avec Outlook et Word.	x	"Sans aucun doute que si on avait ces outils oui, on gagnerait du temps, le risque d'erreur serait peut-être moins élevé. Cela permettrait également d'attribuer la même réponse et le même traitement pour tout le monde."
Entreprise X	L'entreprise X travaille avec un SIRH.	"Oui, cela facilite énormément la tâche dans le sens où quand nous faisons la sélection des candidatures, nous pouvons classer les différents profils reçus. On peut vraiment segmenter la sélection, l'évolution et on peut également voir l'évolution du recrutement."	"Je travaille dans les RH depuis 2018 et on utilisait déjà des outils digitaux. Je ne sais pas comment est-ce qu'ils faisaient avant pour la gestion et le suivi des candidats. Mais je trouve que cela contribue à faciliter le processus."
Etat de Genève	Oui, il utilise un SIRH.	Oui, uniquement pour les postes ayant des critères éliminatoires. La responsable du secteur de recrutement pense que la fonctionnalité des tris "automatiques" risque d'écarter les candidatures intéressantes en favorisant uniquement les candidatures ayant un parcours linéaire.	Oui, la digitalisation contribue énormément à la gestion et suivi des candidats car avant le département des RH prenait des demi-journées entières pour analyser chaque dossier.
Hôpitaux Universitaire de Genève	Les HUG utilisent "Smart Recruiters", c'est un ATS.	Oui, car cela leur permet de : -Centraliser sur une même plateforme -Envoyer des mails - Trier les dossiers de candidature - Planifier des entretiens - Evaluer les candidatures	Oui, surtout en termes d'efficacité. Avant d'utiliser "Smart Recruiters", les HUG recevaient les CVs par mail, les imprimaient puis faisaient un fichier Excel pour avoir une base de données. Le processus prenait beaucoup de temps. L'outil utilisé leur offre une traçabilité, tous les acteurs peuvent accéder au processus en cours.
Mazars Holding SA	Mazars Holding utilise plusieurs outils digitaux. L'ATS "ONLYSY" et "JOIN" c'est une plateforme permettant de poster simultanément dans plusieurs jobboarder.	L'utilisation des outils numériques leur apporte: - Beaucoup d'efficacité - La possibilité de visionner les recrutements précédents - Base de données - l'automatisation du processus	Oui, il utilise un ATS depuis le mois d'avril.

(Source : Interviews des professionnels du métier réalisée par Alison Kibuku, 2023)

Comme stipulé dans le tableau ci-dessus, durant les interviews trois questions ont été posées aux spécialistes RH afin de savoir si effectivement les outils numériques contribuent à améliorer l'efficacité du processus de recrutement.

Les résultats obtenus démontrent que sur les six entreprises interrogées, cinq d'entre elles ont indiqué utiliser un SIRH ou un ATS dans leur processus de recrutement. Ces outils leur permettent de centraliser et de gérer de manière plus efficace les candidatures reçues. De plus, ils facilitent le tri automatisé des candidatures en utilisant des critères prédéfinis, ce qui réduit la charge de travail manuelle des recruteurs. Les fonctionnalités avancées de ces outils, telles que le suivi automatisé des candidats et la création de bases de données de talents, ont été considérées comme des avantages significatifs pour améliorer l'efficacité du processus de recrutement.

Cependant, la commune de Lancy se distingue des autres organisations interrogées car elle n'utilise pas de SIRH ou d'ATS. Bien qu'ils reconnaissent les avantages potentiels de ces outils, ils continuent d'adopter des méthodes plus traditionnelles. Ils sont toutefois ouverts à l'idée d'adopter un SIRH ou un ATS afin de limiter les erreurs rencontrées lors du processus de recrutement. Cette perspective met en évidence une volonté de la part de la commune de Lancy de tirer parti de la digitalisation pour améliorer l'efficacité de leur processus de recrutement.

Par ailleurs, une préoccupation a été soulevée par la responsable du secteur des Ressources des Humaines de l'État de Genève concernant l'utilisation des outils de tri automatisé. En effet, elle craint que ces outils puissent écarter des candidatures atypiques qui pourraient être intéressantes. Cette perspective souligne l'importance de trouver un équilibre entre l'efficacité offerte par la digitalisation et le maintien d'une approche humaine dans le processus de recrutement.

Bien que les outils de tri automatisé puissent offrir une rapidité et une efficacité accrues, il est essentiel de prendre en compte le fait qu'ils pourraient ne pas détecter certaines qualités ou compétences uniques chez des candidats atypiques, qui pourraient être des atouts précieux pour l'organisation. Ainsi, une réflexion approfondie sur l'utilisation des outils numériques doit être entreprise afin de garantir une évaluation globale et équitable des candidats.

9.2 Analyse de l'hypothèse 2

La digitalisation du processus du recrutement RH a-t-elle conduit à un changement de paradigme important avec des effets négatifs ?

Tableau 4 : Analyse des résultats des professionnels du métier

Pensez-vous que la digitalisation a conduit à une diminution de la qualité de la relation entre le recruteur et le candidat ? Si oui, de quelle manière ?		Si vous devriez citer des avantages et des inconvénients liés à la digitalisation du recrutement RH, quels seront-ils ?
PHIDA SA	Cette entreprise envoie des réponses automatiques mais très personnalisées aux candidats. Cependant, elle ne pense pas que la digitalisation conduit à une diminution de la qualité de la relation entre le recruteur et le candidat.	-Déshumanisation du processus de recrutement
Commune de Lancy	Le responsable RH de la commune de Lancy pense que cela dépend de comment est-ce que les outils sont utilisés. Il affirme également qu'il faut utiliser l'IA de manière intelligente et que le rôle du RH est de pouvoir utiliser sa sensibilité d'humain dans le recrutement pour faire une sélection la plus juste possible.	-Biais que peut comporter -Impersonnalité du processus
Entreprise X	"Oui, je pense. Par exemple lorsque l'on envoie des mails de refus, ce n'est pas vraiment personnel. Ce sont des mails génériques et avec cela le candidat ne peut pas savoir ce qui n'a pas joué. Je pense aussi la digitalisation réduit l'accès. Parce-qu'aujourd'hui quand un candidat postule à une offre d'emploi, c'est compliqué pour lui d'avoir un contact direct avec le recruteur pour obtenir plus d'informations pour le poste. "	-Perte de proximité -Déshumanisation du processus -Très procédurier par exemple lorsqu'un poste exige 3 années d'expériences et que le candidat ne les a pas son dossier est automatiquement mis de côté. On peut passer à côté de bon profil.
Etat de Genève	La responsable du secteur des RH de l'Etat de Genève pense que cela dépend de comment est-ce que les outils sont utilisés. Une mauvaise utilisation peut détériorer la relation entre le recruteur et le candidat.	-Déshumanisation du processus -L'élimination de candidature pertinente
Hôpitaux Universitaire de Genève	La responsable du secteur de recrutement des HUG ne pense pas que la digitalisation des processus conduit à une diminution de la qualité de la relation entre le recruteur et le candidat.	-Pas d'inconvénients
Mazars Holding SA	Le DRH de Mazars Holding pense que la digitalisation des processus doit permettre de faire gagner du temps pour améliorer la relation humaine. Si la digitalisation est là pour faire gagner du temps aux dépens de la relation, cela devient problématique.	-Risque que la digitalisation ne soit pas assez utilisés pour la qualité de la relation humaine.

(Source : Interviews des professionnels du métier réalisée par Alison Kibuku, 2023)

Afin d'analyser l'hypothèse 2, j'ai sélectionné les deux questions les plus pertinentes comme mentionné sur le tableau ci-dessus. Ces questions ont permis d'explorer les aspects et effets potentiels du processus de recrutement sur les candidats. Les réponses obtenues fournissent des informations précieuses pour évaluer si la digitalisation a entraîné un changement de paradigme significatif et quels en sont les effets potentiels.

Les opinions des professionnels du métier divergent quant à l'impact de la digitalisation sur la diminution de la qualité de la relation entre le recruteur et le candidat. Madame Bujupaj et Madame Hébert Stauss ne perçoivent pas de diminution de la qualité, mais plutôt une amélioration grâce à la digitalisation.

En revanche, Madame Puech et Monsieur Bonvin considèrent que cela dépend de la manière dont les outils sont utilisés. Une mauvaise utilisation de ces outils pourrait effectivement détériorer la relation recruteur/candidat.

Cependant, Madame Abeng Zali quant à elle, est d'avis que la digitalisation entraîne une diminution de la relation entre le candidat et le recruteur. Elle met en évidence le manque de feedback des RH en cas de refus et la difficulté croissante pour les candidats d'interagir avec les recruteurs, en raison de l'automatisation des processus.

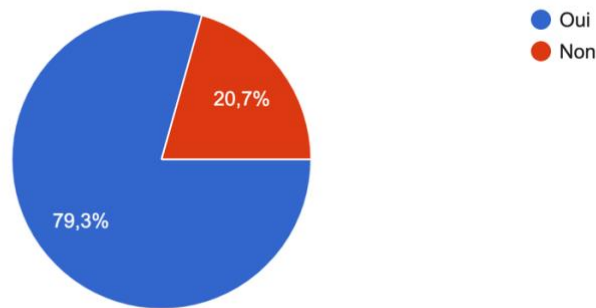
Monsieur Lanxade souligne que la digitalisation devrait permettre aux recruteurs de gagner du temps, ce qui devrait améliorer la relation humaine, mais s'il en est autrement, cela pourrait devenir problématique.

En ce qui concerne les inconvénients perçus de la digitalisation du recrutement RH, les opinions sont relativement homogènes parmi les participants. Les craintes exprimées sont notamment la déshumanisation du processus, l'impersonnalité ainsi que les biais pouvant découler des algorithmes utilisés. Seule Madame Hébert Stauss ne mentionne aucun inconvénient.

A présent, nous allons analyser les résultats obtenus du sondage en ligne dans le but de connaître le ressenti des candidats à l'égard de la digitalisation du processus de recrutement.

Figure 12 : L'utilisation des plateformes en ligne et sites d'emploi

Avez-vous déjà postulé pour un emploi en utilisant des plateformes en ligne ou des sites d'emploi ?
92 réponses



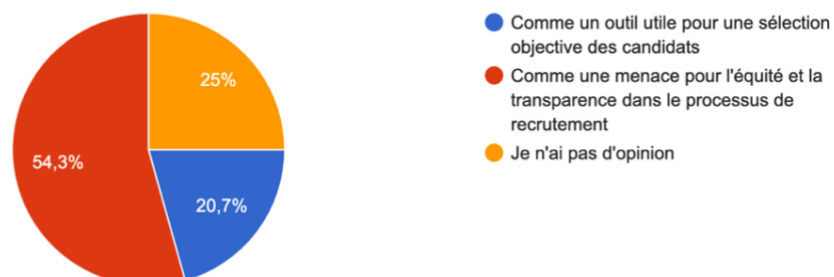
(Source : résultat sondage réalisée par Alison Kibuku, 2023)

79,3% des sondés utilisent les plateformes en ligne dans leur recherche d'emploi. Cette statistique indique clairement que la majorité des candidats sont familiers avec l'utilisation de ces outils numériques.

Cela peut suggérer qu'ils ont acquis une certaine expérience et une certaine aisance dans l'utilisation de ces plateformes, ce qui peut influencer leur perception et leur avis de la digitalisation du processus de recrutement.

Figure 13 : Perception des candidats sur l'utilisation de l'IA

Comment percevez-vous l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) dans le processus de recrutement ?
92 réponses



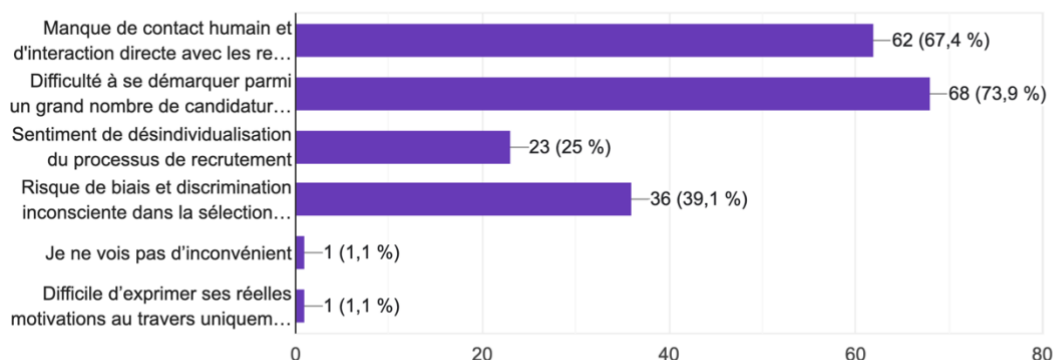
(Source : résultat sondage réalisée par Alison Kibuku, 2023)

Parmi les sondés, 54,3 % des candidats perçoivent l'utilisation de l'intelligence artificielle comme une menace pour l'équité et la transparence dans le processus de recrutement. Cette appréhension soulève des préoccupations sur la qualité des interactions entre le recruteur et le candidat. En effet, l'utilisation de l'IA peut donner l'impression aux candidats d'être traités de manière impersonnelle. Par conséquent, cette perception négative peut potentiellement affecter la qualité de la relation et compromettre la confiance mutuelle dans le processus de recrutement.

Figure 14 : Les inconvénients de la digitalisation dans le processus de recrutement

Selon vous, quels sont les inconvénients de la digitalisation dans le processus de recrutement ?
(Plusieurs réponses possible)

92 réponses



(Source : résultat sondage réalisée par Alison Kibuku, 2023)

Les résultats mettent en évidence trois tendances majeures. Le premier inconvénient mentionné est le manque de contact humain et d'interaction directe avec les recruteurs. Les candidats expriment le besoin de pouvoir établir une connexion personnelle et d'avoir des échanges plus directs avec les recruteurs.

Le deuxième inconvénient est la concurrence accrue due à un grand nombre de candidatures en ligne est perçue comme un défi majeur. Les candidats ressentent la difficulté de se démarquer et d'attirer l'attention des recruteurs.

Enfin, le sentiment de désindividualisation du processus de recrutement est une préoccupation importante. Les candidats ont le sentiment que les outils numériques et l'automatisation réduisent la personnalisation et l'attention portée à chaque candidature, ce qui peut affecter leur expérience globale.

9.3 Analyse de l'hypothèse 3

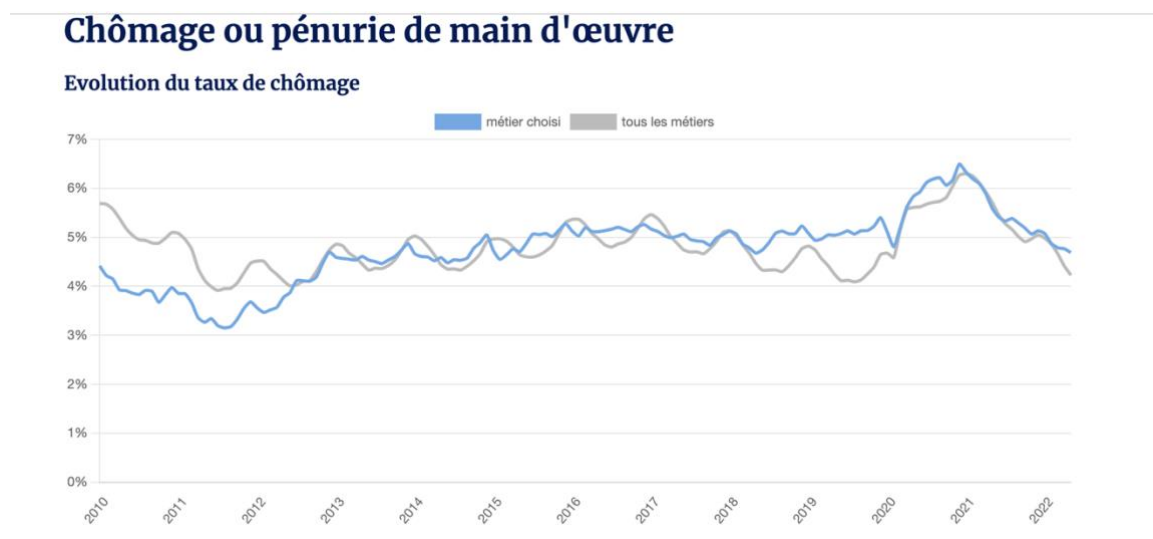
La digitalisation mène-t-elle à une transformation de la gestion de l'emploi ?

Selon le rapport du Conseil fédéral du 9 décembre 2022, le marché du travail Suisse a su faire face aux défis de la numérisation. Il a démontré une remarquable capacité d'adaptation. En effet, au fil de l'évolution de la situation, de nouvelles professions et activités se sont régulièrement intégrées sur le marché du travail sans que cela n'ait d'incidence sur le niveau ou la qualité de l'emploi. (Rapport du Conseil fédéral, 2022)

Toujours d'après le même rapport, « *la disparition de professions entières devrait rester exceptionnelle. Il faut plutôt s'attendre à ce que la numérisation et l'automatisation modifient le profil d'activité de très nombreuses professions.* » (Rapport du Conseil fédéral, 2022)

Les activités ayant une importante part de tâches répétitives sont plus menacées par la numérisation. (Rapport du Conseil fédéral, 2022)

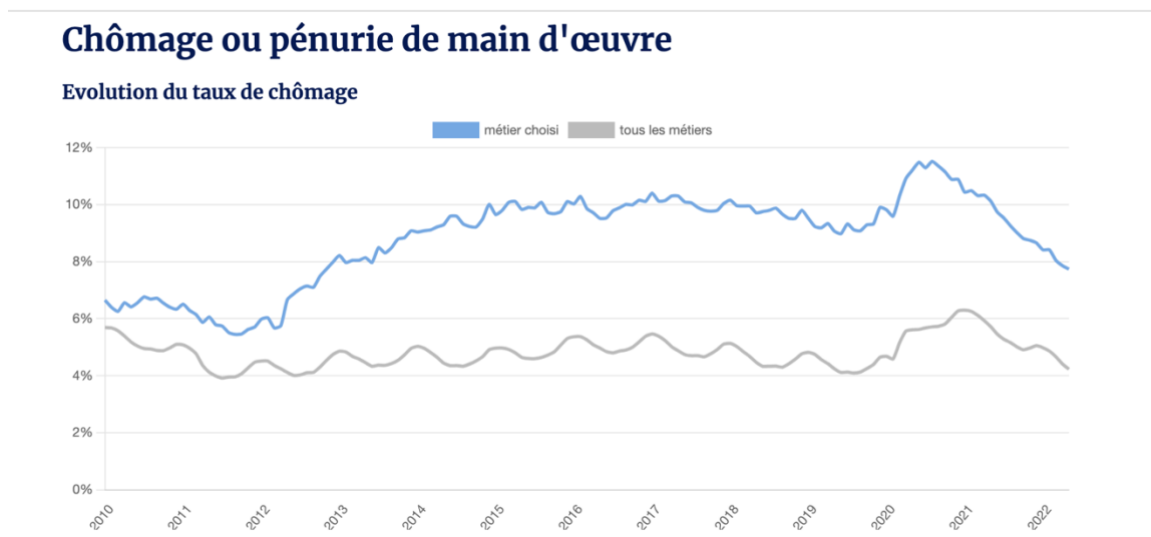
Figure 15 : Évolution du taux de chômage Suisse du métier spécialiste RH



(Source : [orientation.ch/carriere](https://www.orientation.ch/carriere), 2023)

Le graphique ci-dessus illustre la corrélation entre le taux de chômage dans le secteur des ressources humaines et celui des autres secteurs d'activité. Il permet de constater que le taux de chômage de la fonction RH varie en fonction de la conjoncture économique. Ainsi, nous pouvons conclure que l'emploi dans le domaine des ressources humaines est influencé par les fluctuations générales du marché du travail.

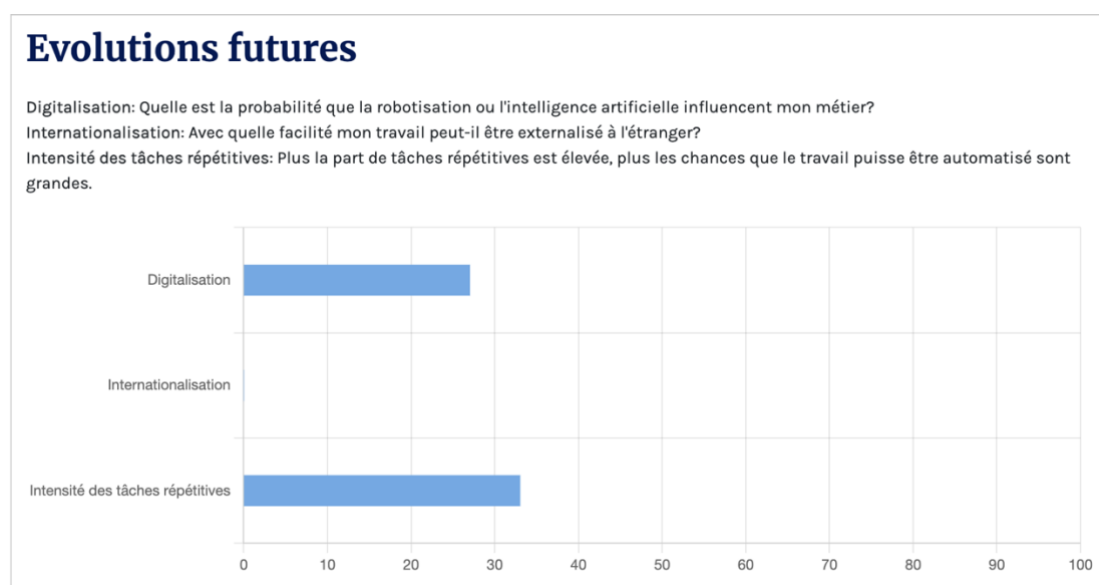
Figure 16 : Évolution du taux de chômage Suisse du métier assistant/e en recrutement (appartient au domaine professionnel d'employé RH)



(Source : orientation.ch/carriere, 2023)

Comparé à l'évolution du taux de chômage général pour le métier de spécialiste RH, ce graphique se concentre spécifiquement sur le domaine du recrutement dans le secteur des Ressources Humaines. Ce graphique relève des divergences. En effet, le taux de chômage y est nettement plus élevé et ne semble pas fluctuer de manière similaire aux autres professions. Il est possible que cette variation soit corrélée avec l'automatisation de certaines tâches liées au recrutement et le taux de chômage affiché sur le graphique.

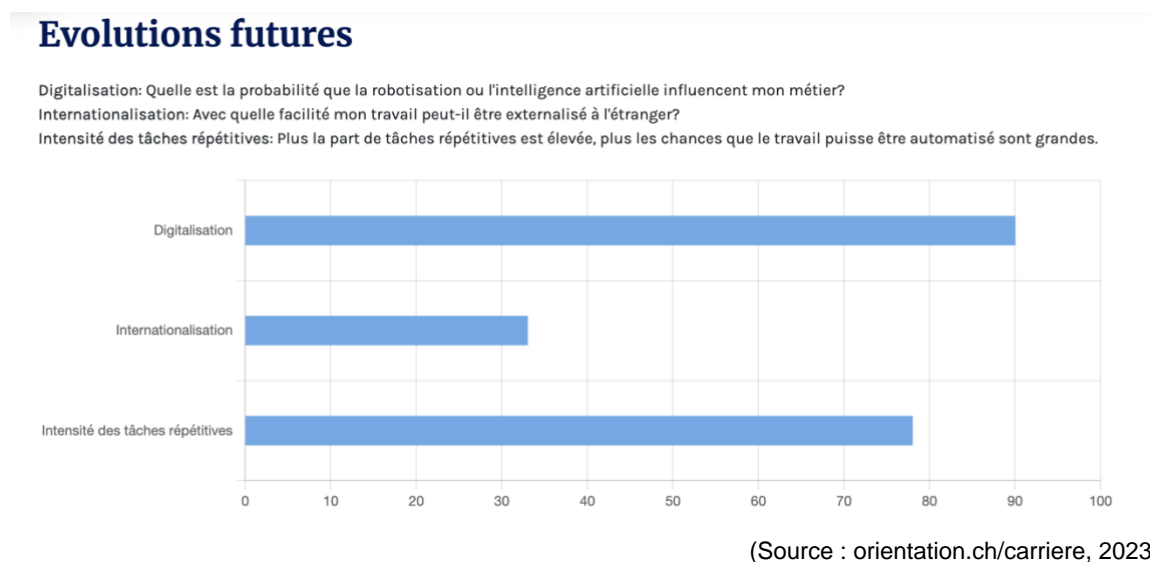
Figure 17 : Évolution future du métier spécialiste RH



(Source : orientation.ch/carriere, 2023)

Le graphique ci-dessus représentent les évolutions futures du domaine des RH. Il met en évidence une probabilité d'environ 28%, que la digitalisation ait une influence sur le métier des Ressources Humaines. De plus, il est estimé que les tâches répétitives représenteront environ 33% de la charge de travail.

Figure 18 : Évolution future du métier assistant/e en recrutement (appartient au domaine professionnel d'employé RH)



En ce qui concerne le recrutement dans la fonction RH, le graphique ci-dessus révèle une probabilité très élevée que la robotisation ou l'intelligence artificielle ait une influence sur ce domaine. Il est envisageable qu'à l'avenir, le recrutement soit entièrement automatisé. De plus, l'intensité des tâches répétitives est considérable, représentant environ 78% de la charge de travail. Par conséquent, en se basant sur le rapport émis par le Conseil fédéral, il est plausible que le recrutement soit digitalisé pour répondre à cette prédominance des tâches répétitives.

Suite à mon entretien avec Madame Roberta Marques, en formation pour un CAS en digitalisation RH, il en est ressorti que le métier sera sans doute différent mais elle ne pense pas que des postes seront supprimés. Selon elle le professionnel des RH de demain devra développer des compétences en agilité afin d'être en mesure d'accompagner l'entreprise dans ses transformations. Madame Marques est parfaitement consciente des changements à venir et a donc entrepris cette formation afin d'acquérir de nouvelles compétences. Grâce à cette formation, elle a su développer un esprit critique vis-à-vis de ces nouvelles technologies émergentes dans le domaine des ressources humaines.

9.4 Analyse de l'hypothèse 4

L'entreprise est-elle prête à entrer dans l'ère de la digitalisation des processus RH et spécifiquement la digitalisation du recrutement ?

D'après un article paru sur le site « PME.ch », la digitalisation des processus RH est devenue une préoccupation majeure pour les entreprises. En effet, cette transition s'est opérée plus rapidement que prévu. Ceci est en partie dû à la crise sanitaire de 2019. (PME.ch, 2022)

Lors des entretiens, j'ai eu l'occasion d'échanger avec Madame Blerina Bujupaj, Monsieur Fabrice Bonvin et Monsieur Bertrand Lanxade au sujet de leur avis sur la préparation des entreprises à entrer dans l'ère de la digitalisation du recrutement.

Voici les principales conclusions que j'ai pu tirer de ces discussions :

Tableau 5 : Analyse des résultats des professionnels du métier

Quel est selon vous l'avenir de la digitalisation en termes de recrutement ?	
PHIDA SA	La digitalisation dans le recrutement va se globaliser. Les entreprises auront de plus en plus recours au ATS, peut-être même que les vidéos de recrutement seront plus fréquents dans le but de faciliter le recruteur durant l'étape du pré-tri des candidats. La partenaire RH pense que les pratiques vont fortement évoluer jusqu'à l'étape de présélection.
Commune de Lancy	Le responsable RH de la commune de Lancy pense que les entreprises n'auront pas le choix d'entrer dans cette nouvelle ère. Elles vont devoir adopter certaines de ces solutions. Cependant, il pense que certaines entreprises adopteront ces solutions plus rapidement que d'autres.
Mazars Holding SA	Le DRH de Mazars Holding affirme que les entreprises doivent s'adapter aux nouvelles technologies mais il considère qu'il n'y a pas forcément de règles. L'adaptation va dépendre du secteur d'activité et des priorités de l'entreprise. Certains secteurs ont moins besoin de se digitaliser rapidement pour de différentes raisons. Ces raisons peuvent être dues à la moyenne d'âge élevé des collaborateurs dans l'entreprise ou encore leur facilité naturelle à attirer les candidats. Quoiqu'il en soit les sociétés vont devoir se digitaliser et par conséquent investir en interne.

(Source : Interviews des professionnels du métier réalisée par Alison Kibuku, 2023)

Comme explicité par ces spécialistes, il est fort probable que les entreprises devront se lancer dans une démarche de digitalisation de leurs processus de recrutement en utilisant des solutions adaptées à leur besoin. Cependant, il est important de souligner que ce processus peut prendre du temps et nécessiter une adaptation progressive.

10. Synthèse

À la suite de l'analyse des quatre hypothèses, il est essentiel de réaliser une synthèse des résultats obtenus afin de mettre en évidence les principaux axes de ces derniers. Cela permettra d'obtenir d'une part des éléments de réponse à la problématique et d'autre part de formuler des recommandations.

10.1 Hypothèse 1

Est-ce que la digitalisation a permis d'améliorer l'efficacité du processus de recrutement ?

A l'issue de l'analyse, nous pouvons constater que la digitalisation a considérablement amélioré l'efficacité du processus de recrutement, confirmant ainsi l'hypothèse 1. Les entretiens menés avec les spécialistes RH ont mis en évidence plusieurs éléments clés. Tout d'abord, les outils numériques sont vivement appréciés pour leur contribution majeure au processus de recrutement et cela même par les organisations qui n'en disposent pas.

Parmi ces outils, les SIRH et les ATS ont été particulièrement appréciés pour leur capacité à centraliser et gérer de manière plus efficace les candidatures reçues. Leurs fonctionnalités avancées, telles que le suivi automatisé des candidats et la création de bases de données de talents, ont été reconnues comme un avantage considérable pour améliorer l'efficacité du processus de recrutement.

Cependant, il convient de noter que certaines préoccupations ont été soulevées, notamment en ce qui concerne l'utilisation des outils de tri automatisés. Certains spécialistes ont exprimé leur crainte que ces outils puissent exclure des candidatures atypiques qui pourraient être pertinentes pour l'organisation. Cette perspective souligne l'importance de trouver un équilibre entre l'efficacité offerte par la digitalisation et la nécessité de maintenir une approche humaine dans le processus de recrutement.

Malgré ces préoccupations, nous pouvons affirmer que la digitalisation a permis d'améliorer l'efficacité du processus de recrutement en automatisant en partie les tâches à faible valeur ajoutée.

10.2 Recommandation Hypothèse 1

Ayant pris en compte la théorie, les éléments de terrain et les résultats de l'analyse, je souhaite formuler mes recommandations pour l'hypothèse 1.

Tout d'abord, il est crucial de revoir les critères utilisés par les outils de tri automatisé. Actuellement, ces critères peuvent être trop rigides et ne pas prendre en compte les indicateurs pertinents pour les candidatures atypiques comme soulevé par Madame Puech. Afin d'éviter l'exclusion de candidatures potentiellement intéressantes, il est impératif d'adapter ces critères en incluant des indicateurs qui reflètent la diversité des profils et des compétences recherchées.

En parallèle, il est essentiel de conserver une phase d'évaluation humaine dans le processus de recrutement. Même si les outils de tri automatisé permettent de filtrer un grand nombre de candidatures de manière efficace, ils ne capturent pas toujours les compétences et les qualités subtiles qui peuvent être décelées lors d'échanges humains. Ainsi, intégrer une évaluation réalisée par des professionnels des ressources humaines permettra de prendre en compte ces aspects essentiels, surtout pour les candidatures atypiques.

Il est tout aussi important de mettre en place une évaluation continue, des ajustements réguliers et un suivi de l'expérience des candidats tout au long du processus de recrutement. En surveillant en permanence l'efficacité des outils de tri automatisé et en recueillant les retours d'expérience des recruteurs et des candidats, il sera possible d'identifier les éventuels problèmes ou biais dans le processus. Ces informations permettront ensuite de procéder à des ajustements pour améliorer l'équité et l'efficacité globale du processus de recrutement. En suivant attentivement l'expérience des candidats, il sera également possible de détecter les éventuels problèmes et de mettre en place des améliorations continues pour une meilleure expérience globale.

En prenant en compte ces recommandations, les spécialistes du métier pourront trouver un juste équilibre entre l'efficacité offerte par la digitalisation et le maintien d'une approche humaine dans le processus de recrutement. Ainsi, ils seront en mesure d'identifier, d'évaluer de manière plus juste et équitable les candidatures atypiques.

10.3 Hypothèse 2

La digitalisation du processus du recrutement RH a-t-elle conduit à un changement de paradigme important avec des effets négatifs ?

A travers l'analyse de l'hypothèse 2, nous avons pu constater les divergences d'opinion quant aux effets de la digitalisation du processus de recrutement des RH. Certains spécialistes du métier estiment que l'utilisation d'outils numériques améliore la qualité de la relation entre le recruteur et le candidat. Tandis que d'autres soulignent que cela dépend de la manière dont ces outils sont utilisés. Cependant, une opinion négative est également présente, affirmant que la digitalisation a détérioré la relation entre le candidat et le recruteur.

Par ailleurs, en ce qui concerne les inconvénients, il est intéressant de noter que les spécialistes partagent des préoccupations similaires. En effet, ils expriment des craintes quant à la déshumanisation du processus, à l'impersonnalité de ce dernier et aux biais potentiels des algorithmes. Ces inquiétudes sont également partagées par les candidats, car ils perçoivent l'utilisation de l'IA comme une menace pour l'équité et la transparence du processus de recrutement. De plus, la concurrence accrue résultant du grand nombre de candidatures en ligne est considérée comme un défi majeur pour les candidats. Il est également intéressant de souligner que le sentiment de désindividualisation du processus de recrutement est une préoccupation importante pour les candidats, ce qui rejoint les préoccupations exprimées par Madame Abeng Zali.

Nous pouvons donc affirmer avec certitude que les outils numériques contribuent énormément à l'efficacité du processus de recrutement. Cependant, il est important de reconnaître qu'ils génèrent également des effets négatifs.

10.4 Recommandation Hypothèse 2

Ayant pris en compte les inconvénients ainsi que les ressentis perçus par les candidats et les spécialistes du métier, voici mes recommandations pour l'hypothèse 2.

Premièrement, je recommande au professionnel du métier d'accroître la transparence du processus. En effet, l'un des commentaires que j'ai soulevé lors du sondage en ligne que j'ai effectué, c'est la non-réponse des recruteurs. Certains candidats postulent pour un poste et ne reçoivent jamais de réponse, cela peut nuire à l'image de l'entreprise. Pour pallier cet inconvénient, je conseille aux recruteurs d'informer les candidats même si leur candidature n'est pas retenue. Cette transparence permettra de renforcer la confiance et atténuer les craintes liées à la déshumanisation du processus de recrutement.

Deuxièmement, toujours dans l'optique d'améliorer la transparence du processus, je conseille aux recruteurs de renforcer la communication et l'interaction humaine. En effet, certains candidats sont préoccupés par le manque d'échange qu'il peut y avoir entre les deux parties prenantes. Souvent, les candidats ont des interrogations sur le poste ou sur le processus de recrutement lui-même, mais ils ne disposent pas d'un moyen de contact pour obtenir des informations supplémentaires. Afin de remédier à cela, il pourrait être intéressant pour les entreprises de mettre en place des canaux de communication clairs et accessibles pour les candidats.

Pour remédier à cette problématique, les entreprises pourraient envisager la création d'une page web dédiée au processus de recrutement sur leur site. Cette page agirait comme une FAQ, où les candidats pourraient trouver des réponses à leurs questions fréquentes. De plus, les entreprises pourraient également intégrer un chat en direct sur cette page, permettant aux candidats d'entrer en contact direct avec un représentant de l'entreprise pour poser des questions supplémentaires, obtenir des éclaircissements et recevoir des informations complémentaires.

Par ailleurs, je pense qu'il est primordial de valoriser la personnalisation et l'expérience candidat. Les réponses standard automatisées sont perçues par les candidats comme étant impersonnelles afin de remédier à cela, je recommande aux recruteurs de personnaliser les retours donnés aux candidats. Ainsi les candidats auront le sentiment d'être considérés comme des individus uniques.

10.5 Hypothèse 3

La digitalisation mène-t-elle à une transformation de la gestion de l'emploi ?

D'après les éléments collectés, il est indéniable que la digitalisation a un impact sur le processus de recrutement. En effet, selon le Conseil fédéral et les informations recueillies sur orientation.ch, il est souligné que les activités comportant une part importante de tâches répétitives sont plus susceptibles de se digitaliser à l'avenir. Il est prévu que l'évolution future du métier d'assistant/e en recrutement soit marquée par une intensité accrue des tâches répétitives, représentant environ 78% de la charge de travail. Ces constatations rendent plausible la digitalisation du processus de recrutement afin de faire face à cette réalité.

Cependant, lors de l'entretien avec Madame Roberta Marques, en formation pour un CAS en digitalisation RH, il a été observé que bien que le métier des ressources humaines évoluera, Madame Marques ne croit pas à la suppression de postes. De plus, selon elle, les professionnels des RH de demain devront développer des compétences en agilité pour accompagner les transformations de l'entreprise.

Enfin en réponse à l'hypothèse 3, il est évident qu'elle n'est pas rejetée car la digitalisation entraînera effectivement une transformation de la gestion de l'emploi, mais cela ne signifie pas nécessairement la suppression de postes. Au contraire, cela met en évidence la nécessité pour les professionnels des RH de développer de nouvelles compétences afin de se conformer avec les changements induits par la digitalisation.

10.6 Recommandation Hypothèse 3

Les spécialistes du métier doivent être conscients des évolutions à venir et des défis liés à la digitalisation. Afin de s'adapter à ce contexte en constante évolution, je leur recommande de mettre l'accent sur la formation et le développement des compétences.

Tout d'abord, il est essentiel que les professionnels des ressources humaines se tiennent informés des dernières avancées technologiques et des tendances émergentes dans le domaine de la digitalisation RH. Je recommande donc de participer à des formations spécialisées, des séminaires ou des webinaires qui abordent les différentes facettes de la digitalisation du recrutement. Ces initiatives permettront d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences, ainsi que de développer une compréhension approfondie des outils numériques disponibles.

Parallèlement, il est crucial de développer des compétences en agilité afin d'être en mesure de s'adapter rapidement aux évolutions technologiques et aux changements organisationnels. Les professionnels des ressources humaines doivent être capables de remettre en question les méthodes traditionnelles de recrutement et d'explorer de nouvelles approches basées sur les nouvelles technologies.

Enfin, il est important d'encourager l'apprentissage continu au sein de l'équipe des ressources humaines. Je recommande donc de mettre en place des programmes de développement professionnel, tels que des sessions de mentorat, des échanges de bonnes pratiques ou des projets collaboratifs, qui favorisent le partage des connaissances et des expériences. Ces initiatives permettront de renforcer les compétences individuelles et collectives, tout en créant un environnement propice à l'apprentissage et à l'innovation.

10.7 Hypothèse 4

L'entreprise est-elle prête à entrer dans l'ère de la digitalisation des processus RH et spécifiquement la digitalisation du recrutement ?

Au vu de toutes les informations obtenues, il est clair que la digitalisation des processus RH, est devenue une préoccupation essentielle pour les entreprises. La crise sanitaire de 2019 a joué un rôle clé dans l'accélération de cette transition, nécessitant une préparation rapide pour entrer dans cette nouvelle l'ère.

Les entretiens menés avec les spécialistes du métier ont confirmé que les entreprises devront adopter des outils digitaux afin d'améliorer leurs processus de présélection des candidats. Ces technologies deviendront de plus en plus indispensables pour faciliter et optimiser le recrutement.

Cependant, il est important de noter que chaque entreprise devra s'adapter de manière progressive et trouver des solutions personnalisées qui répondent à ses besoins spécifiques. La digitalisation du recrutement n'est pas un processus à prendre à la légère, et il est crucial d'investir du temps et des ressources pour garantir une transition réussie.

A l'issu de cette analyse, il est difficile d'affirmer à 100% que toutes les entreprises sont prêtes à entrer dans cette nouvelle ère de digitalisation des processus RH. Chaque entreprise a des besoins différents, ce qui influence sa préparation.

10.8 Recommandation Hypothèse 4

Je recommande aux organisations d'accorder une attention particulière à l'évaluation de leurs besoins et de leurs ressources avant d'entamer la digitalisation des processus RH, en particulier la digitalisation du recrutement.

En effet, chaque entreprise possède ses propres défis, objectifs et particularités. Il est donc essentiel d'analyser en profondeur les besoins spécifiques en matière de recrutement, ainsi que les éventuelles lacunes dans les processus existants. Cette évaluation approfondie permettra de comprendre comment la digitalisation peut répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise.

De plus, il est important de prendre en considération les ressources disponibles au sein de l'organisation. Cela inclut non seulement les ressources financières, mais également les compétences des employés, l'infrastructure technologique existante et la capacité à investir dans de nouvelles solutions numériques. Une évaluation approfondie des ressources, aidera les entreprises à déterminer les opportunités et les contraintes de la digitalisation du recrutement dans un contexte organisationnel.

En tenant compte de ces aspects, je recommande vivement de développer un plan d'action personnalisé pour la digitalisation du recrutement, qui prend en compte les besoins et les ressources spécifiques de l'entreprise. Ce plan devrait inclure des étapes claires, des échéanciers réalistes et des budgets alloués, en gardant à l'esprit la culture d'entreprise et les objectifs stratégiques.

11. Conclusion

Pour conclure ce travail, nous avons pu observer et étudier de nombreuses solutions digitales qui ont émergé dans le domaine du recrutement des ressources humaines. Au cours des interviews avec sept professionnels du métier, nous avons constaté que leurs opinions divergeaient sur certains aspects de la digitalisation du processus de recrutement. Cependant, ils étaient tous unanimes sur l'efficacité de ces solutions digitales pour optimiser les activités liées au recrutement.

Les retours des sondages en ligne ont également révélé que les candidats manifestaient certaines craintes vis-à-vis de ces outils, bien qu'ils soient généralement familiers avec leur utilisation. Il est essentiel de prendre en compte ces préoccupations et de les aborder de manière transparente afin de garantir une expérience de recrutement positive et équitable pour tous les candidats.

En réponse à ma problématique initiale, il est évident que la digitalisation du recrutement a un impact significatif sur le département des ressources humaines. Les avantages sont nombreux, tels que l'automatisation des tâches répétitives, l'optimisation du tri des candidatures, l'expansion du vivier de talents et l'accélération du processus de recrutement. Cependant, il est crucial de souligner que ces outils digitaux doivent être utilisés comme une aide et non pas comme des outils décisionnels à part entière.

La digitalisation du recrutement offre l'opportunité de renforcer l'efficacité et l'efficience du recrutement, mais elle ne doit pas remplacer l'expertise humaine et l'aspect relationnel de la fonction RH. Les professionnels du métier doivent continuer à exercer leur jugement, leur discernement et leur sensibilité dans l'évaluation des candidats.

Il est donc essentiel d'adopter une approche équilibrée dans l'utilisation de ces outils digitaux, en veillant à ce qu'ils soutiennent et améliorent les processus de recrutement existants plutôt que de les remplacer. L'humain reste au cœur du recrutement, et les professionnels des RH doivent être attentifs à maintenir un équilibre entre l'utilisation des nouvelles technologies et le maintien d'un processus éthique et équitable.

12. Bibliographie

ANDRE, Louis. Digitalisation du recrutement : les 5 bonnes raisons. *TalentView* (blog), [en ligne] 30 octobre 2019. ». [Consulté le 15 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.talentview.fr/blog/5-bonnes-raisons-de-digitaliser-son-recrutement/>.

ARCHIBAT, MAG. Recrutement 1.0 versus Recrutement 2.0 : quelles transformations ?, [en ligne] 31 décembre 2014. [Consulté le 11 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://archibat.com/blog/recrutement-1-0-versus-recrutement-2-0-queelles-transformations/>.

BALEXAND. 4 domaines RH où la transformation numérique évolue le plus vite. Cegid France, [en ligne] 9 juin 2017. [Consulté le 22 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.cegid.com/fr/blog/rhvolution-numerique-concretement-y-etes-deja/>.

BELHOUT, Dalale DigitalRecruiters, A Cegid company. Qu'est-ce que l'Inbound Recruiting?, [en ligne] 24 août 2020. [Consulté le 11 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.digitalrecruiters.com/blog/quest-ce-que-linbound-recruiting>.

BELHOUT, Dalale. DigitalRecruiters, A Cegid company. 3 choses à savoir sur la digitalisation du recrutement, [en ligne] 12 juillet 2020. [Consulté le 15 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.digitalrecruiters.com/blog/digitalisation-recrutement-3-choses-a-savoir>.

BELHOUT, Dalale. DigitalRecruiters, A Cegid company. Chatbot recrutement : quels avantages à converser avec les candidats ?, [en ligne] 10 septembre 2021. [Consulté le 11 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.digitalrecruiters.com/blog/chatbot-recrutement-quels-avantages-a-converser-avec-les-candidats>.

BELHOUT, Dalale. DigitalRecruiters, A Cegid company. La dimension stratégique de la fonction RH et recrutement », [en ligne] 10 août 2020. [Consulté le 9 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.digitalrecruiters.com/blog/dimension-strategique-fonction-rh-recrutement>.

BELHOUT, Dalale. DigitalRecruiters, A Cegid company. Personnalisation du recrutement : une attente phare des candidats en 2020, [en ligne] 11 février 2020. [Consulté le 17 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.digitalrecruiters.com/blog/personnalisation-recrutement-attente-phare-candidats-2020>.

BELHOUT, Dalale. DigitalRecruiters, A Cegid company. Processus de recrutement : 5 étapes à suivre !, [en ligne] 19 septembre 2021. [Consulté le 31 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.digitalrecruiters.com/blog/processus-de-recrutement-5-etapes-a-suivre>.

BENHAMMOU, Sarah. RGD & Recrutement, la gestion des données des candidats non retenus. *Culture RH* (blog), [en ligne] 21 janvier 2022. [Consulté le 17 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://culture-rh.com/rgpd-recrutement-donnees-personnelles-candidats-non-retenus/>.

BERNES, Marion. Test d'aptitudes cognitives : Guide de A à Z pour le recruteur | Maki. [Consulté le 12 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.makipeople.com/fr/resources/cognitive-ability-test-for-recruiter>.

BRUNNER, Hervé. Evolution du marché des SIRH de 1970 à nos jours, [en ligne] 24 septembre 2007. [Consulté le 2 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.journaldunet.com/solutions/reseau-social-d-entreprise/1032818-evolution-du-marche-des-sirh-de-1970-a-nos-jours/>.

CARPENTIER, Amandine. Chatbot de recrutement : de nouvelles opportunités pour le secteur. *Botnation* (blog), [en ligne] 14 février 2022. [Consulté le 11 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://botnation.ai/site/fr/chatbot-recrutement/>.

CASTILLO, Amanda. Comment réussir un recrutement - Le Temps, [en ligne] 30 mars 2017. [Consulté le 31 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/carrieres/reussir-un-recrutement>.

CASTILLO, Amanda. *Le Temps*. Comment réussir un recrutement, [en ligne] 30 mars 2017. [Consulté le 15 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/carrieres/reussir-un-recrutement>.

CHRISTIANE. Du web 1.0 au web 4.0: l'évolution du web depuis 1990, [en ligne] 1 février 2012. [Consulté le 11 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://c-marketing.eu/du-web-1-0-au-web-4-0/>

Comment bien se préparer aux tests de personnalité des recruteurs | HelloWork. [Consulté le 12 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.hellowork.com/fr-fr/guides/bien-preparer-tests-personnalite-recruteurs.html>.

CONFEDERATION SUISSE. Conséquences de la numérisation sur le marché du travail – Montiorages 2022. [Consulté le 26 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/74356.pdf>

CUOFANO, Gennaro. Qu'est-ce que la théorie ERG ? La théorie ERG en bref. FourWeekMBA, [en ligne] 9 décembre 2022. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://fourweekmba.com/fr/th%C3%A9orie-de-l%27erg/>.

D6MARKETING. Les Théories de Maslow, d'Alderfer et d'Herzberg, [en ligne] 7 août 2017. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.d6-dz.com/single-post/2017/08/07/les-th-c3-a9ories-de-maslow-dalderfer-et-dherzberg>

DERTIP, Angelique. La transformation des métiers s'accélère, de nouveaux métiers vont émerger...Quel paysage dans 10 ans ? - VISIPLUS academy, [en ligne] 10 septembre 2019. [Consulté le 26 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://academy.visiplus.com/blog/emploi-2/la-transformation-des-metiers-saccelere-et-des-nouveaux-metiers-vont-emerger-quel-paysage-dans-10-ans-2019-09-10>.

DIGIFORMA. E-learning. [Consulté le 14 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.digiforma.com/definition/e-learning/>.

Digitalisez votre parcours d'intégration pour renforcer son impact. [Consulté le 14 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://blog.teachup.com/ressources/blog/digitalisez-votre-parcours-d-integration-pour-renforcer-son-impact/>.

Digitalisez votre processus de recrutement en 6 étapes - RHP. [Consulté le 14 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.rhperformances.fr/conseil-rh/recrutement/processus-de-recrutement-3/>.

EIGENMANN, Julie. *Le Temps*. LinkedIn, des bonnes pratiques aux faux pas, [en ligne] 10 février 2023. [Consulté le 5 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/carrieres/linkedin-bonnes-pratiques-aux-faux>.

FIGARO RECRUTEUR. Comment faire une fiche de poste en 2022 ? Exemples gratuits, [en ligne] 30 septembre 2021. [Consulté le 10 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://recruteur.lefigaro.fr/article/tout-savoir-sur-la-fiche-de-poste/>.

FILLIE, Jean-Philippe. CVthèque : définition, importance et comment en créer une CVthèque. *Logiciel de recrutement* (blog), [en ligne] 15 mars 2023. [Consulté le 11 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://intuition-software.com/cvtheque-definition-importance-et-comment-en-creeer-une/>.

FLEXJOB, L'équipe. Recrutement 3.0 : Une question d'image employeur ? FlexJob, [en ligne] 29 juin 2017. [Consulté le 11 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://flexjob.fr/recrutement-3-0-une-question-d-image-employeur/>.

GERALDINE. Qu'est-ce qu'un jobboard ? Définition et fonctions - Robopost, [en ligne] 1 avril 2019. [Consulté le 18 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.robopost.com/definition-job-board-a-quoi-ca-sert/>.

GERBER, Sandra. Protection des données de l'employé – la phase de recrutement. *Wilhelm Gilliéron Avocats* (blog), [en ligne] 24 novembre 2019. [Consulté le 17 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.wg-avocats.ch/actualites/droit-du-travail/protection-des-donnees-de-lemploye-la-phase-de-recrutement/>.

GERVOISE, Audrey. La digitalisation des RH : définition, enjeux, attentes, exemple... *Culture RH* (blog), [en ligne] 20 mars 2020. [Consulté le 17 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://culture-rh.com/digitalisation-rh-definition-enjeux-attentes-exemple/>.

GOIRAND, Thomas. DigitalRecruiters, A Cegid company. RH : les conseils pour héberger vos données en sécurité, [en ligne] 8 février 2023. [Consulté le 11 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.digitalrecruiters.com/blog/rh-les-conseils-pour-heberger-vos-donnees-en-securite>.

GRANGER, Laurent. Stratégie GRH : définir les enjeux à moyen et long terme. [Consulté le 27 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/strategie-rh.htm>.

GREEN, Volatine. Théorie de Herzberg : facteurs, définition et modèles, [en ligne] 25 mars 2022. [Consulté le 29 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://gitmind.com/fr/theorie-herzberg.html>.

HASLE, Adélaïde. L'IA dans le processus de recrutement : vers une déshumanisation de la relation avec les candidats ? HelloWorkplace, [en ligne] 12 novembre 2019. [Consulté le 17 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.helloworkplace.fr/ia-processus-recrutement-deshumanisation/>.

HERON, Nathalie. Shapr, la nouvelle façon de réseauter, [en ligne] 23 septembre 2019. [Consulté le 6 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.garance-et-moi.com/blog/shapr-nouvelle-facon-reseau>.

HUMANSOURCING. L'ATS recrutement, l'outil indispensable du recruteur. [Consulté le 6 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.humansourcing.com/ats-recrutement/>.

IDER, Rabia. Pourquoi digitaliser le processus de recrutement de votre entreprise ? *Talentia Software | Finance & HR Software solutions for companies* (blog), [en ligne] 29 décembre 2022. [Consulté le 15 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.talentia-software.com/fr/digitaliser-processus-recrutement/>.

ISAILOVIC, Katarina. LinkedIn. Employer branding: les opportunités et les risques du recrutement 4.0. *Farner Consulting AG* (blog), [en ligne] 19 avril 2022. [Consulté le 11 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.farner.ch/fr/2022/04/employer-branding-les-opportunités-et-les-risques-du-recrutement-4-0/>

JACQUIER, Laurent. Marché du travail en Suisse - We Group SA. *Wegroup* (blog), [en ligne] 9 avril 2013. [Consulté le 14 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.wegroup.ch/marche-du-travail-en-suisse/>.

JEAN. Recrutement : pourquoi faire passer un test d'aptitudes cognitives (test de QI) aux candidats ? E-testing, [en ligne] 4 décembre 2020. [Consulté le 12 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://e-testing.fr/fr/2020/12/04/recrutement-pourquoi-faire-passer-un-test-d-aptitudes-cognitives-test-de-qi-aux-candidats/>.

JOB CLOUD. Trouvez des candidats dans la plus grande Base CV de Suisse. [Consulté le 20 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.jobcloud.ch/c/fr-ch/produits/cv-base-de-donnees/>.

KELLER, Corinne. Le recrutement digital a augmenté de 300% au cours des trois dernières années. Comment vous situez-vous dans cette tendance? Coople Switzerland, [en ligne] 29 mars 2021. [Consulté le 16 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.coople.com/ch/fr/blog/recrutement-digital/>.

L'OREAL GROUP - Freedom to Go beyond, That's the Beauty of L'Oréal. [Consulté le 10 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.loreal.com/fr/careers/>.

La théorie des besoins. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.partagedusavoir.fr/la-theorie-des-besoins-et-de-la-motivation-de-mcclelland/>.

LARHER, Yann-Maël et KOCIUBA, Louise. RGPD, recrutement et protection des données des candidats, [en ligne] 23 mars 2002. [Consulté le 17 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.village-justice.com/articles/plateforme-recrutement-protection-des-donnees,45123.html>.

LENOIR, Julien. L'évolution de la fonction RH (vitrine.L'évolution de la fonction RH) - XWiki, [en ligne] 15 janvier 2020. [Consulté le 27 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/vitrine/L%27%C3%A9volution%20de%20la%20fonction%20RH#H1HistoriquedelafonctionRH>.

Les 101 théories de la motivation. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.lesmotivations.net/spip.php?article49>.

Les 5 étapes du processus de recrutement | Academic Work, [en ligne] 19 mars 2019. [Consulté le 15 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.academicwork.ch/blog/career/outils-de-recrutement-formation-rh>.

Les avantages et inconvénients de LinkedIn. [Consulté le 5 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.portail-autoentrepreneur.fr/academie/developpement/reseaux-sociaux/avantages-inconvenients-linkedin>.

Les biais de l'intelligence artificielle. [Consulté le 17 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://fr.linkedin.com/pulse/les-biais-de-lintelligence-artificielle-estimnumerique>.

Les Echos. Quand le logiciel de recrutement d'Amazon discrimine les femmes, [en ligne] 13 octobre 2018. [Consulté le 17 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/quand-le-logiciel-de-recrutement-damazon-discrimine-les-femmes-141753>.

LEVY, Julia. 7 solutions concrètes pour réduire le turnover. [Consulté le 23 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.epsor.fr/blog/solutions-pour-reduire-le-turnover>.

Logiciel de tri de CV : Comment fonctionnent les algorithmes ? [Consulté le 10 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.goldenbees.fr/blog/logiciel-tri-cv-algorithme>.

LORY, Adeline. 6 étapes pour réussir votre analyse du besoin en recrutement, [en ligne] 7 juin 2022. [Consulté le 15 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/recrutement/analyse-du-besoin-en-recrutement>.

Marché du travail – orientation.ch/carriere. [Consulté le 26 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://carriere.orientation.ch/sources-dinformations/travail-emploi/marche-du-travail>.

MAZOIR, Fabrice. Recrutement : qu'est-ce qui a changé en 15 ans ? BDM, [en ligne] 7 octobre 2015. [Consulté le 3 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.blogdumoderateur.com/evolution-recrutement-2000-2015/>.

MESTRE, Maryline. Chatbot RH : pourquoi et comment l'utiliser ? | Factorial. *Factorial Blog* (blog), [en ligne] 17 mai 2023. [Consulté le 13 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://factorial.fr/blog/chatbot-rh-le-mettre-en-place/>.

Métiers d'avenir : 40 carrières à envisager dès 2023, [en ligne] 5 janvier 2023. [Consulté le 26 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.oberlo.fr/blog/metiers-avenir>.

MINISTERE DE L'ECONOMIE DES FINANCES ET DE LA SOUVERAINETE INDUSTRIELLE ET NUMERIQUE. La fonction Ressources humaines. [Consulté le 8 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines>.

MintHR. Applicant tracking system (ATS) : Un outil indispensable pour votre recrutement. [Consulté le 10 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://minthr.com/fr/blog/ats/>.

MONTEREMAL, Jennifer. E-recrutement : définition, avantages, guides et outils pour recruter sur internet. [Consulté le 16 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/ats/e-recrutement>.

MUR, Samantha. Créer la fiche de poste idéale : modèle, exemple, conseils pour la rédiger, [Consulté le 15 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/recrutement/modele-fiche-de-poste>.

NBRI. The Cost of a Bad Hire. [Consulté le 17 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.nbrii.com/infographics/the-cost-of-a-bad-hire/>.

NewsLang. Digitalisation des Ressources Humaines, qu'en est-il de l'Humain ? *Whyness* (blog), [en ligne] 23 mars 2021. [Consulté le 17 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://whyness.ch/ressources-humaines/digitalisation-ressources-humaines-avantages-et-inconvenients/>.

Online, EDHEC. Peut-on éviter les biais du recrutement par algorithme ? EDHEC Online. EDHEC Online,), [en ligne] 16 juin 2021. [Consulté le 17 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://online.edhec.edu/fr/blog/biais-du-recrutement-par-algorithme/>.

onlineKarma. Social Media Nutzung Schweiz | Neueste social media Statistiken. [Consulté le 20 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.onlinekarma.ch/social-media-statistik-schweiz>.

OpenSourcing. CVthèque : Définition, Exemples & Comment y Recruter ?, [en ligne] 18 mai 2021. [Consulté le 11 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://opensourcing.com/blog/cvtheque-definition/>.

OpenSourcing. Recruteurs : comment mener un entretien en visioconférence ?, [en ligne] 1 juillet 2021. [Consulté le 13 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://opensourcing.com/blog/entretien-visioconference/>.

PME La grande mutation des ressources humaines. [Consulté le 27 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.pme.ch/strategie/2022/03/21/la-grande-mutation-des-ressources-humaines>.

POUILLARD, Nathalie. Digitalisation RH : définition, enjeux, outils pour la fonction RH, processus RH en entreprise. [Consulté le 14 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/digitalisation-rh>.

Qu'est ce que le sourcing RH ? [Consulté le 23 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.goldenbees.fr/blog/sourcing-rh-quest-ce-que-cest>.

Quand ça colle grâce au job-matching | Careerplus, [en ligne] 20 septembre 2018. [Consulté le 5 juin 2023]. Disponible 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>.

Raphaël. Scoring CV : comment améliorer la présélection des candidats ? Blog Beetween, [en ligne] 2 mars 2021. [Consulté le 10 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://blog.beetween.fr/scoring-cv-et-preselection-des-candidats/>.

RE.SOURCES, Staff. Recrutement : le défi des biais algorithmiques. re.sources, [en ligne] 29 février 2020. [Consulté le 17 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://resources.grouperandstad.fr/decryptages/recrutement-le-defi-des-biais-algorithmiques/>.

READY, Jessica. Test de personnalité en recrutement : à quoi sert-il ? Comment l'utiliser ? *Culture RH* (blog), [en ligne] 13 août 2020. [Consulté le 12 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://culture-rh.com/test-personnalite-recrutement-enjeux-utilisation-outils/>.

Recrutement : Définition simple et facile du dictionnaire, [en ligne] 6 janvier 2021. [Consulté le 31 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/recrutement/>.

Recrutement 3.0 : les nouvelles tendances pour attirer les talents. *Logiciel de recrutement et CRM de recrutement- ScopTalent* (blog), [en ligne] 28 février 2023. [Consulté le 11 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://scoptalent.com/recrutement-3-0-nouvelles-tendances-attirer-talents/>.

Rédaction, La. Recrutement digital : 5 raisons d'utiliser l'e-assessment. *myRHline* (blog), [en ligne] 1 mars 2017. [Consulté le 12 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://myrhline.com/type-article/recrutement-digital-3-raisons-d-utiliser-l-e-assessment/>.

Respecter le RGPD lors d'un recrutement digital : mode d'emploi. [Consulté le 17 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.goldenbees.fr/blog/rgpd-recrutement-digital>.

Ressources Superprof - Cours théoriques, leçons et exercices. La Gestion des Ressources Humaines | Superprof, [en ligne] 8 septembre 2020. [Consulté le 27 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.superprof.fr/ressources/developpement-personnel/management/supports/expose/metier-de-responsable-rh.html/>.

RH Matin. Jobup.ch. [Consulté le 11 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.rhmatin.com/annuaires/recrutement-talents/jobup-ch.html>.

Rhprofiler. Site carrière – Quels sont les enjeux pour votre entreprise ? RH Profiler, 23 août 2022. <https://www.rhprofiler.com/site-carriere-quels-sont-les-enjeux-pour-votre-entreprise/>.

SCHILTZ, Louis-Clément. Chatbot RH : Quels sont les avantages d'un chatbot pour vos ressources humaines ? [Consulté le 13 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.webotit.ai/chatbot-rh-quels-sont-les-avantages-dun-chatbot-pour-vos-ressources-humaines>.

Scoptalentuser. Logiciel tri CV : les comprendre pour recruter efficacement - ScopTalent. *Logiciel de recrutement et CRM de recrutement- ScopTalent* (blog), [en ligne] 2 juin 2022. [Consulté le 10 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://scoptalent.com/logiciel-tri-cv-recruter-efficacement/>.

Software, Horizontal. Remettre l'humain au cœur du recrutement. Horizontal Software (blog), [en ligne] 4 octobre 2021. [Consulté le 17 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.horizontalsoftware.com/remettre-l-humain-au-coeur-du-recrutement/>.

Superprof Ressources. La Gestion des Ressources Humaines | Superprof, [en ligne] 8 septembre 2020. [Consulté le 31 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.superprof.fr/ressources/developpement-personnel/management/supports/expose/metier-de-responsable-rh.html/>

TALERMAN, David. Les réseaux sociaux professionnels en Suisse. [Consulté le 11 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.travailler-en-suisse.ch/emploi-suisse/reseautage-suisse/reseaux-sociaux-professionnels-suisse>.

Temporis. 7 conseils pour réussir votre entretien d'embauche en visioconférence ! [Consulté le 13 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.temporis-franchise.fr/actualites/reussir-votre-entretien-en-visioconference>.

THELER, Julien. E-teach. Réussir l'intégration de vos collaborateurs grâce au elearning - 10 conseils, [en ligne] 20 novembre 2013. [Consulté le 14 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://e-teach.ch/blog/conseils-integration-nouveaux-collaborateurs-elearning-online-ewelcome-induction/>.

Trouvez la meilleure solution en ligne pour vos recrutements. Quels sont les principes d'un ATS ?, [en ligne] 28 juillet 2022. [Consulté le 7 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://outils-recrutement.com/fonctionnement-ats>.

VANDENBERGHE, Pierre. 21 Exemples de Tests de Recrutement | Recrutee. [Consulté le 12 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://recrutee.com/fr-articles/tests-de-recrutement>.

VIGNERON, Guillaume. E-recrutement, recrutement 2.0, recrutement 3.0 : quelles différences ? [Consulté le 11 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://inbound.lasuperagence.com/blog/e-recrutement-recrutement-2.0-recrutement-3.0-inbound-recruiting>.

Ouvrages :

BAITAN, Mathias, 2018. *Organiser l'entreprise vers une poursuite de l'organisation optimale*. [Consulté le 1 avril 2023]. ISBN 978-2-88915-261-2

BAUDOIN, Emmanuel, DIARD, Caroline, BENABID, Myriam et CHERIF, Karim, 2019. *Transformation digitale de la fonction RH* [en ligne]. Dunod. [Consulté le 31 mars 2023]. ISBN 978-2-10-076759-5.

GRASSER, Benoît, et NÖEL, Florent. 2017. *Ressources Humaines : enjeux, stratégies, processus* [en ligne]. Vuibert. [Consulté le 31 mars 2023]. ISBN 978-2-311-40084-7.

STORHAYE, Patrick. *Transformation, RH & digital : De la promesse à la feuille de route*, [en ligne]. EMS Editions, 2016. [Consulté le 31 mars 2023]. ISBN 978-2-84769-864-0.

Thèses :

BULATADI, Jenny, 2021. *Comment la notion d'éthique impacte le recrutement à la maternité des Hôpitaux Universitaires de Genève ?* [En ligne]. Haute école de Gestion de Genève. [Consulté le 20 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://sonar.ch/hesso/documents/315157>

FANTINO, Morgane, 2021. *La digitalisation du recrutement dans le domaine des Ressources Humaines*. [En ligne]. Haute école de Gestion de Genève. [Consulté le 20 mars 2023]. Disponible à l'adresse : <https://sonar.ch/hesso/documents/314981>

13. Annexes :

13.1 Interview du 5 avril 2023 avec Madame Ornella Abeng Zali assistante RH :

1) Quelles sont vos formations ?

J'ai un master en Ressources Humaines complété par un certificat d'assistante de gestion personnelle.

2) Pourquoi avoir choisi le domaine des Ressources Humaines ?

Avant de travailler dans les ressources humaines, j'étais dans le domaine bancaire et je recherchais un métier où il y avait vraiment le contact avec l'humain. En discutant avec l'un de mes proches qui était dans le domaine, je me suis dit que cela pouvait être une bonne alternative.

3) Depuis combien d'années exercez-vous cette profession ?

Je suis dans les RH depuis 2018, donc cela fait 5 ans.

4) Avez-vous observé des évolutions ou vécu des changements structurels qui ont affecté de manière positive ou négative votre domaine ? Si oui, de quelle manière ?

Je dirais que j'ai toujours travaillé dans l'ère de l'informatique lorsque j'ai débuté dans le métier. Donc finalement, je n'ai pas vraiment vu les changements à ce niveau-là. Cependant, il y a beaucoup d'entreprises qui travaillent encore avec énormément de papier et veulent en utiliser moins. Actuellement, il y a un grand travail de numérisation car on essaie de mettre tous les dossiers papier au format numérique pour ensuite mieux les utiliser et ne plus avoir à gérer les stocks de papier.

5) Que signifie pour vous le terme « digitalisation RH » ?

Je dirais que le terme est très vaste. Je ne peux pas vous donner une définition précise.

6) Lors de vos processus de recrutement, faites-vous usage d'un ou plusieurs outils digitaux ou de l'IA ? Si oui, lesquels et de quelle manière ? Si non, pourquoi n'utilisez-vous pas ces derniers ?

L'intelligence artificielle est un sujet qui m'intéresse beaucoup, on en parle énormément également. Nous travaillons avec un SIRH pour les différents domaines des RH.

7) Selon vous, les outils numériques contribuent-ils à l'amélioration de l'efficacité en termes de tri, analyse et sélection des candidats durant le processus de recrutement ? Si oui, de quelles manières ?

Oui, cela facilite énormément la tâche dans le sens où, lors de la sélection des candidatures, nous pouvons classer les différents profils reçus. On peut vraiment segmenter la sélection, l'évaluation, et nous pouvons également suivre l'évolution du recrutement. Je trouve que c'est aussi un outil bénéfique pour les candidats, car lorsqu'ils postulent sur une plateforme comme Jobup, ils reçoivent un accusé de réception et peuvent suivre l'évolution de leur dossier via la plateforme.

8) D'après votre expérience, la digitalisation a-t-elle facilité la gestion des candidatures et le suivi des candidats ? Si oui, comment ?

Comme je vous l'ai expliqué tout à l'heure, je travaille dans les RH depuis 2018 et nous utilisons déjà des outils digitaux. Je ne sais pas comment ils faisaient avant pour la gestion et le suivi des candidats, mais je trouve que cela contribue à faciliter le processus.

9) Utilisez-vous les réseaux sociaux et/ou l'intelligence artificielle pour le recrutement de nouveaux talents ? Si oui, de quelle manière ?

Oui, principalement LinkedIn. Nous faisons du sourcing sur ce réseau et nous publions également des offres d'emploi sur cette plateforme. C'est une pratique qui fonctionne plutôt bien, car l'annonce peut être partagée et gagner en visibilité. Je pense que LinkedIn est actuellement le meilleur réseau social pour le recrutement.

10) Pensez-vous que la digitalisation a conduit à une diminution de la qualité de la relation entre le recruteur et le candidat ? Si oui, de quelle manière ?

Oui, je pense. Par exemple, lorsque l'on envoie des mails de refus, ce n'est pas vraiment personnel. Ce sont des mails génériques et le candidat ne peut pas savoir ce qui n'a pas fonctionné. Je pense aussi que la digitalisation réduit l'accès. Aujourd'hui, lorsqu'un candidat postule à une offre d'emploi, il est difficile pour lui d'avoir un contact direct avec le recruteur pour obtenir plus d'informations sur le poste. Je trouve que nous avons un peu perdu le côté personnel.

11) Selon vous, pensez-vous que la digitalisation a favorisé ou favorisera l'émergence de nouveaux métiers au sein du département RH ?

Oui, je pense qu'il y aura de nouveaux métiers au sein du département RH, des métiers liés au développement, à la maintenance. Je pense que le RH de demain devra avoir des compétences liées à la digitalisation de manière générale.

12) Si vous deviez citer des avantages et des inconvénients liés à la digitalisation du recrutement RH, quels seraient-ils ?

Avantages :

- Possibilité d'obtenir rapidement des informations
- Les processus de recrutement sont plus rapides
- Prise de contact rapide avec le candidat

Inconvénients :

- Perte de proximité
- Déshumanisation du processus
- Très procédurier, par exemple lorsqu'un poste exige 3 années d'expérience et que le candidat ne les a pas, son dossier est automatiquement mis de côté. On peut passer à côté de bons profils.

13. Quel est, selon vous, l'avenir de la digitalisation en termes de recrutement ?

Je pense que dans le futur, nous aurons peut-être une intelligence artificielle capable de sourcer, d'apporter des informations et de faire correspondre les profils. Si ce type d'IA est mis en place, le métier de recruteur sera complètement automatisé.

13.2 Interview du 6 avril 2023 avec Monsieur Fabrice Bonvin Responsable RH de la commune de Lancy

1) Quelles sont vos formations ?

Il a un master en psychologie.

2) Pourquoi avoir choisi le domaine des Ressources Humaines ?

Car il s'intéresse à l'humain. Il voulait travailler dans le monde de l'entreprise contrairement au domaine de la santé.

3) Depuis combien d'années exercez-vous cette profession ?

Depuis plus de 20 ans.

4) Quelles sont vos tâches au quotidien ?

Étant donné qu'il est responsable du département, ses tâches sont très variées. Il s'occupe du recrutement, de la gestion des conflits, de la mise en place de procédures et de processus. Il travaille également sur la recherche de solutions avec des prestataires externes pour gérer des absences de longue durée. Il gère également les projets liés à la mise en place de logiciels informatiques et coordonne les évaluations des collaborateurs ainsi que la mise en place de conventions de formation. Il discute également avec les chefs de service pour résoudre des problématiques et reçoit les collaborateurs pour discuter lorsqu'ils sont malheureux au travail. Il n'y a pas de journée type, ce qui rend le travail intéressant.

5) Avez-vous observé des évolutions ou vécu des changements structurels qui ont affecté de manière positive ou négative votre domaine ? Si oui, de quelle manière ?

Oui, maintenant il y a les outils informatiques.

6) Que signifie pour vous le terme « digitalisation RH » ?

Cela signifie l'utilisation d'outils informatiques dans la mise en œuvre et l'exécution des activités liées aux ressources humaines.

7) Lors de vos processus de recrutement, faites-vous usage d'un ou plusieurs outils digitaux ou de l'IA ? Si oui, lesquels et de quelle manière ? Si non, pourquoi n'utilisez-vous pas ces derniers ?

Non, ils n'utilisent même pas un système d'information. Ils travaillent avec des outils tels qu'Outlook et Word.

8) Avez-vous déjà envisagé de digitaliser le processus de recrutement de votre entreprise ?

Oui, le responsable des ressources humaines souhaite davantage de digitalisation. Cependant, pour l'instant, cela n'est pas possible. Pour la publication des offres d'emploi, ils rédigent une annonce sur Word, puis la publient sur leur site internet et leur intranet. Ils utilisent également LinkedIn pour diffuser les postes et parfois font appel à des agences de placement. Ils impriment également les offres pour les afficher dans la rue.

Une fois l'annonce publiée, les candidats postulent en format électronique, mais cela est récent car auparavant ils devaient remplir un formulaire papier. Actuellement, les candidats remplissent un formulaire électronique. Une fois qu'ils reçoivent les candidatures, ils les enregistrent dans un fichier Excel car ils n'ont pas de système d'information RH, puis traitent tout manuellement et impriment les CV.

Ils répondent également manuellement à tous les candidats. Ils n'ont pas encore d'outils, mais ils sont sur le point d'acquérir un système d'information RH (SIRH).

9) Selon vous, les outils numériques contribuent-ils à l'amélioration de l'efficacité en termes de tri, d'analyse et de sélection des candidats lors du processus de recrutement ? Si oui, de quelles manières ?

Sans aucun doute, s'ils disposaient de tels outils, cela leur permettrait de gagner du temps et réduirait peut-être les risques d'erreur. Cela leur permettrait également d'attribuer une réponse et un traitement uniformes à tous les candidats.

10) Utilisez-vous les réseaux sociaux et/ou l'intelligence artificielle pour le recrutement de nouveaux talents ? Si oui, de quelle manière ?

Ils utilisent systématiquement LinkedIn lors de la diffusion des postes.

11) Pensez-vous que la digitalisation a conduit à une diminution de la qualité de la relation entre le recruteur et le candidat ? Si oui, de quelle manière ?

Cela dépend de la manière dont elle est utilisée. Aujourd'hui, certaines entreprises utilisent des chatbots lors du premier contact, mais le responsable RH n'est pas d'accord avec cette approche. Il pense qu'il faut utiliser l'IA de manière intelligente, en l'utilisant pour simplifier les tâches "pénibles" et fastidieuses qui apportent peu de valeur ajoutée. Dans le cadre du recrutement, le rôle du RH est de pouvoir comprendre la personne, d'utiliser sa sensibilité humaine, car il s'agit d'un être humain et non d'un algorithme, afin de faire une sélection aussi équitable que possible.

Certaines personnes affirment que les êtres humains sont sujets à des biais cognitifs, qu'ils utilisent leur intuition, qu'ils ne prennent pas de bonnes décisions, tandis que les algorithmes sont là pour être totalement objectifs et fournir un traitement impartial des candidatures. Le responsable RH n'est pas totalement d'accord avec cela, car comme on a pu le constater, les algorithmes sont également sujets à des biais et des préjugés.

12) Selon vous, pensez-vous que la digitalisation a favorisé ou favorisera l'émergence de nouveaux métiers au sein du département RH ?

Monsieur Bonvin pense que cela dépend des besoins de l'entreprise. Selon lui, ce ne sont pas les outils qui décideront de l'émergence de nouveaux métiers, mais plutôt les besoins spécifiques de l'entreprise. Dans le cas d'une administration locale, cela dépendra du type de services qu'ils souhaitent offrir. On peut imaginer que de nombreux emplois disparaîtront en raison de la digitalisation, pas seulement dans les RH, mais de nombreux emplois seront également créés. Selon lui, le rôle des RH sera de plus en plus celui d'accompagner le changement.

13) Si vous deviez citer des avantages et des inconvénients liés à la digitalisation du recrutement RH, quels seraient-ils ?

Avantages : gain de temps car les tâches répétitives sont effectuées par le logiciel.

Inconvénients : les biais potentiels de l'IA.

Il pense qu'il est essentiel de placer l'humain au centre du processus. Il est inutile d'utiliser de tels outils si cela conduit à traiter les personnes comme des numéros de manière inhumaine. En fait, il observe que les candidats ne reçoivent même pas de réponse négative et ne savent pas si leur candidature a été reçue. Cela crée une expérience impersonnelle.

Il est important de garder à l'esprit qu'au-delà de la productivité et de l'efficacité, il y a des êtres humains et cela affecte également la réputation de la fonction RH.

14) Quel est, selon vous, l'avenir de la digitalisation en termes de recrutement ?

Les entreprises n'auront pas le choix, elles devront adopter certaines de ces solutions. Certaines entreprises adopteront ces solutions plus rapidement que d'autres.

13.3 Interview du 14 avril 2023 avec Monsieur Bertrand Lanxade DRH chez Mazars Holding SA :

1) Quelles sont vos formations ?

Monsieur Lanxade a un profil un peu atypique. Il est ingénieur de formation. En effet, il a commencé les 5 premières années de sa carrière en travaillant comme ingénieur, puis il a élaboré un projet social et écologique en Russie. En revenant en Suisse, il a décidé de s'orienter vers les ressources humaines. Il a d'abord commencé dans le recrutement, dans un ou deux cabinets de recrutement, puis il est passé en interne, d'abord comme HR business partner pendant 2 ans et demi, et aujourd'hui en tant que directeur des ressources humaines.

2) Pourquoi avoir choisi le domaine des Ressources Humaines ?

C'était l'envie de travailler sur l'humain, de servir l'organisation, de servir les collaborateurs. Puis le deuxième élément, c'est que en tant qu'ingénieur, Monsieur Lanxade aime également organiser, structurer, travailler sur des données, et cela est possible dans le domaine des ressources humaines. C'est donc la combinaison de ces deux éléments : l'aspect humain social et l'aspect organisationnel structuré, qui l'ont attiré dans ce domaine.

3) Depuis combien d'années exercez-vous cette profession ?

Dans les ressources humaines de manière large, depuis 2009, donc cela fait 14 ans. Dans les ressources humaines en interne en entreprise, depuis 2016.

4) Quelles sont vos tâches au quotidien ?

Ses tâches sont très variées, c'est pour cela qu'il apprécie ce métier. D'ailleurs, c'est pour cette raison qu'il a rapidement cherché à travailler dans un poste généraliste. Ses tâches sont stratégiques et opérationnelles. Les tâches opérationnelles consistent à recruter le personnel, malheureusement à licencier, répondre à des questions, préparer des promotions, effectuer des changements de contrat, négocier une augmentation de salaire, etc.

L'aspect stratégique concerne la réflexion sur les compétences dont le département des ressources humaines aura besoin dans les prochaines années, les outils RH nécessaires (actuellement, on parle beaucoup de gestion des talents : attraction des talents, rétention des talents), ainsi que la réflexion sur les nouvelles générations qui arrivent sur le marché du travail, leurs attentes, comment les attirer, et les raisons pour lesquelles les collaborateurs, notamment les femmes, quittent l'entreprise.

5) Avez-vous observé des évolutions ou vécu des changements structurels qui ont affecté de manière positive ou négative votre domaine ? Si oui, de quelle manière ?

Selon Monsieur Lanxade, il y a tout d'abord la guerre des talents. Les employeurs se battent pour trouver les bonnes personnes et pour avoir les meilleures. La recherche d'emploi a clairement évolué en 14 ans, du côté des employés et des employeurs. C'est devenu plus compétitif, plus rapide et plus professionnel qu'avant.

Le deuxième élément est que les critères de choix des candidats ont changé. Avant, la rémunération, la dimension du poste et les perspectives de développement étaient les critères importants pour les employés. Maintenant, ce sont plutôt la culture de l'entreprise, les valeurs de l'entreprise, l'équilibre entre travail et vie personnelle, et les avantages pour les employés qui priment.

Le troisième élément est la digitalisation. De nombreux outils se sont développés, tels que les bases de données, ainsi que les réseaux sociaux avec LinkedIn, par exemple, qui ont eu une grande influence. L'intelligence artificielle joue également un rôle, avec des évaluations en ligne, par exemple.

Le quatrième élément est en partie lié à la digitalisation, c'est le métier de chasseurs de têtes. Auparavant, les cabinets de recrutement avaient un quasi-monopole. Maintenant, de nombreuses entreprises ont internalisé cette fonction, comme Mazars l'a fait. Elles effectuent elles-mêmes la recherche de talents et ne font appel aux agences de placement que pour les profils très difficiles.

6) Que signifie pour vous le terme « digitalisation RH » ?

C'est le fait d'apporter du digital dans les différents processus et décisions de la fonction RH. Il y a trois niveaux. Le niveau web 1.0 consiste pour une entreprise à avoir une base de données contenant les informations sur les employés, c'est déjà une digitalisation importante.

Ensuite, le web 2.0 concerne les réseaux sociaux tels que LinkedIn pour le recrutement, ainsi que des plateformes comme Glassdoor. Il y a également tout ce qui concerne les réseaux sociaux internes à l'entreprise, notamment avec Office 365, qui offre des outils pratiques pour créer des communautés.

Le niveau suivant est le web 3.0, avec l'intelligence artificielle, la blockchain, le bitcoin et autres métavers. Chez Mazars, ils n'en sont pas encore là. Il y a sûrement du potentiel, mais il n'est pas encore très clair comment le web 3.0 peut impacter la fonction RH.

7) Lors de vos processus de recrutement, faites-vous usage d'un ou plusieurs outils digitaux ou de l'IA ? Si oui, lesquels et de quelle manière ? Si non, pourquoi n'utilisez-vous pas ces derniers ?

Ils utilisent plusieurs outils. Ils sont actuellement en train de mettre en place un "Applicant Tracking System (ATS)", qui est un outil de gestion des candidats et du recrutement. Il comprend une base de données candidat et permet de collecter des feedbacks. Celui qu'ils mettent en place s'appelle "ONLYSY". L'autre outil qu'ils utilisent est "JOIN.", une plateforme qui leur permet de diffuser simultanément des annonces sur plusieurs plateformes telles que jobs.ch, jobup.ch, indeed, etc. Sur LinkedIn, ils publient des annonces et effectuent également de la chasse de tête. Pour certaines campagnes et certains postes, ils utilisent Facebook. Leur site internet est également une bonne référence, les candidats peuvent y déposer leur candidature directement. En revanche, ils n'utilisent pas encore l'intelligence artificielle.

8) Selon vous, les outils numériques contribuent-ils à l'amélioration de l'efficacité en termes de tri, d'analyse et de sélection des candidats durant le processus de recrutement ? Si oui, de quelles manières ?

Selon Monsieur Lanxade, cela apporte beaucoup d'efficacité. Avec Onlysy, ils ont accès à une base de données de CV. Ils peuvent consulter l'historique, ce qui est beaucoup plus visuel. Ils peuvent également consulter les recrutements précédents (il y a un an ou deux), recontacter automatiquement les candidats, les e-mails sont automatiques (réception et déclinaison de candidature). Cet outil les aide beaucoup. La chasse de tête qu'ils effectuent via LinkedIn les aide également. Cela apporte de l'efficacité dans la prise de contact et libère du temps pour d'autres tâches. Lors de la recherche d'un candidat, ils ont la possibilité d'effectuer une recherche avec des mots-clés dans la base de données.

9) D'après votre expérience, la digitalisation a-t-elle facilité la gestion des candidatures et le suivi des candidats ? Si oui, comment ?

L'outil est en place dans leur entreprise depuis 3 semaines, donc c'est assez récent, mais il leur est déjà utile. Grâce à cet outil, ils ont la possibilité de suivre la progression des candidatures et de collecter des feedbacks en demandant aux personnes qui ont interviewé le candidat d'ajouter un feedback dans l'outil. Les e-mails automatiques sont également accessibles via l'outil.

10) Pensez-vous que la digitalisation a conduit à une diminution de la qualité de la relation entre le recruteur et le candidat ? Si oui, de quelle manière ?

La digitalisation des processus doit permettre de gagner du temps pour améliorer la relation humaine. Si la digitalisation est là pour gagner du temps au détriment de la relation, ce n'est pas positif selon Monsieur Lanxade. Il a la chance de travailler pour une entreprise qui n'est pas trop grande, donc ils peuvent se permettre de rencontrer les candidats dont les profils correspondent lors des entretiens.

11) Selon vous, pensez-vous que la digitalisation a favorisé l'émergence de nouveaux métiers au sein du département RH ?

Cela a déjà commencé. Il existe des équipes entières dédiées au HR Analytics. Dans leur entreprise, ils n'ont pas encore de personne dédiée à cette tâche, mais dans d'autres sociétés, plusieurs personnes s'occupent de ce type de travail. Dans les grandes entreprises, il peut y avoir des équipes de 10, 20, voire 30 personnes travaillant sur la digitalisation. Ce ne sont pas nécessairement de nouveaux métiers, mais plutôt des métiers un peu différents. Maintenant, il y a des personnes à temps plein qui se consacrent à la digitalisation. Certaines étaient auparavant dans l'informatique et se sont maintenant orientées vers l'aspect informatique des RH.

12) Si vous deviez citer des avantages et des inconvénients liés à la digitalisation du recrutement RH, quels seraient-ils ?

Avantages :

- Gain de productivité
- Plus de temps pour travailler sur des aspects stratégiques ou les relations humaines
- Prise de décision basée sur des indicateurs et des données (donc des faits concrets)
- Offres et choix mieux adaptés aux attentes des candidats et des employés, que ce soit pour les recrutements ou les formations, par exemple.

Inconvénients :

- Coût assez élevé
- Nécessité de définir des priorités strictes
- Risque que la digitalisation conduise à une perte de qualité dans les relations humaines, malgré les gains de productivité.

13) Savez-vous combien coûte en moyenne la mise en place de la digitalisation du processus de recrutement ?

Pour un ATS permettant de poster simultanément 40 offres d'emploi, le coût de la licence annuelle est d'environ CHF 15'000.-. Pour une plateforme offrant des avantages aux employés, le coût annuel est d'environ CHF 20'000.-. Ces montants concernent uniquement la plateforme.

14) Quel est selon vous l'avenir de la digitalisation en termes de recrutement ?

Les entreprises doivent s'adapter aux nouvelles technologies. Cependant, il estime qu'il n'y a pas de règles strictes. Cela dépend beaucoup du secteur d'activité et des priorités de l'entreprise. Certains secteurs ont moins besoin de se digitaliser rapidement pour différentes raisons, peut-être en raison d'une population plus âgée ou de la facilité à trouver des candidats. Selon la situation spécifique de chaque entreprise, y compris sa situation financière et stratégique, elle peut avoir d'autres priorités. Quoi qu'il en soit, chaque entreprise doit envisager la digitalisation et investir en recrutant les bonnes personnes, celles qui possèdent des compétences en gestion de projets, capables de structurer les processus et d'apporter des solutions

13.4 Interview du 12 avril 2023 avec Madame Laure Puech responsable de secteur RH au département de la cohésion sociale (DCS):

1) Quelles sont vos formations ?

Madame Puech a un master en sociologie. Elle a commencé son parcours professionnel dans l'insertion professionnelle auprès de personnes au chômage de longue durée. Ensuite, en tant que conseillère, elle a accompagné des personnes à l'Hospice général. Pendant cette période, elle a suivi une formation pour obtenir le certificat RH, ce qui lui a permis d'accéder à un poste d'assistante RH à l'État de Genève. Elle a ensuite complété sa formation avec un brevet fédéral. Aujourd'hui, elle est responsable du secteur RH depuis presque 3 ans.

2) Pourquoi avoir choisi le domaine des Ressources Humaines ?

Pendant ses études, elle a toujours été intéressée par les problématiques liées à l'emploi. Elle a d'ailleurs consacré son travail de mémoire au chômage de longue durée. Tout ce qui touche à la précarité, aux causes qui mènent à la précarité dans le chômage, l'intéresse beaucoup, c'est pourquoi elle a voulu travailler auprès de cette population pour faciliter leur retour à l'emploi. Être conseillère en insertion peut être un métier relativement lourd émotionnellement avec le temps. Elle a donc souhaité rester dans le domaine du conseil, et c'est naturellement qu'elle s'est dirigée vers les ressources humaines.

3) Depuis combien d'années exercez-vous cette profession ?

Depuis 8 ans.

4) Avez-vous observé des évolutions ou vécu des changements structurels qui ont affecté de manière positive ou négative votre domaine ? Si oui, de quelle manière ?

Oui, la numérisation a principalement affecté deux domaines dans lesquels elle a travaillé. À l'époque où elle était assistante RH, ils sont passés à la numérisation des dossiers du personnel qui étaient auparavant en format papier. Ils ont donc dû préparer l'ensemble des dossiers pour la numérisation. Le deuxième changement est l'utilisation d'un SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines), avec une migration vers une nouvelle version qui a été techniquement très compliquée. Aujourd'hui encore, cela pose des difficultés car la migration ne s'est pas déroulée de la meilleure manière.

L'autre changement qu'elle a connu est que, avant, ils recevaient tous les dossiers de candidature au format papier. Maintenant, tout le monde doit postuler via une plateforme en ligne et ils reçoivent les dossiers de manière numérique.

5) Que signifie pour vous le terme « digitalisation RH » ?

La digitalisation RH signifie la numérisation de tous les processus RH qui peuvent l'être, ainsi que l'utilisation de l'intelligence artificielle pour faciliter le traitement des situations RH.

6) Lors de vos processus de recrutement, faites-vous usage d'un ou plusieurs outils digitaux ou de l'IA ? Si oui, lesquels et de quelles manières ? Si non, pourquoi n'utilisez-vous pas ces derniers ?

Oui, ils utilisent ce qu'on appelle le "bulletin des postes vacants", qui est une application dans laquelle ils insèrent les annonces. Cet outil est connecté à leur SIRH qui gère l'ensemble du processus. Ainsi, lorsque les candidats postulent en ligne, leurs dossiers sont directement intégrés dans le SIRH. Lorsque les responsables hiérarchiques souhaitent consulter les candidatures, ils doivent se connecter à travers le numéro de la demande de recrutement. Lorsqu'ils reçoivent les dossiers de candidature, ils peuvent modifier leur statut, les mettre "en cours d'étude" ou les rejeter, ce qui déclenche l'envoi automatique d'un e-mail de refus au candidat. À la fin du processus, ils peuvent également prendre des décisions négatives de manière groupée.

Pour certains recrutements, principalement pour des postes de cadres, ils peuvent utiliser un outil appelé le MPA.

7) Selon vous, les outils numériques contribuent-ils à améliorer l'efficacité en termes de tri, d'analyse et de sélection des candidats pendant le processus de recrutement ? Si oui, de quelle manière ?

Selon Madame Puech, les outils numériques contribuent à l'amélioration et à l'efficacité du tri si des critères éliminatoires clairs sont définis, comme c'est le cas pour certaines professions réglementées comme la médecine. Cependant, elle estime que les triages automatiques risquent d'exclure des candidatures intéressantes. On a beaucoup reproché à la Suisse de favoriser les profils linéaires et de ne pas donner de chance aux personnes ayant des parcours atypiques sur le marché de l'emploi. On voulait un peu changer cela, mais avec ce type de système automatisé, on risque de revenir à une sélection basée uniquement sur des profils linéaires.

8) D'après votre expérience, la digitalisation a-t-elle facilité la gestion des candidatures et le suivi des candidats ? Si oui, comment ?

Selon Madame Puech, la digitalisation a grandement facilité la gestion et le suivi des candidatures. Dans son département, ils avaient l'habitude de passer des demi-journées entières à examiner une énorme pile de CV. La digitalisation a considérablement simplifié cette gestion des dossiers.

9) Utilisez-vous les réseaux sociaux et/ou l'intelligence artificielle pour le recrutement de nouveaux talents ? Si oui, de quelle manière ?

Pour certains postes, ils publient des annonces sur LinkedIn, mais leur département n'est pas très présent sur les réseaux sociaux.

10) Pensez-vous que la digitalisation a conduit à une diminution de la qualité de la relation entre le recruteur et le candidat ? Si oui, de quelle manière ?

Cela dépend des outils utilisés.

11) Selon vous, pensez-vous que la digitalisation a favorisé l'émergence de nouveaux métiers au sein du département RH ?

Madame Puech pense que potentiellement, dans le domaine du traitement salarial, certains postes pourraient disparaître au profit d'autres. Elle estime qu'il sera indispensable pour les professionnels des RH actuels et futurs de se former sur de nouveaux outils. Par exemple, pour le test MPA, ils ont suivi une formation.

Elle est convaincue qu'il y aura certainement l'émergence de nouveaux métiers. Par exemple, le service de l'apprentissage leur a présenté une nouvelle certification professionnelle, celle de médiamaticien, qui combine le marketing, le journalisme et intègre les nouvelles technologies.

Dans le domaine des RH, elle pense que les formations actuelles devront intégrer des modules complémentaires.

12) Si vous deviez citer des avantages et des inconvénients liés à la digitalisation du recrutement RH, quels seraient-ils ?

Avantages :

- Économie de papier
- Gain de temps
- Facilitation dans la méthode de tri des candidatures

Inconvénients :

- Déshumanisation du processus
- Risque d'éliminer des candidatures pertinentes

13) Quel est selon vous l'avenir de la digitalisation en termes de recrutement ?

Madame Puech se demande si l'intelligence artificielle pourrait être utilisée pour réaliser les mises en situation et les tests métier qu'ils effectuent. Cela consisterait à interroger la personne sur ses connaissances du métier. Actuellement, ils préparent et administrent ces tests de manière chronophage, il serait donc intéressant de pouvoir faciliter ce processus grâce à l'IA.

Elle est d'avis que l'utilisation de ces outils doit être un soutien à la prise de décision des professionnels des RH, pour que cela ait un impact positif à long terme. Elle est également d'avis que les outils d'intelligence artificielle qui prennent eux-mêmes des décisions peuvent être dangereux.

13.5 Interview du 2 juin 2023 avec Madame Blerina Bujupaj partenaire RH chez PHIDA Groupe SA :

1) Quelles sont vos formations ?

J'ai fait la HEG en Économie d'entreprise à Yverdon.

2) Pourquoi avez-vous choisi le domaine des Ressources Humaines ?

Pendant mon apprentissage, j'ai découvert le métier des Ressources Humaines et j'ai beaucoup apprécié. Ayant décidé de poursuivre mes études et ayant un intérêt particulier pour les RH, j'ai donc naturellement choisi de me spécialiser dans ce domaine lors de ma dernière année d'études.

3) Depuis combien d'années exercez-vous cette profession ?

Je travaille dans ce domaine depuis 3 ans.

4) Quelles sont vos tâches au quotidien ?

Au quotidien, je m'occupe de l'administratif, de l'accueil des nouveaux collaborateurs, de l'aide au recrutement, de l'organisation des entretiens, de la rédaction des lettres de refus aux candidats, de la gestion du courrier et de la rédaction des certificats de travail. Je m'occupe également du développement des collaborateurs et de la gestion des problématiques RH.

5) Avez-vous observé des évolutions ou vécues des changements structurels qui ont affecté de manière positive ou négative dans votre domaine ? Si oui, de quelle manière ?

Oui. J'ai débuté dans ma fonction durant la période COVID donc la manière de travailler à évoluer. Avant la pandémie, la direction n'était pas forcément ouverte à la solution : télétravail. Mais aujourd'hui ils sont plus ouverts sur ce sujet. Durant cette période en termes de recrutement, nous avons fait l'entretien de notre responsable marketing et communication par visio conférence. A cette période c'était une pratique nouvelle surtout pour une organisation telle que la nôtre. Nous avons également testé durant quelques temps pour certain postes les présentations vidéo. Le candidat avait une minute pour répondre à la question posée.

6) Que signifie pour vous le terme « digitalisation RH » ?

Pour moi, la digitalisation RH signifie mettre en place des processus et des outils informatisés qui permettent de remplacer l'utilisation du papier et de faciliter les tâches liées aux ressources humaines.

7) Lors de vos processus de recrutement, faites-vous usage d'un ou plusieurs outils digitaux ou de l'IA ? Si oui, lesquels et de quelle manière ? Si non, pourquoi n'utilisez-vous pas ces derniers ?

Depuis quelques mois, nous avons mis en place un ATS qui nous permet de publier nos annonces sur plusieurs jobboards tels que LinkedIn, Jobup et notre site internet. La plateforme que nous utilisons s'appelle "Fletcher". Cet outil peut également être utilisé de manière indirecte avec l'intelligence artificielle grâce à des filtres. Par exemple, si nous recherchons un candidat possédant un brevet RH, nous pouvons filtrer les candidatures et l'ATS triera automatiquement les candidatures en fonction de cette condition. Pour le moment, nous ne l'utilisons pas car nous ne recevons pas un nombre important de CVs. Ça fait depuis le mois d'avril que nous avons recours à un ATS avant cela on publiait nos offres d'emploi directement sur LinkedIn plus précisément sur la page personnelle d'un collaborateur RH.

8) Selon vous, les outils numériques contribuent-ils à l'amélioration de l'efficacité en termes de tri, d'analyse et de sélection des candidats durant le processus de recrutement ? Si oui, de quelles manières ?

Oui, notre ATS nous permet de gérer plus facilement les candidatures. Par exemple, lorsque nous recevons une candidature, nous pouvons envoyer automatiquement un message de réception au candidat, ce qui était auparavant fait manuellement. Avant, nous devions envoyer un accusé de réception manuellement pour chaque candidature reçue par e-mail, ce qui prenait beaucoup de temps. Maintenant, grâce à notre outil, tout est automatisé et le candidat reçoit automatiquement une confirmation de réception. De plus, pour organiser un entretien, nous pouvons proposer des dates au candidat en seulement 3 clics. Sur l'ATS, nous pouvons envoyer des messages et même ajouter le responsable du recrutement dans l'ATS pour qu'il puisse analyser les CVs reçus. Nous pouvons également faire des statistiques et trouver plus facilement des candidats grâce à la CVthèque. Cet outil simplifie réellement notre travail. Pour l'instant, je n'ai pas encore totalement confiance en ces outils, donc je préfère analyser moi-même les CVs.

9) D'après votre expérience, la digitalisation a-t-elle facilité la gestion des candidatures et le suivi des candidats ? Si oui, comment ?

Oui, la digitalisation a grandement facilité la gestion des candidatures et le suivi des candidats. Avant, lorsque nous recevions une candidature, nous devions l'imprimer et la transmettre au responsable en format papier, ce qui générait beaucoup de papier et rendait le suivi des candidatures peu idéal. Par exemple, si une personne postulait 5 fois pour différents postes et que nous l'avions déjà reçue une fois pour un entretien qui n'a pas abouti, il était possible de la recontacter une deuxième fois par manque de suivi. Maintenant, grâce à notre outil, nous pouvons laisser des commentaires sur les CVs reçus pour éviter ce type de confusion.

10) Utilisez-vous les réseaux sociaux et/ou l'intelligence artificielle pour le recrutement de nouveaux talents ? Si oui, de quelle manière ?

Oui, nous sommes présents sur Facebook et Instagram. Instagram est particulièrement utilisé pour partager des moments sympatiques et ce qui se passe dans l'entreprise, ainsi que pour nos clients, car nous avons un public différent sur cette plateforme. Récemment, nous avons partagé une annonce sur Facebook car nous recherchions des profils spécifiques dans le domaine "chantier" et nous savons que ce type de profil est généralement actif sur Facebook. Le choix du réseau social utilisé dépend énormément du public ciblé. Nous avons également envisagé d'utiliser TikTok pour attirer les jeunes talents.

11) Pensez-vous que la digitalisation a conduit à une diminution de la qualité de la relation entre le recruteur et le candidat ? Si oui, de quelle manière ?

Je ne pense pas, du moins dans notre entreprise. Nous utilisons des réponses automatiques, mais elles sont très personnalisées et cordiales. Il y a quelque temps, lorsque nous n'utilisions pas autant d'outils de recrutement, nous utilisions davantage le téléphone, et au fil du temps, cela devenait de moins en moins personnel.

12) Selon vous, pensez-vous que la digitalisation a favorisé ou va favoriser l'émergence de nouveaux métiers au sein du département RH ?

Oui, certainement. Lorsque j'ai suivi ma formation pour le certificat RH, la formatrice nous a parlé de la digitalisation RH et nous a présenté les postes qui existaient à l'époque : responsables des salaires, responsables administratifs, des postes où il y avait beaucoup de paperasse. Elle nous a expliqué qu'à l'avenir, dans environ 10 à 15 ans, ces postes disparaîtraient et de nouveaux métiers émergeraient, tels que les chasseurs de talents, les responsables des bilans de compétences, et tout ce qui est lié au développement en

général. Aujourd'hui, comme nous pouvons le constater, cette partie administrative nous prend beaucoup moins de temps grâce à tous ces outils.

13) Si vous deviez citer des avantages et des inconvénients liés à la digitalisation du recrutement RH, quels seraient-ils ?

Selon moi, les avantages sont :

- Rapidité : les processus sont plus rapides.
- Efficacité accrue : nous sommes plus efficaces dans nos tâches.
- Économies : bien que nous payions des outils qui peuvent être relativement chers, les résultats sont plus précis, ce qui réduit le nombre d'entretiens. Il est important de noter qu'un entretien implique généralement un RH et un directeur, et peut durer entre 1 et 1,5 heures. Cela peut représenter un coût assez élevé, donc je pense qu'à terme, une fois que nous aurons vraiment confiance en ces outils, cela peut être plus économique.
- Possibilité de se concentrer sur les tâches essentielles du métier.

Le désavantage :

- Déshumanisation du processus de recrutement.

14) Savez-vous combien coûte en moyenne la mise en place de la digitalisation du processus de recrutement ?

Il existe plusieurs ATS plus complets sur le marché, mais celui que nous utilisons est très abordable. Nous venons de loin, car nous faisons tout manuellement, nous n'avons donc pas besoin de beaucoup plus de fonctionnalités. Nous payons CHF 4'000.- par an et entre CHF 1'500.- et CHF 2'000.- pour la connexion avec les jobboards.

15) Quel est selon vous l'avenir de la digitalisation en termes de recrutement ?

Je pense que la digitalisation dans le recrutement va se généraliser, que les entreprises auront de plus en plus recours aux ATS, et peut-être que les vidéos de recrutement seront plus fréquentes pour faciliter le pré-tri par les recruteurs. Cependant, je reste convaincue que les entretiens en personne continueront d'exister. Il est très important pour moi de pouvoir rencontrer le candidat lors d'un entretien avant de l'engager. Je pense donc que les pratiques évolueront considérablement jusqu'à l'étape de présélection.

13.6 Interview du 7 juin 2023 avec Madame Claire Hébert Stauss responsable secteur Recrutement, Mobilité Professionnelle et Gestion des Talent aux Hôpitaux Universitaires de Genève :

1) Quelles sont vos formations ?

Madame Hébert Strauss a fait des études à l'université de Genève en histoire économique et sociale. Elle a un background très généraliste. Elle n'a pas tout de suite travaillé dans les ressources humaines, elle a commencé dans le recrutement en 2003. En 2011, elle a fait un MAS RH à l'université de Genève.

2) Pourquoi avoir choisi le domaine des Ressources Humaines ?

Un petit peu par hasard. Initialement, elle était commerciale dans une entreprise. Puis elle a effectué un bilan de compétences car elle avait envie de quitter les fonctions uniquement commerciales. Finalement, suite à ce bilan de compétences, elle a trouvé un emploi dans une agence de placement à Genève. C'est ainsi qu'elle a découvert le domaine du recrutement.

3) Depuis combien d'années exercez-vous cette profession ?

Depuis 2003, environ 10 ans.

4) Quelles sont vos tâches au quotidien ?

Aujourd'hui, ses tâches ont un peu évolué parce qu'elle est manager, mais si on se focalise sur le recrutement, c'est :

- Répondre aux besoins de leurs clients internes, donc ils ont des responsables RH ou des managers qui les appellent en disant les besoins de recruter un chef de secrétariat, une infirmière, etc. Ils répondent déjà afin de clarifier le besoin pour bien s'assurer qu'ils ont bien compris le profil recherché.

5) Avez-vous observé des évolutions ou vécu des changements structurels qui ont affecté de manière positive ou négative votre domaine ? Si oui, de quelle manière ?

Madame Hébert Strauss a observé énormément d'évolutions et aussi des effets de mode. Ce qu'elle a pu observer, c'est qu'aujourd'hui le recrutement représente un enjeu stratégique pour toutes les organisations, car elles cherchent toutes à engager des talents. Actuellement, il y a environ 13 000 personnes inscrites au chômage dans le

canton de Genève, nous sommes donc en situation de plein emploi. Nous sommes clairement dans un marché extrêmement tendu en termes de profils et de bons profils.

Il y a 15-20 ans, lorsqu'elle travaillait dans le domaine bancaire, on disait qu'un mauvais recrutement coûtait de l'argent, ce qui leur poussait déjà à réfléchir à comment bien recruter sans perdre d'argent avec les taux de rotation. Aujourd'hui, on nous dit plutôt que nous avons du mal à attirer les talents et à pourvoir les postes avec les bonnes compétences.

Dans ce contexte de pénurie de compétences, elle remarque une évolution en termes de professionnalisation du recrutement. En effet, plusieurs pratiques sont mises en place, telles que les entretiens semi-structurés, les assessments, les études de cas, des questionnaires de personnalité, etc. On essaie vraiment de rendre le processus de recrutement beaucoup plus robuste et pas simplement un entretien avec un manager. Madame Hébert Strauss trouve que cela est une tendance extrêmement positive.

6) Lors de vos processus de recrutement, faites-vous usage d'un ou plusieurs outils digitaux ou de l'IA ? Si oui, lesquels et de quelles manières ? Si non, pourquoi n'utilisez-vous pas ces derniers ?

En termes d'outils digitaux, au HUG, ils utilisent un ATS, Smart Recruiters. C'est une plateforme digitale très performante qui les aide beaucoup dans toute la gestion back-office, dans le recrutement, mais aussi pour l'expérience candidat.

En ce qui concerne l'IA, Madame Hébert Strauss ne croit pas du tout que grâce à l'IA elle peut trouver les 4 CV qui correspondent exactement à ce qu'elle recherche. Parce que les 4 CV peuvent correspondre sur le papier, mais ce n'est pas cela qui fait le bon candidat.

Il fut une période où l'on parlait énormément du fait de rendre les CV anonymes et que l'IA traite ces CV, ainsi on éviterait certains biais. Madame Hébert Strauss ne pense pas que l'intelligence artificielle puisse faire en sorte que les hommes et les femmes n'ont plus de préjugés et de discrimination.

En revanche, les outils numériques les aident beaucoup pour les tests psychométriques.

Par exemple, lorsqu'ils font des processus de recrutement et qu'ils souhaitent recruter un manager, ils effectuent des tests psychométriques à un moment donné dans le processus. Ils utilisent une plateforme qui s'appelle "Assess First". Le candidat répond à

des questionnaires en ligne, ensuite il y a un traitement de ses réponses via l'IA. Quand le département des RH reçoit les résultats, ils analysent le rapport généré automatiquement.

7) Selon vous, les outils numériques contribuent-ils à l'amélioration de l'efficacité en termes de tri, d'analyse et de sélection des candidats durant le processus de recrutement ? Si oui, de quelles manières ?

Oui, le fait qu'ils travaillent avec un ATS leur permet de tout centraliser. Par exemple, vous trouvez un poste intéressant et vous décidez de postuler via la plateforme. Ils vous demanderont un certain nombre de documents tels que votre CV, votre lettre de motivation, etc. Ensuite, toujours via la plateforme, vous devez répondre à une dizaine de questions, ce que l'on appelle les questions de présélection. Une fois votre candidature envoyée, elle sera rattachée à un vivier en lien avec le poste, que les recruteurs pourront consulter. Ils auront accès à toutes vos pièces jointes ainsi qu'à vos réponses aux questions de présélection. À partir de la même plateforme, ils pourront vous envoyer des e-mails, planifier des entretiens, évaluer votre candidature, mettre des remarques, et ils pourront également partager votre dossier avec les autres personnes impliquées dans le processus de recrutement (managers, RH, etc.).

Imaginons qu'ils aient reçu 45 dossiers pour le même poste, ils pourront les trier avant même de les évaluer. Par exemple, s'ils ont besoin d'une personne ayant un Bachelor HEG et un permis de travail, ils pourront filtrer les dossiers grâce aux questions de présélection. Il y a également une deuxième manière de trier les CV, c'est qu'elle évalue directement votre CV dès qu'elle l'ouvre en mettant des petites étoiles sur les CV correspondant au profil recherché. Ensuite, elle demande à sa collègue X d'aller regarder sur Smart Recruiters les candidatures étoilées.

8) D'après votre expérience, la digitalisation a-t-elle facilité la gestion des candidatures et le suivi des candidats ? Si oui, comment ?

Oui, énormément en termes d'efficacité. Avant d'utiliser Smart Recruiters, ils faisaient tout "à la main". Ils recevaient les CV par e-mail, les imprimaient, puis créaient un fichier Excel pour avoir une base de données. Ils avaient même mis en place des codes couleurs. Lorsqu'une collègue était en vacances ou malade, il était compliqué de reprendre son recrutement en cours. Maintenant, cet outil leur offre une traçabilité totale. Par exemple, si un candidat appelle car il n'a toujours pas reçu de retour de leur part, il leur suffit d'aller sur Smart Recruiters, de taper son nom et son prénom pour retrouver son dossier.

9) Utilisez-vous les réseaux sociaux et/ou l'intelligence artificielle pour le recrutement de nouveaux talents ? Si oui, de quelle manière ?

Oui, ils utilisent principalement les réseaux sociaux, notamment LinkedIn, pour promouvoir leurs postes et diffuser leurs offres. Ils utilisent vraiment les réseaux sociaux pour une meilleure visibilité marketing de leurs postes.

10) Pensez-vous que la digitalisation a conduit à une diminution de la qualité de la relation entre le recruteur et le candidat ? Si oui, de quelle manière ?

Pas du tout, bien au contraire.

11) Selon vous, pensez-vous que la digitalisation a favorisé l'émergence de nouveaux métiers au sein du département RH ?

Oui, elle pense que la digitalisation va fortement faire évoluer le métier. Elle est convaincue que la digitalisation va les amener à développer leurs compétences et leurs expertises.

12) Si vous deviez citer des avantages et des inconvénients liés à la digitalisation du recrutement RH, quels seraient-ils ?

Avantages :

- Une expérience candidat plus agile, flexible et efficace.
- Une meilleure efficience, ce qui permet de se concentrer sur le métier de recruteur.
- Moins de tâches chronophages.
- Une meilleure gestion.

Madame Hébert Stauss n'a pas d'inconvénient qui lui vienne à l'esprit, mais on peut plutôt parler de zones de risque. Il ne faut pas croire que la digitalisation est une solution à tout et qu'il faut tout digitaliser pour gagner en efficience et en efficacité.

13) Selon vous, quel est l'avenir de la digitalisation en termes de recrutement ?

La digitalisation du recrutement va suivre le grand courant de la digitalisation de manière générale. Donc oui, elle pense que cela va évoluer. Elle pense également que la digitalisation est très bien, mais il faut tout de même garder l'expertise humaine. Peut-être qu'à l'avenir, dans 15-20 ans, nous utiliserons la réalité virtuelle dans le recrutement.

Actuellement, leur défi dans les institutions publiques est de trouver les meilleurs outils digitaux du marché pour l'ensemble de leurs processus RH et de veiller à ce que ces outils puissent communiquer entre eux.

13.7 Interview du 13 juin 2023 avec Madame Roberta Marques spécialiste RH et en formation pour un CAS en digitalisation RH :

1) Quelles sont vos formations ?

J'ai une maturité professionnelle, un certificat ainsi qu'un Brevet RH et actuellement je fais un CAS en digitalisation des Ressources Humaines.

2) Pourquoi avez-vous décidé de faire un CAS en digitalisation des Ressources Humaines ?

Car selon moi, c'est l'avenir. Je pense qu'il est important d'évoluer avec son temps et qu'aujourd'hui nous devons être habilités à mettre nos compétences à jour et à les développer. J'estime que nous devons évoluer avec la technologie.

3) Pourquoi avoir choisi le domaine des Ressources Humaines ?

C'était un peu par hasard. J'étais à la recherche d'un poste dans le marketing et la communication, puis finalement j'ai été engagée comme stagiaire en Ressources Humaines dans une multinationale. Ils m'ont vraiment encadrée et fait évoluer dans cette transition d'étudiante à employer. C'est durant ce stage d'un an que j'ai souhaité continuer dans les RH, car cela m'a beaucoup plu.

4) Depuis combien d'années exercez-vous cette profession ?

Depuis 10 ans.

5) Que signifie pour vous le terme « digitalisation RH » ?

Je pense que la signification est très large. Il y a différents niveaux de digitalisation, cela va de la numérisation à l'intégration de l'intelligence artificielle.

6) Quels sont les principaux enseignements que vous avez tirés de votre formation en CAS en digitalisation RH jusqu'à présent ?

Le premier point, je dirais qu'il faut toujours avoir l'esprit critique, et le second point c'est « ce n'est pas parce qu'on peut le faire qu'on doit le faire », c'est une phrase qui m'accompagne depuis le début de ma formation. Le troisième point, je dirais qu'il ne faut pas se laisser porter par un effet de mode. Il faut toujours vérifier quel est le retour sur investissement de l'implémentation ou du changement d'un processus.

7) Quels sont les principaux défis auxquels les entreprises sont confrontées lorsqu'elles cherchent à entrer dans l'ère de la digitalisation des processus RH, en particulier en ce qui concerne le recrutement ?

Je dirais que le premier défi est la notion de coût, et le second défi concerne l'information. En effet, en cas de changement, l'entreprise doit disposer d'un personnel qui possède les compétences en digitalisation et un esprit critique. Un changement prend du temps car il faut comparer les solutions, se poser les bonnes questions, s'informer, etc.

8) Quels sont les outils ou les technologies spécifiques que vous avez explorés dans le cadre de votre formation et qui pourraient être pertinents pour le processus de recrutement des RH ?

Les ATS, les détecteurs de voix et de visage (qui peuvent être utilisés lors des entretiens) sont des nouvelles technologies qui apparaissent.

9) Comment votre formation vous a-t-elle sensibilisée aux aspects juridiques et éthiques de la digitalisation du processus de recrutement ?

Ce sont des aspects primordiaux qui sont très importants. Durant toute la formation, nous avons été sensibilisés à cela. Aujourd'hui, on se dirige de plus en plus vers l'intelligence artificielle, et il est important de comprendre les fondamentaux des algorithmes. C'est-à-dire, quelles sont les données utilisées pour créer ces algorithmes ? En effet, une fois ces algorithmes assemblés, ils créent de l'intelligence artificielle. Par la suite, cette intelligence artificielle nous aide à aller plus loin et plus vite. Il y a plusieurs questions fondamentales sur l'utilisation des données collectées : qu'est-ce qu'on fait de ces données ? D'où est-ce qu'elles proviennent ? Comment les traite-t-on ? Je pense qu'en Suisse, nous avons vraiment cette chance d'être dans le respect de l'être humain. Il est très important d'être éveillé à l'éthique et aux normes juridiques.

10) Quels sont les éléments clés à prendre en compte lors de la mise en place d'une stratégie de digitalisation du recrutement dans une entreprise ?

Je dirais que la communication est essentielle. Il faut absolument prendre en compte qu'il va falloir communiquer correctement sur ce changement. Il est également important de mettre en place un accompagnement au changement. Comment allons-nous procéder ? Comment allons-nous communiquer à ce sujet ? Pourquoi le faisons-nous ? Qu'est-ce qui est en place actuellement ? Qu'est-ce qui fait sens ? Nous devons toujours nous demander si cela fait sens.

11) Quelles sont les compétences que les professionnels des RH devraient développer pour s'adapter à cette transformation digitale du processus de recrutement ?

Aujourd'hui, lorsque nous accompagnons un changement, je dirais qu'il faut être très agile.

12) Comment la formation en digitalisation RH vous a-t-elle préparée à faire face aux résistances au changement qui peuvent survenir lors de l'introduction de nouvelles technologies dans le processus de recrutement, par exemple ?

Nous avons des modules d'accompagnement au changement. Dans toutes les entreprises, il y a des personnes qui sont plus ou moins réfractaires au changement. Cela est dû à différentes situations personnelles. Il est important de comprendre les craintes des collaborateurs.

13) Quelles sont les compétences spécifiques que vous avez développées grâce à votre formation en digitalisation RH et qui peuvent être appliquées dans le contexte du recrutement numérique ?

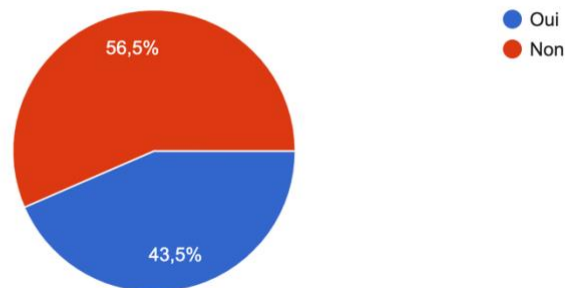
J'ai développé un esprit critique face à toutes ces nouvelles technologies qui émergent dans le département des ressources humaines.

14. Selon vous, comment la fonction des Ressources Humaines va évoluer dans le temps ?

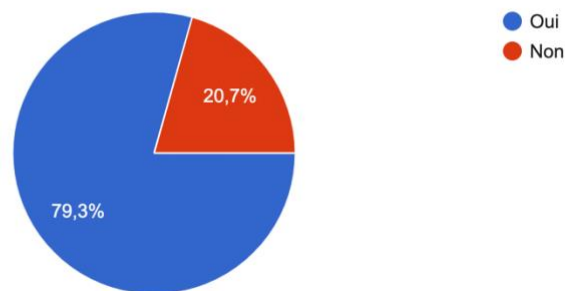
Je pense que le métier sera différent. Il n'y aura pas forcément de postes qui seront supprimés, mais les tâches à faible valeur ajoutée seront traitées automatiquement. Dans tous les métiers, il y a des tâches qui sont effectuées de manière récurrente. Cependant, je pense que nous évoluons vers des métiers qui font de plus en plus appel à l'intelligence humaine, que l'on ne peut pas remplacer, ainsi qu'à cette intelligence émotionnelle. À mon sens, nous pourrions mettre en place toutes les machines possibles, mais elles ne remplaceront pas l'aspect émotionnel que l'être humain peut procurer. Je me réjouis du jour où l'IA prendra en charge les tâches à faible valeur ajoutée, nous permettant ainsi de nous consacrer entièrement à l'être humain.

13.8 Résultats du sondage en ligne des candidats

Êtes-vous familier avec l'utilisation d'outils numériques dans le processus de recrutement des RH ?
92 réponses



Avez-vous déjà postulé pour un emploi en utilisant des plateformes en ligne ou des sites d'emploi ?
92 réponses



Si oui à la question précédente, lesquels ?
70 réponses

Indeed
Jobup
Jobup.ch
orientation.ch
Site de l'état
Indeed, Academic Work
Job up jobs.ch jobtoo
Academicwork, Indeed, Jobup, Emploi UNIGE, Jobroom pour chômage, Talent.ch, LinkedIn, Google Emplois
JobUp

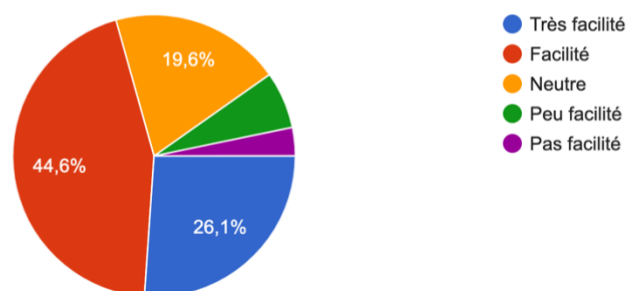
orientation.ch / site de l'entreprise
Monster ; linkedIn
Linkedin Jobup
Jobup.ch et Linkendin
Indeed
Agence d'intérim
Cff
Indeed jobup fashion job
Fnac
Smartrecruteur
Quasiment tout ce qui existe
JobUp, Adecco
Jobup ou via les plateformes de l'entreprise en question
Linkedin, Jobup, Job-room...
Jobup etc
linkedin
Indeed, LinkedIn
Pôle emploi

Smartrecruiter
Agence de recrutement
Jobup, Academic Work
Plateforme des HUG
Man power
Emplois d'étudiants
LinkedIn, etc...
Jobs-stages.letudiant.fr, Indeed, linkedin
Site pôle emploi
LinkedIn,indeed
Jobup et indeed
Smartr
Jobup LinkedIn etc...
Job étudiant, vente
Studienportal, Stepptonne, xing
Indeed ou les postulations apprentissage
Job up
Smartreuteurs, plateforme état de Geneve

Jobups
LinkedIn, JobUp
Job up
BPV (état de GE), smart recruiter, Adecco, interiman, etc.
JobUp, linkedin
jobub
Job Up, linkedin ...
mcdonald's
indeed
indeed
LinkedIn, jobup, indeed
Hosco
Job emploi
LinkedIn
Academic work, jobup
Indeed, academic work, jobup
Coople. Adia
Jobup ineeded

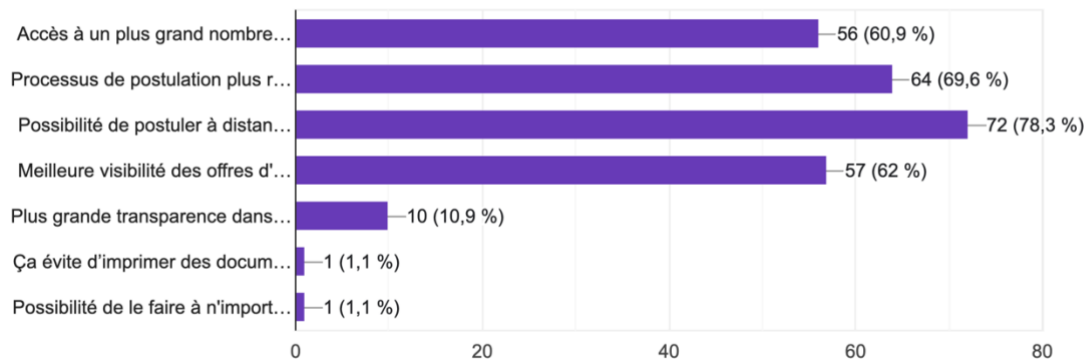
Dans quelle mesure pensez-vous que la digitalisation a facilité le processus de recherche et de postulation à des emplois ?

92 réponses



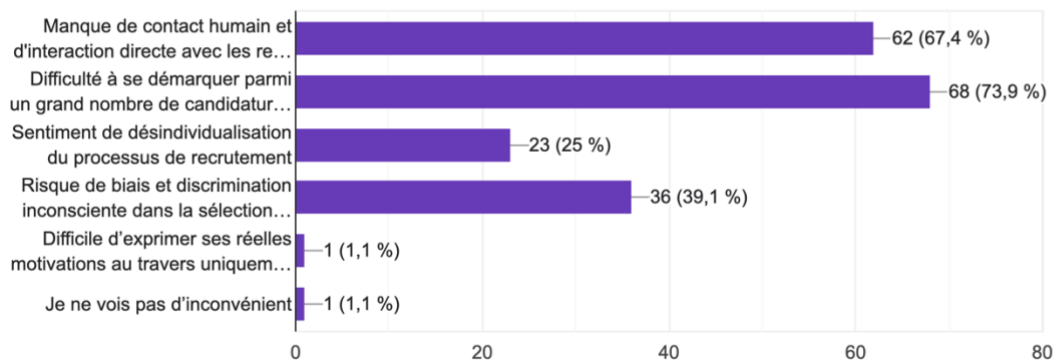
Selon vous, quels sont les avantages de la digitalisation dans le processus de recrutement ?
(Plusieurs réponses possible)

92 réponses



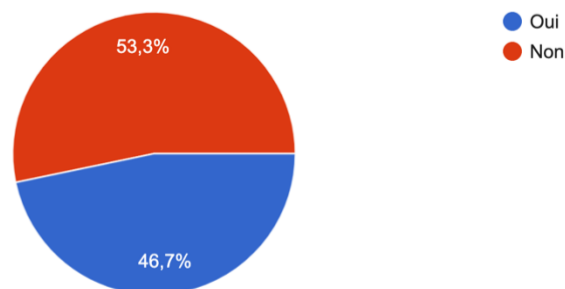
Selon vous, quels sont les inconvénients de la digitalisation dans le processus de recrutement ?
(Plusieurs réponses possible)

92 réponses



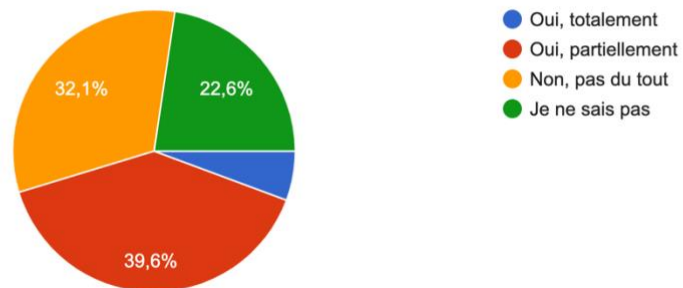
Avez-vous déjà été soumis à des évaluations en ligne (tests de personnalité, évaluations techniques, etc.) dans le cadre d'un processus de recrutement ?

92 réponses



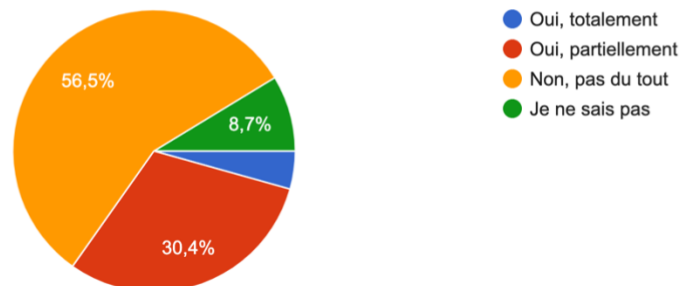
Si oui à la question précédente, êtes-vous d'accord avec ce type de pratique ?

53 réponses



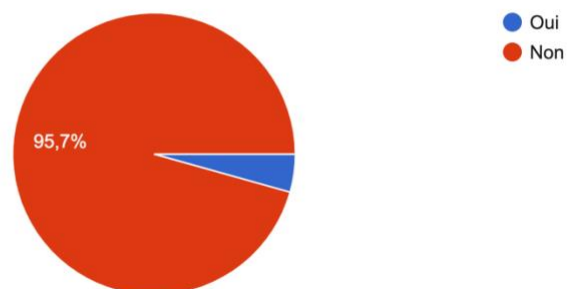
Pensez-vous que les évaluations en ligne sont un moyen efficace de mesurer les compétences des candidats ?

92 réponses



Lors d'un entretien d'embauche, avez-vous déjà été face à un recruteur "robot" ?

92 réponses



Si oui à la question précédente, quel a été votre ressenti ?

5 réponses

J'ai détesté

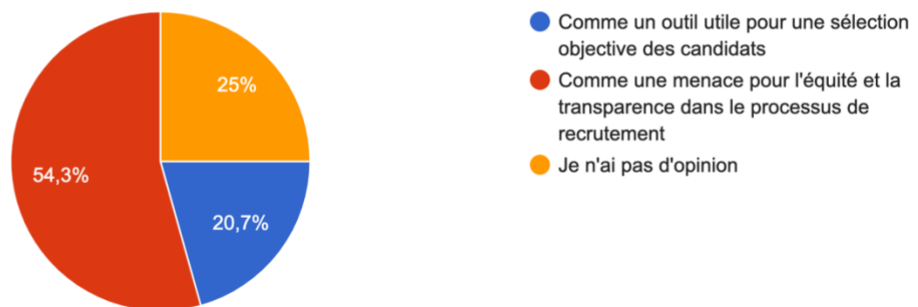
Monotone ,aucune interaction humaine.

De ne pas pouvoir identifier la vraie nature de la personne.

Mitigé

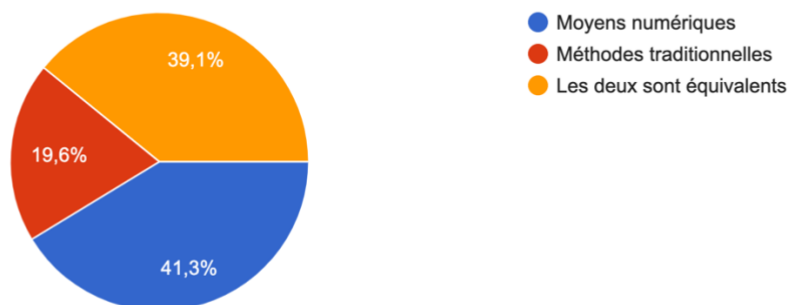
Comment percevez-vous l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) dans le processus de recrutement ?

92 réponses



Préférez-vous recevoir des informations et des mises à jour sur le processus de recrutement par des moyens numériques (e-mails, notifications, etc.)...les (appels téléphoniques, courrier postal, etc.) ?

92 réponses



Quels conseils donneriez-vous aux entreprises pour améliorer leur processus de recrutement numérisé et garantir une meilleure expérience aux candidats ?

30 réponses

Ouvrir plus de poste à des personnes qui ont énormément d'expérience mais qui n'ont pas de diplôme

Appeler les personnes concernées qui postulent en cas de questions sur un point abordé dans leur candidature

faire des offres d'emploi créatives

Plus d'implication de la GRH

Utiliser ces types de technologies qui sont actuelles et facilitent les recrutements. Cependant, ne pas oublier le côté « humain » de la chose car certes la numérisation est important à l'heure actuelle mais elle ne doit pas être prônée dans ce domaine ! Les postulants doivent comprendre et être au courant de ces types de processus.

Autoriser également les postulations physiques et non uniquement par web

De se digitaliser et former leurs équipes RH au recrutement numérique. Puis de faire preuve d'équité et d'égalité des chances pour tous.

Pas seulement se baser sur les critères correspondants au poste ni l'expérience mais regarder à la singularité et l'individualité des candidats

Moin d'utilisation du Ai dans le processus de sélection des dossiers

Une personnification

A distance et en réel, ce n'est pas la même chose. Ils devraient donc convier la personne pour avoir assez d'éléments en vue d'un jugement juste

Bien développer l'offre d'emploi pour éviter le surplus de candidature.

Plus de contact humain et donner des opportunités aux jeunes

De ne pas discriminer le candidat en voyant seulement son nom et photo. Donner la chance même si la personne n'a pas d'expérience

Un suivi de A a Z

De limiter le nombre de postulation possible afin de pouvoir traiter chaque postulation de la meilleure manière

Prendre le temps de faire des retours complets en cas de réponse négative.

L'écoute !

Procéder par un premier contact numérique et ensuite donner une seconde possibilité pour les non sélectionnés par un processus de mise en avant de leurs qualités avec un contact par vidéo conférence entre eux et les recruteurs.

La procédure de recrutement doit être fonction du poste pour lequel on postulé.

Permettre le dépôt de dossiers en version numérique ou en version traditionnelle

Afin de garantir une meilleure expérience aux candidats, je conseille aux entreprises de prendre le temps de bien analyser les profils lors des prospections ; d'avoir au minimum un entretien physique dans l'entreprise avant l'éventuelle signature de contrat pour permettre aux candidats de réellement découvrir

Mise à jour du processus et donner une réponse pour le temps pris à postuler

Être plus humain et moins catégorique sur le type de compétences souhaitées. Donnez l'opportunité à des candidats de montrer ce valent sur le terrain que par des évaluations. Puis laisser le feeling parler car s'il y a une bonne ambiance au travail les collaborateurs seront plus efficaces et cela se fera ressentir à la clientèle

de réaliser un meet

De recevoir tous le monde

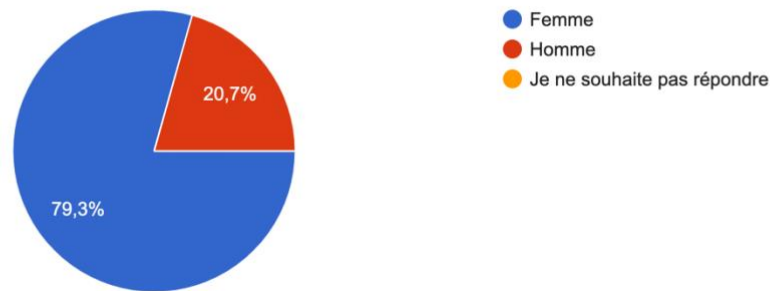
Ne pas mettre en place des robots recruteurs pour garder le contact humain

Procédure plus rapide en 2-3 étapes

Se démarquer des autres offres d'emplois qui sont souvent répétitives

De favoriser le contact par téléphone ou mail ou physique pour les recrutements

Vous êtes :
92 réponses



Vous avez entre :
92 réponses

