

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Comment l'automatisation des processus de recrutement impacte l'expérience candidat et recruteur ?



Mémoire présenté par :
Romain HAARSCHEER

Pour l'obtention du diplôme de :
Master - Ingénieur commercial

Année académique 2019-2020

Promoteur :
Thierry VAN DEN BERGHE

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Comment l'automatisation des processus de recrutement impacte l'expérience candidat et recruteur ?



Mémoire présenté par :
Romain HAARSCHEER

Pour l'obtention du diplôme de :
Master - Ingénieur commercial

Année académique 2019-2020

Promoteur :
Thierry VAN DEN BERGHE

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

La réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible sans l'aide et le soutien de nombreuses personnes à qui je souhaite adresser mes remerciements et ma reconnaissance.

Tout d'abord, je tiens à remercier Thierry Van den Berghe, mon promoteur, pour sa bienveillance, sa disponibilité et ses conseils qui m'ont aidé tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Ensuite, je tiens également à remercier Guillaume Mabire, mon maître de stage, et l'ensemble des personnes avec qui j'ai pu collaborer chez Avertim. J'ai eu la chance de découvrir des personnes formidables et d'évoluer au sein de cette équipe dans une atmosphère sereine.

J'aimerais également exprimer toute ma gratitude à Christine Marchal, directrice des Ressources Humaines d'Engie Benelux, qui m'a accordé un entretien et a répondu à mes nombreuses questions malgré la situation délicate que nous devons affronter.

Je tiens aussi à remercier chaleureusement l'ensemble du corps professoral de l'ICHEC qui m'a permis d'acquérir de l'expérience et un savoir-faire durant ces cinq années.

Enfin, mes derniers remerciements iront à ma famille et à mes proches qui ont su me soutenir et m'aider tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Engagement Anti-Plagiat du Mémoire

« Je soussigné, HAARSCHEER, Romain, Année d'études 2019-2020, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Table des matières

1	INTRODUCTION	9
2	IMPACT DU COVID-19 SUR MON MÉMOIRE	11
3	CONTEXTUALISATION DU PROJET.....	12
3.1	ENJEUX DE LA GESTION DES CANDIDATURES ET DE L'ÉVOLUTION DU RECRUTEMENT.....	12
3.1.1	<i>Introduction.....</i>	12
3.1.2	<i>Historique.....</i>	12
3.1.3	<i>Le recrutement de nos jours.....</i>	13
3.1.4	<i>L'automatisation du recrutement et son avenir</i>	15
3.1.5	<i>Évoluer grâce à la digitalisation.....</i>	20
3.2	PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE	22
3.2.1	<i>En quelques mots</i>	22
3.2.2	<i>Le monde du conseil.....</i>	23
3.2.3	<i>Histoire d'Avertim</i>	26
3.2.4	<i>Quelques chiffres.....</i>	26
3.2.5	<i>Mon stage au sein d'Avertim</i>	27
4	DESCRIPTION DU PROJET ET APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	29
4.1	DÉFINITION DE MON PROJET	29
4.1.1	<i>Problème posé, but et objectifs du projet.....</i>	29
4.1.2	<i>Les contraintes du projet.....</i>	31
4.1.3	<i>Opportunités</i>	32
4.1.4	<i>Faisabilité.....</i>	34
4.1.5	<i>L'équipe projet</i>	35
4.2	APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	37
4.2.1	<i>« Prince 2 », « PMI », « Agile », « Scrum ».....</i>	37
4.2.2	<i>Méthodologie Agile chez Avertim</i>	40
4.2.3	<i>Évaluation de la méthode Agile – Scrum</i>	43
4.3	PLANIFICATION VIA UN GANTT CHART	44
4.3.1	<i>Design du website</i>	45
4.3.2	<i>Processus de recrutement & Benchmark ATS-CRM</i>	46
5	MISE EN ŒUVRE DU PROJET	47
5.1	RECHERCHES PRÉALABLES AU PROJET	47
5.1.1	<i>Étude du website actuel et des potentielles améliorations</i>	47
5.1.2	<i>Analyse théorique de l'automatisation des processus de recrutement.....</i>	51
5.2	AMORCE DU PROJET	61
5.2.1	<i>Analyse des points positifs et négatifs de l'ATS actuel, Zoho Recruit.....</i>	61
5.2.2	<i>Étude de marché des ATS-CRM.....</i>	62
5.3	MISE EN PLACE DE LA SOLUTION	72
5.3.1	<i>Design et contenu du website.....</i>	72
5.3.2	<i>Nouveau processus de recrutement.....</i>	76
5.3.3	<i>Phase de tests du nouveau processus.....</i>	78
5.4	RETOUR SUR LA PLANIFICATION ET LES OBJECTIFS	80
6	BILAN ET PERSPECTIVE DU PROJET	81
6.1	BILAN ET FUTUR D'AVERTIM	81
6.2	LE FUTUR DE L'AUTOMATISATION DU RECRUTEMENT	83
6.2.1	<i>Jusqu'où le recrutement peut-il être automatisé ?.....</i>	83
6.2.2	<i>Les limites de l'intelligence artificielle.....</i>	85

6.3	L'IMPACT DU COVID-19 SUR LE RECRUTEMENT.....	86
6.3.1	<i>La crise économique et la possible récession.....</i>	<i>86</i>
6.3.2	<i>L'accélération de la digitalisation du recrutement.....</i>	<i>87</i>
7	CONCLUSION.....	89
8	BIBLIOGRAPHIE	91
9	ANNEXES.....	98

Liste des figures

Figure 1: Inbound Recruiting.....	18
Figure 2: Strategic Objectives & Operations	23
Figure 3: Industrie de la consultance.....	24
Figure 4 : Évolution du marché belge de la consultance en IT de 2016 à 2021	25
Figure 5 : Services Lines et Méthodologies.....	27
Figure 6 : Organigramme équipe projet.....	36
Figure 7 : Cycle de vie Scrum.....	41
Figure 8 : Gantt Chart partie 1	45
Figure 9 : Gantt Chart partie 2	46
Figure 10 : Arbre décisionnel du site	48
Figure 11 : Services Lines Avertim	48
Figure 12 : Méthodologies Avertim	49
Figure 13 : Marché des ATS en 2018.....	53
Figure 14 : Prévisions revenus CRM.....	54
Figure 15 : Processus de recrutement Avertim	59
Figure 16 : Plan benchmark ATS - CRM.....	63
Figure 17 : Listing des 33 entreprises ATS - CRM.....	64
Figure 18 : Proportion réponses Microsoft Form.....	67
Figure 19 : Calendrier des tests.....	71
Figure 20 : Page "Project Refs" définitives.....	73
Figure 21 : GIF valeurs.....	73
Figure 22 : Bilan du design et du contenu du site	73
Figure 23 : "Career page" actuelle.....	77
Figure 24 : New "career page"	78

Liste des tableaux

Tableau 1 : Caractéristiques Prince 2.....	38
Tableau 2 : ATS et CRM combinés : avantages et inconvénients.....	63
Tableau 3 : Sélection logiciels de la phase de tests	69

1 Introduction

La révolution digitale dont nous sommes témoins aujourd'hui impacte tous les secteurs de notre société. Étant un des leviers de l'économie, le recrutement n'échappe pas à ce phénomène mondial. Il est en perpétuel développement, offrant une multitude de nouvelles fonctionnalités au sein des entreprises. L'éclosion des nouvelles technologies a complètement transformé les pratiques utilisées pour démarcher, postuler ou encore recruter. Désormais, le recrutement est un emploi à temps plein pour de nombreux collaborateurs des Ressources Humaines et le processus de digitalisation bouleverse leur quotidien. Il est dès lors pertinent d'étudier l'automatisation du recrutement afin d'analyser ses perspectives, ses avantages et ses éventuelles limites, tant du côté du recruteur que de celui du candidat. Pour comprendre les tenants et aboutissants de ces pratiques, nous allons essayer, tout au long de ce travail, de répondre à ma question de recherche : *« Comment l'automatisation des processus de recrutement impacte l'expérience candidat et recruteur ? »*

Dans le cadre de ma dernière année d'ingénieur commercial à l'ICHEC, j'ai eu l'opportunité de réaliser un stage en gestion de projet chez Avertim, entreprise de consultance belge. Composée de plusieurs centaines d'employés, la société Avertim exerce ses activités dans différents secteurs en Belgique, mais également en France, en Allemagne et aux Pays-Bas. Mon projet s'est concrétisé en deux parties distinctes. D'une part, il m'a été demandé d'améliorer l'attractivité et la visibilité au sens large du site internet de l'entreprise, en retravaillant son design et son contenu. D'autre part, il était nécessaire d'optimiser le processus de recrutement d'Avertim afin de simplifier les procédures pour les recruteurs et les candidats. Cette seconde partie alimentera la branche principale de mon projet et me mènera à répondre à ma question de recherche, énoncée ci-dessus.

L'évolution des méthodes de recrutement étant un enjeu capital au sein d'une entreprise, son étude m'a semblé être un sujet attrayant dans un monde en pleine transformation digitale. En effet, le recrutement représente un chaînon stratégique essentiel pour une société, le capital humain devenant un facteur parfois plus important que les produits et les services proposés. De nos jours, chaque embauche est un challenge au cours duquel recruteur et candidat se doivent d'effectuer efficacement leurs tâches respectives. Avoir la possibilité de travailler sur le processus de recrutement d'une entreprise dynamique comme Avertim m'a immédiatement motivé à réaliser mon mémoire sur ce sujet très en vogue. De plus, l'opportunité d'avoir un rôle important à jouer dans l'amélioration du quotidien de dizaines de collaborateurs a immédiatement rendu le projet stimulant.

Le corps de ce travail sera composé de quatre chapitres principaux. La première partie sera une mise en contexte de l'environnement gravitant autour de mon projet. Cette entrée en matière se penchera donc sur les enjeux actuels du recrutement et de la

gestion des candidatures. Pour mieux situer le cadre dans lequel j'ai réalisé cette expérience, je présenterai brièvement l'histoire d'Avertim, ou encore l'équipe projet.

Le deuxième chapitre nous plongera dans le vif du sujet avec une description du projet et de l'approche méthodologique utilisée. Ce sera l'occasion de présenter mes différentes tâches et d'expliquer en détail le problème posé par l'entreprise et les objectifs visés. Ceux-ci étaient multiples et s'articulaient principalement autour de l'optimisation du processus de recrutement. Je devais notamment améliorer les différentes fonctionnalités de l'Applicant Tracking System, avec pour objectif principal, un gain de temps considérable pour ses utilisateurs. Pour conclure ce chapitre, nous décrirons la méthode Agile – Scrum, telle qu'elle fut utilisée durant mon stage.

Ensuite, le troisième chapitre portera sur la mise en œuvre du projet. C'est ici que seront développées les différentes étapes de ma recherche. Les premières pistes d'amélioration du processus d'embauche chez Avertim seront suivies d'une étude de marché. Cette dernière, réalisée tout au long de mon stage, porte sur les logiciels de recrutement pouvant être implémentés dans l'entreprise. Nous clôturerons cette section avec une explication détaillée de l'intégration de ces diverses solutions.

Enfin, à l'aide des multiples recherches et résultats collectés tout au long de ce travail, le dernier chapitre de mon mémoire dressera un bilan des améliorations présentées au préalable et des perspectives qui en découlent. Pour finir, quelques pages seront dédiées au futur de l'automatisation du recrutement afin de répondre à ma question de recherche.

2 Impact du Covid-19 sur mon mémoire

La rédaction de ce mémoire fut particulière au vu des circonstances exceptionnelles qui ont frappé notre société. Cependant, le Covid-19 n'a pas eu de conséquences majeures sur le bon déroulement de la rédaction de mon mémoire. J'aurais pu, il est vrai, rencontrer et interviewer un plus grand nombre de personnes dans des conditions normales, et les interroger sur mon sujet. Néanmoins, l'environnement dans lequel je me trouvais durant le confinement, était favorable à la concentration nécessaire à l'écriture d'un mémoire, et cette pandémie n'a pas eu d'impact considérable sur celui-ci.

3 Contextualisation du projet

Ce premier chapitre permettra de contextualiser l'environnement dans lequel j'ai effectué mes recherches et mon stage. Dans un premier temps, l'évolution du recrutement au cours des dernières années sera passée en revue grâce à différentes sources. Dans un second temps, nous présenterons brièvement les fonctions et les informations principales concernant Avertim.

3.1 Enjeux de la gestion des candidatures et de l'évolution du recrutement

Dans une société en pleine révolution digitale, le recrutement évolue continuellement et ne ressemble plus du tout à ce qu'il était il y a dix, vingt ou encore cinquante ans. Dans cette section, nous allons étudier comment cette évolution a eu lieu et ce que le recrutement est devenu aujourd'hui. Nous présenterons également les perspectives d'avenir et les nouveaux outils qui développent ces processus.

3.1.1 Introduction

Depuis de nombreuses années, les processus de recrutement sont en perpétuelle évolution afin de gérer au mieux les candidats et employés au sein des entreprises. Ce sujet est au centre de beaucoup de débats car la productivité du personnel aura autant d'influence sur les performances de l'entreprise que sur la qualité de ses services et produits. C'est grâce à la technologie et l'innovation que la gestion des candidatures a pu tant évoluer et s'automatiser. Via différentes sources et l'expérience que j'ai acquise durant mon stage, nous allons pouvoir étudier et analyser l'importance du recrutement.

Bien que le département des Ressources Humaines soit souvent sous-estimé dans les entreprises, le recrutement est un réel investissement pour une entreprise puisque celui-ci aura un impact direct et immédiat sur son activité. Depuis le début du XXI^e siècle, nous commençons à le considérer à sa juste valeur avec notamment l'apparition d'entreprises spécialisées dans ce domaine qui auront pour tâche principale de trouver le candidat idéal pour un poste précis. C'est pour cela que nous faisons dorénavant la distinction entre le fait d'embaucher et de recruter. En effet, le recrutement regroupera toutes les étapes qui permettront d'arriver au moment où le candidat s'engagera avec l'entreprise, le moment où il sera donc embauché.

3.1.2 Historique

Depuis toujours, les techniques de recrutement changent et évoluent grâce aux développements techniques et technologiques. Il y a cent ans, nous pouvions trouver des annonces dans la rue lorsqu'une entreprise recherchait un employé pour un poste particulier. Il s'agissait principalement de jobs manuels souvent dans le domaine de la

construction, ne nécessitant pas ou peu de compétences. C'est au cours des années 50 que le terme « *Curriculum Vitae* » fut inventé et permit aux chercheurs d'emploi de présenter leur vécu et leur expérience sur papier (de Saint-Vaulry. S, 2019). À cette époque, les « cols blancs » se déplaçaient dans diverses entreprises, CV à la main, pour proposer leurs services pour des emplois de bureau. C'est également à cette époque qu'on a vu l'émergence des premiers chasseurs de têtes aux États-Unis, précurseurs des sociétés de recrutement. Plus tard, des annonces destinées au recrutement firent leur apparition dans les journaux ou magazines. Pour y répondre, il fallait rédiger une lettre de motivation manuscrite et l'envoyer par courrier ou par fax à son destinataire. À la fin du XX^e siècle, le terme Ressources Humaines apparut et un département lui fut consacré au sein des entreprises. Son rôle initial était de gérer le capital humain avant de se concentrer sur le recrutement des meilleurs talents. Aujourd'hui, l'entièreté de ce processus se déroule sur les sites d'emploi ou via les réseaux sociaux. Cette évolution ne se restreint pas aux annonces et candidatures mais concerne l'ensemble du processus, du premier contact avec l'employé, en passant par les entretiens, jusqu'à la signature de celui-ci.

3.1.3 Le recrutement de nos jours

Nous sommes donc sortis du schéma traditionnel composé de l'annonce, du CV et de la lettre de motivation. Aujourd'hui, les recruteurs ne recherchent plus seulement un employé compétent mais surtout une personnalité qui correspondra à la culture de l'entreprise. Très longtemps focalisés sur les « *hard skills* », les recruteurs considèrent dorénavant les « *soft skills* » comme prioritaires. Par « *soft skills* », nous entendons des compétences comportementales qui permettront aux employés de s'adapter et de travailler efficacement, leur expérience purement technique liée à leur diplôme étant reléguée au second plan. Parfois nommées compétences douces, les « *soft skills* » principaux sont notamment la créativité, l'empathie, la communication ou encore la confiance en soi. Bien que certaines de ces compétences soient innées chez de grands entrepreneurs, celles-ci peuvent toutefois être améliorées tout au long de la vie. Ces « *soft skills* » ont beau être récents dans l'esprit des employeurs, un nouveau terme fait déjà son apparition: les « *mad skills* ». Définis comme « *des aptitudes, parfois hors du commun, que l'on peut avoir acquises dans notre vie (via une activité sportive, un hobby, un parcours professionnel atypique, etc.)* », les « *mad skills* » consistent à mettre en avant une expérience inattendue, comme la maîtrise d'une langue étrangère ou un voyage dans un pays lointain (Prévost. M, 2020). Ceux-ci sont actuellement en vogue et, d'après des études récentes, attisent la curiosité de 75 % des recruteurs. (Dor. F, 2020). Dans la société actuelle, l'originalité est mise en avant et cette curiosité suscitée chez le recruteur peut avoir une réelle influence sur l'entretien d'embauche. En effet, ce type d'expérience ne s'apprend pas et permet à un candidat de posséder une compétence qui le rend unique. Ce nouveau type d'aptitude montre l'évolution très rapide des processus de recrutement au cours du XXI^e siècle.

Aujourd'hui, 70 % des recruteurs utilisent les réseaux sociaux pour rechercher des candidats (de Saint-Vaulry. S, 2019). LinkedIn est évidemment le plus important dans le monde du travail puisqu'il recense l'ensemble des informations professionnelles de l'individu jusqu'à remplacer le CV traditionnel, qui pourrait devenir obsolète à l'avenir. De plus, les recruteurs utilisent dorénavant des logiciels qui vont traiter les candidatures ou CV en y repérant les informations et compétences principales. Ces types de logiciels, comme les « *Applicant Tracking System* », qui seront développés plus tard dans mon travail, permettront aux recruteurs, grâce à différents outils, de gagner un temps considérable. Nous pouvons par exemple citer les « *career pages* » qui sont des pages web indépendantes vers lesquelles un candidat sera redirigé. Ce dernier pourra y postuler pour les différentes offres d'emplois proposées et son CV sera scanné et traité automatiquement par le logiciel.

Une autre nouvelle technique d'embauche mise en avant aujourd'hui est la cooptation. Pour pourvoir un poste vacant, un employé déjà présent dans l'entreprise peut recommander une personne de son propre réseau. Si le profil proposé correspond aux attentes de l'entreprise et que le candidat finit par être engagé, l'employé intermédiaire pourra recevoir un bonus financier. Cette méthode représente plus d'un tiers des recrutements de cadres en France (Gout. P, 2019). La cooptation présente différents avantages. Tout d'abord, étant proposé par un membre de l'entreprise, le candidat partage probablement les mêmes valeurs que celle-ci et devrait s'adapter plus facilement à l'environnement. Ensuite, cela réduit le travail des Ressources Humaines qui devront investir moins de temps dans le démarchage de candidats. Il est toutefois important de ne pas perdre de vue que l'objectif de la cooptation reste de trouver le candidat adéquat pour une entreprise, et non de trouver un emploi pour une connaissance ou un ami.

Nous parlons aussi de plus en plus de la discrimination sur le marché de l'emploi. Les discriminations peuvent être liées à de nombreux critères comme l'âge, le sexe, l'origine ethnique ou sociale, ou encore l'apparence physique. Ces problèmes de discrimination ne sont pas nouveaux et ont malheureusement toujours existé en matière de recrutement. Il est donc intéressant de se demander si toutes ces évolutions techniques et digitales utilisées dans le recrutement atténueront cette discrimination. Par exemple, un logiciel ou un robot serait probablement plus impartial dans le choix d'un candidat en se focalisant uniquement sur ses compétences et non sur son âge ou son origine.

Depuis le début du XXI^e siècle, le recrutement a énormément évolué pour se baser aujourd'hui sur de nombreux outils numériques où l'attractivité, la sélectivité et la visibilité sont les trois dynamiques reines (Cousserand-Blin. I, et Pinède. N, 2018). La culture dynamique et mouvante, dans laquelle nous évoluons aujourd'hui, met l'information et la réputation au centre des discussions. Par conséquent, une entreprise traditionnelle vise aujourd'hui à « cultiver une marque employeur dans l'optique d'améliorer l'attractivité mais aussi de fidéliser les collaborateurs » (Charbonnier-Voirin

et al. 2014). Cette marque et cette réputation seront primordiales, autant chez le recruteur que chez le candidat. Précisons que, de nos jours, la présence en ligne est une condition incontournable dans le monde du recrutement et des Ressources Humaines. On peut présumer que cette présence en ligne contient uniquement des informations que la personne physique, ou morale, souhaite montrer. Or, dans beaucoup de cas, l'individu n'est plus maître de toutes ces informations disponibles sur la toile.

Cette multitude d'outils, qu'il s'agisse des plateformes de recrutement à l'infinité de données emmagasinées, en passant par les réseaux sociaux professionnels, permettra la mise en contact d'un nombre beaucoup plus élevé de candidats potentiels. Néanmoins, il faut se demander si toutes ces interviews et tous ces candidats interrogés engendreront un recrutement de meilleure qualité à la fin du processus. En effet, simplifier le processus de candidature augmentera considérablement le nombre de demandes pour une offre d'emploi. Mais augmentera-t-il vraiment la qualité moyenne des profils ? Quelqu'un de motivé et vraiment intéressé par le job n'aurait pas rechigné à remplir consciencieusement les documents nécessaires. Par ailleurs, au plus la masse de candidatures sera importante, au plus compliqué sera la recherche de la perle rare. Pour répondre à ces questions, nous allons analyser ce que ces divers outils apportent concrètement aux recruteurs.

3.1.4 L'automatisation du recrutement et son avenir

Le recrutement a déjà énormément évolué au cours des dernières années, mais nous ne sommes qu'au début de cette révolution et l'avenir s'annonce mouvementé. Pour illustrer cela, développons les concepts et outils qui vont mener cette transformation digitale dans le monde du recrutement.

3.1.4.1 Les traces numériques

Selon Merzeau (2013), l'activité de recruteur sera de plus en plus rythmée par les traces numériques. Nous en distinguons trois types. En premier lieu, il y a les traces que le candidat a volontairement livrées sur internet dans le cadre de la recherche d'un emploi. Il s'agit ici de CV online, de profils rédigés sur des plateformes de recrutement comme LinkedIn par exemple. En deuxième lieu, il y a une série d'informations que le candidat a rendues disponibles sans penser au processus de recrutement mais qui auront quand même une influence sur celui-ci. Étant donné qu'elles ont été postées de manière volontaire par le candidat, on parlera, comme dans le cas précédent, de traces « déclaratives » (Merzeau. L, 2013). On retrouve ici toutes sortes de commentaires sur les réseaux sociaux ou encore des blogs personnels qui seront pris en compte lors du recrutement. Et troisièmement, il y a toute une série de traces dites comportementales comme les abonnements à certaines pages ou groupes, aux mots-clés employés durant une recherche, etc. Il s'agit ici d'une vraie source d'analyse pour le recruteur qui peut cerner si les goûts, les centres d'intérêt et les valeurs du candidat correspondent à

l'entreprise. Ces trois types de traits seront des sources d'information utilisées quotidiennement par un recruteur en recherche du candidat idéal. Les fonctions de recrutement seront donc tributaires de tous ces documents qu'elles occasionnent et créent (Corbillé. S, Foli. O, & Tassel. J, 2018).

3.1.4.2 L'Applicant Tracking System ou ATS

L'Applicant Tracking System, que nous étudierons en profondeur dans ce travail, est l'outil principal d'un recrutement digital. Celui-ci permet en effet de poster les offres d'emploi, de gérer les candidatures au sein de l'entreprise ou encore de filtrer les profils pour trouver le candidat adéquat. Les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn permettent de diffuser des informations efficacement grâce à diverses extensions comme Hunter ou Leadmine (Corbillé. S, Foli. O, & Tassel. J, 2018). Le plus important sera d'utiliser les fonctionnalités de l'ATS correspondant aux besoins de l'entreprise. En effet, un recruteur doit gérer énormément de tâches et il est indéniable que l'automatisation d'une partie de celles-ci ne peut être que bénéfique. Les options de sourcing, la collecte de données sur les différents candidats ou leur intégration avec d'autres logiciels utilisés par la société (comme Office ou MPLEO) ne peuvent qu'améliorer la productivité et l'efficacité du travail.

Pour profiter pleinement de toutes ces options, il faudra configurer le logiciel de la meilleure des manières en tenant compte des besoins en interne. Il arrive très régulièrement qu'un ATS soit implémenté dans une entreprise mais que les utilisateurs s'en plaignent car celui-ci n'a pas été configuré correctement. J'en ai eu l'expérience au cours de mon stage chez Avertim. Les avis étaient négatifs au sujet de Zoho Recruit bien que le logiciel soit considéré comme un acteur majeur du marché. En interrogeant différents recruteurs et utilisateurs quotidiens, j'ai constaté que tous ces manquements et fonctions reprochés au logiciel étaient pourtant bien disponibles mais inaccessibles car celui-ci avait été mal configuré au départ.

Parmi les difficultés à garder un logiciel propre et fonctionnel, il ne faut pas oublier le fait que cette plateforme sera utilisée par des dizaines voire des centaines de personnes dans certaines entreprises. Forcément, certains employés commettront des erreurs de manipulation qui risquent de se répercuter sur le bon fonctionnement du logiciel. L'une des difficultés sera aussi d'éviter les doublons au sein de l'ATS. Il est très probable qu'un employé postule plusieurs fois dans la même entreprise. Dans ce cas, il faudra éviter de recréer un deuxième profil pour une même personne. Un bon ATS sera capable de lier les deux profils, s'il n'y a évidemment pas de fautes dans le nom de la personne.

3.1.4.3 Les chatbots

Une autre technologie de plus en plus utilisée pour améliorer le recrutement est le chatbot. Bien que celui-ci ait reçu diverses critiques car il réduit la relation candidat-

recruteur, il est de plus en plus présent au sein des entreprises. Tout d'abord, le temps de réponse sera beaucoup plus court que via un recruteur traditionnel qui devra répondre individuellement à chacune des candidatures. Même si les questions et réponses risquent d'être moins pointues que celles d'un recruteur, l'intelligence artificielle a le pouvoir d'emmagasiner rapidement une première salve d'informations sur le candidat. En effet, une fois que le candidat aura postulé, le chatbot engagera une conversation afin d'en apprendre plus sur celui-ci grâce à différentes questions sur son éducation, son expérience ou ses espérances. En analysant les différentes réponses données et la candidature initiale, le chatbot sera en mesure de déterminer si ce candidat peut correspondre ou pas au poste vacant. Si le profil semble intéressant, le chatbot peut organiser un entretien virtuel en croisant le calendrier du candidat et celui du recruteur attitré (Dematté. A, 2019). Au premier abord, les chatbots semblent présenter énormément d'avantages dans un processus de recrutement. Néanmoins, ceux-ci restent des intelligences artificielles qui ne vont pas être capables de percevoir les émotions, l'humour ou les sentiments des candidats. Cela reste un défi pour l'intelligence artificielle qui aura toujours plus de difficultés qu'une personne réelle à créer un lien solide avec un candidat. Parvenir à rendre un robot ou un chatbot à la fois attractif et sensible, en plus de véhiculer efficacement les aspects positifs d'une entreprise, est un vrai challenge pour les développeurs. En conclusion, un chatbot peut apporter une réelle valeur ajoutée au recrutement d'une entreprise. Cependant, il faudra faire attention à ne pas minimiser l'importance du rapport humain dans l'expérience de recrutement. En effet, le chatbot peut être utilisé comme premier contact avec le candidat mais ne pourra jamais remplacer le contact humain incontournable pour la décision finale.

3.1.4.4 Le rapport de force entre le candidat et le recruteur

Au fil du temps, le scénario entre le recruteur et le candidat a évolué et un renversement du rapport de force commence à se produire. Précédemment, nous avons de nombreux chercheurs d'emploi qui essayaient de vendre leur profil aux recruteurs. Aujourd'hui, nous percevons de plus en plus une bataille pour recruter les profils les plus talentueux. J'ai eu la chance d'avoir un entretien avec Christine Marchal, qui voit ce changement se dérouler sous ses yeux en gérant le département des Ressources Humaines au sein d'Engie Benelux. Selon elle, ce rapport de force a effectivement lieu, mais uniquement dans certains domaines. Sur le marché, il y a en effet une pénurie dans plusieurs secteurs comme pour les ingénieurs civils, industriels ou encore au niveau des techniciens. Un universitaire a aujourd'hui des ambitions très élevées lorsqu'il termine ses études, ce qui peut être dérangeant pour les générations plus âgées. Les exigences de la population sur le marché du travail évoluent dans cette direction et les sociétés n'ont d'autre choix que de s'adapter à ces changements. Nous pouvons donc affirmer que ce renversement du rapport de force a lieu dans certains domaines et secteurs qui sont actuellement en pénurie.

3.1.4.5 L'inbound recruiting

Ce rapport de force a donc changé et ce sont désormais majoritairement les employeurs qui doivent se battre pour attirer les candidats les plus talentueux au sein de leur société. Ce phénomène se rapproche de ce qu'on appelle *l'inbound recruiting*. Il s'agit d'une « *stratégie globale essentiellement basée sur les fondations de la marque employeur et la création de contenus riches. Elle a pour objectif de faire connaître la société, ses valeurs et sa force mais surtout d'attirer et recruter les meilleurs candidats qui seront ses futurs employés motivés à faire grandir la société* » (Henry. C, 2020). Une stratégie « *d'inbound recruiting* » s'articule en 4 étapes : Attirer, convertir, recruter et fidéliser.

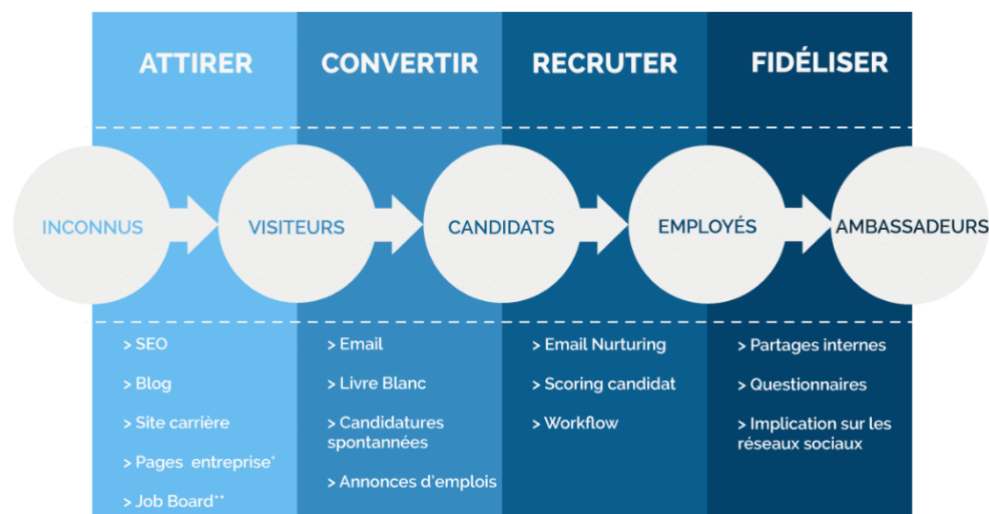


Figure 1: Inbound Recruiting

Source : Henry, C. (s. d.). Qu'est-ce que l'inbound recruiting & comment attirer les talents à soi. Consulté le 24 avril 2020, à l'adresse <https://www.digitaweb.com/blog/recruter-avec-inbound-recruiting>

Dans « *l'inbound recruiting* », le but est de faire passer l'individu parfaitement inconnu par différentes phases jusqu'à ce qu'il devienne un réel ambassadeur de l'entreprise. En premier lieu, il sera donc important pour la société de soigner son image de marque car ce sera le premier contact entre l'entreprise et l'individu. Aujourd'hui, de nombreuses informations sont disponibles sur les réseaux sociaux, dans la presse, et il est important que celles-ci mettent immédiatement en avant les valeurs positives de la société. Une fois que le candidat est considéré comme visiteur car il a entendu parler de la marque ou a visité le site internet, il faudra essayer de le convertir en potentiel candidat. Pour y arriver, l'idéal est de se différencier des autres entreprises, de montrer les avantages de travailler chez nous plutôt qu'ailleurs. Pour donner au candidat cette envie de postuler au sein d'une entreprise agréable, il faudra valoriser l'expérience candidat durant tout le processus. Lorsqu'il arrivera sur le site internet, il faudra mettre en valeur les offres

d'emploi, donner envie au candidat de faire partie de l'aventure. Si celui-ci est convaincu et que les entretiens se passent bien, il passera au stade d'employé. La dernière étape sera de fidéliser le désormais employé pour qu'il devienne un membre actif de la société et ambassadeur de celle-ci. Un salarié heureux et fier de son entreprise sera une publicité qui améliorera naturellement l'image de marque. Pour fidéliser l'employé, on peut notamment citer l'organisation de team building ou l'implémentation de différentes communautés, qu'elles soient sportives, digitales ou environnementales. En conclusion, « *l'inbound recruiting* » permet d'attirer un vivier de talents important au sein d'une société tout en gagnant du temps dans le processus de recrutement et en réduisant son turnover (Atlan. J, 2019).

3.1.4.6 L'analyse faciale au cours de l'entretien d'embauche

Nous savons que les entretiens d'embauche se déroulent de plus en plus à distance par vidéoconférence. Cette pratique permet une analyse très précise de ce que le candidat dit mais également ce que son comportement transmet. Au-delà des mots clés et des termes employés qu'analysera le logiciel, celui-ci va également étudier les expressions du visage durant l'entretien d'embauche. Le pionnier de ce marché est actuellement Hirevue, qui permet aux recruteurs d'ajouter des tests psychotechniques lors d'entretiens d'embauche à distance. Ces analyses permettront par exemple d'analyser la richesse du vocabulaire du candidat, ou encore son ton et son rythme de parole. Hirevue sera capable de comparer les données récoltées sur le candidat par rapport aux profils qui se sont révélés les plus prometteurs pour le même emploi (Guillaud, s. d.). Par ailleurs, le logiciel pourra également comparer les dires du candidat avec les expressions exprimées par son visage afin d'étudier si celles-ci correspondent. Bien que cette analyse faciale permette de récolter un grand nombre d'informations complémentaires sur le candidat, les détracteurs de cette technologie mettent en avant la discrimination que peuvent générer de telles technologies.

3.1.4.7 Jusqu'où les réseaux sociaux s'immisceront-ils dans le recrutement ?

Aujourd'hui, LinkedIn s'est révélé comme l'une des plateformes principales du recrutement. Étant, à l'origine, un moyen de communication et de partage, les réseaux sociaux ont évolué pour avoir de plus en plus de fonctionnalités et font aujourd'hui partie intégrante du monde du travail. Selon une étude menée en 2016 par Bond, entreprise spécialisée dans les solutions de recrutement, 64% des recruteurs utilisent au minimum deux réseaux sociaux dans leur quête de talents (Roussel. C, 2019). Il faut néanmoins faire la différence entre les différents types de réseaux sociaux. En effet, l'utilisation de réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn ou Xing – son équivalent allemand – ne surprend plus personne au sein de la société. Par contre, l'emploi de réseaux sociaux plus traditionnels comme Facebook, Twitter ou même Instagram

représente une réelle révolution. Ces réseaux sociaux permettent de promouvoir une nouvelle façon de se vendre et de présenter son parcours professionnel, ou encore le CV vidéo. Il s'agit d'une manière originale de faire ressortir ses qualités en racontant une histoire avec les informations présentes sur son CV. Ce type de CV ne convient évidemment pas à tout type d'offre d'emploi et sera conseillé pour les secteurs créatifs comme le marketing ou la communication.

Pour les recruteurs, utiliser les réseaux sociaux permet d'avoir une plus grande variété de candidats à analyser. En effet, LinkedIn affirme que 70% des talents sur sa plateforme sont des candidats passifs : ils ne recherchent pas d'emploi activement mais sont ouverts à de nouvelles opportunités (BFM Business. 2019). Sur près de 4 millions d'utilisateurs en Belgique, cela représente un nombre très important de candidats potentiels. Les profils visés en priorité lorsque l'on recrute sur des réseaux sociaux sont évidemment les « *digital natives* » qui ont grandi avec ces médias dans leur environnement. Poster du contenu attractif sur les réseaux sociaux permettra, en effet, d'attirer l'attention de ces candidats, ce qui pourrait les pousser à postuler dans la société.

Cependant, ce développement des réseaux sociaux dans le domaine du recrutement a ses limites et l'utilisation exclusive de ceux-ci ne permettrait pas le fonctionnement optimal d'une organisation. En effet, certains secteurs sont peu présents sur les réseaux sociaux traditionnels. Christine Marchal (DRH d'Engie Benelux) m'a notamment affirmé que la plupart des postes techniques sont encore pourvus par des agences d'intérim, bien que LinkedIn et Facebook commencent petit à petit à avoir des utilisateurs postulant pour ces secteurs. Par ailleurs, la simplicité de créer un compte et de postuler pour un emploi va naturellement générer une quantité exponentielle de candidatures. Il faudra dès lors des ressources humaines ou matérielles à la pointe pour gérer toutes ces candidatures car une majorité sera probablement inintéressante.

Ces réseaux sociaux sont donc en constante évolution dans les processus de recrutement mais resteront un outil de soutien. En effet, la mondialisation et la digitalisation rendent son mécanisme trop ouvert à tous. L'utilisation de logiciels en parallèle sera nécessaire afin d'effectuer un premier tri dans toutes les candidatures qui risquent d'arriver. Par ailleurs, l'utilisation de réseaux sociaux non professionnels peut donner une image moins sérieuse et moins consciencieuse dans le processus de recrutement.

3.1.5 Évoluer grâce à la digitalisation

Dans tous les cas, ce qui réunit l'ensemble de ces nouvelles technologies et méthodes, c'est l'évolution et la digitalisation du milieu du travail. Toutes ces fonctionnalités sont possibles grâce aux multiples moteurs de recherche et réseaux sociaux disponibles pour tous. Il est aujourd'hui naturel pour un recruteur de chercher toutes les informations

sur un éventuel candidat via des réseaux sociaux comme LinkedIn mais également Facebook, etc. Il devient dès lors primordial de contrôler le contenu accessible à tous sur la toile. Il est en effet de plus en plus fréquent de voir un candidat être refusé car son profil affiché sur les réseaux sociaux ne correspond pas aux valeurs de l'entreprise.

Nous pouvons donc en conclure que les processus de recrutement sont en perpétuelle évolution depuis plus de cent ans. Cependant, une réelle révolution est apparue au cours des deux dernières décennies grâce aux plateformes de recrutement et aux réseaux sociaux qui ont permis d'avoir un accès à l'information plus facile que jamais. Aujourd'hui, une candidature sera envoyée et analysée très différemment d'il y a vingt ans grâce aux divers processus et logiciels développés. Il sera donc intéressant d'étudier l'avenir de ces procédures et d'analyser leurs limites.

3.2 Présentation de l'entreprise

Afin d'avoir une meilleure compréhension de l'environnement dans lequel je me trouvais, nous allons dédier quelques pages à l'entreprise qui m'a accueilli durant ces nonante jours, Avertim. Nous présenterons, de manière assez globale, la société et le monde de la consultance dans lequel Avertim effectue l'ensemble de ses activités. Nous ajouterons ensuite quelques chiffres qui permettront de situer plus précisément les fonctions d'Avertim avant de présenter l'entreprise telle que je l'ai perçue durant mon expérience.

3.2.1 En quelques mots

Avertim est un cabinet de conseil en Management et en Innovation qui a pour but de faire le lien entre la Stratégie et les Opérations au sein de l'entreprise. Avertim aide à aligner le Business, la Technologie et le Management de ses clients en traduisant leur vision stratégique en programmes et projets concrets. Fondée en 2007, Avertim est une société belge possédant également des entités en France, en Allemagne et aux Pays-Bas. Avertim intervient aujourd'hui dans de nombreux projets répartis en 5 secteurs : Banque & Assurance, Transport & Mobilité, Énergie, Télécommunication et Pharmaceutique (Avertim. 2019) Par ailleurs, Avertim a mis en place un programme de développement ciblant à la fois les compétences techniques et personnelles de ses consultants, visant à offrir le meilleur service à ses clients. Avertim investit également dans un programme de formation, d'une part autour de ses lignes de service et, d'autre part, dans la connaissance sectorielle, permettant une intégration rapide des consultants dans leurs missions.

Avertim est donc une entreprise pleine d'ambition caractérisée par sa vision pour 2020 :

- Être un groupe de consultance européen localisé dans 5 pays avec plus de 500 consultants ;
- Être spécialisé dans 5 secteurs innovants, privés ou publics, et être le partenaire favori des 5 leaders dans chacun de ces domaines ;
- Supporter les clients en gérant leurs futurs challenges et programmes de transformation (Avertim. 2019).

Avertim souhaite donc se développer dans différents secteurs pour avoir une gamme de compétence la plus large possible et viser tout type de projet. La consultance étant un secteur très en vogue, Avertim doit faire face à de nombreux concurrents sur le marché belge. Les plus connus sont évidemment les leaders mondiaux comme Accenture, KPMG ou encore Deloitte, mais il existe de nombreuses autres firmes de petite taille visant les mêmes clients qu'eux. Pour ces raisons, Avertim se doit d'être le plus performant possible dans tous les domaines.

Avertim assure le lien entre la stratégie et les opérations en déployant son approche d'alignement « BTM » (Business – Technologie – Management). Cette approche unique permet de :

- Rapprocher la Stratégie et les Opérations, plutôt que de les considérer et de les traiter séparément ;
- Aligner le Business, la Technologie et le Management de ses clients en traduisant leur vision stratégique en programmes et projets concrets (Avertim. 2019).

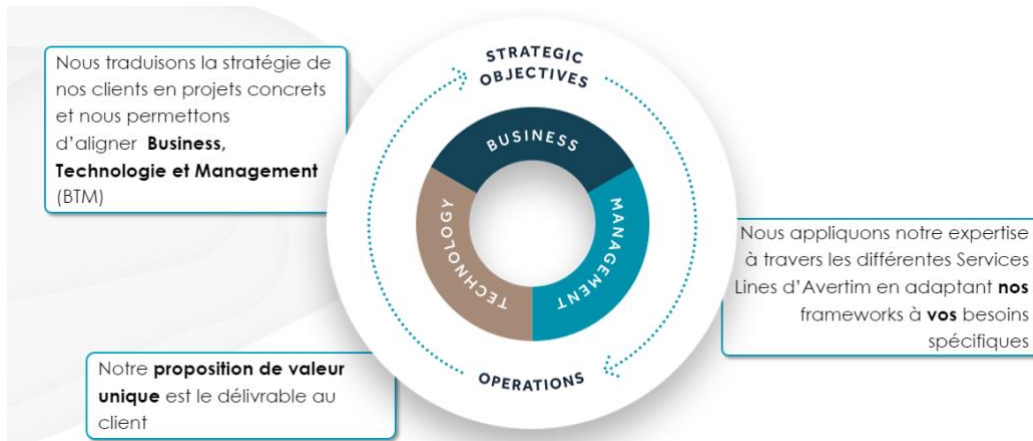


Figure 2: Strategic Objectives & Operations

Source : Avertim (2019). Présentation de l'entreprise. [Intranet].

3.2.2 Le monde du conseil

Pour contextualiser l'entreprise, nous allons étudier l'environnement dans lequel je me trouvais pendant mon stage. En tant que société de conseil et de management, Avertim est un partenaire qui va intervenir dans une autre société afin d'apporter un avis d'expert, ceci grâce à ses consultants disposant de connaissances et de compétences techniques permettant de solutionner un problème ciblé.

Selon l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Études Économiques), le conseil peut être séparé en plusieurs activités. Je vais donc me focaliser sur celles présentes chez Avertim :

- Conseil en gestion stratégique : « *Services comprenant les conseils et l'assistance en termes de définition de politiques et de stratégies commerciales ainsi qu'en matière de planification, d'organisation et de contrôle d'ensemble d'une société ou d'un organisme.* » ;
- Conseil en gestion commerciale : « *Services de consulting concernant la stratégie commerciale et de gestion de la commercialisation. Les conseils en gestion commerciale couvrent notamment :*
 - *La définition ou l'audit d'une stratégie de commercialisation ;*

- La définition des programmes de service à la clientèle, tarification, publicité et canaux de distribution ;
 - La gestion des ventes et la formation du personnel de vente, etc. » ;
- Conseil en gestion des ressources humaines : « Prestations de conseil en stratégies, politiques, pratiques et procédures en matière de ressources humaines au sein d'une organisation ». Le consultant vient ainsi épauler les RH sur des sujets comme le recrutement, le développement organisationnel, la formation et le perfectionnement des salariés, les remplacements, etc. » (Consultant Time. 2019).

Après avoir défini ce qu'était une entreprise de conseil, nous allons nous intéresser quelque peu au marché de la consultance.

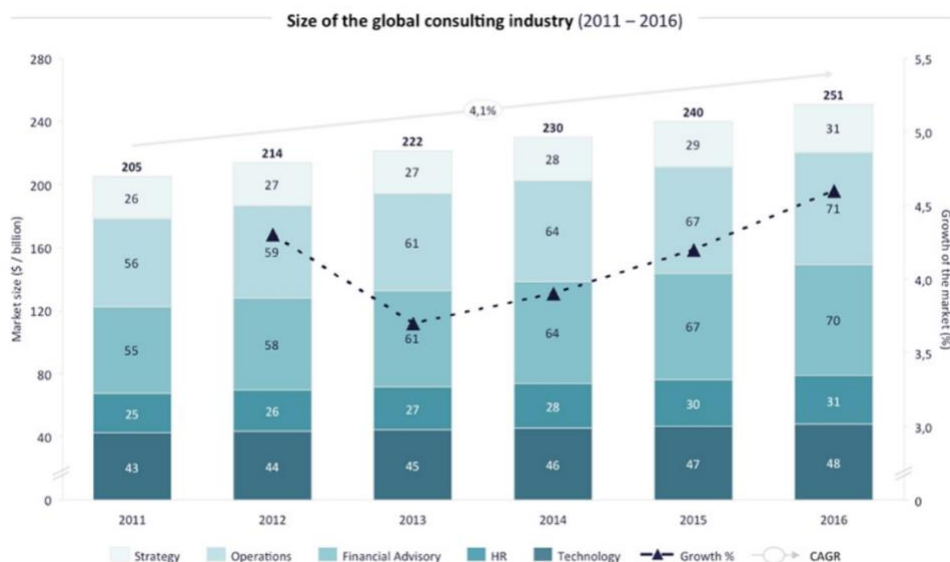
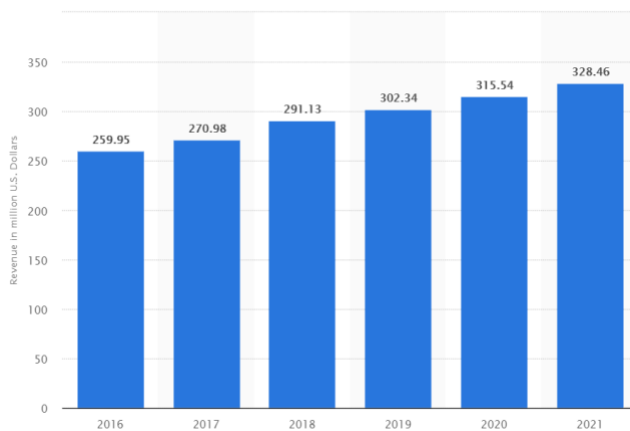


Figure 3: Industrie de la consultance

Source : Global. (s. d.). Consulté le 1^{er} novembre 2019, à l'adresse <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/global>

Nous constatons immédiatement que le secteur de la consultance est en perpétuelle croissance depuis le début des années 2010 avec une valeur totale de marché de plus de 250 milliards de \$ en 2016. Ce graphique s'arrête en 2016 mais permet tout de même d'avoir beaucoup d'informations dans ce domaine assez peu connu par le grand public. En effet, la croissance moyenne de 4,1% prouve que ce marché est en vogue et que les entreprises de conseil se développent année après année. Ce diagramme nous montre enfin que les deux secteurs principaux de la consultance sont les « Finances » et les « Operations ». La « Technologie », les « Ressources Humaines » et la « Stratégie » complètent les secteurs principaux étudiés par ces entreprises. Comme précisé

précédemment, Avertim est présente dans la plupart de ces secteurs via ses différents clients. Ma gestion de projet, quant à elle, sera essentiellement dirigée vers l'IT.



Ce graphique-ci concerne plus mon projet car il reprend l'évolution du marché belge de la consultance dans le secteur IT de 2016 à 2019 avec des prévisions jusqu'en 2021. Nous constatons que, comme dans le domaine du conseil en général, les services d'implémentation d'outils technologiques via des sociétés de conseil sont en croissance continue.

Figure 4 : Évolution du marché belge de la consultance en IT de 2016 à 2021

Source: IT-consulting market revenue in Belgium 2016-2021 | Statista. (s. d.). Consulté le 3 novembre 2019, à l'adresse <https://www.statista.com/statistics/963892/it-consulting-implementation-services-revenue-in-belgium/>

Après ces définitions assez formelles et cette rapide présentation de l'évolution du marché de la consultance, je souhaite expliquer plus précisément le développement de ces firmes dans le temps. Les premières entreprises de conseil ont vu le jour dans la deuxième moitié du XIX^e siècle aux États-Unis en se focalisant principalement sur l'ingénierie et la finance avant de se développer dans bien d'autres domaines durant les décennies suivantes (Consultancy. 2019). Aujourd'hui, la plupart de ces sociétés, bien qu'expertes dans leur domaine initial, s'adjoignent bien souvent les services de freelances extérieurs afin d'offrir à leurs clients des compétences plus ciblées sur leurs besoins spécifiques. Ce partenariat leur permet de rester à la pointe de l'expertise et du conseil, quels que soient les besoins du client et ce, même si les sujets s'écartent quelque peu de leurs compétences initiales. Bien qu'il existe de nombreuses multinationales spécialisées dans le conseil comptant des travailleurs salariés, comme par exemple chez Accenture ou McKinsey, la majorité des conseillers sont des freelances qui travaillent à leur compte.

L'objectif inhérent à toute entreprise de conseil est donc de combiner connaissances et expériences ciblées afin d'offrir des solutions personnalisées aux besoins stratégiques de l'entreprise demandeuse. La flexibilité et l'adaptabilité sont deux points primordiaux car dans un environnement en continuelle évolution, les besoins des clients changent constamment.

3.2.3 Histoire d'Avertim

Avertim a donc été fondée en 2007 par Hervé Lefébure, ancien vice-président d'une entreprise internationale de consultance. Dès les premières années, Avertim a pu obtenir différents projets dans ses secteurs de prédilection tels que la Banque, l'Énergie ou la Mobilité.

En 2012, l'entreprise a décidé de se développer à l'international et a donc ouvert son premier bureau à Paris. L'objectif est bien évidemment de gagner en visibilité et de démarcher de nouveaux clients en France.

L'année 2013 sera importante pour Avertim pour deux raisons. La première est le cap des 100 consultants qui est atteint, six ans seulement après sa création. La seconde fierté d'Avertim au cours de l'année 2013 est d'avoir remporté le trophée Gazelles récompensant ses résultats financiers au cours des dernières années.

Trois ans plus tard, Maxime Prouvost, consultant senior au sein de l'entreprise, a créé un nouveau département : « *Solutions* ». Celui-ci a pour but de soutenir les activités d'Avertim en gérant les projets internes et les appels d'offres à effectuer. C'est précisément au sein de ce département que j'ai réalisé mon stage. L'année 2016 a également marqué l'arrivée de la communauté CSR (Corporate Social Responsibility), visant à protéger les enjeux sociaux et éthiques au sein de la société. D'autres communautés sont également mises en avant telles que la communauté Sport, Fly ou encore, Digital qui sera au centre d'une restructuration au cours de l'année 2020 (Avertim. 2019).

En 2017, pour son dixième anniversaire, Avertim a développé ses activités dans deux nouvelles villes européennes, Amsterdam et Francfort. Ces deux bureaux sont composés maintenant de petites teams avec différents projets.

En ce début d'année 2020, Avertim continue à se développer et est composée de plus de 25 Business Managers et 270 consultants en Belgique. L'événement phare de cette année sera probablement le déménagement vers de nouveaux bureaux, toujours au centre de Bruxelles.

3.2.4 Quelques chiffres

- Avertim présente un chiffre d'affaires de plus de **23.0000.000** d'euros ;
- Plus de **50%** des consultants sont des femmes ;
- L'expérience moyenne au sein de l'entreprise est de plus de **8** ans ;
- En moyenne, un consultant suit plus de **60** trainings par an, lui permettant de perfectionner ses compétences ;
- Avertim affiche une croissance de **25%** en 2018

- Les activités d'Avertim sont classées suivant **3** services lines qui sont supportées par **10** méthodologies (Avertim. 2019).



Figure 5 : Services Lines et Méthodologies

Source : Avertim (2019) Services Lines & Methodologies [Site internet]. récupéré de <https://www.avertim.com/en/services>

3.2.5 Mon stage au sein d'Avertim

Nous allons à présent passer en revue l'organisation d'Avertim telle que je l'ai perçue et l'équipe dans laquelle j'évoluais au quotidien. Tout d'abord, j'ai réalisé mon stage avec une quarantaine de collaborateurs au seizième étage de la « Louise Tower », avenue Louise. Nous pouvons diviser les membres d'Avertim en trois équipes :

- Les Consultants qui sont soit en mission, soit au sein du Solution Lab afin d'aider le Département « Solutions » sur les projets internes ;
- Les Business Managers qui étudient les appels d'offres et cherchent des projets pour les différents consultants ;
- Le Staff qui gravite autour de ces entités avec différents départements nécessaires au fonctionnement de l'organisation tels que la Communication, les Ressources Humaines ou la Finance.

Le sujet principal qui fait l'objet de mon mémoire est le processus de recrutement. Il me paraît donc important d'expliquer en quelques mots le fonctionnement du département des Ressources Humaines. Celui-ci était composé de quatre collaborateurs durant mon expérience chez Avertim. Cependant, dans ce genre d'entreprise, ce ne sont pas les seules personnes amenées à démarcher des candidats. En effet, les 30 Business Managers ont également leur rôle à jouer en recherchant continuellement des profils talentueux pour la société même ou pour un projet particulier d'une entreprise cliente. Dès qu'un candidat est intéressant, celui-ci va entamer une série d'entretiens et rencontrer différents membres de la société. Le nombre d'entrevues n'est pas défini au préalable mais variera entre quatre et six. Durant ce processus de recrutement, le candidat rencontrera un ou deux Business Managers, un membre des ressources

humaines et devra, dans certains cas, effectuer un « *business case* ». Ce processus n'a pas de structure claire et nette et pourra varier suivant le candidat ou le poste à pourvoir. Il sera donc intéressant dans la suite de mon travail d'étudier plus en profondeur ce procédé et d'essayer de l'améliorer.

Pour en revenir à mon environnement de travail, je peux encore ajouter que je travaillais avec quatre personnes. Néanmoins, mon bureau se trouvait dans le département communication, ce qui m'offrait la possibilité de découvrir d'autres horizons, d'observer de nouvelles compétences et même de donner mon avis et d'éventuels conseils sur différents sujets. Par ailleurs, étant donné qu'il y a seulement une quarantaine d'employés au sein du bâtiment, il m'est arrivé très régulièrement d'être en contact avec d'autres collègues, que ce soit pour une question professionnelle ou durant les pauses midi. En conclusion, c'était une réelle chance d'avoir autant de collègues à proximité afin d'en apprendre un maximum dans tous les domaines du métier de la consultance.

4 Description du projet et approche méthodologique

Après avoir contextualisé l'environnement dans lequel je me trouvais, nous allons passer à la deuxième phase de ce mémoire, la description de mon projet. Nous continuerons ce chapitre avec une description de la méthodologie utilisée avant d'analyser la planification de mes différentes tâches via un diagramme de Gantt.

4.1 Définition de mon projet

Pour mieux comprendre le projet qui m'a été confié par Avertim, découvrons le problème auquel nous devons répondre et les objectifs à remplir afin de solutionner celui-ci. Par la suite, cette section s'attardera sur les contraintes et la faisabilité de ce projet. Enfin, nous présenterons les opportunités et l'équipe projet qui m'a accompagné durant ces nonante jours.

4.1.1 Problème posé, but et objectifs du projet

Au début de l'année 2019, Avertim a lancé un nouveau site web pour gagner en visibilité sur le marché. Néanmoins, certains aspects du site web nécessitaient des ajustements et des améliorations afin de le rendre plus attractif. Par ailleurs, la méthode de recrutement d'Avertim devait elle aussi être rafraîchie dans le but d'améliorer l'expérience candidat et recruteur. L'objet de mon stage était donc de travailler sur ces deux sujets et de trouver des solutions adéquates aux problèmes posés.

Je vais séparer la description de mon projet en deux parties. Tout d'abord tel qu'il m'a été présenté en arrivant dans l'entreprise. Ensuite, je l'expliquerai comme je le vois après plusieurs mois de stage. Dès le départ, ma tâche a été clairement définie. Concrètement, un an après avoir lancé une première version du nouveau site internet de l'entreprise, il était nécessaire de procéder à une mise à jour de celui-ci et de réaliser une version 2.0 pour la fin de l'année 2019. C'est donc dans l'accomplissement de cette tâche que mon stage allait prendre forme. Lorsque j'ai commencé, j'ai appris que le projet avait déjà été partiellement travaillé précédemment. Il a donc fallu en premier lieu, prendre connaissance de l'acquis et des requis liés au site. C'est pourquoi j'ai commencé par subdiviser mon projet en différentes tâches afin d'avoir une idée plus globale de la mission qui m'était attribuée. (voir ANNEXE 1 : Première subdivision des tâches)

4.1.1.1 Première subdivision

En préambule, nous pouvons diviser l'amélioration du site en 2 phases :

- 1) La première phase concerne le contenu du site. Il s'agira donc de l'ensemble des templates, layouts, vidéos ou nouvelles pages que nous souhaitons ajouter ;

- 2) La seconde phase est plus complexe et concerne plutôt l'aspect informatique du site. Nous retrouvons par exemple dans cette phase le changement de DNS (.be → .com) ou encore les modifications de la « *career page* » que nous détaillerons plus tard.

Pour réaliser la version 2.0 du site internet « *corporate* » de l'entreprise, Avertim s'est initialement fixé une échéance pour la fin de l'année 2019, ce qui correspond plus ou moins à la fin de mon stage.

4.1.1.2 Subdivision finale

Bien entendu, c'est sur le terrain que ma tâche s'est précisée. Jour après jour, ce qui m'était demandé m'est apparu plus clair. Tout en travaillant sur deux parties distinctes, j'avais une idée plus précise de ce que celles-ci représentaient :

- 1) Pour rappel, la première phase concerne le contenu et le design du site. Étant donné qu'elle a pour but de rendre le site plus agréable et plus ergonomique pour le visiteur, je la classerais plutôt dans une optique Marketing.

Cette partie de mon travail représentera principalement la première phase de mon stage, jusqu'à la fin de l'année 2019. Développons l'amélioration du contenu et du design du site web en plusieurs tâches distinctes :

- Création de nouvelles pages :
 - Page spécifique pour les différents pays d'Avertim (Belgique, France, Pays-Bas, Allemagne) ;
 - Page « Leadership Program » permettant de promouvoir ce programme destiné aux jeunes diplômés souhaitant découvrir les différents départements des métiers de la consultance ;
 - Page « Partnerships » mettant en avant les multiples partenariats d'Avertim avec les écoles, les associations ou encore la présentation de certaines conférences organisées.
- Mise à jour et amélioration de pages existantes :
 - Nouveau design de la page « Valeurs »
 - Nouveau design des 36 pages « Project Refs » disponibles sur le site. Ces pages sont des exemples concrets de projets réalisés par les collaborateurs d'Avertim
 - Nouveau design de la page « Fact & Figures ». L'historique et les chiffres clés d'Avertim pouvant être présentés de manière plus moderne et plus attractive.

- Publication hebdomadaire de news sur la page d'accueil du site ;
 - Mise à jour des témoignages. Il est, en effet, important d'actualiser les témoignages d'employés ne travaillant plus dans l'entreprise pour les remplacer par ceux des employés actifs. Pour cela, il a fallu rencontrer des membres des différents départements afin d'avoir un témoignage de chaque secteur de l'entreprise.
- 2) La seconde phase concerne quant à elle le processus de recrutement, que je classerais donc dans une optique Ressources Humaines.

L'amélioration du processus de recrutement et de candidature au sein d'Avertim fut la partie la plus importante de mon stage. En effet, celle-ci m'a occupée quotidiennement. Nous pouvons séparer ce projet en 2 sections distinctes :

- Amélioration du processus actuel de recrutement via « *Zoho Recruit* », l'Applicant Tracking System utilisé chez Avertim ;
- Étude de marché des « *Applicant Tracking System* » (ATS) et « *Customer Relationship Management* » (CRM), alternatives possibles pour remplacer le logiciel actuel. Cette étude de marché sera détaillée par la suite avec ses diverses étapes. (Voir ANNEXE 2 : Benchmark ATS/CRM).

En quelques mots, mes objectifs étaient donc multiples. D'une part, je devais améliorer significativement l'attractivité du site web de l'entreprise afin d'avoir une meilleure visibilité sur le marché cible d'Avertim. D'autre part, je devais améliorer le processus de recrutement afin de réduire le temps nécessaire à la création d'un profil candidat pour le recruteur. Pour cela, il m'était donc demandé de travailler sur l'ATS actuel mais également de réaliser une étude de marché complète sur les autres logiciels disponibles.

4.1.2 Les contraintes du projet

Lorsqu'on réalise un projet, on est forcément confronté à différents types de contraintes. La première à gérer était une contrainte de temps. L'objectif initial était de fournir la version révisée (2.0) du site pour mi-décembre. Le plus compliqué étant de composer avec les emplois du temps des autres intervenants auxquels j'ai dû m'adapter. En effet, le développement du site web était pris en charge par Expansion, agence digitale namuroise, qui ne respectait pas toujours les échéances.

La contrainte de coût est également importante mais celle-ci me concernait peu car je n'avais bien sûr aucun pouvoir de décision au niveau du budget. J'ai toutefois pu analyser les prix demandés par Expansion, les sommes qu'Avertim était prêt à dépenser mais ce n'était évidemment pas de mon ressort de prendre des décisions à ce sujet.

Une troisième contrainte qui a impacté mon projet est le nombre important de personnes à qui je présentais mon travail. Il s'agit d'un des critères principaux des méthodes Agiles, que nous étudierons plus tard dans ce travail, pouvant porter préjudice au bon déroulement du projet. En effet, il m'est arrivé plusieurs fois de présenter une tâche réalisée à différents membres de l'organisation et d'avoir des avis très divergents entre ceux-ci. Il était donc très compliqué pour moi de satisfaire tout le monde en sachant qu'un tel préférerait par exemple un layout A et qu'un autre préférerait un layout B. Il faut dès lors respecter une hiérarchie bien définie pour éviter ce type de problèmes.

Toujours au sujet de l'organisation, Maxime Prouvost, directeur du département « *Solutions* » auquel j'étais attaché, n'était présent dans les bureaux Avertim qu'une fois par semaine. Il était effectivement en mission chez Brussels Airport les quatre autres jours de la semaine. Lorsque nous souhaitions lui présenter notre avancement ou qu'une validation de sa part était requise, nous devions attendre le lundi matin et notre « *weekly meeting* ». Cette absence de disponibilité a parfois ralenti considérablement le déroulement du projet.

Enfin, j'aimerais souligner une contrainte que j'ai remarquée plus tard durant mon stage, au niveau de la communication. Lorsque je travaillais sur l'amélioration de Zoho Recruit, l'ATS utilisé chez Avertim, il m'arrivait de devoir contacter des membres de Zoho pour poser une question ou modifier une option à laquelle je n'avais pas accès. Les bureaux de Zoho étant situés aux États-Unis, nos horaires de bureaux ne correspondaient pas et il fallait parfois plusieurs jours pour trouver un créneau horaire synchronisé. De plus, les appels étaient souvent laborieux avec une connexion très faible et des difficultés de compréhension mutuelle. Il a donc fallu s'adapter à cette relation avec les collaborateurs de Zoho Recruit, qui n'était pas la plus optimale.

Les autres contraintes sont moins importantes, comme l'accès aux informations par exemple, car j'avais à ma disposition de nombreux documents et l'opportunité de poser des questions aux différents membres de l'entreprise, que ce soit dans mon équipe ou même dans les autres départements.

4.1.3 Opportunités

Ma contribution au sein d'Avertim a ouvert de nombreuses opportunités, tant pour moi que pour l'entreprise. Tout d'abord, il permettra à Avertim, je l'espère, d'évoluer sur différents points :

- Le développement de la version 2.0 du site « *corporate* » est évidemment une plus-value car le site internet représente la vitrine de la marque et est disponible pour l'ensemble des parties prenantes. Tous les clients ou collaborateurs cherchant des avis ou des informations sur Avertim consulteront forcément leur site internet. Celui-ci se doit donc d'être attractif, ergonomique et informatif. De

plus, il est intrinsèquement un moyen de communication qui représente une partie importante du marketing. Par conséquent, la version 2.0 du site internet est une réelle opportunité d'un point de vue de la visibilité pour Avertim. Grâce à ce site plus attractif, Avertim souhaite accroître le temps passé par un visiteur sur son site, bien qu'il soit difficile de quantifier l'impact réel de l'amélioration du contenu d'un site.

- Mon étude et les améliorations que j'ai pu apporter au processus de recrutement sont également une valeur ajoutée pour l'entreprise. En effet, l'objectif sera de minimiser les tâches des recruteurs et donc de gagner du temps pour d'autres activités. Par ailleurs, le but de ce projet sera aussi d'améliorer l'expérience candidat lorsque celui-ci souhaite postuler pour un emploi chez Avertim. Actuellement, les recruteurs se plaignent du temps perdu lorsqu'ils doivent créer un profil car le processus est très peu automatisé. Grâce à un travail d'automatisation et de scan de CV des candidats, l'objectif est de pouvoir créer un profil candidat sur Zoho Recruit en 1 minute. Cette amélioration serait un gain de temps considérable pour les recruteurs et les Business Managers ;
- Durant mon stage, j'ai également réalisé un benchmark sur les différents ATS (Applicant Tracking System) et CRM (Customer Relationship Management) du marché. J'ai entrepris cette étude de marché car de nombreux employés ne sont pas satisfaits de l'ATS actuel, « Zoho Recruit ». Ce benchmark permettra à l'entreprise d'avoir une vision globale des différents logiciels proposant un ATS, et de décider si la situation actuelle est satisfaisante ou si un changement dans les méthodes de recrutement et de suivi des clients pourrait optimiser les résultats à long terme. Le but serait de trouver un logiciel plus efficace que l'ATS actuel à différents niveaux :
 - Temps de création de profil d'une minute ;
 - Génération de mails automatiques créés par le logiciel ;
 - Prix inférieur à 30.000 euros par an ;
 - Exploitable par plus de 30 utilisateurs ;
 - Intégrable avec des CV et LinkedIn ;
 - Réactivité optimale (moins de 24 heures) si Avertim a une question ou un problème.
- Ensuite, je pense que comme tout stagiaire, même s'il s'agit ici de ma première réelle expérience au sein d'une entreprise, j'ai pu apporter ma pierre à l'édifice avec un regard extérieur innovant sur certains sujets. En effet, étant en fin de

cycle d'études, je pense être en mesure d'apporter de nouvelles idées pouvant contribuer à l'avancement des projets

Par ailleurs, ce stage a été certainement une source d'enrichissement personnel :

- Tout d'abord, c'était une occasion de découvrir un milieu totalement nouveau pour moi. En effet, on entend souvent parler des entreprises de consultance ou de management. On a une idée de ce qui s'y passe mais c'était une réelle opportunité, vu mon choix d'orientation professionnelle, de comprendre quels sont les atouts majeurs d'une entreprise de ce type. D'autre part, étant donné qu'Avertim est une petite entité, les frontières entre les différents départements sont étroites et j'ai donc eu l'occasion de communiquer et collaborer avec chacun d'entre eux. Par exemple, mon bureau se trouvait à côté de ceux de deux membres du marketing, ce qui m'a permis d'écouter et d'apprendre beaucoup sur le sujet. Ils m'ont quelquefois demandé un peu d'aide, ce qui a encore diversifié mon expérience dans l'entreprise ;
- Au-delà du fait de découvrir un milieu inconnu, j'ai aussi pu apprendre de nouveaux termes et concepts, comme par exemple les ATS et CRM. Ces nouveaux thèmes sont devenus une partie essentielle de mon projet. En début de stage, j'avais évidemment très peu de connaissances à ce sujet, j'ai donc dû en premier lieu m'informer sur internet pour connaître les différentes possibilités de ces logiciels. Par la suite, j'ai pu avoir accès à Zoho – l'ATS utilisé par Avertim – et comparer celui-ci aux concurrents du marché ;
- Enfin, ce stage m'a apporté un enrichissement humain car il m'a permis de découvrir de nouveaux visages dans d'autres milieux. J'ai eu l'occasion de rencontrer et de sympathiser avec de nombreux employés, de découvrir leurs parcours, leurs situations ou encore leurs perspectives d'avenir.

4.1.4 Faisabilité

Avant d'entreprendre un projet, il est nécessaire d'analyser si celui-ci est réalisable suivant différents critères (organisationnel, financier, technique). Il est donc important de comprendre précisément ce qui est demandé afin de déterminer les ressources qui seront nécessaires pour la suite.

Un des critères essentiels à aborder quand on parle de faisabilité est évidemment le temps. Au début, il m'était difficile de déterminer si le délai était réaliste car je n'avais aucune notion de la quantité de travail que représentaient les changements demandés pour le site web. Après deux semaines, j'avais une meilleure idée de ce qui devait être mis en place et je considérais donc le timing comme raisonnable. Néanmoins, nous n'étions pas les seuls maîtres du temps imparti à la création de la version 2 du site web. En effet, Expansion, agence digitale belge, développeur de la base du site, a parfois pris du retard pour satisfaire nos requis. Par conséquent, la date initiale pouvait être remise

en question. Il était donc important de rester en contact avec eux et de faire des meetings hebdomadaires afin de suivre leurs avancements.

Le second critère de faisabilité que je vais détailler est la disponibilité des compétences et des informations, passage qui sera donc plus technique. En arrivant chez Avertim, il est évident que mes compétences en IT étaient fortement limitées. Néanmoins, j'ai eu tout de suite accès à de nombreux documents via l'intranet de l'entreprise afin de mieux comprendre son essence et ce qu'on attendait de moi. Ainsi j'ai eu accès à un mode d'emploi de Drupal qui m'a permis de développer différentes pages du site web sans la moindre difficulté. De plus, j'ai eu la chance de travailler avec des personnes disponibles et à l'écoute pour répondre à mes éventuelles questions. Par conséquent, il est évident qu'au niveau des informations disponibles, ce projet était tout à fait faisable.

Enfin, analysons si le projet était réalisable d'un point de vue organisationnel. La structure était assez claire, en effet les différentes tâches que je devais prendre en charge ont été assez vite définies. Néanmoins, il arrivait parfois que de nouvelles missions s'ajoutent à mon planning initial. Je peux par exemple citer le benchmark ATS/CRM qui n'était pas prévu au départ mais qui, en revanche, m'a permis de diversifier mon travail, rendant mon quotidien plus agréable et moins redondant tout au long de mon stage.

En conclusion, on peut considérer ce projet comme faisable. Le contenu et le design d'un site web sont toujours perfectibles et continueront à évoluer après mon départ pour rester en permanence à l'ordre du jour. Cependant, je peux revendiquer aujourd'hui que la majorité des objectifs liés au site, concernant le contenu et le processus de recrutement, ont pu être améliorés grâce à mon travail. Du reste, l'étude de marché des ATS et CRM sera malheureusement retardée et je ne serai donc pas là pour la sélection finale. Bien que ce projet ait pris un peu de retard, il ne fait aucun doute que celui-ci pourra être terminé dans les semaines consécutives à mon stage.

4.1.5 L'équipe projet

L'équipe projet représente l'ensemble des membres de l'entreprise qui m'ont accompagné et aidé durant mon stage chez Avertim. J'étais bien le leader du projet mais j'étais évidemment épaulé quotidiennement par mon maître de stage, Guillaume Mabire, manager du département « *Solutions* ». J'étais également aidé par Sarah Van Vynckt, en charge du département Marketing, qui a eu sa part de responsabilité dans la version 1 du site. D'autres membres du département « *Solutions* » étaient également disponibles lorsque j'en avais besoin. Après élaboration, mes livrables devaient être présentés à Maxime Prouvost, directeur du département « *Solutions* ». À intervalles moins réguliers, je devais soumettre mon avancement à Hervé Lefébure, CEO de l'entreprise, afin qu'il valide nos progrès. Hervé Lefébure était évidemment une partie

prenante essentielle car il représentait la direction mais surtout parce qu'il était le commanditaire du projet.

Complétant l'équipe projet, et d'un point de vue plus technique, je reviens sur la collaboration avec Expansion, l'agence digitale partenaire, basée à Namur. Le rôle d'Expansion était primordial, d'abord parce qu'ils sont les développeurs de la première version du site web, et ensuite car nous avons besoin de leurs compétences pour la réalisation des étapes purement techniques, bien que nous soyons capables de créer certaines pages et layouts via Drupal. Notre collaboration, dès le début, a été basée sur une liste de requis pour le processus de recrutement que nous voulions améliorer. Il a donc fallu rester en contact permanent avec eux afin de s'assurer qu'ils accomplissent les tâches adéquates.

Enfin, d'autres membres de l'organisation auront une part plus ou moins importante pour certaines tâches du projet mais ne sont pas initialement considérés dans l'équipe projet.

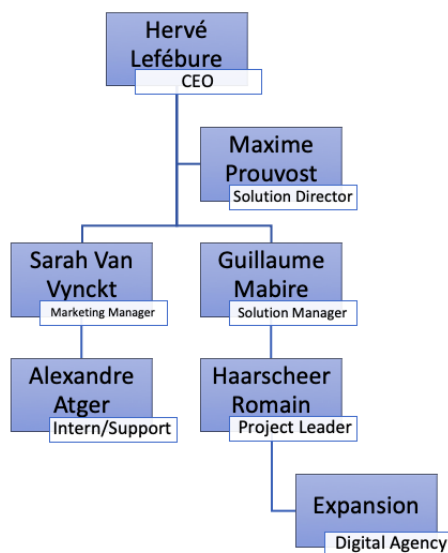


Figure 6 : Organigramme équipe projet

4.2 Approche méthodologique

Pour effectuer une gestion de projet, il est primordial de sélectionner une approche méthodologique afin de réaliser ses différentes tâches de la manière la plus optimale. Après avoir présenté les courants de gestion de projet les plus populaires, nous détaillerons comment la méthode Agile a accompagné mon travail quotidien chez Avertim.

4.2.1 « Prince 2 », « PMI », « Agile », « Scrum »

Aujourd'hui, de plus en plus de méthodes de gestion de projet se développent, créant des modèles organisationnels performant pour atteindre ses objectifs. Dans ce chapitre, nous allons commencer par un petit tour d'horizon de ces différents courants et méthodes les plus fréquemment utilisées. Ensuite, nous nous plongerons plus spécifiquement dans la méthode Agile que j'ai utilisée durant mon stage, via divers exemples concrets.

La gestion de projet semble être un phénomène assez récent mais pourtant, il est présent dans nos sociétés depuis plus d'un siècle. L'exemple le plus explicite est le diagramme de Gantt qui a été créé en 1917 et qui fait encore partie intégrante de la plupart des projets de nos jours. Un peu plus tard, en 1957, est apparue la méthode du chemin critique (Teamleader. 2019). Historiquement, les méthodes traditionnelles étaient les plus utilisées pour mener à bien un projet. Celles-ci sont dites en cascade, car une étape ne pourra débuter qu'une fois la précédente achevée. Il est donc nécessaire de suivre scrupuleusement le cahier des charges et les plans initiaux pour éviter toute déviation en cours de réalisation. L'inconvénient de cette méthode est la difficulté de gérer les changements et les imprévus, car les contacts avec le client sont assez réduits. En outre, pour des ouvrages plus conséquents, cette méthode peut porter préjudice car les attentes du client peuvent évoluer en cours de route. Pour éviter ce type de problème, des méthodes dites « adaptatives » ont été créées, permettant de tenir compte de l'évolution des tâches et des attentes du client au fur et à mesure. Il s'agit en tout cas d'analyser en profondeur la demande, car celle-ci est unique. Cette analyse attentive permettra de comprendre au mieux la situation et de s'y adapter de manière adéquate.

Avant l'apparition de ces méthodes modernes, nous pouvions diviser les méthodologies de gestion de projets en deux courants principaux (Cours de gestion de projets informatiques, 2019, p.18)

- Projects IN Controlled Environments (PRINCE 2) ;
- Project Management Institute (PMI).

Aujourd'hui, nous sommes témoins de l'apparition de nouvelles méthodes dites Agiles comme la méthode Scrum par exemple que nous détaillerons ultérieurement.

4.2.1.1 Prince 2

Développée dans les années 1970, la méthode « Prince 2 » était initialement prévue pour le domaine informatique. Cependant, à la fin des années 2000, elle s’est développée petit à petit en Grande-Bretagne et puis dans toute l’Europe pour devenir une méthode destinée à tout type de projet. « Prince 2 » est assez complexe et sera donc plutôt destinée à de gros projets nécessitant beaucoup de ressources et de compétences (Planzone. 2017).

Prince 2 est défini et s’appuie sur 7 principes, 7 thèmes et 7 processus (Planzone. 2017)

Tableau 1 : Caractéristiques Prince 2

Principes	Thèmes	Processus
<ul style="list-style-type: none">○ Justification du projet○ Capitalisation○ Définition des rôles et responsabilités○ Découpage en étapes○ Management par exception○ Concentration sur la qualité○ Approche adaptée	<ul style="list-style-type: none">○ Cas d’affaires○ Organisation○ Gestion de la qualité○ Planification○ Gestion des risques○ Gestion des changements○ Contrôle de la progression	<ul style="list-style-type: none">○ Implémentation et élaboration○ Direction○ Initialisation○ Contrôle d’une séquence○ Gestion de la livraison○ Gestion des limites de séquence○ Clôture du projet

Source : Planzone. (2017, juin 29). Qu’est-ce que la méthodologie PRINCE2 ? Consulté le 10 avril 2020, à l’adresse <https://www.planzone.fr/blog/quest-ce-que-la-methodologie-prince2>

En s’appuyant sur ces principes, thèmes et processus fondamentaux, « Prince 2 » met l’accent sur le contrôle et l’organisation. L’objectif sera donc de tout préparer, organiser et clarifier en amont afin d’avoir un plan bien défini pour la réalisation.

4.2.1.2 PMI

Créée aux États-Unis, la méthode « PMI » propose un livre de 7 pages – PMBOK – reprenant le savoir-faire et les règles de l’art en matière de gestion de projets. Ce livre reprend l’ensemble des éléments qu’un chef de projet doit connaître pour réaliser ses tâches correctement (Cours de gestion de projets informatiques, 2019, p.18).

Ici, la gestion de projet sera décomposée en 5 groupes de processus :

- Initialisation : Définir et automatiser ;
- Planification : Redéfinir les objectifs et planifier les actions nécessaires ;
- Exécution des actions planifiées et correctives ;
- Contrôle : Estimer et mesurer l’avancement ;

- Clôture : Formaliser la fin du projet et s'assurer de la réalisation des tâches.

4.2.1.3 Méthodes Agiles

Les méthodes de gestion de projets développées précédemment sont encore les plus utilisées aujourd'hui mais l'objectif est tout de même de se diriger vers des options moins rigides et plus efficaces avec les méthodes dites Agiles. Dans un monde changeant et volatil comme le nôtre au XXI^e siècle, il est primordial de savoir s'adapter aux imprévus et changements de situation. En offrant une plus grande flexibilité et une meilleure visibilité, les méthodes Agiles auront pour objectif principal de mettre les attentes du client au centre des priorités. L'idée sera de se fixer de plus petits objectifs à court terme. Lorsque ceux-ci seront réalisés, ils seront soumis au client afin de faire le point et d'élaborer les prochains objectifs et tâches à aborder. Le projet évoluera comme ça, petit à petit, jusqu'au moment où le client sera satisfait du résultat global.

La méthode Agile la plus connue et utilisée actuellement est la méthodologie Scrum. Il est intéressant de comprendre l'appellation Scrum. En effet, la mêlée – Scrum en anglais – est une action au rugby qui se produit régulièrement au cours d'un match et qui permet de faire avancer l'équipe. Il est donc judicieux de comparer la mêlée à cette méthode Scrum qui sera itérative et permettra de changer de stratégie et de tactique régulièrement pour faire avancer efficacement l'équipe projet.

Parmi les méthodes Agiles, nous pouvons aussi mettre en avant le « *Lean Management* ». Il s'agit d'un système d'organisation créé dans les années 70 au sein des usines Toyota. Pouvant être traduit par « maigre » en français, le but sera ici de diminuer le gaspillage, c'est-à-dire les coûts et les problèmes afin d'améliorer l'efficacité des processus de production. La priorité sera mise sur ce qui apporte de la valeur ajoutée au client et le reste sera éliminé du processus. En d'autres mots, il s'agit d'apporter plus au client en dépensant moins. Nous pouvons finalement parler de la méthodologie « *Kaban* », basée sur l'approche « *Lean* ». Elle est souvent utilisée dans les méthodes Agiles car elle permet de gérer le stock afin d'arriver à un équilibre entre l'offre et la demande.

Cette courte introduction des différentes méthodes de gestion de projets nous montre qu'il y a une multitude de moyens et de méthodologies pour gérer ceux-ci. À côté des méthodes plus traditionnelles et assez peu flexibles, nous sommes dans une période où de nombreuses techniques, dites Agiles, commencent à intéresser de plus en plus les responsables pour mener leurs projets de la meilleure des manières. Afin d'illustrer cela plus précisément, il me semble intéressant d'en détailler différents exemples, tels je les ai perçus durant mon stage.

4.2.2 Méthodologie Agile chez Avertim

Dès le début de mon parcours, en accord avec mon maître de stage, nous avons décidé de mettre en place une méthodologie de gestion de projets appropriée à Avertim. Cette dernière étant une entreprise jeune, dynamique où la communication est le maître-mot, les méthodologies utilisées se doivent d'être très modernes. Par conséquent, c'est précisément la méthode Agile – Scrum qui a été utilisée durant l'intégralité de mon expérience. Dans ce chapitre, nous détaillerons les différentes caractéristiques de ces méthodologies via divers exemples et situations que j'ai rencontrés et expérimentés durant mon stage.

Comme expliqué précédemment, l'objectif principal est de créer des liens entre les utilisateurs et les développeurs ou encore entre les clients et l'équipe projet. En évitant ces effets de « *tunnel* » sans contact avec le client, il est possible de mettre en avant une culture du changement tout au long du processus. Dans le cas de mon stage chez Avertim, cela m'a permis de m'adapter plus facilement aux différents changements survenant au fur et à mesure. (L'agiliste. 2019)

Les différents cycles itératifs tout au long d'un projet sont appelés « *sprints* ». Ces cycles de quelques semaines sont suivis d'une présentation au client afin d'adapter la stratégie et la marche à suivre. Ces « *sprints* » sont intéressants, aussi bien dans de gros projets, car les objectifs peuvent varier dans le temps, mais également dans les plus petits, en améliorant la communication au sein de l'équipe ou en ajoutant des fonctionnalités qui n'étaient pas prévues initialement. L'implication permanente de tous les membres de l'équipe est un critère prépondérant de la méthode Scrum. En effet, chacun est encouragé à donner son avis et ses idées. Dans le cadre de mon projet, nous étions une petite équipe de 4 à 5 personnes, il était donc naturel que chacun intervienne et participe aux débats et discussions.

Afin de mieux comprendre le fonctionnement d'un projet avec une méthodologie Scrum, analysons le schéma de son cycle de vie. Voici les 3 rôles qui définiront la méthodologie Scrum :

- « *Product Owner* » : Client ;
- « *Scrum Master* » : Chef de projet ;
- L'équipe de développement qui réalise le produit.

Le schéma ci-dessous met aussi en évidence les différents sprints d'une durée de 2 à 4 semaines permettant de considérer régulièrement l'avancement du projet et de ses différentes phases. Ces revues intermédiaires donneront l'occasion au client de demander d'éventuelles modifications ou améliorations à apporter.

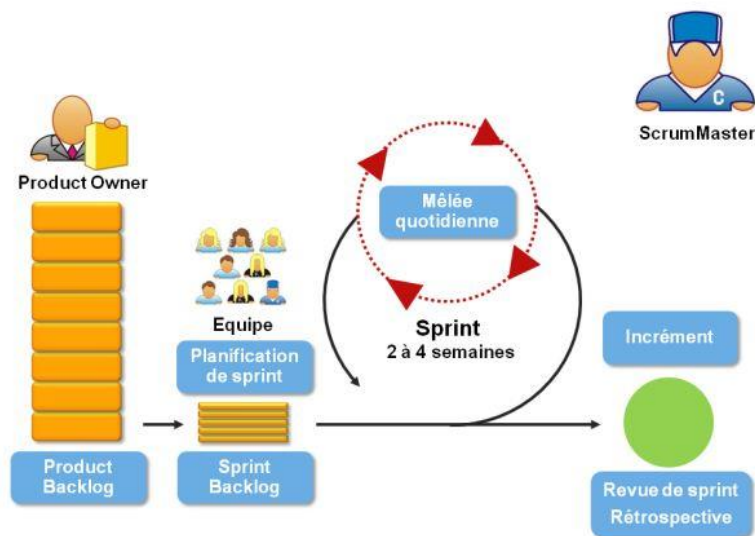


Figure 7 : Cycle de vie Scrum

Source : L'Agiliste (2019), Introduction aux méthodes Agiles et Scrum, récupéré de <https://agiliste.fr/introduction-methodes-agiles/>

Pour illustrer la méthodologie Scrum, il me paraît intéressant de présenter les outils concrets que j'ai utilisés chez Avertim.

4.2.2.1 Scrumboard

Il s'agit d'un tableau permettant de suivre la progression d'un projet Agile. Il est l'un des éléments centraux d'une bonne organisation, car il reprend l'ensemble des tâches à réaliser afin d'en analyser l'évolution au jour le jour (Nutcaché. 2019). Sur ce tableau, on peut également visualiser qui est responsable pour quelles tâches. Il est donc très utile et de surcroît, très facile à réaliser. En effet, il suffit d'une grande feuille, de papier collant et de post-its pour installer un scrumboard. Bien que celui-ci soit déclinable à l'infini, dans mon cas, je l'ai organisé en 5 colonnes :

- Backlog : Tâches à réaliser à long terme mais que nous souhaitons garder en visuel afin de ne pas les oublier
- To do : Tâches à réaliser à court terme, mais qui ne n'ont pas encore été entamées. Il s'agissait, dans mon cas, du programme de la semaine en cours.
- Doing : Tâches en cours, mais pas terminées.
- To be validated : Tâches terminées, mais qui nécessitent une validation d'un supérieur. Il pouvait s'agir de mon maître de stage, du responsable du département « Solutions » ou même du CEO de l'entreprise.
- Done : Tâches terminées.

Ce tableau était visible pour l'ensemble de la team projet afin d'avoir un aperçu de l'avancement global du travail en temps réel. Mes différents scrumboards se trouvaient derrière moi et je pouvais donc les mettre à jour continuellement. Le plus important lorsqu'on utilise un scrumboard est de l'actualiser le plus régulièrement possible afin de le rendre vraiment efficace. Durant mon stage, j'ai donc adopté l'outil scrumboard pour mes divers projets : Website – Processus de recrutement – Étude de marche des ATS – CRM.

4.2.2.2 Scrum meetings

L'implémentation de meetings réguliers est un autre concept primordial de la méthodologie Scrum. L'objectif est de promouvoir la communication et d'avoir une vue globale sur l'avancement des projets des différents membres de l'équipe. En une dizaine de minutes, le Scrum meeting permet de passer en revue les tâches quotidiennes et de s'assurer que tout est clair pour tout le monde. Par ailleurs, en organisant ces meetings le matin, chacun peut structurer son emploi du temps plus efficacement pour la journée à venir.

Au passage, décrivons les différents types de meetings réguliers auxquels j'ai participé durant mon stage :

- Daily meeting : Stand-up meeting quotidien avec mon maître de stage pour passer en revue les tâches de la veille et du jour même. Ce meeting avait lieu chaque matin et me permettait d'organiser efficacement mon travail du jour.
- Weekly meeting : Il est important de redéfinir que le directeur du département « Solutions » chez Avertim n'était présent dans les bureaux qu'un jour par semaine, étant en parallèle, en mission chez Brussels Airport. Par conséquent, chaque lundi, nous avions un meeting important de plusieurs heures durant lesquelles nous passions en revue tout ce qui avait été mis en œuvre au cours de la semaine. C'était également lors de ces meetings que nous obtenions les validations sur nos projets. Ce meeting, strictement hebdomadairement, était parfois un inconvénient, car nous aurions pu avancer plus rapidement avec des validations plus ponctuelles. Par ailleurs, ce meeting était également l'occasion pour moi de suivre des projets extérieurs aux miens. En effet, j'ai pu notamment apprendre comment se déroule la préparation d'appels d'offres dans les entreprises de consultance ou encore la mise en place de nombreux projets en interne.
- Meeting avec le CEO : Toutes les deux semaines environ, nous avions un meeting avec Hervé Lefébure, CEO d'Avertim. Ce dernier devait approuver nos avancements avant que ceux-ci soient publiés sur le site de l'entreprise. Il souhaitait également avoir un regard sur nos différentes démarches liées à l'amélioration du processus de recrutement.

Après mon expérience de 4 mois et demi chez Avertim, je considère ces Scrum meetings comme bénéfiques bien que ceux-ci aient quand même leurs inconvénients. L'organisation d'un trop grand nombre de réunions peut parfois ralentir l'avancement du projet. En effet, ces meetings à répétition prennent parfois plus de temps que la tâche en elle-même. Une autre contrainte un peu lourde pour moi était le nombre trop important de personnes à qui je devais présenter mes livrables. De ce fait, je recevais de multiples avis divergents et il était donc compliqué d'arriver à une solution satisfaisante pour tout le monde.

4.2.2.3 Action Log

Ce dossier contient l'ensemble des actions effectuées tout au long du projet. Le but est de garder une trace de tout ce qui a été réalisé. Chaque information y est notifiée, comme par exemple la date de début, le titre et le responsable de l'action, la date de fin, le statut actuel ou encore les commentaires, informations collatérales.

4.2.3 Évaluation de la méthode Agile – Scrum

Après avoir étudié les différentes possibilités de la méthode Scrum avec un exemple concret au sein d'Avertim, nous pouvons essayer de donner un avis critique sur la méthode Agile – Scrum.

Comme expliqué précédemment, cette méthode offre avant tout une grande flexibilité grâce aux revues des différents sprints tout au long du processus. Dans un monde en constante évolution, elle permet de diriger les projets en se focalisant vers le futur. La responsabilisation des parties prenantes attire beaucoup d'employés qui apprécient avoir un réel rôle à jouer au sein d'un projet. Il n'y a pas vraiment de « patron » mais plutôt un « scrum master » dont le but est de coacher. En effet, la génération Y ou millennials est marquée par ce besoin de responsabilité et de sentir valorisé au sein de l'entreprise (Toren. A, 2019).

Bien qu'on ait démontré certains avantages des méthodes Agiles grâce à ses outils et concepts proposés, nous devons toutefois parler des limites de ces méthodologies. Tout d'abord, il n'y a pas de réel cahier des charges ou de documents résumant le scope du projet. Cela engendre parfois trop de flexibilité ou un manque de structure pouvant provoquer un certain laxisme et un manque de contrôle global. Par conséquent, il est toujours primordial d'ordonner et de hiérarchiser les objectifs finaux afin de ne pas diverger du but initial. De plus, l'absence de deadline dans le schéma de ces méthodes permet parfois de repousser la clôture du projet en y rajoutant des fonctionnalités, pas toujours indispensables, et qui n'auraient pas été prises en considération en dehors du contexte de ces méthodes.

L'implémentation de nombreux meetings et l'importance de la communication ont aussi une contrepartie qui peut porter préjudice. En effet, il arrive régulièrement qu'il y ait

des différends entre les membres d'un projet, surtout si le nombre de personnes est important. Il est évident qu'il sera très compliqué d'appliquer une méthode Agile avec une équipe qui n'est pas suffisamment soudée, car la communication et la confiance ne seront pas optimales.

Par ailleurs, il faudra un « Scrum master » qualifié qui saura gérer son équipe et qui maîtrisera les tenants et aboutissants du projet pour créer un collectif solide. On le considère souvent comme un coach car il devra former les différents acteurs aux méthodes et concepts Agiles. Ce dernier devra bien préciser son rôle au sein du projet. Il ne dirigera pas son équipe mais il l'animera et la guidera dans l'application de la méthodologie choisie. Il n'est pas considéré comme un supérieur hiérarchique mais devra s'assurer de l'implication de chacun des membres sans décider à leur place de leurs différents rôles (L'agiliste. 2019).

En conclusion, nous sommes aujourd'hui en pleine révolution des méthodes de gestion de projets. La planification précise via un cahier des charges rigide est de l'histoire ancienne. Bien qu'il faille toujours consciencieusement analyser les besoins et objectifs avant de se lancer dans un projet, sa gestion est désormais basée sur la flexibilité, une communication continue entre les membres et un contact régulier avec le client.

4.3 Planification via un Gantt chart

Le diagramme de Gantt est très connu dans le monde de la gestion de projets, car il représente de la meilleure des manières le schéma des différentes tâches d'une manière temporelle. Celui-ci est utilisé dans la plupart des projets et pas seulement dans les méthodes Agiles. Chaque tâche sera représentée par une barre horizontale représentant sa durée, avec une date de début et une date de fin. Pour réaliser mon Gantt Chart, j'ai utilisé Smartsheet Project, un logiciel en ligne permettant de réaliser un diagramme de Gantt.

4.3.1 Design du website

Gantt Chart



Figure 8 : Gantt Chart partie 1

4.3.2 Processus de recrutement & Benchmark ATS-CRM

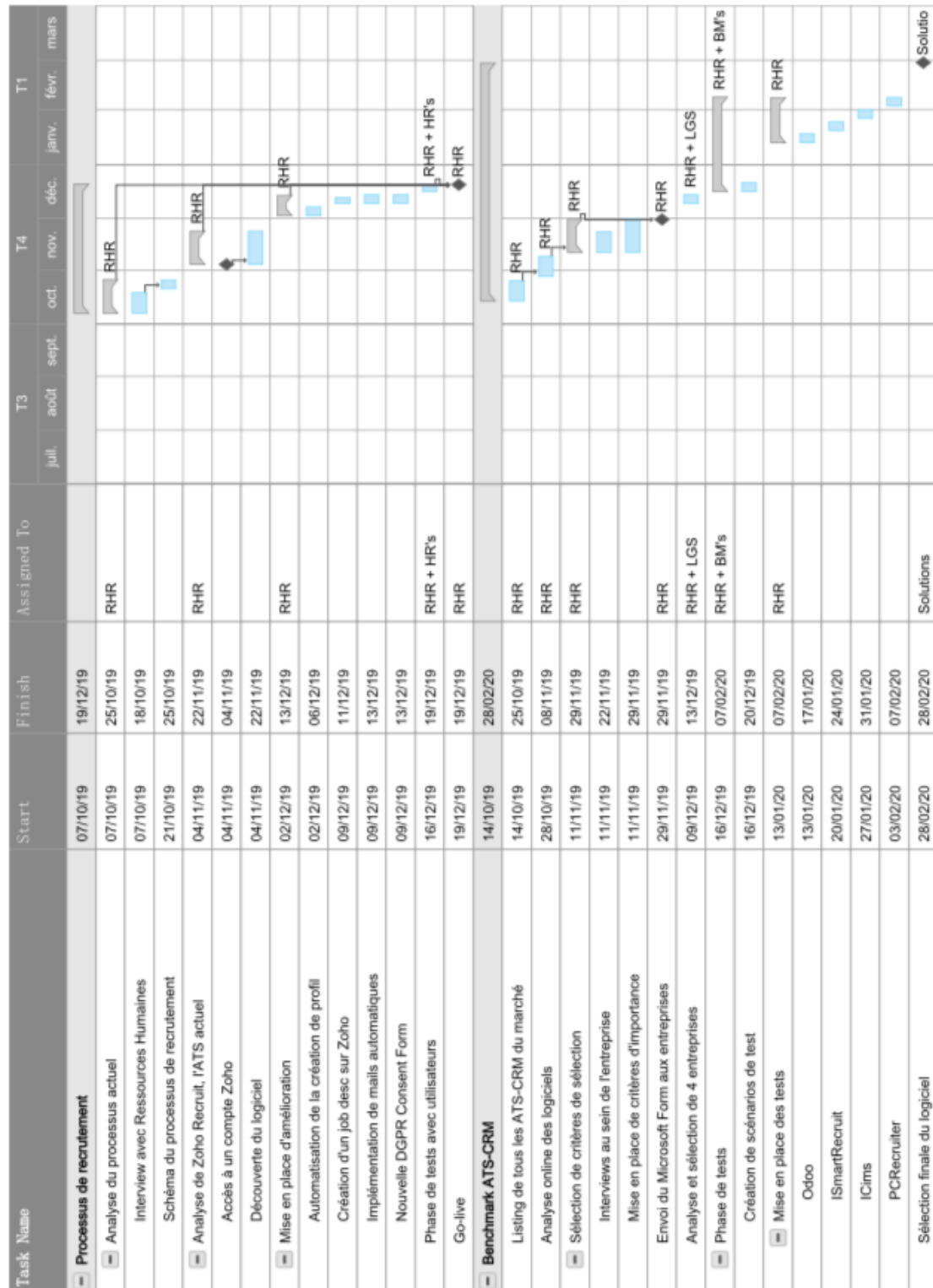


Figure 9 : Gantt Chart partie 2

5 Mise en œuvre du projet

Maintenant que le projet a été décrit et que la méthodologie utilisée a été expliquée, nous pouvons passer à sa mise en œuvre en tant que telle. Tout d'abord, nous allons effectuer quelques recherches préalables sur le fonctionnement actuel du site internet et sur les différents concepts et outils que j'utiliserai pendant mon stage. Ensuite, nous détaillerons l'amorce du projet et les différentes tâches qui y seront liées. Enfin, nous expliquerons comment ces tâches ont été réalisées.

5.1 Recherches préalables au projet

Avant de rentrer concrètement dans le vif du sujet, il m'a fallu effectuer des recherches sur les outils et concepts que j'allais utiliser pendant mon stage. En premier lieu, nous allons étudier la version actuelle du site telle que je l'ai découverte en arrivant chez Avertim. Nous définirons et expliquerons ensuite de nombreux concepts qui me seront très utiles dans mon travail.

5.1.1 Étude du website actuel et des potentielles améliorations

En 2018, Avertim souhaitait améliorer sa visibilité et son image de marque dans le secteur de la consultance. En perpétuelle croissance depuis sa création en 2007, la société voulait passer un cap et devenir une place forte de la consultance en Belgique. Pour réaliser cela, les cadres se sont mis d'accord sur l'implémentation d'un nouveau site web plus attractif et plus ergonomique que le précédent. Par conséquent, après plusieurs mois de collaboration avec Expansion, l'agence marketing namuroise, Avertim a publié son nouveau site web au début de l'année 2019. Bien que celui-ci était de bonne qualité, il était nécessaire d'ajouter certaines fonctionnalités et pages qui n'étaient pas disponibles dans la première version mais aussi de mettre à jour certaines sections. Avant de travailler sur le contenu du site web d'Avertim, la première étape a été de découvrir la structure, le fonctionnement et les options de celui-ci. Le premier contact avec le site était donc un travail d'observation. J'ai navigué de page en page afin d'analyser l'organisation de celles-ci et d'imaginer déjà certaines améliorations. Afin d'avoir une idée claire de la structure, j'ai réalisé un arbre décisionnel reprenant l'ensemble des liens entre les différentes pages du site. Ce schéma a été très utile durant mon projet pour établir au mieux les redirections entre chacune des pages du site web.

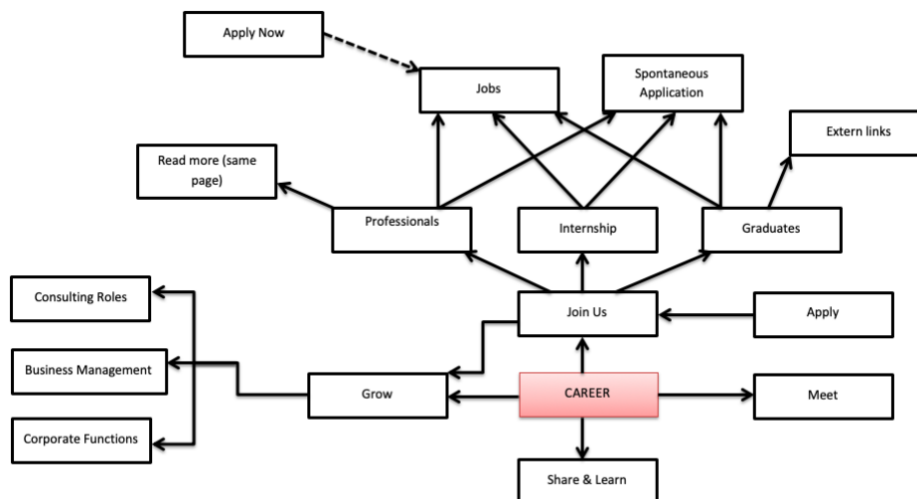


Figure 10 : Arbres décisionnel du site

En analysant le site d'Avertim, j'ai pu constater qu'il était divisé en six sections principales avec chacune leurs sous-sections :

- Home : Page d'accueil reprenant les informations principales que l'entreprise veut présenter aux visiteurs du site. Nous retrouvons ici l'objectif d'Avertim en quelques mots, ses différents secteurs d'activités, les trois services lines sur lesquelles l'entreprise s'appuie et une petite section composée de différentes publications et news.
- About : Nous trouvons ici de plus amples informations sur Avertim, son histoire et sa culture d'entreprise. Il s'agit notamment de sa mission & sa vision, la liste des valeurs ou encore les chiffres clés qui ont marqué l'entreprise.
- Services : Nous entrons ici dans le corps de métier. Nous trouvons en effet des informations sur :
 - Les 3 services lines



Increase
Performance



Drive
Innovation



Leverage
Compliance

Figure 11 : Services Lines Avertim

Source : Avertim (2019) Services Lines & Methodologies [Site internet]. récupéré de <https://www.avertim.com/en/services>

- Les 10 méthodologies employées par la société.



Figure 12 : Méthodologies Avertim

Source : Avertim (2019) Services Lines & Methodologies [Site internet]. récupéré de <https://www.avertim.com/en/services>

Chaque projet est attaché à une service line et à une méthodologie particulière. Dans cette section, nous retrouvons donc des liens vers les « Project Refs » de l’entreprise. Il s’agit d’un résumé d’un projet, avec son contexte, ses objectifs, l’approche employée et les résultats obtenus.

- Industries : Cette partie contient simplement un résumé des cinq industries dans lesquelles Avertim développe ses activités : « *Banking & Insurance* », « *Energy & Utilities* », « *Life Sciences & Chemicals* », « *Telecommunication & Media* » et « *Transport & Mobility* ».
- Career : Cette section permet d’en apprendre plus sur la culture d’entreprise chez Avertim. En effet, nous y trouvons notamment la présentation d’événements organisés comme les conférences, les afterworks ou encore les sessions de sport en interne. Afin de permettre aux visiteurs de se plonger dans la vie de la société, nous retrouvons également de nombreux témoignages d’employés qui expliquent leur rôle au sein d’Avertim ou leur projet chez le client. Et enfin, c’est là que l’on peut postuler en tant que professionnel, jeune gradué ou stagiaire.
- Contact : Le dernier onglet contient les informations de contact de l’entreprise pour les quatre bureaux à Bruxelles, Paris, Amsterdam et Francfort. Cette partie ne nécessitera normalement pas de modifications au cours de mon projet.

Après cette première étape d’analyse, j’ai listé une série d’améliorations que je pensais bénéfiques au fonctionnement et à la visibilité du site web. À cela, j’ai rajouté les actions et améliorations déjà prévues par l’entreprise à cet effet.

En premier lieu, il a fallu changer le nom de domaine du site pour mettre en avant le côté international de la société. Par conséquent, le nom de domaine « .be » devait

devenir « .com ». Cette tâche a été effectuée par l'agence marketing externe Expansion, et n'a donc représenté que très peu de travail pour nous, si ce n'est le suivi de communication. Ce changement de nom de domaine est loin d'être insignifiant, c'est pourquoi il me semble judicieux de le mettre en avant car cela illustre l'ambition d'Avertim de s'exporter au-delà des frontières belges. Effectivement, le nom de domaine « .com » permettra d'avoir un meilleur référencement à l'étranger car il est utilisé pour la plupart des sites commerciaux.

Ensuite, d'un commun accord, il fallait montrer une entreprise dynamique qui bouge, organise et crée. La fréquence de la publication des news et des articles était un autre point à améliorer pour présenter une entreprise pleine de vie. Au lieu de publier une news tous les mois, nous souhaitons dorénavant en publier une par semaine, même si ça représente plus de travail d'écriture et de relecture en interne.

Dans les améliorations, il y a bien sûr tout ce qui concerne le visuel des pages. Ma première impression sur le graphisme du site a été très positive car celui-ci est moderne. En effet, je trouvais la plupart des pages esthétiques, faciles d'accès et intéressantes. Pour avoir une idée plus précise de ce qui pouvait quand même être amélioré, j'ai dressé une liste des points positifs et négatifs pour chacune des pages. Par ailleurs, j'aurais voulu analyser les statistiques de visites ou de clics du site mais ce ne fut pas possible avec les outils dont nous disposions. J'ai néanmoins pu mettre en avant certaines lacunes qui pourraient, selon moi, être comblées afin d'optimiser et de figurer certains points :

- Manque d'images ou d'icônes : À mon arrivée, les pages « Project Refs » ne contenaient aucune image et étaient de ce fait assez rébarbatives à consulter.
- Ergonomie de certains liens : Il arrivait que des liens ne soient pas assez visibles ou que l'on ne sache pas où cliquer pour arriver sur une page en particulier. Je souhaitais donc améliorer ces petits détails bien que je dusse m'adapter aux limites de Drupal, le système de gestion de contenu utilisé. Bien que je n'aie pas pu aller autant en profondeur que je le voulais pour optimiser l'accès aux pages les moins visitées, j'ai pu modifier certains liens pour en améliorer l'ergonomie et permettre un accès plus facile à chacune des pages du site internet.
- Il en est de même pour les layouts et templates des différentes pages. J'ai tout de suite eu des idées d'amélioration pour celles-ci afin de les rendre plus attractives mais j'ai été confronté plus tard aux limites de Drupal, système assez restreint en matière de modification de contenu.

Comme je l'ai expliqué précédemment, cette branche de mon projet composera majoritairement la première partie de mon stage que je ne développerai que très peu dans mes recherches de mémoire.

5.1.2 Analyse théorique de l'automatisation des processus de recrutement

Sujet très en vogue mais peu connu du grand public, le recrutement automatisé comprend divers outils et concepts que les non-initiés ne maîtrisent pas. Par conséquent, découvrons l'utilité de ces différents concepts qui accompagnent les recruteurs de nos jours. Ensuite, nous citerons les avantages et les inconvénients de ce nouveau type de recrutement.

5.1.2.1 Introduction

Nous allons à présent entrer dans le vif du sujet avec le thème que j'aborderai en long et en large, l'automatisation des processus de recrutement. Avec la digitalisation de notre société et le développement des intelligences artificielles, nous percevons une révolution dans les processus de recrutement ayant pour but leur optimisation au sein des entreprises. En effet, selon la « *Harvard Business Review* », la fiabilité de l'intelligence artificielle serait 25 % supérieure à celle de l'homme (Laleye. R. C, 2017). Il est évident que cela mènera à une modernisation des techniques de recrutement mais il est judicieux de se demander jusqu'où celle-ci ira et à quel prix.

Tout d'abord, l'automatisation est un mot très en vogue et utilisé à tout va. Il est donc nécessaire de préciser sa signification avec une définition dans le contexte étudié. Dans le Larousse, l'automatisation est définie comme « *l'exécution totale ou partielle de tâches techniques par des machines fonctionnant sans intervention humaine.* » (Larousse. E, 2020) Dans cette définition, il est important de souligner la deuxième partie de la phrase. En effet, l'absence d'intervention humaine sera le point central qui permettra à l'automatisation de se différencier d'un fonctionnement classique. On peut également définir l'automatisation comme « *la substitution d'une ou de plusieurs machines à l'homme pour réaliser de manière automatique un programme déterminé d'opérations.* » (David. A, 1965. La cybernétique et l'humain. p.64)

Maintenant que nous savons plus précisément ce que signifie l'automatisation, nous pouvons l'associer aux processus de recrutement. L'automatisation de ces derniers délèguera un certain nombre de tâches réalisées initialement par le recruteur ou le candidat à une intelligence artificielle programmée au préalable. Ces tâches peuvent être diverses et variées suivant l'importance qu'on accorde à l'automatisation. Selon Etienne Alcouffe, CEO et fondateur d'une société de marketing française, la digitalisation est « *un procédé qui vise à transformer des processus traditionnels, des objets, des outils ou encore des professions en utilisant les technologies digitales afin de les rendre plus performants.* » La digitalisation, grande révolution du XXe siècle, a donc pu prendre son envol avec le développement supersonique d'internet au cours des vingt dernières années. Cette révolution a notamment vu naître les e-mails qui remplacent le

courrier, les boutiques en ligne qui remplacent les magasins ou encore les paiements électroniques.

5.1.2.1.1 Les outils de l'automatisation du recrutement et de gestion des Ressources Humaines

Afin d'améliorer et automatiser le travail des Ressources Humaines, on trouve aujourd'hui de nombreux outils de recrutement. Comme l'a démontré L. Merzeau, les problématiques liées au recrutement rencontrent de plus en plus celles touchant au numérique : *« en l'espace d'une dizaine d'années, sont successivement apparus les sites d'offres d'emplois, les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn et Viadeo), les plateformes conversationnelles (Facebook), les outils de microblogging (Twitter) et de géolocalisation (Foursquare). Tous ces dispositifs se combinent aujourd'hui pour appareiller les démarches de recrutement, qu'elles soient menées par les candidats, les entreprises ou les chasseurs de têtes »* (Merzeau. L, 2013 ; p. 36). En d'autres mots, on dispose d'une variété d'outils qui ont permis de développer le métier de recruteur au cours des dernières années. D'une part, il y a une série de moteurs de recherches gratuits permettant de démarcher des profils et candidats un peu partout sur la toile, que ce soit sur LinkedIn, Indeed ou encore Xing. Par ailleurs, il existe sur ces différents sites, des versions payantes professionnelles qui offrent des avantages et un sourcing plus efficace. D'autre part, il existe aussi une série de logiciels ERP payants offrant de nombreuses fonctionnalités. Un ERP est un *« progiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise en intégrant plusieurs fonctions de gestion »* (Choisirmonerp, s. d.). L'outil principal pour le recrutement sera donc *« l'Applicant Tracking System »* mais celui-ci peut être associé à une série d'autres programmes permettant notamment de gérer les clients et les emplois du temps, d'analyser le *« reporting »* ou encore de manager le marketing. Dans la suite de cette étude, nous nous focaliserons sur les ATS et CRM qui, en plus d'être les logiciels les plus importants, sont ceux que j'ai utilisés et développés durant mon stage chez Avertim.

5.1.2.1.2 Applicant Tracking System (ATS)

Un Applicant Tracking System, ou outil de gestion des candidatures, en français, est un logiciel permettant de gérer le recrutement dans une entreprise. Bien qu'il puisse être accompagné d'autres outils en parallèle, ce sera, sans aucun doute, la pièce maîtresse d'une stratégie recrutement optimale. Utilisé depuis les années 90, l'ATS est *« un logiciel permettant de gérer les processus de recrutement et de sélection au sein d'une entreprise en accélérant les opérations avec une faible valeur ajoutée, en réduisant les délais et les coûts de sélection et en simplifiant le travail des ressources humaines. »* (Arca24. 2019)

Afin de mieux comprendre le marché des ATS, nous pouvons nous intéresser à l'étude réalisée par Technavio qui analyse le développement et les prévisions du marché des

ATS (Technavio. 2019). Les estimations de ces analyses concernent la période 2019 à 2023. Grâce à cette étude, nous pouvons en apprendre plus sur la croissance des Applicant Tracking System au sein des entreprises. Il est évident que les logiciels de recrutement sont de plus en plus utilisés car ceux-ci permettent d'augmenter la productivité tout en économisant du temps. Automatiser les diverses fonctions liées aux Ressources Humaines intéresse bien évidemment la grande majorité des recruteurs. Il est donc logique d'observer une croissance annuelle de 6,53% en 2019. Dans cet article, on trouve également une alternative pour calculer l'évolution du marché des ATS, le "Compound Annual Growth Rate" (CAGR) ou taux de croissance annuel composé en français. Selon Ooreka, le CAGR permet, grâce au calcul actuariel, de « mesurer le taux de croissance annuel moyen d'un placement sur une période de temps définie » (Ooreka. s. d.). Il se rapproche de la croissance annuelle, mais ici, nous calculons les prévisions de la croissance du marché sur plusieurs années en tenant compte du taux composé. Il est dès lors normal de voir une évolution un peu plus importante car l'utilisation de ce taux composé va rendre l'accroissement exponentiel. Le CAGR de 7% confirme donc cette tendance à la hausse quant à l'utilisation des ATS. Afin de compléter cette étude, il est intéressant d'analyser les parts de marché des entreprises offrant des ATS en 2018.

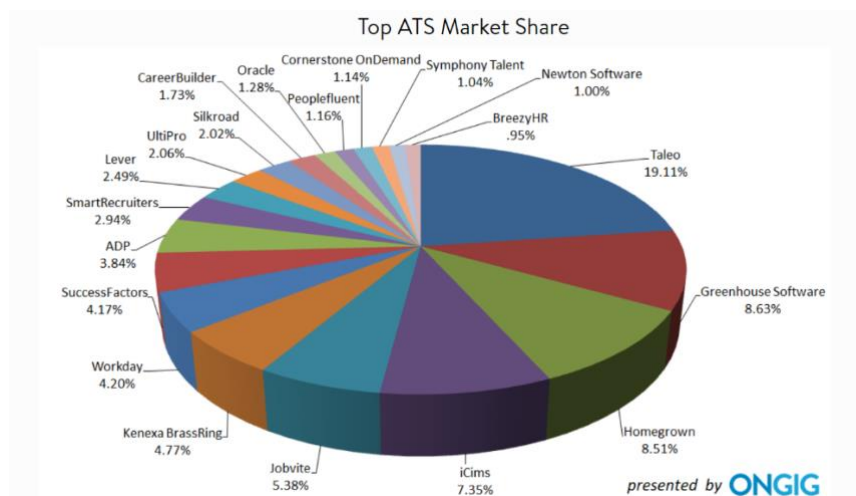


Figure 13 : Marché des ATS en 2018

Source : Misa, N. (2018, octobre 9). The Top 100 Applicant Tracking Systems in 2018. Consulté le 28 octobre 2019, à l'adresse <https://blog.ongig.com/recruiting-software/top-100-applicant-tracking-systems-in-2018>

Ce marché est en pleine expansion et l'on observe énormément de petites entreprises lancer leur ATS. Cependant, les gros leaders de l'industrie technologique dominent encore ce marché. En effet, « Taleo », logiciel développé par Oracle, représente une partie conséquente du marché devant « Greenhouse » et « Homegrown ». L'ATS utilisé actuellement chez Avertim, « Zoho Recruit », possède 0,05% du marché, ce qui lui permet d'être dans la liste des 100 ATS les plus utilisés au monde. Dans ce graphique,

nous retrouvons d'autres ATS que je vais devoir analyser par la suite pour éventuellement en implémenter un chez Avertim, comme « iCims », « Jobvite » ou encore « SmartRecruiters ».

Nous étudierons en profondeur les caractéristiques, avantages et inconvénients de Zoho Recruit, l'ATS utilisé chez Avertim, mais penchons-nous d'abord sur les fonctionnalités principales que l'on attend de ce type de logiciel :

- Diffusion et présentation des différentes offres d'emploi ;
- Conservation d'une base de données de candidats rencontrés et/ou engagés ;
- Recherche de candidats appropriés au sein de la base de données ;
- Scanning, gestion et tri des CV ;
- Suivi et gestion du processus de recrutement ;
- Automatisation des rapports avec le candidat (communication, entretien) ;
- « *Dashboarding* », « *reporting* » et mise en avant de statistiques liées au recrutement.

5.1.2.1.3 Customer Relationship Management (CRM)

Un CRM (Customer Relationship Management) ou GRC (Gestion de la Relation Client) en français ne doit pas être confondu avec l'ATS. En effet, les fonctions du CRM sont différentes. Il s'agit ici d'un « *ensemble des stratégies, outils et techniques qui permettent d'enregistrer, de gérer et d'enrichir les relations avec les clients – actuels, voire même les anciens à reconquérir – et les prospects* » selon Antoine Delers dans son ouvrage « Valoriser la relation client avec une stratégie CRM adaptée ».

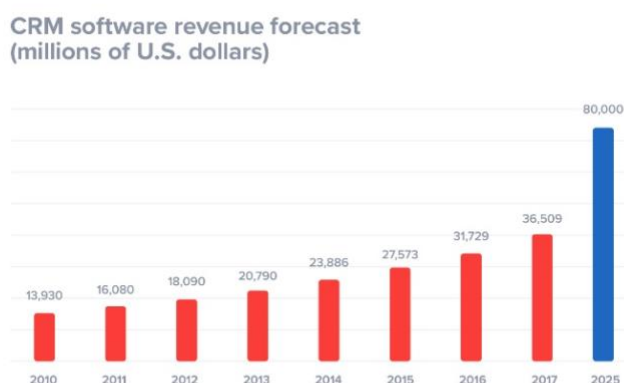


Figure 14 : Prévisions revenus CRM

Source : Taylor, M. (2019, octobre 16). 18 CRM Statistics You Need to Know for 2019. Consulté le 28 octobre 2019 sur <https://www.superoffice.com/blog/crm-software-statistics/>

Comme les ATS, les CRM sont en pleine expansion au sein des entreprises. Les prévisions montrent que les revenus doubleront d'ici 2025 grâce à eux.

En d'autres mots, un CRM permettra d'améliorer la qualité de la relation client d'une entreprise en la suivant consciencieusement, en identifiant d'éventuelles opportunités et en offrant une communication multicanale. Dans ce logiciel seront stockés toutes les informations et tous les échanges entre la société et le client afin d'améliorer cette relation et de fidéliser le client. Le CRM sera une sorte de base de données composée de l'historique, de l'ensemble des contacts, leurs coordonnées, leurs rôles. Toujours dans l'optique d'améliorer la relation client, ce logiciel permettra également de retracer les réclamations de celui-ci.

Un autre point primordial du CRM, qui aura une importance particulière chez Avertim, est le « *reporting* ». Aujourd'hui, l'intérêt se porte de plus en plus sur les statistiques et les chiffres, que ce soit dans le milieu du marketing, du sport ou de la consultance. Le logiciel CRM permet d'obtenir ce genre d'informations sur les clients, secteurs et départements afin d'analyser ce qui pourrait être amélioré. Toujours avec le même objectif, la plupart des CRM de qualité offrent la possibilité de faire des campagnes marketing automatisées. Nous pouvons donc communiquer et participer au marketing de la société directement via le CRM. Enfin, nous pourrions aussi conserver en mémoire toutes les actions qui ont été effectuées au sein de la société.

Le CRM a donc un impact direct sur la relation de l'entreprise avec le client mais pourra également s'avérer utile pour le recrutement. En effet, il permet d'avoir de nombreux indicateurs de performance de recrutement à analyser. Avec tous ces tableaux et statistiques, le département RH sera capable d'identifier les problèmes et d'optimiser le processus. Le suivi en direct des campagnes marketing permettra d'évaluer l'impact de celles-ci sur la visibilité de la société et de réagir plus efficacement si des modifications sont nécessaires. Améliorer la relation avec son client va donner une meilleure image de la société sur le marché. En perfectionnant son image de marque, ladite société attirera les candidats les plus talentueux qui seront naturellement plus intéressés par un poste dans l'entreprise (Dimo. 2019).

L'implémentation d'un CRM permet donc de compléter les fonctionnalités d'un ATS. La gestion des bases de données est mieux configurée sur un CRM et celui-ci permet donc de gérer beaucoup plus efficacement toutes les données. Par exemple, le CRM dispose de divers outils permettant d'estimer l'engagement d'un candidat vis-à-vis de l'entreprise. Avec les options de « *reporting* » et « *dashboarding* » très élaborées, l'entreprise pourra savoir si le candidat visite souvent son site, s'il ouvre régulièrement les mails qui lui sont adressés ou encore connaître les informations qui l'intéressent le plus (Vigneron. G, 2019).

5.1.2.2 Les avantages de l'automatisation du recrutement

Nous avons maintenant une définition des outils principaux du recrutement automatisé et une idée du marché. À présent, nous allons concrètement en expliquer les avantages au sein d'une entreprise. Pour appuyer mes propos, j'ai eu l'occasion d'interroger Christine Marchal, directrice des Ressources Humaines chez Engie Benelux.

Tout d'abord, l'automatisation des tâches est bien évidemment un gain de temps par définition car l'activité humaine est remplacée par l'intelligence artificielle et les machines. En effet, de nombreuses tâches, habituellement réalisées par des êtres humains, sont effectuées automatiquement par des logiciels performants. Parmi celles-ci nous pouvons citer (Inasoft. 2019) :

- Auto-remplissage des données du candidat grâce à son CV : Un ATS pourra scanner le CV du candidat et en ressortir les infos importantes lorsque celui-ci postulera. Le candidat ne devra donc plus remplir lui-même l'ensemble des critères qui lui seront demandés lors de sa candidature électronique. Certains logiciels seront même capables de scanner un profil LinkedIn afin d'en extraire ici aussi les informations nécessaires ;
- Création automatique du profil candidat : Lorsque le candidat aura postulé, le logiciel sera capable de créer automatiquement son profil dans la base de données. Toutes les informations rentrées par le candidat se retrouveront sur son profil dans l'Applicant Tracking System. Cette amélioration évite au recruteur de devoir créer et compléter toutes les informations du candidat manuellement ;
- Création et envoi de mails automatiques : Un recrutement automatisé met également en place des outils capables de générer automatiquement des mails lorsqu'un candidat postule, passe une interview ou est engagé dans l'entreprise. Auparavant, le recruteur devait écrire un mail pour chaque candidat afin d'organiser une interview ou de l'informer ;
- Grâce à un ATS par exemple, tout ce processus se fera automatiquement sans que le recruteur ait quoi que ce soit à faire.
- Communication et temps de réponse plus rapide avec le candidat : L'utilisation d'un chatbot permet de répondre directement au candidat et d'engager une conversation avec lui afin de dégager des premières informations sur celui-ci (Christine Marchal, interview...) ;
- Démarchage automatique pour un poste en particulier : Grâce aux informations récoltées sur les différents candidats de la base de données, l'ATS pourra faire un premier tri et sélectionner des profils correspondants à un poste particulier. En effet, les compétences, le niveau de langue, l'expérience sont des critères permettant d'éliminer mécaniquement une série de candidats ne correspondant pas aux attentes ;

- Tâches administratives : Enfin, une série de tâches récurrentes et redondantes pourront également être automatisées, optimisées, voire supprimées avec un processus de recrutement mieux structuré et configuré grâce à son automatisation.

Ensuite, un second point positif que nous pouvons mettre en avant est le nombre important de données emmagasinées sur les différents candidats et employés. Il y a bien évidemment les informations personnelles classiques mais l'ATS peut aussi conserver des informations et compétences plus précises. Tout ceci permettra d'activer des filtres pour trouver un candidat qui correspond à une certaine expérience, un certain niveau de compétence, de langue ... Grâce à toutes ces informations, via le CRM, on pourra établir un management pour les différents groupes d'activités ou de clients.

Enfin, grâce à ces logiciels, nous pouvons espérer que la discrimination liée à la nationalité, le genre ou l'âge pourrait être évitée. Nous savons que cette discrimination est aujourd'hui très présente dans le milieu du travail et qu'il faut agir pour diminuer ses effets. Pour contourner ce problème, un logiciel de recrutement, contrairement à un recruteur classique, ne prendra en compte que les compétences, l'expérience ou encore l'éducation du candidat ciblé. Ce premier screening sera donc plus équitable mais un candidat ne sera jamais engagé uniquement via un logiciel et la discrimination peut toujours apparaître plus tard lors d'entretiens physiques.

5.1.2.3 Les inconvénients de l'automatisation du recrutement

Bien que l'automatisation du recrutement ait de nombreux avantages que nous avons décrits ci-dessus, celle-ci présente malgré tout certaines limites qui peuvent nuire au bon fonctionnement de l'entreprise et même de l'économie. En effet, on pourrait assister à une diminution de la satisfaction client, voire de l'image de marque, et ceci pour plusieurs raisons.

En premier lieu, l'automatisation du recrutement remplace la fonction de recruteur par une machine. Face à la crise économique que nous affronterons plus que probablement dans la seconde partie de l'année 2020, remplacer de nombreux emplois par une intelligence artificielle aggraverait encore la situation. Il sera néanmoins primordial de relancer l'économie au plus vite et l'efficacité des logiciels de recrutement risque d'être prônée par les décideurs des grandes entreprises.

Deuxièmement, le recrutement via des logiciels va diminuer le rapport humain entre le candidat et le recruteur. Selon Robert Vesoul, codirecteur d'une chaire d'innovation numérique et PDG d'Illuin Technology, il est primordial de conserver cette relation humaine présente lors d'un recrutement (Les Echos, 2020). Il arrive parfois qu'un candidat se retrouve face à un chatbot – contraction entre « chat » pour discussion et « bot » pour robot – pour son premier entretien au cours duquel cette intelligence artificielle lui pose différentes questions sur son expérience, ses compétences ou ses

projets pour l'avenir. L'intelligence artificielle devra donc avoir pour but principal de préparer au mieux l'entretien physique qui aura lieu a posteriori.

En troisième lieu, le logiciel pourrait éliminer du processus des candidats correspondant finalement au poste vacant dans l'entreprise. En effet, l'intelligence artificielle analyse exclusivement les « *hard skills* » des candidats en scannant leur CV. Il arrive donc qu'un candidat, bien qu'insuffisamment qualifié ou ne disposant pas de l'expérience adéquate, dévoile d'autres qualités durant une interview, compétences qui lui permettraient d'honorer une fonction bien mieux qu'un autre candidat plus prometteur initialement. Par conséquent, un ATS pourra de préférence faire un premier tri dans les recherches en éliminant les candidats ne disposant pas de critères primordiaux, mais l'entretien face-to-face restera la manière la plus efficace de se faire une opinion. Il est donc primordial que ce filtre réalisé par le logiciel concerne uniquement la première étape du processus. Dans la même optique, l'utilisation des logiciels de recrutement peut amener à un manque de diversité dans les candidats choisis. En effet, l'intelligence artificielle aura toujours tendance à sélectionner les profils provenant d'une certaine école, avec telles compétences, et telle expérience. Il s'agit d'ailleurs d'une autre façon de discriminer mais il y a surtout un risque de passer à côté de profils intéressants. Par conséquent, il faudra garder un œil sur les KPI (Key Performance Indicator) afin d'estimer si le travail effectué par l'intelligence artificielle permet d'avoir des résultats de niveau supérieur à ceux des recruteurs traditionnels (Cagnon. Y. C, 2018).

Guillaume Vigneron, spécialiste de « *l'Inbound Recruiting* » et CEO de son entreprise, identifie également le nombre trop important de critères à remplir comme un inconvénient. En effet, le parcours du combattant auquel le candidat devra faire face pourrait le démotiver dans la procédure. Cette pratique est contradictoire aux idées assez modernes de dérouler le tapis rouge aux candidats (Vigneron. G, 2019).

Enfin, il faut se poser des questions sur la déontologie de toutes ces informations emmagasinées sur les candidats. C'est un des inconvénients majeurs de la Big Data et il est difficile de fixer jusqu'où on peut s'immiscer dans la vie privée d'un candidat sans dépasser les limites légales.

5.1.2.4 Le processus de recrutement chez Avertim

Après avoir introduit le recrutement automatisé et passé en revue les avantages et inconvénients des logiciels de gestion de candidatures, nous allons détailler le déroulement d'un recrutement digital en présentant le processus que nous souhaitons installer chez Avertim.

Après avoir discuté avec plusieurs membres des Ressources Humaines et des Business Managers, j'ai pu réaliser un croquis du processus de recrutement tel qu'on peut l'imaginer dans le futur. J'ai utilisé les normes BPMN pour représenter les étapes importantes de cette procédure.

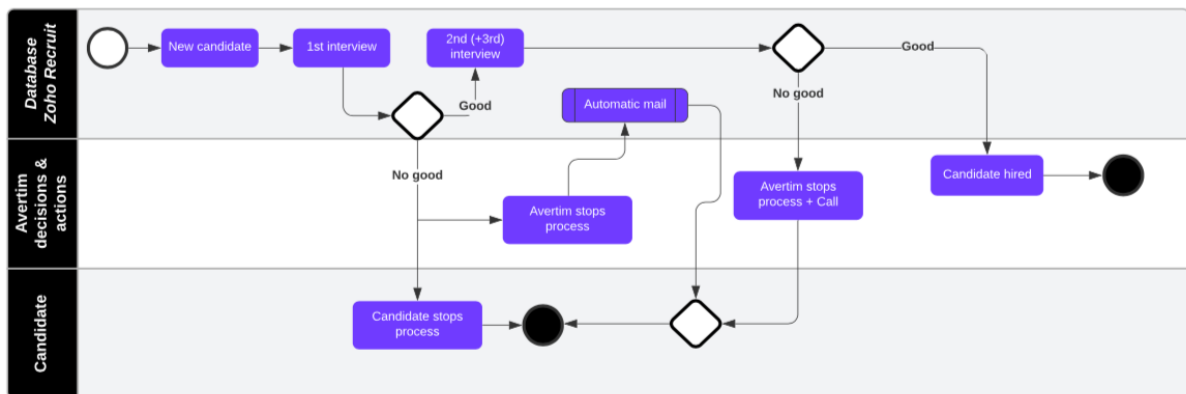


Figure 15 : Processus de recrutement Avertim

Tout d’abord, un nouveau candidat peut arriver dans la base de données d’Avertim de deux manières différentes :

- Le candidat postule pour un emploi précis ou envoie une candidature spontanée ;
- Un recruteur démarché un candidat et souhaite le rencontrer.

Dès que le candidat est dans la base de données, celui-ci recevra un mail automatique lui demandant d’envoyer son « *competence file* ». Ce dossier reprend la plupart des informations de son CV mais celles-ci sont beaucoup plus détaillées. On y retrouve par exemple le détail de ses missions lors de jobs précédents. Le but sera d’avoir ce document avant la première interview physique.

Après avoir récolté ces diverses infos concernant le candidat, nous passerons aux différentes interviews afin de voir si celui-ci correspond aux valeurs de l’entreprise et dispose des compétences pour l’emploi en question. Ces interviews sont majoritairement physiques mais il peut arriver que la première d’entre elles se déroule via Skype. Si l’entreprise, pour une raison ou une autre, ne souhaite pas continuer l’aventure avec un candidat, il suffira de changer son statut au sein de l’ATS. Celui-ci ne sera plus dans la section « *interviewed* » mais bien dans la section « *No go* ». Un mail automatique sera dès lors envoyé au candidat lui indiquant que l’entreprise ne souhaite pas aller plus loin dans le processus. Par contre, quand un candidat arrive au stade de la troisième interview, un recruteur l’appellera personnellement afin de lui expliquer en détail les raisons de ce refus.

Un candidat ayant réussi ce parcours d’interviews pourra être engagé par Avertim de deux manières différentes :

- Directement sur projet : Les Business Managers ont trouvé immédiatement un projet approprié au candidat et celui-ci travaillera donc directement au sein de ce projet chez le client ;

- Sur le bench : Le profil du candidat intéresse Avertim mais il n'y a pas de projet pour lui actuellement. Celui-ci est donc recruté dans les bureaux de l'entreprise, au sein du « *Solution Lab* », afin de coopérer dans différentes tâches en interne, le temps de lui trouver une mission chez un client.

Évidemment, comme nous pouvons le voir sur le graphique, il y a toujours la possibilité que le candidat arrête le processus d'engagement lui-même.

Ce processus de recrutement que nous souhaitons instaurer chez Avertim est un exemple concret d'un recrutement automatisé. Certains aspects permettant l'automatisation ne sont néanmoins pas utilisés chez Avertim comme par exemple les chatbots.

Après avoir passé en revue l'utilité, les avantages et les inconvénients de ces nouveaux processus de recrutement, nous avons une idée plus claire de l'automatisation du recrutement dans le monde de la consultance.

5.2 Amorce du projet

Nous allons à présent nous plonger dans le vif du sujet en décrivant et développant mon projet d'amélioration du processus de recrutement chez Avertim, ainsi que ses avantages et ses inconvénients. Rappelons que le second objectif est d'effectuer une étude de marché des différents ATS et CRM afin de déterminer si l'un d'entre eux pourrait remplacer Zoho Recruit, le logiciel actuel qui n'est pas idéal.

5.2.1 Analyse des points positifs et négatifs de l'ATS actuel, Zoho Recruit

Après un mois au sein de l'entreprise, j'ai réalisé un benchmark du marché. Afin de mieux comprendre comment ce type de logiciel fonctionnait, j'ai eu accès à un compte Zoho pour découvrir ses fonctionnalités. Zoho Recruit est un logiciel de gestion des candidatures basé sur le cloud qui fournit diverses solutions de recrutement. L'entité mère est Zoho, entreprise indienne créée en 1996 ayant son siège social en Californie (Zoho s. d.).

Il est important de signaler que les inconvénients de Zoho ne sont pas toujours des manques liés au logiciel mais sont parfois dus à la mauvaise implémentation de celui-ci au sein de l'entreprise qui l'utilise. En effet, Zoho Recruit est très personnalisable et une bonne programmation est donc primordiale pour un fonctionnement optimal.

Ma première étape a donc été de découvrir simplement le logiciel et de voir les différentes fonctionnalités de celui-ci. Un ATS est un logiciel assez complexe, il est dès lors compliqué pour un novice de comprendre toutes ses options. J'ai donc navigué dans les différents menus afin d'observer comment les recruteurs travaillent sur Zoho Recruit. Heureusement, j'ai eu l'occasion de discuter avec des utilisateurs réguliers qui m'ont expliqué les bases du logiciel. Zoho Recruit a une interface ergonomique qui permet d'avoir une vue d'ensemble sur les candidats, les jobs ou encore les agendas (voir ANNEXE 3 : Interface Zoho Recruit).

Afin d'identifier les points forts et les points faibles de l'ATS, une enquête avait déjà été ébauchée avant mon arrivée dans l'entreprise. Ce qui en ressortait principalement était le manque d'affinité des utilisateurs pour ce logiciel. En analysant les réponses de cette enquête, j'ai pu mettre en évidence quatre problèmes perçus par les équipes :

- Perte de temps dans la création de profils ;
- Manque d'intégration avec les autres outils (Office, LinkedIn, ...) ;
- Pas assez « *userfriendly* » ;
- Suivi insuffisant des employés et clients.

Au-delà de ces 4 inconvénients majeurs mis en avant par les membres de l'entreprise, j'ai moi-même rencontré un problème préoccupant : Comme mentionné précédemment, les bureaux de Zoho se trouvent en Californie avec un fuseau horaire bien loin du nôtre. Par conséquent, cet important décalage horaire réduisait drastiquement le temps de communication à seulement une ou deux heures par jour. De plus, la connexion étant très souvent mauvaise, et la conversation laborieuse. De ce fait, il était très difficile de se comprendre, d'avoir des réponses rapides à nos questions ou des solutions claires à nos problèmes. Les premiers échanges étaient donc délicats mais nous nous sommes adaptés à la situation pour que ces appels hebdomadaires se passent dans les meilleures conditions.

Après cette première approche pour améliorer le processus de recrutement, deux solutions étaient envisageables :

- Améliorer la façon d'utiliser l'ATS actuel, via des formations pour mieux maîtriser l'outil ;
- Rechercher un autre logiciel correspondant mieux aux besoins spécifiques d'Avertim.

Il fallait donc, d'une part, essayer d'améliorer les fonctionnalités de Zoho Recruit en interne, afin de le rendre plus facile à utiliser pour tout le monde. Et en parallèle, réaliser un benchmark des entreprises pouvant éventuellement remplacer Zoho. Telles étaient mes deux tâches en perspective.

5.2.2 Étude de marché des ATS-CRM

Comme expliqué précédemment, de nombreux utilisateurs de Zoho Recruit se plaignaient de son efficacité. De fait, après avoir analysé ses différentes fonctionnalités, il me paraissait évident que celui-ci pouvait être mieux adapté aux besoins d'Avertim. Le logiciel avait peut-être été configuré trop rapidement lors de son implémentation. Néanmoins, j'ai vite perçu que les recruteurs et Business Managers étaient convaincus qu'un autre logiciel conviendrait mieux aux besoins de la société.

Par conséquent, mon étude de marché extérieure sur les ATS et CRM s'est concrétisée. Actuellement, Avertim n'utilisait pas de CRM à proprement dit. En effet, une fonction de Zoho Recruit permettait de gérer en partie ses clients mais avec beaucoup moins d'options qu'un réel CRM. Afin de mieux gérer les membres de l'entreprise et les clients, il a été décidé qu'un CRM de meilleure qualité devait être implémenté chez Avertim.

Avant de commencer le benchmark, la première question à se poser était le type de logiciel que l'on recherchait. La première option était de choisir un ERP disposant à la fois d'un Applicant Tracking System et d'un Customer Relationship Management. La seconde option était d'opter pour 2 logiciels (1 ATS et 1 CRM) indépendants mais

intégrables, ce qui permettait de travailler avec l'un et l'autre. Ces deux options ont mené à un premier débat car chacune d'entre elles avait ses qualités et ses défauts.

Tableau 2 : ATS et CRM combinés : avantages et inconvénients

	Logiciels combinés	2 logiciels indépendants
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrabilité totale entre les 2 logiciels ; • Apprentissage plus simple ; • 1 seul contact en cas de problème. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de sélectionner individuellement le meilleur ATS et le meilleur CRM pour l'entreprise.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté de trouver une entreprise spécialisée dans les deux domaines ; • En cas de bug/hack, toutes les données sont sur une même plateforme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût annuel important pour lier les 2 logiciels ; • Plus de trainings à organiser ; • Coût d'implémentation plus important.

Après avoir analysé les deux possibilités, nous avons décidé d'opter pour un logiciel disposant des deux fonctionnalités. Une fois cette décision prise, nous avons pu nous lancer dans le benchmark. Voici le plan résumant les différentes phases de cette étude de marché.

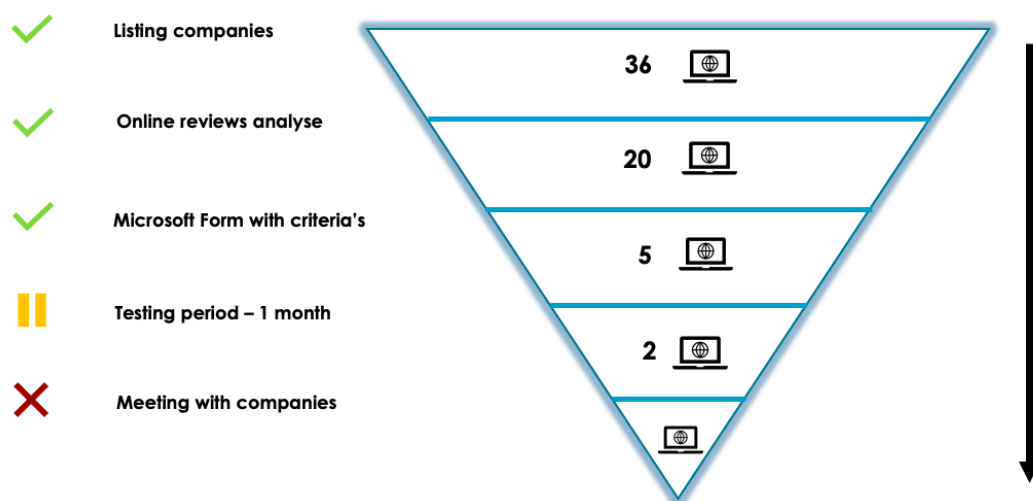


Figure 16 : Plan benchmark ATS - CRM

Le but sera d'effectuer une sélection en entonnoir en éliminant petit à petit les logiciels ne convenant pas à nos espérances. L'étude de marché sera donc composée de 5 phases principales qu'on détaillera par la suite : un listing des entreprises, une recherche en ligne des différents logiciels, un Microsoft Form qu'on enverra aux entreprises pour répondre à certaines de nos questions, une phase de tests et enfin un meeting avec les entreprises sélectionnées pour faire notre choix final.

5.2.2.1 Listing des entreprises

Premièrement, il a fallu répertorier l'ensemble des entreprises offrant les services que l'on recherchait. Toute entreprise proposant un ATS et un CRM combinés, peu importe sa taille ou sa nationalité, allait être prise en compte dans mon analyse. J'ai donc extrait d'internet une liste très large de sociétés répondant à nos critères et à nos attentes. Finalement, je suis arrivé à un total de 33 entreprises qui pourraient éventuellement remplacer Zoho Recruit au sein d'Avertim.



Figure 17 : Listing des 33 entreprises ATS - CRM

Cette première étape a pu être bouclée rapidement car il s'agissait uniquement de lister les potentiels candidats sans aller plus loin dans l'analyse.

5.2.2.2 Analyse online des logiciels

Après avoir dressé cette liste, il a fallu commencer à éliminer certains de ces logiciels. J'ai d'abord analysé de nombreuses « reviews online » notant les entreprises présentes dans notre listing. Le premier critère d'élimination était la mauvaise réputation ou l'absence d'avis sur internet. Ce critère peut paraître assez subjectif car nous ne savons pas qui donne ces notes sur internet et pour quelles raisons. Néanmoins, ça nous a permis de faire un premier tri en étudiant les évaluations de plusieurs sites réputés :

- Getapp/Capterra ;
- Financeonline ;
- Trustradius ;
- ITQlick.

Pour chacun de ces sites internet, j'ai récolté les notes données aux logiciels, les ai additionnées et converties en pourcentages afin d'avoir une échelle de mesure. En analysant les résultats, j'ai décidé d'éliminer 13 logiciels pour les raisons suivantes (voir ANNEXE 4 : Online reviews ATS - CRM):

- Absence d'avis sur internet : *Atomic Hire, Carerix, Loxo, RolePoint, TalentLyft, Unatrix* ;
- Note inférieure à 80% dans notre ratio : *DaXtra, Firefish, Jobsoid, Kenexa, SignalHire* ;
- Grosses entreprises qui pratiquent des prix trop élevés : *Oracle, SAP*.

Après ce deuxième écrémage, il nous restait encore 20 logiciels susceptibles de correspondre aux besoins d'Avertim.

5.2.2.3 Sélection des critères primordiaux

Pour continuer l'analyse, il a fallu redéfinir clairement les critères primordiaux dont nous souhaitions disposer dans un ATS idéal. Nous avons donc établi une liste de ces critères les plus importants au sein du département « *Solutions* ». Ensuite, pour compléter cette liste, j'ai interrogé différents membres du personnel qui sont également des utilisateurs réguliers de Zoho Recruit. Le but était de comprendre les fonctionnalités manquantes du logiciel actuel et de pouvoir en disposer dans le futur. J'ai donc interrogé trois membres d'Avertim travaillant dans différents secteurs. J'ai eu un entretien avec Davide Flandroy, membre des Ressources Humaines, Arthur Collas, Senior Business Manager et Thierry Barthlen qui gère Avertim France (voir ANNEXE 5 : Interviews critères ATS – CRM). Durant ces interviews, j'ai passé en revue les différents critères pour leur attribuer une note de 1 à 5 suivant l'importance qu'ils leur accordaient. Ces entretiens m'ont été très utiles car ces trois personnes interrogées ont une utilisation très différente du logiciel. En effet, Thierry Barthlen, par exemple, était satisfait de l'utilisation de Zoho Recruit et ne pensait pas qu'un nouveau logiciel permettrait de régler les problèmes. Suite à ces interviews, j'ai établi une liste exhaustive des critères que nous prendrions en compte dans l'étude de marché avec un niveau d'importance pour chacun d'eux, gradué de 1 (pas très important) à 5 (critère obligatoire). Ces critères seront divisés en trois catégories :

Général :

- **Prix** (Importance : 4/5) ;
- **Training/Formation** (4) : Possibilité d'avoir des formations au sein de l'entreprise pour comprendre au mieux le logiciel ;
- **Implémentation** (3) : L'entreprise vient sur place pour implémenter le logiciel ;
- **Back-ups** (3) : Fréquence de back-ups du logiciel ;
- **Expérience en consultance** (4) : L'entreprise a déjà travaillé avec des sociétés de consultance ;
- **Transfert de Zoho** (5) : L'entreprise a déjà réalisé une migration de Zoho Recruit vers son logiciel ;
- **GDPR** (5) : Respect des normes légales européennes de protection des données ;
- **Support** (4) : Capacité de l'entreprise à réagir en cas de problème. Nous regarderons ici le temps de réponse et la localisation du siège social ;
- **Nombre d'utilisateurs** (5) : Possibilité d'avoir 30 comptes au sein de l'entreprise ;
- **Application mobile** (3) : Existence d'une application mobile permettant de travailler sur l'ATS et le CRM depuis son téléphone portable.

ATS

- **Temps de création d'un CV** (4) : Temps qu'un recruteur aura besoin pour créer un profil candidat sur le logiciel. Le but est d'arriver à une création de profil en 1 minute grâce au remplissage automatique via le CV ou LinkedIn ;
- **« Account Management »** (2) : Possibilité d'avoir différents accès suivant le compte avec lequel on est connecté (admin, recruteur, business manager ...) ;
- **Intégration website** (5) : Le logiciel doit évidemment pouvoir être lié au site web « corporate » ;
- **Intégration LinkedIn** (4) : L'intégration du logiciel avec LinkedIn serait un vrai gain de temps et permettrait de créer plus rapidement les profils candidats en prenant directement leurs infos personnelles de LinkedIn. Il s'agit d'une option qui n'est pas disponible sur Zoho Recruit et qui serait donc un réel bond en avant pour Avertim ;
- **Intégration MPLEO** (3) : MPLEO est l'outil HR utilisé pour gérer le personnel en interne (vacances, maladies, horaires ...). Pouvoir intégrer l'ATS à ce logiciel serait un avantage supplémentaire ;
- **« Feedback form »** (4) : La « *feedback form* » est le document que les recruteurs remplissent lorsqu'ils rencontrent un candidat. Celui-ci est actuellement sous forme papier et sa digitalisation permettrait d'avoir un meilleur suivi ;
- **Génération de mails automatiques** (4) : La création et l'envoi de mails automatiques lorsqu'il y a un changement de statut par exemple (candidat refusé ...).

CRM

- « **Reporting** » et « **dashboarding** » (4) : Tableaux, rapports révélant les statistiques pour les différents clients, départements ... Le « *reporting* » peut aussi être utilisé dans le cadre de l'ATS afin d'analyser comment se sont déroulés les entretiens, la proportion d'interviews réussies ... ;
- « **Campaign Management** » (3) : Possibilité d'effectuer des campagnes marketings via le logiciel ;
- « **Complaint Management** » (2) : Plateforme permettant de communiquer avec les clients afin de comprendre leurs plaintes et problèmes ;
- **Outil de newsletter** (4) : Outil pour créer des newsletters en interne. Avertim travaille actuellement avec des outils gratuits qui ne donnent pas entière satisfaction ;

5.2.2.4 Envoi d'un Microsoft Form aux entreprises

Étant donc fixé sur les critères incontournables, il fallait analyser et évaluer les logiciels qui respectaient au mieux nos besoins prédéfinis. Beaucoup d'informations dont nous avons besoin n'étaient pas disponibles sur le site internet des sociétés. Nous sommes donc entrés directement en contact avec elles en leur envoyant un « Microsoft Form » composé de 24 questions afin de préciser certains points. Les 20 entreprises restantes ont donc été priées de compléter ce formulaire dans un délai de deux semaines (voir ANNEXE 6 : Questionnaire Microsoft Form).

Nous avons eu un taux de réponse assez positif. En effet, 17 entreprises sur 20 (85%) ont répondu à nos questions. Les 3 entreprises qui n'ont pas pris la peine de remplir notre questionnaire ne seront évidemment plus dans la course : *JobAdder*, *Talentnow* et *Vultus*.

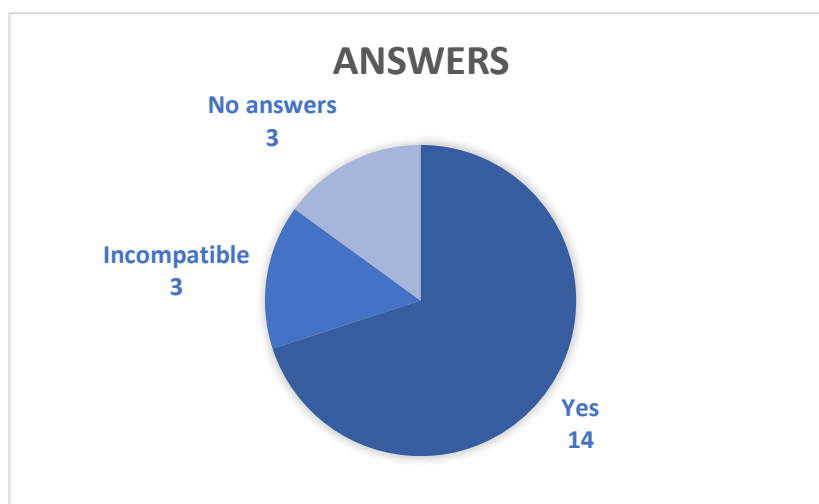


Figure 18 : Proportion réponses Microsoft Form

Parmi les 17 entreprises ayant répondu, 3 d'entre elles ont préféré se rétracter pour différentes raisons :

- *Applicant Pro* n'a actuellement aucun client sur le continent européen ;
- *JobDiva* dispose d'un logiciel qui peut lire les CV uniquement en anglais. Bien qu'une majorité des candidatures reçues par Avertim soit en anglais, le décryptage et scan des CV en français est une option primordiale pour une société travaillant principalement en Belgique et en France ;
- *SmartRecruiters* offre une version gratuite pour les start-ups et une version plus élaborées pour les grandes entreprises de plus de 1000 employés. Avertim se situant entre les deux ne disposerait probablement pas d'un service optimal.
- Nous avons donc 14 réponses au formulaire à analyser pour dénicher les logiciels avec le meilleur potentiel. J'ai classé toutes les réponses à nos questions dans un fichier Excel très volumineux et, avec le département « *Solutions* », nous avons décrypté toutes ces réponses.

D'emblée, nous avons éliminé 6 logiciels qui ne respectaient pas nos critères essentiels :

- Pas de logiciel CRM : *Breezy* et *Team Tailor* ;
- Impossibilité d'avoir une version test du logiciel pendant un mois : *Avature*, *Bullhorn*, *Recruiter Box* et *Vincere*.

Dans le formulaire envoyé aux différentes entreprises, nous avons demandé une estimation du prix des logiciels afin de les comparer à Zoho Recruit. Actuellement, Avertim paye environ 18.000 € par an pour les produits et services de Zoho. Pour qu'un logiciel coûtant plus cher que cela soit sélectionné, celui-ci devra disposer de fonctionnalités bien plus performantes que l'ATS actuel. A contrario, un logiciel présentant des options similaires à Zoho mais à prix réduit peut également se détacher. Nous avons donc l'intention de sélectionner le meilleur logiciel dans les différentes gammes de prix et de les comparer par la suite.

Afin de sélectionner les 4 logiciels à tester, nous avons encore approfondi notre étude pour finalement opter ceux-ci :






				
Pricing per year	7,728 €	32.000 €	15.253 €	9.000 €
Already done migration from Zoho	X	X		X
Have consulting clients	X		X	X
On site support	X	X		X
Prefilled options (LinkedIn, ...)		X	X	
Manage packaged projects	X	X	X	
Collaborative platform	X		X	X
Biggest advantage	Location, customization & support 	Prefilled options with LinkedIn, Indeed, ...	Big company with experience	Excellent value for money

Tableau 3 : Sélection logiciels de la phase de tests

Les 4 logiciels sélectionnés sont les suivants :

- Odoo : Un responsable de l'entreprise s'est rendu dans nos bureaux pour nous expliquer les différentes possibilités avec *Odoo*. Nous avons notamment été convaincus par la localisation de la société. En effet, le siège social se trouve à Bruxelles, ce qui permet des réponses rapides si nous avons des questions ou des modifications à effectuer sur le logiciel. De plus, *Odoo* offre des programmes entièrement personnalisables que nous pourrions modéliser comme nous le souhaitons. Par ailleurs, *Odoo* offre un prix très abordable, inférieur à 10.000 €, ce qui serait une économie importante pour la société ;
- iSmartRecruit : Logiciel doté d'un très bon rapport qualité-prix offrant également de nombreuses options de personnalisation. *iSmartRecruit* propose la plupart des services que nous souhaitons à bas prix, nous n'avons donc aucune raison de l'éliminer avant de le tester ;
- PCRecruiter : Il s'agit ici d'un logiciel de plus haut de gamme qui est utilisé par de nombreuses entreprises américaines. Celui-ci offre beaucoup d'options de préremplissage via LinkedIn ou encore Indeed, fonctionnalités intéressantes pour l'entreprise. Parmi les inconvénients, nous pouvons signaler la localisation aux États-Unis, l'absence d'expérience avec des sociétés de consultance ou encore le prix très élevé qui rend nos évaluations plus sévères ;
- ICims : Il s'agit probablement de la solution intermédiaire disposant d'un prix raisonnable et de plusieurs fonctionnalités intéressantes pour Avertim. L'ATS proposé par *ICims* offre également des options de personnalisation et de préremplissage. Par contre, *ICims* n'a jamais réalisé de migration depuis Zoho Recruit.

Nous voilà arrivés à la phase de test pour ces quatre entreprises.

5.2.2.5 Phase de tests

Pour réaliser ces tests et comparer les 4 logiciels restants de notre analyse, il a d'abord fallu créer des scénarios de tests. L'utilité de ces scénarios est de pouvoir comparer les différents logiciels dans la réalisation des mêmes actions. Nous pourrions dès lors déterminer lequel d'entre eux est le plus rapide, le plus ergonomique ou encore le plus facile d'utilisation. Ces tests seront composés de plusieurs opérations classiques effectuées avec un ATS :

- Création d'un profil candidat ;
- Démarchage d'un candidat pour un poste particulier avec des compétences prédéfinies ;
- Création et envoi de mails automatiques lors. Par exemple, un candidat qui postule pour un job recevra un mail confirmant son inscription. Le recruteur recevra, quant à lui, un mail lui indiquant qu'un candidat a postulé pour le job dont il est responsable ;
- Simulation de candidature via la plateforme ;
- Analyse des KPI grâce aux différentes options de « *reporting* » et « *dashboarding* ».

Les scénarios créés ne devaient pas être trop précis car nous ne connaissions pas encore les fonctionnalités de chacun des logiciels. Des scénarios peu détaillés vont permettre de s'adapter aux options de chacun des logiciels. (voir ANNEXE 7 : Scénarios tests ATS).

Une fois les scénarios créés, nous avons dû créer une équipe qui testerait les ATS en notre compagnie. Les membres du département « *Solutions* » ne travaillant pas dans le recrutement, il était primordial de pouvoir tester les logiciels avec des utilisateurs réguliers de Zoho Recruit. Nous avons donc fait appel à un responsable en Ressources Humaines et à trois Business Managers qui utilisent quotidiennement Zoho Recruit. En comptant les collaborateurs du département, nous étions donc sept pour tester ces nouveaux logiciels.

Il a ensuite fallu créer un calendrier des différents tests. Nous voulions travailler sur un logiciel différent chaque semaine, ce qui mènerait à des tests pendant quatre semaines. Nous visions deux tests par semaine : le premier serait centré sur les fonctionnalités de l'ATS tandis que le second passerait en revue les autres fonctionnalités comme le CRM ou encore les éventuels outils marketing.

Mo 6/1	Tu 7/1	We 8/1	Th 9/1	Fr 10/1	Sa 11/1	Su 12/1
				Scenarios and calendar done		
Mo 13/1	Tu 14/1	We 15/1	Th 16/1	Fr 17/1	Sa 18/1	Su 19/1
	Test ATS: ?h		Test CRM: ?h			
Mo 20/1	Tu 21/1	We 22/1	Th 23/1	Fr 24/1	Sa 25/1	Su 26/1
	Test ATS: ?h		Test CRM: ?h			
Mo 27/1	Tu 28/1	We 29/1	Th 30/1	Fr 31/1	Sa 1/2	Su 2/2
	Test ATS: ?h		Test CRM: ?h			

Figure 19 : Calendrier des tests

Le premier logiciel testé a été *Odoo* car nous avons eu accès à ces différentes fonctionnalités très rapidement. Nous avons poursuivi les tests avec *Icims* et *PCRecruiter*. Étant donné le retard pris, je n'ai pas pu assister aux tests du dernier logiciel en lice (*ISmartRecruit*) car mon stage prenait fin.

5.2.2.6 Décision finale

Une fois les différents logiciels testés, le moment sera venu de sélectionner celui qui répond le mieux aux attentes d'Avertim. À la fin de mon stage, il restait donc 4 logiciels en test avec les différents scénarios que nous avons créés. Les premiers retours sur les logiciels sont assez positifs et disposent de fonctionnalités qui nous intéressent. *Odoo* nous a particulièrement séduits car un responsable de l'entreprise s'est déplacé dans nos bureaux, ce qui nous a permis de poser toutes les questions en suspens. Les fonctionnalités d'*ICims* nous ont également plu tandis que *PCRecruiter* disposait d'une interface peu « userfriendly ». Au premier abord, *Odoo* semble être le logiciel qui corresponde le mieux aux attentes d'Avertim, étant donné les très nombreuses possibilités de personnalisation et la proximité des bureaux. Cependant, d'autres tests seront encore effectués avant de prendre une décision finale et de sélectionner le logiciel « gagnant ».

L'ATS sélectionné sera ensuite comparé à Zoho afin d'estimer si un changement serait définitivement bénéfique pour l'entreprise. Il est important de souligner que migrer vers un autre ATS représente un travail considérable mais aussi un coût certain pour transférer toutes les données et implémenter le nouveau logiciel. Par conséquent, cette décision ne devra pas être prise à la légère car elle aura un impact immédiat et durable sur le recrutement dans l'entreprise.

5.3 Mise en place de la solution

Les bases étant solidement posées, nous allons pouvoir expliquer et présenter les solutions implémentées durant ma gestion de projet. Il s'agit ici d'une phase pratique qui présente ce que j'ai pu réaliser avec le département « *Solutions* » au niveau des améliorations du site internet et du processus de recrutement.

5.3.1 Design et contenu du website

La concrétisation de mes améliorations sur le website était une étape cruciale de mon stage. En effet, le fait de modifier ou de créer de nouvelles pages sur le site internet, accessible par tous, était une nouveauté pour moi. Le design et le contenu du site peuvent être séparés en plusieurs tâches distinctes.

5.3.1.1 Modifications de pages existantes

5.3.1.1.1 Pages « Project Refs »

La « Project Ref » ou la référence d'un projet est un document qui résume en une page un projet réalisé par l'entreprise. Sur ce document, nous décrivons le contexte en une phrase, les objectifs principaux, l'approche qui a été utilisée et les résultats obtenus. Le but est d'être le plus concis possible et d'éviter les longues phrases. Afin de rendre le site plus attractif, l'objectif était d'offrir aux visiteurs des pages ergonomiques et vivantes pour montrer l'ambition et l'état d'esprit d'Avertim. Ces pages « Project Refs » étaient auparavant constituées de longs paragraphes sans icônes ou images. Il fallait donc donner un peu de vie à celles-ci. J'ai commencé à imaginer des idées de template pour la nouvelle version de ces pages sur PowerPoint (voir ANNEXE 8 : Premières versions pages « Project Refs »). Le premier template, réalisé par une collaboratrice du département « *Solutions* » sur Photoshop, était très visuel avec notamment des gradients en arrière-fond mais cela n'était pas réalisable sur Drupal, notre système de gestion de contenu. Nous avons donc réfléchi à quelque chose de plus simple, séparé en plusieurs blocs (contexte – objectifs – approche – résultats). L'ajout d'images pour chacune de ces sections rendait les pages plus vivantes et plus attractives. J'ai donc sélectionné des images qui pouvaient correspondre aux trois sections principales de la page. Après validation, j'ai effectué ces modifications sur les 36 pages « Project Refs » du site internet.

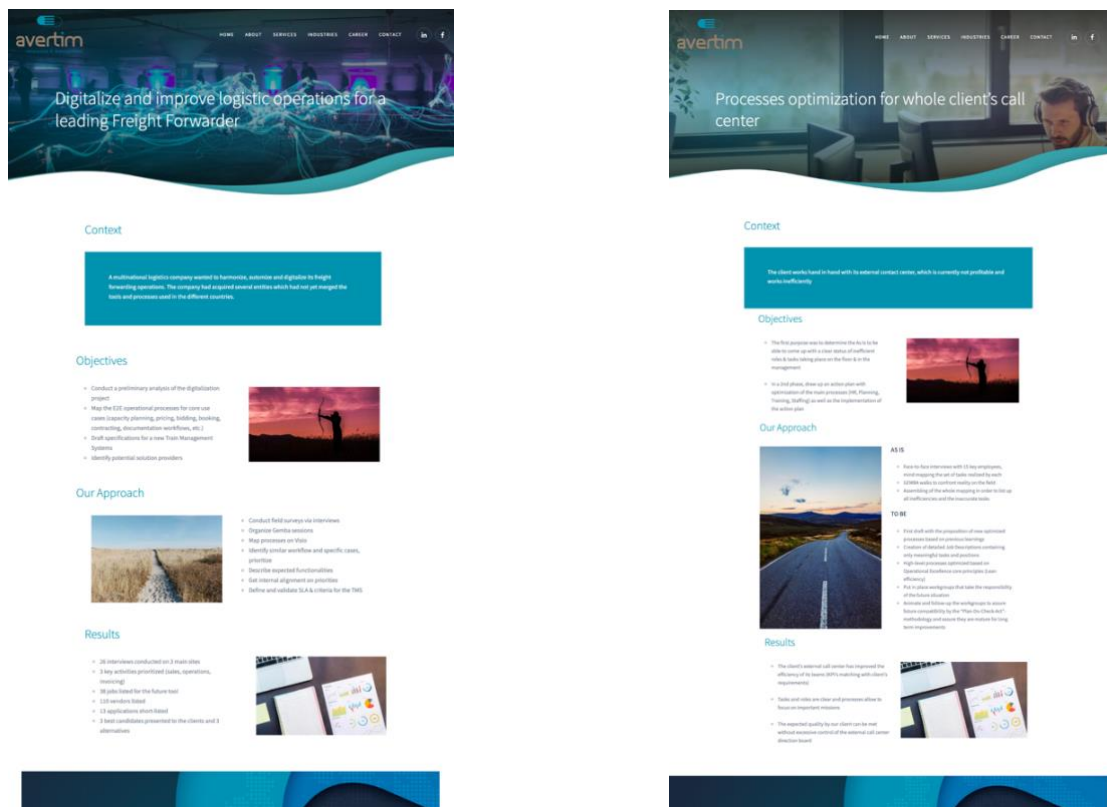


Figure 20 : Page "Project Refs" définitives

Source : Avertim (2019) Digitalize and improve logistic operations for a leading Freight Forwarder. [Site internet]. Consulté le 16 mai 2020 sur <https://www.avertim.com/en/digitalize-and-improve-logistic-operations-leading-freight-forwarder>

5.3.1.1.2 Page « Valeurs »

La page « Valeurs », comme son nom l'indique, détaille les 7 valeurs principales d'Avertim : Ambition, Value, Experience, Respect, Trust, Involvement et Mindset. Pour la rendre plus vivante, nous avons créé un GIF et changé la disposition des images pour chacune des valeurs. Ce changement de disposition était assez facile après avoir reçu la validation du CEO.

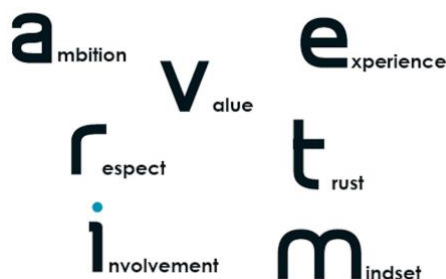


Figure 21 : GIF valeurs

Source : Avertim (2019) Our values. [Site internet]. Consulté le 16 mai 2020 sur <https://www.avertim.com/en/our-values>

5.3.1.1.3 Pages « Fact & Figures »

Nous avons également remis au goût du jour la page Fact & Figures de l'entreprise qui résume l'historique d'Avertim et expose les chiffres clés de l'entreprise. Pour cela, nous avons créé une ligne du temps comportant tous les événements principaux qui ont eu lieu depuis la création d'Avertim en 2007. Il fallait intégrer un maximum d'informations pertinentes sur cette ligne du temps sans la rendre ni trop chargée, ni trop compliquée à déchiffrer. Dans la même optique, il fallait refaire un GIF avec tous les chiffres actualisés. En effet, le GIF présent sur le site n'était plus à jour et assez démodé. Les différents changements de cette page n'ont pas pu être publiés avant la fin de mon stage bien que nous ayons déjà plusieurs brouillons assez pertinents. (voir ANNEXE 9 : Brouillon page « *Fact & Figures* »).

5.3.1.2 Création de nouvelles pages

5.3.1.2.1 Page « Leadership Program »

Le « Leadership Program » est une expérience de 18 mois qu'Avertim offre aux jeunes diplômés afin de découvrir le monde de la consultance. Au cours de cette période, le « trainee » ou apprenti aura l'opportunité de travailler quelques mois dans les différents départements clés de la consultance. En pratique, son expérience sera divisée en quatre étapes correspondant à quatre rôles : « *Solution Officer* », « *Talent Acquisition Officer* », « *Project Analyst* » et « *Business Manager* ». Pour être sélectionné, le candidat devra passer plusieurs interviews et entretiens d'embauche avant de réaliser un Business Case pour montrer son potentiel. Enrichi de ces compétences et si son parcours s'est bien déroulé, il aura la possibilité de continuer sa carrière chez Avertim dans la fonction qui lui sied au mieux. Cette expérience très enrichissante est réservée aux jeunes diplômés, trilingues et avides de découvrir le monde de la consultance. Afin d'attirer un plus grand nombre de candidats et de mettre en avant cette opportunité encore rare sur le marché, Avertim a voulu créer une page sur son site, dédiée à ce « Leadership Program ». Après avoir glané des informations auprès de plusieurs personnes qui suivaient ce programme, j'ai pu commencer à créer une page expliquant le déroulement de celui-ci. Sur cette page, il a fallu faire face à un double défi. D'une part, il fallait expliquer en quelques mots le « Leadership Program » aux personnes qui n'en avaient jamais entendu parler. D'autre part, il était important d'avoir un discours attractif pour donner envie aux jeunes diplômés de se lancer dans cette aventure. J'ai réalisé cette page en collaboration avec Arthur Fabre, « leadership trainee » durant mon expérience chez Avertim (voir ANNEXE 10 : Page « Leadership Program »).

5.3.1.2.2 Page Countries

Comme expliqué précédemment, Avertim développe ses activités dans quatre pays : la Belgique, la France, les Pays-Bas et l'Allemagne. Bien que la majorité de celles-ci se

déroulent en Belgique, l'objectif est de grandir également à l'étranger. Actuellement, il y a environ 300 consultants en Belgique et entre 5 et 10 dans les autres pays. Afin de se faire connaître dans ces trois pays, Avertim souhaite créer une page pour chacun d'entre eux avec différentes informations sur les activités au sein de leur marché respectif. En collaboration avec le responsable de chaque bureau international, j'ai créé une page par pays regroupant leurs informations spécifiques.

Sur cette page, nous trouvons :

- Une introduction sur l'historique d'Avertim dans le pays ;
- Les secteurs principaux dans lesquels Avertim réalise ses activités au sein du pays ;
- Un témoignage du country manager ;
- Des témoignages de consultants sur place ;
- Trois exemples de projets réalisés dans le pays ;
- Les informations de contact et l'adresse d'Avertim dans le pays en question.

Nous avons commencé par les pages Belgium et Germany (voir ANNEXE 11 : Pages « Countries »). Après validation de ces deux pages, nous les avons envoyées en France et aux Pays-Bas pour qu'ils prennent connaissance de la structure à respecter. Dans un second temps, des traducteurs auront pour mission de traduire la page dans la langue nationale de chaque pays.

5.3.1.2.3 Page « Partnerships »

Enfin, la dernière page que j'ai dû créer afin de rendre le site internet plus attractif est la page « Partnerships ». L'objectif était ici de présenter les nombreuses activités de partenariats, de coachings ou encore les workshops organisés au sein de la société. La difficulté a été ici de se mettre d'accord sur les différentes sections suivant lesquelles nous allions classer tous ces événements. En effet, parmi ceux-ci, il y avait notamment des partenariats avec des écoles ou des universités comme les Job Fairs ou les journées « *Junior Enterprises* ». Pour trouver un terrain d'entente, nous avons organisé plusieurs meetings avec un responsable des Ressources Humaines afin de bien comprendre le déroulement et les objectifs de tous ces événements.

5.3.1.3 Mise à jour des témoignages du site internet

Au cours de mon stage chez Avertim, j'ai rapidement constaté que le turnover au sein de l'entreprise était très important. En effet, en quatre mois et demi, j'ai été témoin de nombreux départs et arrivées dans la société. Parmi les témoignages présents sur le site internet, certains sont l'œuvre d'employés ne travaillant plus chez Avertim. Il était dès lors important de les mettre à jour avec des membres actifs de l'entreprise. J'ai donc pris contact avec ces derniers afin d'actualiser les pages du site. Ces témoignages

expliquent leur rôle, leur expérience ou encore une activité qu'ils ont réalisée chez Avertim.

5.3.1.4 Avancement du projet

Voici, sous forme de tableau, les avancements des différentes tâches en matière de contenu et design à la fin de mon projet. Ce tableau permet de voir ce qui a été fait et ce qu'il reste à faire dans le futur.

Tableau 4 : Bilan du design et du contenu de website

Page	Tâche	Statut
Project References	Mise à jour du layout de tous les project Refs	DONE
Page Valeurs	Mise à jour du layout	DONE
Page Fact & Figures	Mise à jour de la ligne du temps	EN COURS
Page Leadership Program	Création d'une nouvelle page promouvant le Leadership Program	DONE
Page Pays	Création d'une page pour chaque pays	EN COURS
Page Partnerships	Création d'une page regroupant tous les partenariats d'Avertim	EN COURS
Mise à jour témoignages	Demande de témoignages de différents membres de l'organisation afin de mettre à jour ceux-ci sur le site internet	DONE

A la lecture de ce tableau, nous constatons que certaines pages ont bien été modifiées et publiées sur le site web d'Avertim. D'autres modifications n'y étaient pas encore intégrées à la fin de mon stage car elles attendaient plusieurs validations. Nous avons par exemple eu du mal à nous mettre d'accord sur les différentes subdivisions de la page Partnerships. Ou encore, la publication des pages Pays a été retardée car nous souhaitions publier les quatre pages simultanément. Il était compliqué de gérer les quatre documents en parallèle car nous devons régulièrement relancer les différents responsables pour que les choses avancent.

5.3.2 Nouveau processus de recrutement

Dès le début de mon stage, une liste de requis a été établie pour optimiser le processus de recrutement via le website. Dans cette liste, nous trouvons diverses fonctionnalités auxquelles le candidat aura accès lorsqu'il souhaitera postuler pour un job chez Avertim. On peut également voir dans ces requis, l'automatisation des mails pour le recruteur ou les options de préremplissage via LinkedIn (voir ANNEXE 12 : Requis de la « *career page* »). Ces requis ont donc été des premières idées d'améliorations, auxquelles j'ai pu rajouter celles avancées par des collègues lors d'interviews organisées.

L'objectif principal était de retravailler la « *career page* » de l'entreprise. Pour rappel, la « *career page* » est la première page que les candidats consulteront lorsqu'ils souhaitent postuler chez Avertim. Précédemment, celle-ci était assez basique. Elle présentait

simplement la liste de tous les jobs proposés par Avertim. Un candidat intéressé par un job devait le sélectionner, remplir une série d'informations, y attacher son CV et, éventuellement, sa lettre de motivation. Il fallait donc pouvoir convertir efficacement et automatiquement ses données pour la suite de processus de recrutement.

The screenshot displays the Avertim career page interface. At the top, there are four filter dropdown menus: 'Country' (set to '- Any -'), 'Functions' (set to '- Any -'), 'Industries' (set to '- Any -'), and 'Level of experience' (set to '- Any -'). Below these filters, three job listings are shown as cards:

- Talent Acquisition & Recruiting Specialist**
 Level of experience: Professionals
 Country: Germany
 In order to support our growth and ambition in Frankfurt/Germany, we are currently looking for a Talent Acquisition & Recruiting Specialist.
- Business Management Support - Internship**
 Level of experience: Internships
 Country: Belgium
 In order to support our growth and ambition, we are currently looking for a Business Management Support Intern.
- Learning and Development Officer - Internship**
 Level of experience: Internships
 Country: Belgium
 Avertim has known a strong growth since its creation and in order to support our development, we are currently looking for a young potential with a strong interest in Learning and Development, who will take...

Figure 22 : "Career page" actuelle

Source : Avertim (2019) Jobs. [Site internet]. Consulté le 6 mars 2020 sur <https://www.avertim.com/en/jobs>

Initialement, cette page n'était pas liée à Zoho Recruit et ne donc permettait pas de conserver automatiquement les informations remplies par le candidat dans l'ATS. C'est pourquoi il fallait créer une « *career page* » dérivée de Zoho capable de relier une candidature à un profil candidat. La première étape était de créer les 36 offres d'emploi du website sur l'ATS. Une fois ces jobs créés, nous avons pu développer la « *career page* » avec l'aide d'un assistant de Zoho. Bien qu'esthétiquement la nouvelle page carrière soit moins attrayante, elle offrira de nombreux nouveaux avantages.

Du côté du candidat, cette nouvelle « *career page* » permettra toujours d'avoir accès à la liste des jobs et de postuler pour chacun d'eux, mais il lui donnera en plus la possibilité de créer un compte et de se connecter sur la plateforme. En attachant un CV à cette nouvelle plateforme, les informations seront automatiquement préremplies grâce à un scan du CV par l'ATS. Bien que certains champs devront encore être complétés ou corrigés par la suite, ce préremplissage représentera un réel gain de temps pour le candidat. Une fois connecté, il aura accès aux différentes offres d'emploi, à ses informations personnelles mais aussi une à vue globale des postes pour lesquels il a postulé précédemment.

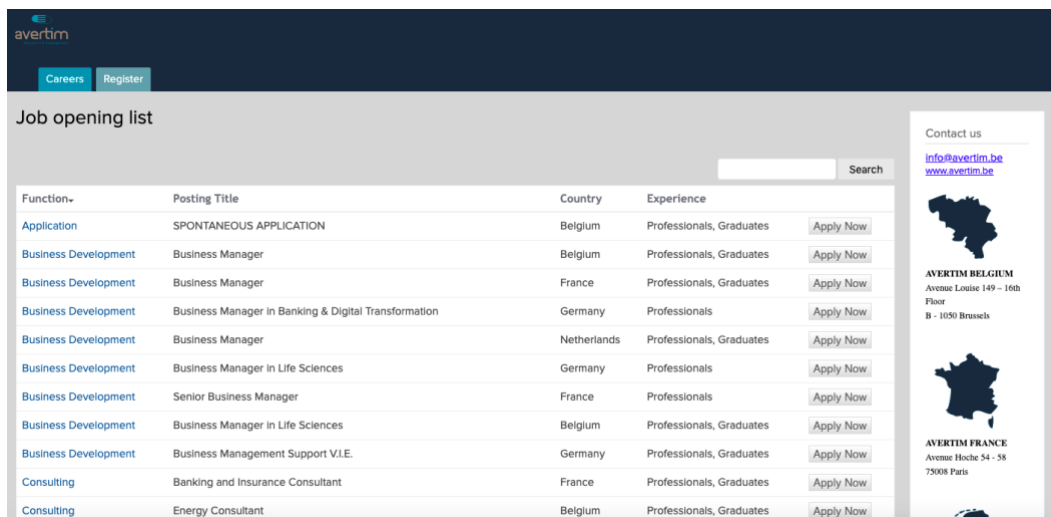


Figure 23 : New "career page"

Source : Zoho Recruit Avertim (2020). *Career page 2020*, Consulté le 3 mai 2020 sur <https://avertim.zohorecruit.com/careers>

Du côté du recruteur, les avantages sont encore plus importants. Le gain de temps sera considérable dans son travail. Lorsque le candidat aura rempli ses informations personnelles sur la plateforme, son profil Zoho sera automatiquement créé sur le logiciel. Le recruteur n'aura donc plus rien à faire lors de la création du profil. Par ailleurs, la fonction d'automatisation des mails améliorera encore le déroulement du processus de candidature. Lors de mon stage, j'ai donc implémenté différents mails automatiques lorsqu'un candidat postule :

- Pour le candidat :
 - Un mail lui souhaitant la bienvenue et lui permettant de confirmer son inscription sur la « *career page* » d'Avertim ;
 - Un mail invitant celui-ci à remplir la « *GDPR consent form* » d'Avertim via Jotform, plateforme en ligne qui conserve tous les documents GDPR.
- Pour le recruteur :
 - Un mail lui notifiant l'intérêt d'un candidat pour un poste dans l'entreprise. Dans ce mail, le recruteur trouvera un lien direct vers le profil Zoho du candidat et son CV en pièce jointe.

5.3.3 Phase de tests du nouveau processus

Avant de lancer concrètement le processus, une phase de test en interne était importante pour vérifier son bon fonctionnement. En effet, les candidats souhaitant postuler pour un job chez Avertim allaient devoir franchir un certain nombre d'étapes et il était primordial de vérifier que celles-ci se déroulaient parfaitement.

J'ai donc réalisé une série de scénarios tests reprenant l'ensemble des nouvelles fonctionnalités nécessaires au bon fonctionnement du recrutement (voir ANNEXE 13 : Scénarios de tests du processus de recrutement). Parmi ces scénarios, nous retrouvons notamment :

- Candidature d'un postulant via la nouvelle « *career page* ». Celui-ci devra créer son compte sur cette plateforme en y attachant son CV. Une fois le compte créé, le recruteur vérifiera si son profil a bien été créé sur Zoho Recruit et le modifiera directement sur la plateforme ;
- Connexion du candidat sur la plateforme liée à Zoho Recruit et visualisation de ses informations. Il peut y trouver la liste des offres d'emploi et ses informations complétées préalablement ;
- Tests des mails automatiques envoyés au candidat pour confirmer son inscription et au recruteur pour visualiser la candidature
- Remplissage de la nouvelle « *GDPR consent form* » par le candidat. Le recruteur vérifiera ensuite que le document est bien présent sur la plateforme Jot Form.

Ces tests ont été réalisés avec l'aide de plusieurs consultants qui n'étaient pas en mission spécifique et donc disponibles pour aider sur les projets internes. Un représentant des Ressources Humaines était également convié à ces tests pour valider les nouvelles options. Les résultats obtenus à ces tests étaient assez prometteurs bien que certains détails dussent encore être améliorés. Les Ressources Humaines étaient particulièrement intéressées par la création automatique du profil candidat sur Zoho Recruit et par l'implémentation des mails automatiques lorsqu'un candidat postule. Nous étions donc satisfaits des retours reçus mais certaines fonctionnalités ne présentaient pas encore les résultats escomptés :

- Les mails automatiques envoyés aux candidats arrivaient parfois dans leurs spams, ils risquaient donc de ne jamais les ouvrir ;
- Le remplissage automatique des informations du candidat via le CV n'était pas encore suffisamment précis et nécessitait des vérifications pour s'assurer que toutes les informations étaient bien complétées ;
- La duplication des profils sur Zoho Recruit était également une crainte. En effet, lorsqu'un candidat a déjà postulé auparavant un emploi, il sera nécessaire qu'il utilise la même adresse mail en cas de nouvelle candidature afin de ne pas avoir deux comptes distincts dans la base de données d'Avertim.

Après correction de ces défauts, le nouveau processus pourra être implémenté dans l'organisation. Pour informer tous les employés de la société de ces nouvelles fonctionnalités, j'ai réalisé une vidéo présentant ces nouveautés, qui sera envoyée en interne.

Nous avons donc fait le tour des différentes tâches que nous avons mises en place. Bien que l'étude de marché permettra sans doute à long terme de trouver des fonctionnalités encore plus optimales, ces nombreuses améliorations sur Zoho Recruit permettront déjà de développer positivement le processus de recrutement dans les plus brefs délais.

5.4 Retour sur la planification et les objectifs

Durant un projet, la charge de travail, les différentes contraintes et la faisabilité engendrent fatalement une réorientation des objectifs initiaux et de l'emploi du temps. Au niveau du design et du contenu du website, mes objectifs ont pu être majoritairement atteints dans les délais escomptés. J'ai en effet créé un certain nombre de pages qui ont pu – ou pourront – être publiées sur le site afin de le rendre plus attractif. Au terme du stage, je suis donc satisfait de l'avancée du projet d'amélioration du site internet. En effet, bien que certaines de mes améliorations ne soient pas encore publiées, elles pourront quand même être utilisées par la personne qui reprendra mon projet. Il est par contre encore trop tôt pour mesurer et quantifier l'impact de ces améliorations sur le référencement du site internet.

Au niveau du processus de recrutement, mes objectifs étaient séparés en deux. D'une part, j'avais toute la partie qui consistait à améliorer le processus actuel de recrutement utilisé au sein de l'entreprise. En travaillant sur Zoho Recruit, j'ai pu apporter une réelle valeur ajoutée à l'entreprise. Je pense, en effet, que le temps perdu par les recruteurs sur l'ATS diminuera considérablement si nos changements sont implémentés correctement. D'autre part, mon second objectif lié au recrutement chez Avertim était de réaliser une étude de marché des différents ATS capables de remplacer le logiciel actuel. Bien que cette tâche n'a pas pu être clôturée au moment où je quittais l'entreprise, je pense pouvoir être satisfait de l'avancement de ce benchmark. Nous avons pris du retard sur le planning initial car nous dépendions d'entités externes. Le questionnaire envoyé aux entreprises ou l'envoi de tous les outils et documents pour tester les logiciels ont pris plus de temps que prévu. Voilà pourquoi les dernières phases de mon travail n'ont pas pu être clôturées avant mon départ. Nous avons aujourd'hui une sélection de quatre ATS testés qui pourraient à l'avenir remplacer Zoho Recruit.

En conclusion, j'ai pu constater qu'il est très difficile de réaliser les objectifs initiaux d'un projet en temps et en heure car nous sommes dépendants de beaucoup de contraintes externes. Mon projet étant limité dans le temps, je ne pourrai pas combler ce léger retard accumulé pour certaines de mes tâches. Néanmoins, ma planification initiale a continuellement évolué et j'ai donc appris à gérer plus efficacement mon emploi du temps et à m'adapter à tout ce qui gravitait autour de mes objectifs.

6 Bilan et perspective du projet

Le dernier chapitre de ce travail dressera un bilan de cette expérience vécue et de ce qui en résulte. Nous analyserons d'abord ce qui a été réalisé au sein d'Avertim pour arriver à ce qui pourrait encore être amélioré dans les prochains mois afin d'optimiser le recrutement. Ensuite, nous nous intéresserons au futur du recrutement et à l'impact de l'intelligence artificielle sur celui-ci. Enfin, nous clôturerons ce chapitre par quelques mots sur le Covid-19, qui influencera inévitablement le recrutement dans les mois à venir.

6.1 Bilan et futur d'Avertim

Durant ces quatre mois et demi vécus au sein de l'entreprise, j'ai travaillé, d'une part, sur son site internet et, d'autre part, sur le processus de recrutement. A posteriori, il est intéressant de prendre du recul afin d'estimer ce qui pourrait encore être effectué dans les prochains mois chez Avertim.

Tout d'abord, l'évolution du site web devra continuer bien après mon stage. En effet, celui-ci devra être mis à jour sans relâche pour conserver et accroître son nombre de visiteurs. La publication hebdomadaire de news est primordiale car elle montre l'activité du site sur la page d'accueil. Par ailleurs, certaines des pages que j'ai créées ont pu être publiées, contrairement à d'autres. Par conséquent, dans un futur proche, il sera opportun de finaliser celles-ci afin d'aboutir à leurs publications par la suite. Pour illustrer ce point, nous pouvons par exemple citer les pages « Pays » qui devraient permettre de gagner en visibilité à l'étranger. La difficulté est évidemment de récolter les livrables des quatre pays concernés pour pouvoir poster leurs pages simultanément.

De mon point de vue, ce qui risque de freiner l'évolution du site web est l'absence d'une personne responsable de cet outil à temps plein. Effectivement, bien que je fusse aidé par la responsable Marketing et le département « Solutions », il n'y avait pas de personne attitrée au sein de l'entreprise pour gérer quotidiennement le site. Il est donc compliqué d'exiger d'un employé de travailler sur le site web, en plus de toutes ses tâches quotidiennes. Si je pouvais me permettre de donner un conseil aux décideurs d'Avertim, ce serait probablement d'engager un spécialiste de l'IT, et ceci pour plusieurs raisons : d'une part, celui-ci pourrait gérer le contenu du site internet, en ciblant aussi bien le visuel que la publication régulière des news et articles. D'autre part, il pourrait s'occuper de tout ce qui est lié aux technologies de l'informatique chez Avertim. Actuellement, il n'y a pas d'informaticien attitré au sein de l'entreprise, et, lorsqu'un employé a une question ou un problème avec son ordinateur, il doit s'adresser à un membre du département « Solutions », qui n'a pas forcément toutes les compétences requises en termes d'informatique. Durant mon stage, l'idée d'engager un spécialiste IT était souvent abordée mais le corps décisionnel n'avait pas encore entériné la décision.

L'amélioration du processus de recrutement devra donc se poursuivre bien après mon stage. Tout d'abord, il est toujours possible d'améliorer l'utilisation actuelle de Zoho Recruit afin de faciliter les activités des fonctions Ressources Humaines. Durant mon stage, j'ai pu mettre en place de nouvelles fonctionnalités comme, par exemple, l'envoi de mails automatiques lors d'une candidature, ou encore la nouvelle « *career page* » liée à Zoho. Bien que ces acquis permettent déjà d'accroître l'efficacité de l'outil, des modifications en profondeur s'avéreront nécessaires pour percevoir une différence significative. De mon point de vue, il serait important de redéfinir de A à Z les besoins de l'ATS afin de mieux le configurer. Nous avons réalisé une première version d'un cahier des charges, reprenant l'ensemble des critères et fonctionnalités nécessaires, selon nous (voir ANNEXE 14 : Cahier des charges ATS). Ce cahier des charges devra être complété et validé par les Business Managers. Il devra nécessairement être très précis afin de pouvoir reconfigurer Zoho Recruit de la manière la plus adaptée à Avertim. Idéalement, nous devrions y trouver, par exemple, tous les critères d'information que nous souhaitons avoir sur les différents profils. Actuellement, il existe très peu de menus déroulants à cocher, ce qui engendre une perte d'information assez importante. En effet, pour une même compétence, deux recruteurs utiliseront des mots-clés différents, voire des abréviations. De ce fait, lorsqu'ils rechercheront chacun un profil type avec différents filtres, il sera compliqué de ne pas avoir de pertes de candidats. Les listes déroulantes, proposant des choix à cocher, permettraient en revanche d'utiliser un langage commun pour tous les utilisateurs de l'ATS. Dans ce cahier des charges, nous reprendrons également l'ensemble des actions réalisables sur la plateforme par le candidat et par le recruteur. Tous ces requis devront être validés et implémentés au sein du logiciel de l'entreprise, que ce soit Zoho Recruit, ou un autre à venir. La reconfiguration de Zoho prendra, selon moi, plusieurs semaines afin de repartir sur de bonnes bases et d'avoir un logiciel parfaitement adapté aux besoins de la société.

Comme expliqué précédemment, en parallèle de l'optimisation de Zoho Recruit, j'ai réalisé un benchmark sur les différents logiciels qui pourraient éventuellement remplacer Zoho. Après plus de deux mois d'analyses et de recherches sur 33 logiciels existants, nous en avons retenu 4, correspondant le mieux aux besoins d'Avertim en termes de recrutement. Malheureusement, la dernière phase du processus, consistant en des tests, n'a pu être clôturée avant la fin de mon stage. Lorsque j'ai quitté Avertim, nous avons testé 3 de ces 4 logiciels. Le dernier devait encore être soumis au testing avant de procéder à la sélection. Après avoir arrêté ce choix, il faudra encore le comparer à Zoho Recruit et estimer si son implémentation sera une réelle plus-value pour faciliter le travail des Ressources Humaines. Dans cette estimation, il ne faudra pas oublier le fait qu'une migration vers un nouvel ATS engendre un certain coût. En effet, le transfert d'informations et l'implémentation des systèmes et logiciels dans les bureaux d'Avertim ne se feront pas gratuitement. Par ailleurs, le coût annuel de ce nouvel ATS devra bien sûr être comparé au budget alloué actuellement pour les accès à Zoho Recruit (18.000 €). En cours d'étude, nous avons demandé, pour chacun de ces

logiciels, une estimation du coût de leur exploitation. Les prix de ceux-ci s'échelonnent de 7.800 € à près de 30.000 € par an. Il est évident que le logiciel le plus cher, pour être sélectionné, devra présenter des fonctionnalités optimales et une avancée significative en comparaison avec le logiciel actuel. De la même manière, *Odoo*, proposant l'offre de prix la plus attrayante, pourrait tout aussi bien remplacer Zoho Recruit si ce logiciel belge parvient à proposer les mêmes fonctionnalités que ses concurrents plus gourmands.

Par ailleurs, l'apprentissage en interne d'un nouvel ATS prend quelques semaines avant que ses utilisateurs n'en maîtrisent les différentes fonctionnalités. Ce laps de temps d'adaptation nécessaire devra être pris en compte car les activités de la société seront probablement ralenties pendant cette période. Afin de réduire l'impact de ce changement, l'organisation de trainings pourrait être mise en place bien que ceux-ci soient aussi onéreux.

En conclusion, l'optimisation du processus de recrutement est une tâche conséquente et devra se poursuivre après mon départ. D'une part, il faudra continuer à améliorer les fonctionnalités de Zoho Recruit, en le configurant mieux. Selon moi, ce logiciel n'est pas exploité au maximum de ses capacités dans l'entreprise. D'autre part, l'étude de marché sur les logiciels de recrutement devra être clôturée dans un futur proche. Lorsque cette étude sera finalisée, les décideurs d'Avertim devront prendre la décision finale sur le choix de remplacer ou pas Zoho Recruit.

6.2 Le futur de l'automatisation du recrutement

Après plusieurs mois passés dans le département « *Solutions* » à essayer d'améliorer ce processus de recrutement, à en étudier la littérature et à interviewer de nombreuses personnes à ce sujet, je suis à même de rédiger une brève conclusion sur le futur du recrutement, son automatisation et l'impact de l'intelligence artificielle sur celui-ci. Afin d'en apprendre plus à ce sujet, j'ai eu la chance d'interviewer Christine Marchal, directrice des Ressources Humaines chez Engie Benelux (voir ANNEXE 15 : Interview téléphonique Christine Marchal – Responsable DRH Engie (7 mai 2020)).

6.2.1 Jusqu'où le recrutement peut-il être automatisé ?

Nous savons que nous sommes en pleine phase révolutionnaire au niveau du recrutement mais il est très compliqué de savoir jusqu'où cette révolution peut aller. Nous n'aurions jamais imaginé, vingt ans plus tôt, avoir des logiciels qui démarchent à notre place ou des robots qui organisent des interviews. Nous allons donc nous intéresser à l'avenir du recrutement, à plus ou moins long terme, et analyser son développement futur. Tous les philosophes et auteurs sont d'accord sur une chose : le recrutement passera désormais par les différents outils digitaux. Ces derniers en font déjà partie intégrante et la digitalisation de notre société ne peut que renforcer ce

phénomène. L'intégration de toutes ces nouvelles technologies peut être optimisée afin de faciliter et améliorer le recrutement.

6.2.1.1 Le futur du monde du travail

Le monde du recrutement se développera plus que probablement dans la même direction que le monde du travail car les deux sont forcément très liés. Bien évidemment, le développement de l'intelligence artificielle et l'utilisation de plus en plus régulière de robots pour les tâches manuelles auront un impact direct sur le fonctionnement du recrutement. Mais ce ne sont pas uniquement les outils de recrutement qui vont évoluer mais également l'état d'esprit des candidats qui sera pris en compte par les recruteurs. L'un des sujets principaux est la culture du changement dans laquelle nous nous trouvons aujourd'hui. Nous sommes dans une dynamique où nous connaissons au cours de notre vie professionnelle un nombre beaucoup plus élevé d'emplois différents que nos aînés. Ces statistiques ne sont pas une nouveauté, en effet, les chiffres vont dans cette direction depuis plusieurs dizaines d'années. D'après l'enquête SIP effectuée par la Drees et la Dares, une personne née avant 1940 aura connu 2,7 emplois différents avant 40 ans. Au même âge, une personne née en 1960 aura déjà connu 4,1 emplois (Drees et Dares. 2016). Selon l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques), ce besoin de changement est de plus en plus présent dans notre société et les actifs qui se lancent dans le monde du travail aujourd'hui changeront, en moyenne, plus de cinq fois d'emploi au cours de leur vie (Mesureur. C, 2019). L'augmentation du nombre d'emplois au cours d'une carrière va naturellement accroître la quantité de candidatures, d'entretiens d'embauche et de processus de recrutement à gérer. Cependant, nous pouvons également prendre le phénomène dans l'autre sens et envisager que le développement des méthodes modernes de recrutement donne une certaine confiance et ait une influence sur l'accroissement du turnover dans les entreprises. Dans tous les cas, la quantité d'entretiens est en croissance perpétuelle et l'optimisation de ceux-ci sera dès lors primordiale pour maintenir la productivité des entreprises.

L'accroissement du travail en équipe, des open spaces ou des méthodologies, qui placent la communication au centre des projets, influencent également le monde du travail et du recrutement. Ces évolutions vont impacter les profils et compétences recherchés par les recruteurs. En effet, pour travailler efficacement en équipe, les « soft skills » des candidats seront beaucoup plus analysés qu'auparavant. Nous pouvons donc supposer que des compétences comme la communication, l'empathie ou la flexibilité auront priorité sur les grands diplômes bien que ceux-ci resteront bien sûr un atout très important.

6.2.1.2 Les phénomènes qui révolutionnent le recrutement

Les nouvelles technologies ont permis d'automatiser le recrutement de manière exponentielle au cours des dernières années grâce à la digitalisation et l'implémentation de nouveaux outils et techniques. Ces phénomènes et concepts auront un impact direct sur l'évolution du recrutement. Dans la contextualisation de mon projet, j'ai présenté les différents outils et concepts qui vont accompagner la transformation digitale à laquelle nous faisons face aujourd'hui. Il me paraît judicieux de rappeler les fonctionnalités et les possibilités de ces outils et concepts car ils sont la base de cette révolution.

Tout d'abord, au cours de la dernière décennie, les plateformes de recrutement ont connu un changement considérable. Une majorité des activités de recrutement se déroulent maintenant via les réseaux sociaux professionnels. LinkedIn est le maître du marché dans notre pays et un candidat se doit aujourd'hui d'y avoir un compte pour maximiser ses chances de trouver un emploi.

Présentés et développés en profondeur dans ce travail, les Applicant Tracking System sont l'outil clé d'un recrutement performant. Avec ses nombreuses fonctionnalités, ce logiciel permet de libérer les recruteurs d'un grand nombre de tâches administratives en automatisant certaines actions redondantes. La base de données de l'ATS regroupant l'ensemble des candidats interviewés permet d'offrir de nouvelles fonctions de recrutement. La gestion, le tri et le scan des Curriculum Vitae permettent d'analyser un nombre pléthorique de candidatures. Concrètement, aujourd'hui, une stratégie de recrutement optimale se doit d'être assistée d'un ATS.

De nombreux outils d'analyse permettent également à l'intelligence artificielle de communiquer directement avec le candidat ou d'analyser ses émotions et son comportement lors d'entretiens. Bien que ces technologies ne soient qu'à leurs premières esquisses, nous pouvons supposer que celles-ci suivront la vitesse exponentielle du développement digital. Comme Christine Marchal me l'a expliqué, le recrutement dans dix ans sera très différent de ce que nous vivons aujourd'hui. Par conséquent, les entreprises et les candidats devront s'adapter à ces évolutions et apprendre à les utiliser au mieux.

6.2.2 Les limites de l'intelligence artificielle

Nous rencontrons aujourd'hui de plus en plus d'alarmistes qui s'inquiètent que l'intelligence artificielle et les robots ne prennent le contrôle de notre société. Bien que nous soyons encore loin d'en arriver là au niveau du recrutement, toutes ces nouvelles technologies peuvent avoir des impacts négatifs sur le processus de candidature et de recrutement. Nous allons brièvement résumer les limites de l'intelligence artificielle vis à vis du recrutement.

Comme expliqué précédemment, le premier filtre est de plus en plus souvent réalisé par un logiciel. Il sera donc important d'avoir programmé parfaitement cette intelligence artificielle pour que ce premier scan soit exécuté de la meilleure des manières. Christine Marchal n'est pas inquiète à ce sujet et est convaincue que le logiciel est toujours contrôlé par un humain, et, que si celui-ci est configuré convenablement, les résultats seront de bonne facture. Ce sentiment devra être partagé par l'ensemble des collaborateurs car il ne sera pas possible de travailler efficacement avec un logiciel si ses utilisateurs n'ont pas confiance en lui.

Le candidat, lui, n'est pas particulièrement adepte du principe d'être en entretien avec un logiciel plutôt qu'avec un humain. Selon une étude du cabinet Robert Walters, 62% des candidats perçoivent une sensation de déshumanisation ou de manque de personnalisation face à l'intelligence artificielle à des fins de recrutement (Petitdemange. A, 2019). L'absence de relation entre le candidat et le recruteur est un inconvénient majeur pour beaucoup de postulants. Nous rappelons également que les « soft skills » ne seront pas analysés de la même manière par un robot que par un humain. En effet, malgré de nouvelles technologies permettant de juger le ton et les émotions d'un candidat, la confrontation physique entre deux êtres humains ne peut, à ce jour, être remplacée.

Par ailleurs, nous pouvons encore citer le manque de diversité que peut créer un logiciel de ce type dans les entreprises. Nous risquerions effectivement de retrouver toujours le même type de profil, ce qui diminuerait la variété, concept enrichissant les sociétés. En conclusion, l'intelligence artificielle présente de nombreux inconvénients si elle est utilisée à trop grande envergure. Il s'agit d'un outil de soutien au recruteur qui lui permettra de simplifier ses tâches et d'améliorer l'efficacité de son travail, mais pas de remplacer l'humain.

6.3 L'impact du Covid-19 sur le recrutement

Enfin, il me semble pertinent de parler du Covid-19, crise planétaire qui aura un impact direct sur l'évolution du recrutement. La première partie de l'année 2020 a, de fait, été marquée par une catastrophe mondiale qui aura une influence à court et long terme sur la digitalisation de notre société. Nous allons brièvement analyser les conséquences de cette pandémie sur le recrutement et l'automatisation de celui-ci.

6.3.1 La crise économique et la possible récession

Apparu en Chine en fin d'année 2019, le virus SARS-CoV-2 s'est développé en février et mars 2020 en Europe jusqu'à créer des mesures de confinement extrêmes ayant fortement modifié notre manière de vivre. Bien que cette pandémie soit dramatique d'un point de vue humain, je ne développerai pas l'aspect social et médical du Covid-19 dans ce mémoire. Je me focaliserai plutôt sur ses conséquences économiques qui auront

un impact direct sur le monde du travail et donc, sur le sujet qui m'occupe : le recrutement.

Dans une société et une économie marquée par la croissance depuis plusieurs décennies, nous allons observer une chute de 3% du PIB de la planète selon le Fonds Monétaire International (Le Monde. 2020). Confinées depuis deux mois lorsque j'écris ces lignes, les plus grandes entreprises mondiales vont devoir faire face à une crise aux conséquences encore inconnues. On compare cette situation à la crise économique de 2008, ou encore au krach boursier de 1929, mais les plus pessimistes imaginent des scénarios encore plus catastrophiques. Les avis divergent, mais de toute évidence, nous allons entrer dans une crise économique qui va affecter beaucoup de sociétés et fatalement diminuer la quantité de recrutements. Naturellement, durant les mois de confinement, la société était à l'arrêt et le recrutement quasiment absent en Europe. Beaucoup d'entreprises et de candidats devront donc prendre leur mal en patience et rebondir du mieux qu'ils peuvent lorsque la situation reviendra à la normale. Christine Marchal, quant à elle, pense que de nombreux secteurs vont parvenir à se redresser assez rapidement et à reprendre le cours normal de leurs activités. Évidemment, en tant que directrice des Ressources Humaines chez Engie, elle s'attend tout de même à une baisse du recrutement dans de multiples entreprises et secteurs. Cette crise économique va donc diminuer le nombre d'interviews et entretiens dans les prochains mois mais devrait quand même avoir d'importants impacts positifs sur le recrutement car l'économie devra être redynamisée.

6.3.2 L'accélération de la digitalisation du recrutement

Durant mon entretien avec Christine Marchal, nous avons également abordé les points « positifs » du Covid-19 en matière de recrutement. J'ai notamment appris qu'Engie avait mis en place plusieurs nouvelles habitudes suite à la pandémie. Dorénavant, les contrats sont signés électroniquement, les entretiens se passent exclusivement à distance et on utilise des livraisons à domicile lorsqu'un candidat a besoin de documents ou de matériel émanant de l'entreprise. Certaines de ces nouvelles procédures mises en place chez Engie continueront après la pandémie car celles-ci fonctionnent bien.

L'exemple d'Engie est remarquable mais des mesures de sécurité et d'éloignement ont été prises dans toutes les sociétés. Cette distanciation sociale et la réduction de contacts entre les humains vont promouvoir la digitalisation dans énormément de domaines. L'utilisation d'applications de communication comme Messenger, Zoom ou Microsoft Teams a augmenté drastiquement au cours des deux derniers mois. Pour illustrer cela, Satya Nadella, PDG de Microsoft, a annoncé que l'application Teams a effectué un bond de 70% au cours du dernier mois en passant de 44 à 75 millions d'utilisateurs quotidiens (Crochet-Damais. A, 2020). Le bond de ces applications accélérera sans aucun doute la transition vers une société plus digitale. En effet, la population va s'habituer à être derrière un écran pour communiquer, passer des examens et même effectuer un

entretien d'embauche. L'accroissement des entretiens à distance donnerait également l'opportunité de tester différentes fonctionnalités des logiciels de recrutement. L'analyse faciale et l'utilisation de chatbots pourront être favorisés davantage par les sociétés dans les prochains mois.

En résumé, il est encore très tôt pour déterminer le réel impact que le Covid-19 aura sur le recrutement. Nous arrivons dans la phase de déconfinement et les sociétés vont pouvoir reprendre leurs activités petit à petit. Il y aura des jours très compliqués au sein de beaucoup de sociétés mais cette pandémie devrait quand même favoriser la digitalisation dans énormément de domaines.

7 Conclusion

Le but de ma gestion de projet était, d'une part, de remanier le design et le contenu du site web d'Avertim, et d'autre part, d'optimiser le processus de recrutement, en vue de faciliter le travail des recruteurs et les démarches des candidats. La découverte des compétences d'une entreprise de consultance, l'expérience acquise au cours de mon stage, les entretiens que j'ai pu avoir avec différents membres de la société, ainsi que les nombreuses recherches effectuées sur le sujet, m'ont permis de développer ce processus de recrutement en interne et de tenter de répondre à ma question de recherche : « *Comment l'automatisation des processus de recrutement impacte l'expérience candidat et recruteur ?* ».

L'objectif premier était d'enrichir le site internet en modifiant et en créant diverses pages via Drupal, système de gestion de contenu. Pour ce faire, j'ai analysé l'existant et commencé à réaliser différents templates pouvant être implémentés sur le site de l'entreprise. Ces nouvelles pages rendent effectivement le design du site plus attrayant, permettent d'en améliorer la visibilité et, à long terme, d'optimiser son référencement.

Le second objectif, lié quant à lui, aux processus de recrutement et de candidature, peut être séparé en deux phases distinctes. D'une part, en collaboration avec le département « *Solutions* » dans lequel mon stage s'est déroulé, nous avons ajouté de nouvelles fonctionnalités aux différentes étapes à franchir lorsqu'un candidat postule. En travaillant sur Zoho Recruit, ATS actuel d'Avertim, nous avons élaboré une nouvelle « *career page* », permettant au candidat de compléter aisément ses informations via un scan de son Curriculum Vitae par notre ATS. Par ailleurs, l'implémentation de mails automatiques, autre nouveauté, engendre un gain de temps considérable pour le département Ressources Humaines qui sera désormais épargné de répondre individuellement à chaque candidat.

D'autre part, une étude de marché de trente-trois logiciels de recrutement a été effectuée pour éventuellement remplacer Zoho Recruit, dont les utilisateurs n'étaient pas pleinement satisfaits dans l'entreprise. Dans la réalisation de ce benchmark, une liste de requis et de critères souhaités pour un ATS idéal a été établie. En questionnant les différents fournisseurs d'ATS répondant le mieux aux besoins d'Avertim, nous avons finalement pu en sélectionner quatre, éligibles pour la phase de tests. Grâce à divers scénarios créés pour ces tests, les performances de ces logiciels de recrutement ont pu être comparées. L'optimisation du processus de recrutement est incontestablement un travail de longue haleine et se poursuivra après mon stage, suivant deux cheminements distincts. À court terme, il faudra continuer à explorer le potentiel de maximisation de Zoho Recruit, le logiciel actuel, en optimisant encore sa configuration. En effet, ce logiciel, au potentiel établi, n'est pas exploité au maximum de ses capacités chez Avertim. À plus long terme, l'étude de marché sur les nouveaux ATS devra être finalisée. Ce n'est qu'en parachevant ces deux études que les responsables pourront prendre, en

connaissance de cause, la décision finale de remplacer ou non Zoho Recruit, pour rendre le processus de recrutement plus efficace dans l'entreprise.

Grâce aux différentes recherches effectuées dans la réalisation ce projet et à l'expérience acquise pendant ce stage, j'ai étudié en parallèle l'impact de l'automatisation des processus de recrutement sur notre société. Les différents auteurs que j'ai pu lire et les professionnels que j'ai eu l'occasion d'interviewer sont tous d'accord sur l'importance de la digitalisation dans le monde du recrutement. Cette révolution a débuté il y a plus d'une décennie maintenant, avec le développement des technologies et d'internet. Dorénavant, de nombreux outils et fonctions remplaceront le travail des recruteurs, comme, par exemple, les ATS capables de scanner un Curriculum Vitae, d'interviewer un candidat et d'analyser ses réponses. Toutes ces options semblent être la solution idéale pour le recruteur, mais il ne faut tout de même pas perdre de vue les limites de l'intelligence artificielle.

En effet, la déshumanisation et l'absence de contact entre le recruteur et le candidat sont des phénomènes qui peuvent avoir un effet néfaste sur le recrutement. Selon plusieurs études, le candidat se sent plus à l'aise lorsqu'il est interviewé et évalué par une personne plutôt que par une machine. Par ailleurs, force est de constater qu'aujourd'hui, les logiciels ne disposent pas des capacités requises pour évaluer la personnalité et les émotions d'un candidat, comme le ferait un être humain.

En conclusion, la digitalisation est devenue une assistance indispensable dans les processus de recrutement et continuera à se développer dans le futur. Cette transformation digitale s'accentuera encore à l'avenir, grâce au développement exponentiel des technologies, mais aussi en réaction à des événements imprévisibles, comme le Covid-19. Ces impondérables obligent les entreprises à réagir dans l'urgence et à trouver des solutions de remplacement, qui passent bien souvent par la digitalisation. Retenons finalement que tous ces outils existent pour soutenir et non pas remplacer le recruteur. En effet, l'Homme, avec un grand H, est appelé à rester encore longtemps le décideur final dans une procédure de recrutement.

8 Bibliographie

- Alcouffe, E. (2019, janvier 2). Qu'est-ce que la digitalisation ? Définition et étapes à suivre. Consulté le 18 avril 2020, à l'adresse <https://iunto.fr/blog/digitalisation/>
- Arca24. (2019, août 19). Qu'est-ce qu'un Applicant Tracking System? | HCM & Staffing CRM Software | Arca24. Consulté le 25 octobre 2019, à l'adresse <https://www.arca24.com/fr/quest-ce-quun-applicant-tracking-system/>
- Archambeau, T. (s. d.). Référencement - Définition. Consulté le 28 octobre 2019, à l'adresse <http://glossaire.infowebmaster.fr/referencement/>
- Atlan, J. (2019, mai 7). L'inbound recruiting, c'est quoi ? Consulté le 16 avril 2020, à l'adresse <https://news.easyrecrue.com/fr/inbound-recruiting>
- Avertim. (2019). Avertim – Intranet. Consulté le 17 décembre 2019
- Bathelot, B. (2018, janvier 2). Expérience candidat. Consulté le 21 octobre 2019, à l'adresse <https://www.definitions-marketing.com/definition/experience-candidat/>
- BFM Business. (2019, mars 6). Les réseaux sociaux : efficaces pour recruter ? Consulté le 10 avril 2020, à l'adresse <https://bfmbusiness.bfmtv.com/experts/les-reseaux-sociaux-efficaces-pour-recruter-1646760.html>
- Bonneaud, A. (2020, janvier 30). PRINCE2 vs PMP : Quelle certification en gestion de projet choisir? Consulté le 22 février 2020, à l'adresse <http://www.ab-consulting.fr/blog/pm/prince2/prince2-vs-pmp>
- Cagnon, Y. C. (2018, avril 19). Recrutement digital : pour vous démarquer ! Consulté le 6 mai 2020, à l'adresse <https://www.rhinfo.com/thematiques/recrutement/recrutement-digital-pour-vous-demarquer>
- Capterra (s. d.). Recruiting Software - Review Leading Systems. Consulté le 21 octobre 2019, à l'adresse https://www.capterra.com/sem-compare/recruiting-software?gclid=EAlaIqObChMI24rA0ozn5AIV1ud3Ch0YQQLEAAYASAAEgI3aPD_BwE
- Chabal, A. (2018, décembre 10). Soft skills, les 15 compétences douces à maîtriser en entreprise. Consulté le 19 mars 2020, à l'adresse <https://www.forbes.fr/management/les-15-soft-skills-a-maitriser-en-entreprise/?cn-reloaded=1>
- Chantrel, F. (2018, septembre 3). Chatbots et recrutement : où en sommes-nous ? Consulté le 24 avril 2020, à l'adresse <https://www.blogdumoderateur.com/interview-chatbots-recrutement/>

Charbonnier-Voirin A. et Vignolles A., (2016), Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : points de vue d'experts. Consulté le 22 mars 2020, à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2016-1-page-153.htm>

Choisirmonerp. (s. d.). Qu'est-ce qu'un ERP ? - Définition d'un logiciel ERP (ou PGI). Consulté le 30 avril 2020, à l'adresse <https://www.choisirmonerp.com/erp/definition-d-un-erp>

Collignon, A., & Schöpfel, J. (2016, juillet 1). Méthodologie de gestion Agile d'un projet. Scrum – les principes de base. Consulté le 20 mars 2020, à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-i2d-information-donnees-et-documents-2016-2-page-12.htm>

Conrad, A., & Mokrani, S. (2018, juin 28). La méthode Agile, qu'est-ce que c'est ? Consulté le 1 novembre 2019, à l'adresse <https://www.capterra.fr/blog/298/la-methode-agile-definition>

Consultancy.org. (s. d.) Global. Consulté le 1 novembre 2019, à l'adresse <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/global>

Consultant Time. (s. d.). Consulté le 28 octobre 2019, à l'adresse <http://www.consultanttime.fr/consulting-definition-et-activites/>

Consulting Industry. (s. d.). Consulté le 16 octobre 2019, à l'adresse <https://www.consultancy.uk/consulting-industry>

Corbillé, S., Foli, O., & Tassel, J. (2018). Ce que les recruteurs font des outils numériques : pratiques, enjeux et paradoxes. *Cairn*, 19-38. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2018-1-page-19.htm>

Courbin, A. (2017, janvier 26). « _Tu ne sais pas quoi faire une fois diplômé ? Tu n'as qu'à faire du conseil ! _ » Qui n'a jamais entendu cett.... Consulté le 28 octobre 2019, à l'adresse <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/definition-secteur-conseil>

Cousserand-Blin, I., & Pinède, N. (2018). Digitalisation et recrutement. *Cairn*, 9-16. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2018-1-page-9.htm>

Crochet-Damais, A. (2020, avril 30). Microsoft Teams se hisse à 75 millions d'utilisateurs actifs quotidiens. Consulté le 6 mai 2020, à l'adresse <https://www.journaldunet.com/web-tech/guide-de-l-entreprise-digitale/1443860-microsoft-teams-se-hisse-a-75-millions-d-utilisateurs-actifs-quotidiens/>

David, A. (1965). *La cybernétique et l'humain* (1^{re} éd.). Paris, France : Gallimard.

de Larquier, G., & Monchatre, S. (2014). Recruter : les enjeux de la sélection. Cairn, 41-49. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-socio-economie-2014-2-page-41.htm#>

de Saint-Vaulry, S. (2019, avril 30). Quels sont les enjeux du recrutement 2.0 ? Consulté le 29 février 2020, à l'adresse <https://blog.calexa-group.com/enjeux-recrutement-2.0>

Delers, A. (2015). *Valoriser la relation client avec une stratégie CRM adaptée*. Consulté à l'adresse <https://books.google.be/books?id=Hu0migEACAAJ&dq=valoriser+la+relation+client+avec+une+strategie+crm+adapt%C3%A9e&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwi9pLLJ5c7IAhVKKFAKHXCb1AQ6AEIKTAA>

Dematté, A. (2019, août 1). Chatbots de recrutement : quelles opportunités et quels défis ? Consulté le 24 avril 2020, à l'adresse <https://www.codeur.com/blog/chatbots-recrutement-opportunités-defis/>

Dhinault, C. (2019, septembre 17). C.R.M. - Définition du glossaire. Consulté le 1 novembre 2019, à l'adresse <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/C-R-M-238110.htm#yEOOIAPMkyJWqLqi.97>

Dimo. (2019, mars 6). Quelles sont les principales fonctionnalités d'un CRM ? Consulté le 2 mai 2020, à l'adresse <https://www.dimo-crm.fr/notre-offre-crm/fonctionnalites/>

Dor, F. (2020, mars 12). Les mad skills vont-elles remplacer les soft skills dans le cœur des recruteurs ? Consulté le 20 avril 2020, à l'adresse <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/recrutements-entretiens/les-mad-skills-vont-elles-remplacer-les-soft-skills-dans-le-coeur-des-recruteurs-1184528>

Drees et Dares. (2016, janvier 12). Enquête sip statistique « Santé et itinéraire professionnel ». Consulté le 11 mai 2020, à l'adresse <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/enquetes/article/sante-et-itineraire-professionnel-sip>

Fed Human. (2019, juin 19). Quelles sont les évolutions du recrutement en 2019 ? Consulté le 23 février 2020, à l'adresse <https://www.fedhuman.fr/actualites/quelles-sont-les-evolutions-du-recrutement-en-2019>

Fernandez, A. (2018, janvier 9). Qu'est-ce que Prince2 ? Consulté le 10 mars 2020, à l'adresse <https://www.piloter.org/projet/methode/prince2.htm>

Fernandez, A. (2018b, juillet 3). Qu'est-ce que le Lean Management ? Consulté le 10 mars 2020, à l'adresse <https://www.piloter.org/six-sigma/lean-management.htm>

Planzone. (2017a, mars 9). 7 méthodologies de gestion de projet à connaître absolument. Consulté le 10 avril 2020, à l'adresse <https://www.planzone.fr/blog/methodologies-gestion-projet>

Gout, P. (2019, novembre 13). Qu'est-ce que la cooptation ? Consulté le 23 mars 2020, à l'adresse <https://www.regionsjob.com/conseils/quest-ce-que-la-cooptation.html>

Guillaud, H. (s. d.). Des limites du recrutement automatisé. Consulté le 10 mai 2020, à l'adresse <http://www.internetactu.net/a-lire-ailleurs/des-limites-du-recrutement-automatise/>

Handrick, L. (2019, octobre 8). 7 Best Free Applicant Tracking Systems (ATS) for 2020. Consulté le 21 octobre 2019, à l'adresse <https://fitsmallbusiness.com/best-free-applicant-tracking-systems/>

Henry, C. (s. d.). Qu'est-ce que l'inbound recruiting & comment attirer les talents à soi. Consulté le 24 avril 2020, à l'adresse <https://www.digitaweb.com/blog/recruter-avec-inbound-recruiting>

Herbé, G. (2017, mai 11). La digitalisation du recrutement : une révolution en marche. Consulté le 22 avril 2020, à l'adresse <https://www.forbes.fr/technologie/la-digitalisation-du-recrutement-une-revolution-en-marche/?cn-reloaded=1>

Inasoft. (2019, novembre 25). Définition d'un ATS (Applicant Tracking System) : la FAQ. Consulté le 28 avril 2020, à l'adresse <https://www.inasoft.fr/blog/actualites-logiciel-rh/definition-ats-faq/>

Krassovsky, J. (2020, avril 29). Recrutement : quelles sont les limites de l'intelligence artificielle ? Consulté le 12 mai 2020, à l'adresse <https://www.capital.fr/votre-carriere/recrutement-quelles-sont-les-limites-de-lintelligence-artificielle-1368783>

L'Agiliste (2019), Introduction aux méthodes Agiles et Scrum, récupéré de <https://agiliste.fr/introduction-methodes-agiles/>

Laleye, R. C. (s. d.). Le recrutement à l'ère de l'intelligence artificielle | VISEO. Consulté le 3 mai 2020, à l'adresse <https://www.viseo.com/fr/emea/actualites/le-recrutement-lere-de-lintelligence-artificielle>

Larousse, É. (s. d.). Définitions : automatisation - Dictionnaire de français Larousse. Consulté le 12 avril 2020, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/automatisation/6753?q=automatisation#6725>

LCI. (2019, octobre 1). Emploi 3.0 : en plus de votre CV, l'I.A. des recruteurs analyse désormais votre... visage. Consulté le 4 avril 2020, à l'adresse <https://www.lci.fr/high-tech/video-emploi-3-0-en-plus-de-votre-cv-l-i-a-des-recruteurs-analyse-desormais-votre-visage-reconnaissance-faciale-intelligence-artificielle-recrutement-hirevue-2133815.html>

Le Monde. (2020, mai 10). Vidéo. Coronavirus : la crise économique due à l'épidémie est unique, voici pourquoi. Consulté le 19 mai 2020, à l'adresse

https://www.lemonde.fr/economie/video/2020/05/10/coronavirus-la-crise-economique-due-a-l-epidemie-est-unique-voici-pourquoi_6039218_3234.html

Lerond, D., & Mathieu, A. (s. d.). Système de gestion de contenu (SGC) - Définition.

Consulté le 23 octobre 2019, à l'adresse <http://www.mosaïque-info.fr/glossaire-web-referencement-infographie-multimedia-informatique/s-glossaire-informatique-et-multimedia/499-systeme-de-gestion-de-contenu-sgc-definition.html>

Les Echos. (2020, février 17). « L'IA ne doit pas briser la relation humaine qui existe lors d'un recrutement ». Consulté le 10 mai 2020, à l'adresse

<https://business.lesechos.fr/directions-numeriques/digital/big-data/0602750145914-l-ia-ne-doit-pas-briser-la-relation-humaine-qui-existe-lors-d-un-recrutement-335099.php>

Lothon, F. (2018, octobre 12). Introduction aux méthodes Agiles et Scrum. Consulté le 13 mars 2020, à l'adresse <https://agiliste.fr/introduction-methodes-agiles/>

Lum, M. (2016, mars 2). 5 Scrum Meeting Best Practices: Master the Daily Stand-Up - Sprintly. Consulté le 1 novembre 2019, à l'adresse

<https://sprint.ly/blog/scrum-meeting-best-practices/>

Marchal, C. (2020, mai 7). Le futur du recrutement. [Entretien téléphonique]. Bruxelles.

Merzeau L., (2013). Traces numériques : de la production à l'interprétation. Paris : CNRS éditions.

Mesureur, C. (2019, octobre 21). A quelle fréquence les actifs changent-ils d'emploi à l'ère du digital et pourquoi ? - VISIPLUS academy. Consulté le 3 mai 2020, à l'adresse

<https://academy.visiplus.com/blog/emploi-2/a-quelle-frequence-les-actifs-changent-ils-demploi-a-lerre-du-digital-et-pourquoi-2019-07-19>

Misa, N. (2018, octobre 9). The Top 100 Applicant Tracking Systems in 2018. Consulté le 28 octobre 2019, à l'adresse

<https://blog.ongig.com/recruiting-software/top-100-applicant-tracking-systems-in-2018>

Nollevaux, G. (2019). *Gestion de projets digitaux*, ICHEC.

Nut Cache. (2019, mai 28). Le Scrum board ou Scrum task board du projet Agile.

Consulté le 20 mars 2020, à l'adresse <https://www.nutcache.com/fr/blog/scrum-board-scrum-task-board-agile/>

Ooreka. (s. d.). CAGR : définition et formule de calcul - Ooreka. Consulté le 2 mai 2020, à l'adresse <https://comptabilite.ooreka.fr/astuce/voir/457775/cagr>

Paris, C., (s. d.). Les fondamentaux d'un site internet. Consulté la 21 octobre 2019 à l'adresse <https://lozere.cci.fr/sites/default/files/upload/bms-fondamentaux-site-internet.pdf>

Petitdemange, A. (2019, janvier 3). Êtes-vous prêt à être recruté par une intelligence artificielle ? Consulté le 10 mai 2020, à l'adresse <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/recrutements-entretiens/etes-vous-pret-a-etre-recrute-par-une-intelligence-artificielle-1176166>

Petite-Entreprise.net. (2018, octobre 29). Le consulting : de quoi parle-t-on ? Consulté le 25 octobre 2019, à l'adresse <https://www.petite-entreprise.net/P-1629-87-G1-le-consulting-de-quoi-parle-t-on.html>

Planzone. (2017a, mars 9). 7 méthodologies de gestion de projet à connaître absolument. Consulté le 10 avril 2020, à l'adresse <https://www.planzone.fr/blog/methodologies-gestion-projet>

Planzone. (2017, juin 29). Qu'est-ce que la méthodologie PRINCE2 ? Consulté le 10 avril 2020, à l'adresse <https://www.planzone.fr/blog/quest-ce-que-la-methodologie-prince2>

Prévost, M. (2020, février 25). Les Mad Skills vous connaissez ?. Consulté le 12 avril 2020, à l'adresse <https://elandetalents.apicil.com/recrutement/les-mad-skills-vous-connaissiez/>

Ready, J. (2020, mars 10). Recruter avec l'intelligence artificielle : comment faire ? + Exemples. Consulté le 10 mai 2020, à l'adresse <https://culture-rh.com/recruter-intelligence-artificielle-avantages-inconvenients-exemples-application/>

Roussel, C. (2019, décembre 4). R.H 2.0 : quelle place occupent les réseaux sociaux dans le recrutement ? Consulté le 23 avril 2020, à l'adresse <https://www.keycoopt.com/reseaux-sociaux-dans-le-recrutement/>

Skeeled. (2018, juillet 31). Applicant Tracking System: main advantages of using an ATS. Consulté le 1 novembre 2019, à l'adresse <https://www.skeeled.com/blog/applicant-tracking-system-main-advantages-of-using-an-ats>

Statista (s. d.). IT-consulting market revenue in Belgium 2016-2021. Consulté le 3 novembre 2019, à l'adresse <https://www.statista.com/statistics/963892/it-consulting-implementation-services-revenue-in-belgium/>

Taylor, M. (2019, octobre 16). 18 CRM Statistics You Need to Know for 2019. Consulté le 28 octobre 2019, à l'adresse <https://www.superoffice.com/blog/crm-software-statistics/>

Technavio. (s. d.). Applicant Tracking Systems Market in Europe 2019-2023. Consulté le 12 avril 2020, à l'adresse

<https://www.businesswire.com/news/home/20190822005191/en/>

TechnologyAdvice. (2017, février 14). Applicant Tracking Systems. Consulté le 23 octobre 2019, à l'adresse <https://technologyadvice.com/applicant-tracking-systems/>

Toren, A. (2019, décembre 26). Comment attirer les jeunes et les fidéliser ? Consulté le 16 mars 2020, à l'adresse <https://www.maddyness.com/2019/12/27/management-millennials/>

Vigneron, G. (2019, octobre 9). ATS ou CRM : de quoi avez-vous besoin pour recruter ? Consulté le 21 octobre 2019, à l'adresse <https://inbound.lasuperagence.com/blog/ats-ou-crm-meilleur-outil-recrutement>

Visual Paradigm. (s. d.). What is Work Breakdown Structure?. Consulté le 23 octobre 2019, à l'adresse <https://www.visual-paradigm.com/guide/project-management/what-is-work-breakdown-structure/>

Zoho. (s. d.). About Zoho - Our Story, List of Products. Consulté le 4 avril 2020, à l'adresse <https://www.zoho.com/aboutus.html>