

Haute école
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

L'impact de la digitalisation sur le processus de recrutement : entre efficacité et expérience candidat

Mémoire présenté par :
Margaux JACOBS

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en sciences commerciales

Promoteur :
Monsieur Patrick VANVINCKENROYE

Année académique :
2024-2025

Boulevard Brand Whitlock 6 – 1150 Bruxelles

Haute école
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

L'impact de la digitalisation sur le processus de recrutement : entre efficacité et expérience candidat

Mémoire présenté par :
Margaux JACOBS

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en sciences commerciales

Promoteur :
Monsieur Patrick VANVINCKENROYE

Année académique :
2024-2025

Boulevard Brand Whitlock 6 – 1150 Bruxelles

Remerciements

Je souhaite tout d'abord exprimer ma profonde gratitude à *Monsieur Vanvinckenroye*, mon promoteur, pour son expertise, sa disponibilité et son accompagnement tout au long de ce travail. Ses conseils avisés et son soutien constant ont été précieux à chaque étape de la rédaction de ce mémoire.

Je tiens à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de l'étude quantitative en prenant le temps de répondre à mon enquête. Leur participation a permis de recueillir des données essentielles pour étayer mon analyse, et a grandement contribué à la qualité de ce travail.

Par ailleurs, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux candidats et recruteurs qui ont accepté de participer à la phase qualitative de cette recherche. Merci à *Talia Chennou*, *Georges Nkem*, *Sophie Bleus*, ainsi qu'à *Eline Van Rossum* et à la recruteuse anonyme pour le temps qu'ils m'ont consacré, la richesse de leurs témoignages et la transparence de leurs réponses. Leur contribution a apporté une réelle profondeur humaine à ce mémoire.

Je remercie également ma famille, en particulier ma mère et ma grand-mère, pour leur soutien indéfectible, leur bienveillance et leurs encouragements constants tout au long de mon parcours.

Enfin, mes remerciements vont à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont joué un rôle dans cette dernière étape, marquant la fin d'un cycle académique aussi exigeant qu'enrichissant.

Engagement Anti-Plagiat et déclaration de l'usage des IA génératives

« Je soussigné, JACOBS, Margaux, 2024-2025, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

15 mai 2025,

L'étudiant(e) doit également compléter, signer et faire figurer dans le travail / mémoire le document ci-dessous.
L'objectif est un usage transparent de l'IA. Merci de cocher les cases qui vous concernent.

Je soussigné(e), JACOBS Margaux, 190413 (nom + numéro de matricule), déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon travail / mémoire :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	
	Certaines parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	X
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	X
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	
	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	
Autres usages	<u>J'ai utilisé une IA afin de mieux comprendre certains concepts</u>	X

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA.
Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Wavre (ville), le 15 mai 2025 (date)

Signature : JACOBS Margaux, 190413 [Prénom Nom de l'étudiant(e) et matricule]

Table des matières

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
PARTIE 1 : APPROCHE THÉORIQUE.....	3
1. COMPRENDRE LE RECRUTEMENT ET SON ÉVOLUTION	3
1.1. Les principales définitions.....	3
1.2. Les différentes étapes du recrutement traditionnel	5
1.3. Recrutement interne et externe : définitions, avantages et limites	9
1.3.1. Recrutement interne	9
1.3.2. Recrutement externe.....	10
1.3.3. Agence de recrutement	11
1.3.4. Chasseur de têtes	12
1.3.5. Autres méthodes	13
1.4. Évolution du recrutement	14
1.4.1. Du recrutement traditionnel vers le recrutement numérique.....	14
1.4.2. Du recrutement numérique vers le recrutement digitalisé.....	16
1.4.3. L'impact de la crise du COVID-19 sur le recrutement	17
1.5. Les attentes et besoins des candidats et des recruteurs à l'ère digitale.....	18
1.5.1. Les candidats	18
1.5.2. Les recruteurs	20
1.6. Limites et enjeux du recrutement traditionnel.....	21
2. ÉVOLUTION DES PRATIQUES ET DES OUTILS DIGITAUX	22
2.1. Transformation des étapes du recrutement	22
2.2. Les outils numériques au service du recrutement	24
2.2.1. Les jobboards	24
2.2.2. Les réseaux sociaux	25
2.2.3. Les outils de gestion optimisée	28
2.2.4. Les plateformes d'entretiens, de tests et de formations en ligne.....	29
2.2.5. L'Intelligence Artificielle (IA) et ses outils	32
2.3. Conclusion des outils numériques	34
2.4. Avantages et inconvénients du processus de recrutement digitalisé.....	35
2.4.1. Les avantages	35
2.4.2. Les risques et inconvénients.....	37
3. CONCLUSION DE LA PARTIE THÉORIQUE	41
PARTIE 2 : APPROCHE PRATIQUE	43
1. PRÉSENTATION DE LA PROBLÉMATIQUE ET DES MOTIVATIONS	43
2. PRÉSENTATION DES HYPOTHÈSES	43
3. MÉTHODOLOGIE DE LA RÉCOLTE DE DONNÉES	45
3.1. ÉTUDE QUANTITATIVE	45
3.1.1. Élaboration du questionnaire.....	45
3.1.2. Analyse des données quantitatives	46
3.2. ÉTUDE QUALITATIVE.....	54
3.2.1. Élaboration des guides d'entretien.....	55
3.2.2. Analyse des données qualitatives	56
3.2.2.1. Entretiens avec les candidats.....	56
3.2.2.2. Entretiens avec les recruteuses.....	61
PARTIE 3 : ANALYSE DES RÉSULTATS	66
1. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS	66
2. VALIDATION/ INVALIDATION DES HYPOTHÈSES	69
3. LIMITES DE LA RECHERCHE.....	73
4. PERSPECTIVES DE RECHERCHES	74
5. RECOMMANDATIONS	75
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	77
BIBLIOGRAPHIE	79

Liste des figures :

Figure 1 : Les différentes étapes du recrutement	8
Figure 2 : Évolution du recrutement : entre candidat actif et passif	15
Figure 3 : Étapes du e-recrutement	23
Figure 4 : Témoignages de candidats.....	38

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Usage des réseaux sociaux dans le recrutement.....	27
Tableau 2 : Liste non-exhaustive des avantages et inconvénients du recrutement digital.....	41

Introduction générale

Le monde du travail connaît depuis plusieurs décennies une transformation profonde, portée notamment par les évolutions technologiques et les nouveaux usages qu'elles induisent. Le recrutement, en tant que fonction stratégique des ressources humaines, n'échappe pas à cette dynamique. Autrefois dominé par des processus manuels, des entretiens en face à face et la publication d'annonces dans la presse écrite, le recrutement a progressivement intégré les outils numériques pour devenir aujourd'hui un processus de plus en plus digitalisé. L'apparition du recrutement digital, marqué par l'usage des plateformes en ligne, des logiciels de gestion des candidatures (ATS), des entretiens en visioconférence ou encore de l'intelligence artificielle, a bouleversé les pratiques traditionnelles. Cette digitalisation, devenue une nouvelle norme dans de nombreuses entreprises, soulève de nombreuses interrogations sur ses effets concrets tant pour les candidats que pour les recruteurs.

C'est dans ce contexte que s'inscrit le choix de notre thématique : comprendre l'impact de la digitalisation du processus de recrutement sur l'expérience candidat ainsi que sur l'efficacité du travail des recruteurs. Ce sujet apparaît particulièrement pertinent à une époque où les entreprises doivent faire preuve d'agilité pour attirer et sélectionner les meilleurs talents, tout en assurant une expérience optimale pour les candidats et conforme à leurs valeurs.

Pour donner une portée pratique et réaliste à cette recherche, le secteur privé a été retenu comme cadre d'analyse. Représentant la majeure partie des travailleurs actifs en Belgique, le secteur privé constitue un terrain d'étude dynamique et pertinent, notamment en raison de sa flexibilité et de sa capacité à adopter rapidement les innovations technologiques. Contrairement au secteur public, souvent contraint par des procédures administratives rigides et des concours standardisés, les entreprises privées disposent d'une autonomie accrue leur permettant d'expérimenter et de personnaliser leur processus de recrutement. Cette liberté favorise l'intégration d'outils digitaux variés, ce qui en fait un environnement idéal pour observer les impacts réels de la digitalisation sur l'ensemble du parcours de recrutement.

La justification de cette recherche repose donc sur l'analyse critique de cette "nouvelle norme" du recrutement digitalisé : est-elle véritablement bénéfique pour tous les acteurs impliqués ? Améliore-t-elle l'efficacité des recruteurs sans détériorer l'expérience des candidats ? Ou engendre-t-elle, au contraire, de nouveaux défis, voire des formes d'exclusion ou de déshumanisation du processus ? Pour y répondre, nous avons formulé la question de recherche suivante : **"Comment la digitalisation du processus de recrutement influence-t-elle l'expérience des candidats ainsi que l'efficacité du travail des recruteurs tout au long du parcours d'embauche ?"**

Pour structurer notre analyse, ce mémoire se divise en trois grandes parties. Dans un premier temps, une revue de la littérature permettra d'examiner les évolutions temporelles du recrutement, les attentes changeantes des entreprises et des candidats, ainsi que les outils numériques progressivement intégrés au processus : depuis les simples plateformes de publication d'offres jusqu'à l'intelligence artificielle. Cette partie visera à mettre en évidence les avantages et les limites de la digitalisation, tant pour les candidats que pour les recruteurs.

Dans une deuxième partie, nous détaillerons les hypothèses de recherche, ainsi que la méthodologie mixte mise en œuvre, combinant une approche quantitative (via un questionnaire) et une qualitative (via des entretiens). Cette méthodologie permettra de recueillir à la fois des données chiffrées sur les tendances et des témoignages approfondis sur les ressentis et les pratiques. Les analyses porteront à la fois sur l'expérience vécue par les candidats lors de recrutements digitalisés et sur le point de vue de professionnels du recrutement quant à l'impact des outils numériques sur leur efficacité et leur rôle.

Enfin, la troisième partie sera consacrée à l'analyse des résultats obtenus. Cette étape permettra de confronter les données empiriques aux hypothèses initiales, de vérifier leur validité, et d'identifier les limites éventuelles de cette recherche. Elle ouvrira également sur des pistes de réflexion futures et des recommandations concrètes à destination des recruteurs pour optimiser le recours aux outils digitaux dans leurs pratiques.

L'objectif principal de ce travail est donc de mettre en lumière les différents impacts de la digitalisation du recrutement, tant positifs que négatifs, et d'identifier les leviers clés à activer pour que ce processus soit le plus bénéfique possible pour l'ensemble des acteurs impliqués. Il s'agit de proposer une vision nuancée et constructive de cette transformation, en tenant compte à la fois des impératifs de performance organisationnelle et des attentes humaines des candidats.

Partie 1 : Approche théorique

1. Comprendre le recrutement et son évolution

1.1. Les principales définitions

Avant de commencer ce mémoire, il est intéressant de définir quelques concepts clés.

- **Recrutement :**

Le recrutement désigne l'ensemble des actions mises en œuvre afin d'identifier et d'attirer un candidat possédant des compétences requises pour occuper un poste spécifique au sein d'une organisation (Cegid, 2025).

Selon les auteurs Cadin, Guérin, Pigeyre, et Pralong (2012), le recrutement constitue une étape essentielle de la gestion des ressources humaines, en raison de sa visibilité externe. En effet, il s'agit de l'une des pratiques les plus perceptibles, tant par les candidats que par le grand public. Cette visibilité se manifeste notamment à travers les outils de communication liés au recrutement, tels que les annonces et les sites Internet, mais également par les processus de sélection mis en place (Cadin et al., 2012).

De plus, ce processus ne doit pas être négligé, puisqu'il permet aux entreprises d'optimiser leur effectif tout en favorisant leur fidélisation (Cegid, 2025).

Le recrutement constitue également un indicateur clé de la situation d'une entreprise, tant sur le plan financier que stratégique. En effet, le volume d'embauche, la nature des contrats proposés, les critères de sélection ou encore les avantages offerts aux candidats fournissent des informations précieuses. Ces éléments permettent non seulement aux candidats, mais aussi aux médias et aux concurrents, d'évaluer l'évolution et la dynamique d'une organisation (Cadin et al., 2012).

Enfin, le recrutement s'inscrit dans un processus structuré, pouvant être plus ou moins long, au sein duquel différentes décisions stratégiques sont prises. Celui-ci comprend plusieurs étapes, allant de la définition du poste à pourvoir jusqu'à la sélection et l'intégration du candidat retenu (Cadin et al., 2012).

- **Recruteur :**

Le recruteur est la personne chargée du processus de recrutement. Sa mission principale consiste à identifier et sélectionner les candidats dont le profil correspond le mieux aux compétences requises pour le poste à pourvoir. Il est responsable de la prise de contact avec les candidats, de leur évaluation et de la conduite des entretiens et/ou tests de sélection. Par

ailleurs, son rôle ne se limite pas à l'embauche, puisqu'il veille également à l'intégration du candidat au sein de l'entreprise (Hellio, 2024).

Le recruteur peut être un acteur interne à l'organisation, relevant généralement du département des ressources humaines. Toutefois, cette responsabilité peut également être assumée par un manager ou un responsable hiérarchique impliqué dans le processus de sélection. En dehors de l'entreprise, le recrutement peut être confié à des professionnels externes tels que les consultants en cabinet de recrutement, les agences d'intérim ou encore les chasseurs de têtes spécialisés dans l'approche directe de talents (Cegid, 2025).

- ***Candidat :***

Dans le monde du travail, le candidat est une personne qui postule pour un emploi. Sa démarche peut se faire via une candidature spontanée, ou encore via une réponse à une offre d'emploi (Hellio, 2024).

Il existe différents types de candidats tels que :

1. **Le candidat interne** qui est un employé déjà présent dans l'entreprise et qui postule dans le but d'obtenir une promotion ou une mobilité interne (Coste, 2024).
2. **Le candidat externe** étant une personne extérieure à l'entreprise qui postule afin d'intégrer l'organisation (Coste, 2024).
3. **Le candidat actif** est à la recherche d'une nouvelle opportunité professionnelle et effectue des démarches proactives afin de trouver un poste (Randstad, 2022).
4. **Le candidat passif** n'est pas activement à la recherche d'un emploi, mais il peut être sollicité et se laisser tenter par un recruteur lui offrant une meilleure opportunité (Randstad, 2022).

- ***L'expérience candidat :***

L'expérience candidat désigne l'ensemble des perceptions, émotions et impressions ressenties par un candidat à l'égard d'un employeur, tout au long du processus de recrutement. Elle englobe toutes les interactions vécues avec l'entreprise, depuis la découverte de l'offre d'emploi jusqu'à la décision finale communiquée par le recruteur, qu'il y ait embauche ou non (Qualtrics, s.d.).

- ***La transformation digitale :***

La transformation digitale peut être définie comme un processus d'évolution des pratiques professionnelles traditionnelles, visant à intégrer des technologies numériques dans

l'ensemble des activités d'une entreprise, dans le but de repenser en profondeur son fonctionnement et sa création de valeur (Hewlett Packard Enterprise, 2025).

Dans le domaine des ressources humaines, cette transformation se manifeste notamment à travers le recrutement digital, qui consiste à utiliser des outils numériques pour attirer, évaluer et recruter des candidats. De leur côté, les chercheurs d'emploi exploitent les multiples possibilités offertes par Internet et les technologies digitales pour rechercher un poste, interagir avec les employeurs, et valoriser leur profil. Il ne s'agit donc plus simplement de publier ou de consulter des offres d'emploi, mais bien de participer à un environnement numérique complet (Signaturit, 2025).

1.2. Les différentes étapes du recrutement traditionnel

Le processus de recrutement est une démarche essentielle pour toute entreprise, visant à identifier, sélectionner et intégrer le meilleur candidat pour un poste donné. Il repose sur plusieurs étapes structurées permettant d'optimiser l'adéquation entre les besoins de l'entreprise et les compétences des candidats.

Dans leur ouvrage dédié à la gestion des ressources humaines, les auteurs Cadin, Guérin, Pigeyre et Pralong (2012), définissent les 8 étapes du recrutement suivantes :

1. Définition du poste

La première étape consiste à analyser les besoins ainsi que les attentes de l'entreprise et à préciser les caractéristiques du poste à pourvoir (Cadin et al., 2012). Finalement, il s'agit de définir les missions, les responsabilités, les compétences requises, l'expérience souhaitée, ainsi que la nature du contrat (CDI, CDD, intérim). Cette phase est cruciale, car elle permet de mieux cibler les candidats potentiels et d'assurer la cohérence du recrutement avec la stratégie de l'entreprise (Uniformalion, s.d.).

2. Définition du profil du candidat

Une fois les besoins définis, il est essentiel d'identifier les qualités requises pour occuper le poste. Cela inclut les compétences techniques, les *soft skills* (aptitudes comportementales), la formation, l'âge, la localisation, et l'expérience professionnelle. Ces critères sont ensuite hiérarchisés dans leur ordre d'importance afin de faciliter le tri des candidatures et de permettre de privilégier les profils les plus adaptés aux exigences du poste (Cadin et al., 2012).

3. Identification des sources de recrutement

Cette étape vise à déterminer où chercher les candidats en fonction des besoins de l'entreprise. Deux marchés distincts sont possibles ; interne et externe (cf. infra p. 9). L'entreprise peut choisir d'effectuer un recrutement interne en privilégiant la promotion ou la mobilité des employés déjà en poste au sein de l'entreprise ou alors elle peut se diriger sur le marché externe constitué de différentes sources telles que les sites d'emploi, les annonces de presses et digitales, les candidatures spontanées ou encore les *jobboards* ou réseaux sociaux (Cadin et al., 2012).

4. Sélection des moyens de recrutement

Après avoir déterminé les sources de recrutement à sa disposition, l'entreprise doit choisir le dispositif qu'elle mettra en œuvre pour mener à bien son processus de recrutement. Si elle opte pour un recrutement interne, elle peut s'appuyer sur son service des ressources humaines ou déléguer cette tâche à un manager hiérarchique. En revanche, si elle privilégie un recrutement externe, elle peut solliciter un cabinet de recrutement, un chasseur de têtes ; notamment pour des profils rares ou stratégiques, ou encore faire appel à d'autres prestataires spécialisés. Le choix du moyen de recrutement dépend de plusieurs facteurs, tels que la taille de l'entreprise, son secteur d'activité et la complexité du poste à pourvoir (Cadin et al., 2012).

5. Campagne de recrutement et diffusion de l'offre

La diffusion de l'offre d'emploi se fait selon les choix établis précédemment. Il est essentiel que l'annonce soit rédigée de manière claire et attrayante, détaillant les missions, les qualifications requises et les avantages du poste. La communication peut se faire via le site web de l'entreprise, les réseaux sociaux, ou encore des plateformes spécialisées comme LinkedIn et Indeed. Une offre bien formulée maximise les chances d'attirer des talents qualifiés. Cette étape est un choix important pour l'entreprise, car elle peut être très structurée et coûteuse (Cadin et al., 2012).

6. Sélection des candidats

Une fois les candidatures reçues vient le moment de la phase de sélection. Cette étape repose sur un filtrage rigoureux des CV et des lettres de motivation, suivi de tests et d'entretiens individuels ou collectifs. Les recruteurs utilisent divers outils comme les entretiens téléphoniques, les mises en situation ou les tests d'aptitudes et de personnalité pour affiner leur choix. Dans leur ouvrage, Duhamel, Lachenaud, De Monicault, Person et Ravard (2004) définissent ces tests comme « une épreuve définie et standardisée, qui fait appel à des techniques d'évaluation précises et qui affiche l'objectif suivant : mesurer les capacités des candidats en concurrence pour un poste précis ». Ces tests peuvent prendre la forme orale,

écrite, dessinée, pratique ou encore informatisée et peuvent être passés de façon collective ou individuelle.

À l'issue de cette étape, seuls 3 à 4 candidats sont retenus pour les entretiens finaux.

Cette phase de sélection implique une gestion administrative rigoureuse avec la réception et le tri des candidatures, l'envoi des convocations aux différentes étapes du processus, l'archivage des résultats ainsi que la transmission des réponses aux candidats non retenus." (Cadin et al., 2012).

7. Décision finale et embauche

La prise de décision finale repose sur une évaluation approfondie des candidats sélectionnés. Cette phase reste subjective, car elle intègre non seulement les compétences techniques, mais aussi la compatibilité du candidat avec la culture d'entreprise. Une fois le choix effectué, les négociations contractuelles débutent : salaire, avantages, horaires et conditions de travail sont définis avant la signature du contrat (Cadin et al., 2012).

8. Intégration du candidat

Le processus de recrutement ne s'arrête pas simplement après l'embauche d'un candidat. Une dernière étape étant l'intégration du nouvel employé est une étape clé pour assurer la motivation du nouvel employé et sa rétention dans l'entreprise. Ce processus, connu sous le nom d'« *onboarding* », comprend plusieurs actions telles que des sessions d'accueil, un accompagnement personnalisé, des formations internes, et un suivi régulier (Cadin et al., 2012).

Ce processus permet donc aux nouveaux employés de s'imprégner de la culture de l'entreprise, d'assimiler ses valeurs et ses outils, tout en facilitant leur intégration au sein des équipes. Un *onboarding* structuré et efficace contribue à réduire le stress des nouveaux collaborateurs dès leur arrivée, tout en améliorant leurs performances globales et en raccourcissant leur temps d'adaptation. Il participe également à la diminution du *turnover*, désignant le taux de renouvellement des employés au sein d'une entreprise sur une période donnée, ainsi qu'à l'augmentation de la satisfaction des employés et au renforcement de la marque employeur (Boussé, 2023).

Négliger cette dernière étape peut avoir des conséquences négatives pour l'organisation. Une étude réalisée en 2022 par Welcome to the Jungle, montre qu'après seulement une semaine, 33 % des nouveaux employés savent déjà s'ils souhaitent rester durablement dans l'entreprise. Un accompagnement insuffisant pourrait donc nuire à leur intégration, les empêchant de s'approprier la culture d'entreprise et de développer un sentiment d'appartenance. Afin d'

éviter cela, il est essentiel d'accorder une attention particulière à cette dernière étape et de proposer aux nouvelles recrues un parcours d'intégration structuré et engageant. Enfin, un *onboarding* réussi permet non seulement d'améliorer l'expérience des employés, mais aussi d'optimiser la performance globale de l'entreprise en favorisant la rétention des talents et en créant un environnement de travail harmonieux et motivant (Boussé, 2023).



Figure 1 : Les différentes étapes du recrutement

En résumé, le processus de recrutement est une démarche minutieuse qui repose sur une série d'étapes stratégiques. Chacune d'elles joue un rôle crucial pour garantir un recrutement efficace et optimiser l'adéquation entre les besoins de l'entreprise et les compétences des candidats. La sélection d'un candidat est une chose très importante pour une entreprise. Un besoin mal défini, un profil inadapté ou un mauvais choix des sources de recrutement peuvent amener à un recrutement inefficace (Cadin et al., 2012).

Source : Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F. et Pralong, J. (2012). Chapitre 6. Le recrutement. GRH - 4e éd. : Gestion des ressources humaines (p. 299-401). Dunod.
<https://shs.cairn.info/grh--9782100578931-page-299?lang=fr>

1.3. Recrutement interne et externe : définitions, avantages et limites

1.3.1. Recrutement interne

Comme expliqué précédemment, le recrutement existe sous deux formes ;

Premièrement, il y a le recrutement interne. Cela consiste à rechercher des candidats déjà présents dans l'entreprise afin d'occuper un poste vacant ou nouveau. Il s'agit bien souvent d'un mouvement de mobilité interne ou de promotion. Ce mode de recrutement obtient plusieurs avantages tels qu'un gain de temps, une limitation des coûts et des erreurs, une bonne connaissance de l'entreprise ainsi que d'une augmentation de la motivation des employés.

Un employé déjà présent dans l'entreprise est déjà intégré à celle-ci. Il en connaît le fonctionnement, ses moyens ou encore sa culture d'entreprise. La perte de temps opérationnelle est moindre, car le salarié a besoin de moins de temps pour être formé à sa nouvelle fonction. De plus, les coûts liés à ce type de recrutement sont réduits. Les recruteurs n'ont pas besoin d'avoir recours à des annonces payantes sur certains médias ni à la mise en place d'une campagne de recrutement ou d'honoraires à payer pour un éventuel chasseur de têtes ou cabinet de recrutement (Coste, 2024).

En plus de ceci, la promotion interne valorise la marque employeur, car cette expérience est valorisante pour le candidat. Son image de l'entreprise augmente donc, car ses possibilités d'évolution sont prouvées (Coste, 2024).

Cependant, le recrutement interne rencontre certaines limites. Cela restreint le choix de talents. Dans certains cas, le profil recherché n'est pas toujours un profil présent au sein des collaborateurs de l'entreprise. Certains peuvent aussi avoir un profil adéquat, mais manquant de compétences. Des formations sont donc à prévoir dans ce genre de situation, cela crée des coûts supplémentaires à l'entreprise.

Nous percevons donc là un risque d'homogénéité qui peut causer un manque d'innovation. De nouvelles personnes externes à une entreprise peuvent apporter une nouvelle vision ou de nouvelles idées, ce qui n'est pas le cas avec une personne interne. La pluralité d'idées est importante pour garder un avantage concurrentiel (Coste, 2024).

De plus, le recrutement interne peut causer un mauvais climat au sein de l'entreprise. La promotion d'une personne peut causer de la jalousie ou des signes de favoritisme. Lorsqu'une personne se sent injustement lésée, elle peut adopter un comportement démotivé, allant même à devenir démotivant. Ceci pourrait aller à l'encontre du bon fonctionnement d'une organisation (Coste, 2024).

1.3.2. Recrutement externe

Dans certaines situations, le recours à une stratégie de recrutement externe peut s'avérer plus pertinent, notamment en contexte de forte croissance ou lorsque les ressources internes ne permettent pas de pourvoir un poste vacant. Cette approche repose sur l'intégration de nouveaux talents issus du marché du travail et offre plusieurs avantages stratégiques pour l'entreprise.

Tout d'abord, le recrutement externe permet d'accéder à un vivier de candidats élargi, offrant ainsi une diversité de profils susceptibles de mieux correspondre aux besoins spécifiques de l'organisation (Coste, 2024).

Par ailleurs, lorsque le candidat sélectionné possède déjà les compétences requises pour le poste, l'entreprise peut réduire, voire éviter, les coûts associés à la formation initiale, optimisant ainsi le retour sur investissement du processus de recrutement.

En outre, la marque employeur bénéficie également d'une valorisation spécifique à travers le recrutement externe. Contrairement à la mobilité interne, qui met en avant les perspectives d'évolution des collaborateurs déjà en poste, le recrutement externe contribue à accroître l'attractivité de l'entreprise auprès des jeunes talents et des professionnels en quête de nouvelles opportunités. Ce processus participe ainsi à la fidélisation des nouvelles recrues en favorisant leur montée en compétences et en consolidant leur engagement à long terme (Coste, 2024).

De plus, l'intégration de talents extérieurs permet d'apporter un regard neuf sur les pratiques organisationnelles et d'insuffler une dynamique d'innovation au sein des équipes (Coste, 2024).

Cependant, cette stratégie présente également certaines limites. L'un des principaux inconvénients du recrutement externe réside dans le temps considérable qu'il requiert pour l'identification, la sélection et l'intégration des candidats. Le processus de diffusion des offres d'emploi, d'examen des candidatures et d'entretiens de sélection peut s'avérer chronophage, en particulier lorsque les profils recherchés sont rares ou très spécialisés. Afin d'optimiser ce processus et de réduire la charge de travail des équipes RH, de nombreuses entreprises font appel à des prestataires externes tels que des agences de recrutement ou des chasseurs de têtes (cf. infra p. 12) . Toutefois, cette externalisation représente un coût significatif, bien supérieur à celui d'un recrutement interne, en raison des honoraires appliqués par ces intermédiaires spécialisés (Coste, 2024).

Enfin, l'intégration d'un collaborateur recruté en externe nécessite un temps d'adaptation plus long comparé à un employé issu de la mobilité interne. Des procédures d'*onboarding* doivent

être mises en place afin de favoriser l'assimilation des processus internes, la compréhension de la culture d'entreprise et l'insertion au sein des équipes. Durant cette période d'adaptation, la recrue n'est pas immédiatement opérationnelle, ce qui peut impacter temporairement la productivité de l'organisation (Coste, 2024).

En conclusion, le recrutement interne et externe présentent tous les deux des avantages et des limites qu'il convient d'évaluer en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise. Si le recrutement interne favorise la fidélisation, motive les employés et optimise les coûts, il peut également restreindre le vivier de talents et freiner l'innovation. À l'inverse, le recrutement externe permet d'attirer de nouvelles compétences et d'apporter un regard neuf, mais il engendre des coûts supplémentaires et nécessite un processus d'intégration plus long.

1.3.3. Agence de recrutement

Une agence de recrutement est par définition une entreprise qui met en relation des employeurs et des demandeurs d'emploi. Ces agences aussi connues sous le nom « d'agences pour l'emploi » ou « d'agences de placement » jouent un rôle crucial sur le marché de l'emploi, car elles aident les entreprises à trouver le candidat idéal pour pourvoir le poste vacant. Ces agences proposent différents services dont le *sourcing* (recherche de talent active), la sélection ou encore le placement (Lefevre, 2024).

D'après l'agence Randstad (2024), un partenariat entre une entreprise et une agence de recrutement possède plusieurs avantages.

Actuellement, les entreprises font face à une pénurie de main-d'œuvre. Cela peut les empêcher de trouver les bons talents et exerce une pression sur les équipes de recrutement. Le problème est encore plus présent dans les petites entreprises, car les recruteurs doivent non seulement réunir les bonnes compétences ainsi qu'assurer le bien-être et l'envie de rester dans l'entreprise pour les employés (Lefevre, 2024).

Le partenariat avec l'agence de recrutement permet donc pour ce genre de situation de faire des économies en termes de temps et d'argent. Ce gain de temps permet aux recruteurs de le consacrer à d'autres tâches importantes. Durant le processus de recrutement, chaque étape doit être bien gérée, car une mauvaise décision peut avoir de lourds impacts sur le plan financier de l'entreprise. Une estimation a été faite, montrant que le coût d'une mauvaise embauche peut représenter au minimum 30% des revenus prévus pour la première année (Lefevre, 2024).

Une agence de recrutement bénéficie d'un large réseau de talents, ce qui réduit considérablement le temps consacré à la recherche de candidats et permet à l'équipe RH de se concentrer sur d'autres tâches plus importantes. De plus, cela permet également aux

entreprises de trouver les bons talents de manière plus rapide, tout en gardant le contrôle de la décision finale (Lefevre, 2024).

En plus d'un gain de temps, les agences de recrutement offrent également divers avantages, plus particulièrement dans le respect de réglementations et l'optimisation du recrutement.

Les agences ont une grande connaissance du droit du travail et maîtrisent ce dernier. Elles s'assurent donc que les embauches respectent les lois et réglementations. Elles aident également dans la gestion des contrats, des salaires, des avantages sociaux ou encore dans les licenciements en prévenant les risques juridiques (Lefevre, 2024).

En outre, les agences renforcent les décisions salariales stratégiques. Leurs connaissances concernant les rémunérations par secteur et par région leur permettent de conseiller au mieux les entreprises quant à leur offre salariale afin de rester compétitives et d'attirer et retenir les meilleurs talents. Les agences permettent également une plus grande flexibilité d'offres d'embauche en proposant des options telles que le travail temporaire ou permanent, permettant aux entreprises de s'adapter aux fluctuations sans engagement à long terme. Ceci est particulièrement intéressant dans certains secteurs saisonniers ou en forte croissance (Lefevre, 2024).

1.3.4. Chasseur de têtes

Le recours aux chasseurs de têtes, ou « *headhunters* », constitue une approche spécifique du recrutement visant à identifier et attirer des candidats hautement qualifiés, déjà en poste. Cette méthode est principalement utilisée pour recruter des profils rares, stratégiques ou en pénurie sur le marché de l'emploi (Ready, 2023).

Les chasseurs de têtes sont des experts du recrutement proactif. Contrairement aux recruteurs traditionnels qui diffusent des offres d'emploi et attendent les candidatures, ces professionnels adoptent une démarche active et ciblée. Ils prospectent directement des candidats correspondant à des critères spécifiques, les contactent discrètement et évaluent leur intérêt pour une opportunité professionnelle sans qu'ils soient nécessairement en recherche active d'un emploi (Ready, 2023).

Les profils recherchés par les chasseurs de têtes sont généralement des cadres ou cadres dirigeants, des experts dans des domaines de niche ou des professionnels possédant des compétences très spécialisées, difficiles à trouver sur le marché du travail. Cette méthode de recrutement est particulièrement prisée dans des secteurs hautement compétitifs où les talents sont rares et très sollicités (Ready, 2023).

L'approche adoptée par les chasseurs de têtes repose sur plusieurs étapes clés. Tout d'abord, une analyse approfondie des besoins de l'entreprise est réalisée afin de définir avec précision les compétences requises et les attentes en termes de profil. Ensuite, ces spécialistes utilisent leur réseau professionnel ainsi que des outils avancés de *sourcing* pour identifier les candidats potentiels. Une fois les candidats ciblés, ils sont approchés de manière confidentielle afin d'évaluer leur intérêt pour le poste proposé.

Enfin, si le candidat se montre réceptif, un processus d'évaluation plus approfondi est mis en place, incluant des entretiens et des vérifications de références, avant la présentation de l'offre finale à l'entreprise cliente (Ready, 2023).

Le recours à un chasseur de têtes présente plusieurs avantages. Tout d'abord, il permet d'accéder à un vivier de talents qui ne sont pas visibles sur les canaux traditionnels de recrutement, tels que les sites d'emploi ou les candidatures spontanées. Ensuite, cette approche garantit une sélection rigoureuse des candidats, assurant ainsi un meilleur ajustement entre le profil du candidat et les exigences du poste. Enfin, cette méthode contribue à préserver la confidentialité des recrutements, notamment lorsqu'il s'agit de postes stratégiques au sein de l'entreprise (Ready, 2023).

Toutefois, cette stratégie de recrutement peut s'avérer onéreuse, car les honoraires des chasseurs de têtes sont généralement élevés et basés sur un pourcentage du salaire annuel du candidat recruté. De plus, bien que cette méthode permette de cibler des candidats qualifiés, elle ne garantit pas nécessairement leur disponibilité immédiate, ce qui peut allonger le processus de recrutement (Ready, 2023).

1.3.5. *Autres méthodes*

En plus des méthodes expliquées précédemment, les auteurs Cadin, Guérin, Pigeyre et Pralong (2012) développent dans leur ouvrage *GRH – Gestion des ressources humaines* deux autres pratiques également utilisées pour recruter.

Premièrement, le « prérecrutement », qui désigne l'utilisation de contrats temporaires tels que les stages, l'apprentissage, les contrats à durée déterminée (CDD), l'intérim ou encore la sous-traitance, servant de période d'essai en situation réelle. Cette pratique permet aux entreprises d'évaluer un candidat avant une éventuelle embauche définitive, leur offrant ainsi une flexibilité externe. Elle est particulièrement utile dans un marché de l'emploi où certains profils rencontrent des difficultés à accéder à un poste stable (Cadin et al., 2012).

Cette pratique repose sur deux facteurs principaux. D'une part, le contexte économique joue un rôle déterminant, influençant l'acceptation des contrats précaires par les candidats et réduisant ainsi la nécessité d'une sélection rigoureuse. D'autre part, les contraintes juridiques

imposent des régulations strictes visant à protéger les travailleurs et à limiter le recours abusif aux contrats temporaires. Bien que son objectif premier ne soit pas le recrutement à proprement parler, le prérecrutement permet néanmoins aux entreprises de constituer un vivier de talents et de limiter les risques liés à un mauvais recrutement (Cadin et al., 2012).

Deuxièmement, un autre mode de recrutement largement utilisé est la cooptation. Ce terme repose sur la recommandation d'un candidat par un employé de l'entreprise. Longtemps perçue négativement comme une forme de piston, cette méthode s'est progressivement intégrée aux stratégies de recrutement de nombreuses organisations. La cooptation repose sur les réseaux professionnels et personnels des employés et permet aux entreprises d'identifier des profils de qualité, souvent mieux adaptés aux exigences du poste. Ce mode de recrutement est aujourd'hui largement reconnu pour sa capacité à faciliter le processus d'embauche, à réduire les coûts et à sécuriser les recrutements grâce à la confiance accordée aux recommandations internes (Cadin et al., 2012).

1.4. Évolution du recrutement

1.4.1. *Du recrutement traditionnel vers le recrutement numérique*

Après avoir défini ce qu'est le recrutement et ses principales étapes, il convient désormais de s'intéresser à son évolution historique, afin de mieux saisir les transformations récentes du processus.

Le recrutement a connu une profonde transformation au fil des siècles, passant de pratiques informelles à des méthodes de plus en plus structurées. Au Moyen Âge, il était principalement associé au monde militaire ou artisanal, où les métiers étaient souvent hérités ou dictés par le rang social. Avec la Révolution industrielle, la nécessité de recruter massivement de la main-d'œuvre a conduit à une forme de structuration du recrutement, même si les conditions de travail restaient standardisées et souvent pénibles. Au XXe siècle, la Seconde Guerre mondiale a marqué un tournant : la pénurie de main-d'œuvre qualifiée a contraint les entreprises à repenser leurs stratégies de recrutement afin d'attirer des profils spécialisés (Brostin-Soto, 2025).

Dans l'après-guerre, le recrutement s'est professionnalisé. Des cabinets spécialisés ont vu le jour et des pratiques plus ciblées, comme le chasseur de têtes (cf. supra p.12), se sont développées. Ce concept, introduit par Sydney Boyden en 1946, visait à identifier et recruter des profils stratégiques pour les entreprises (Boyden, 2025). Toutefois, ces méthodes reposaient encore essentiellement sur des interactions physiques et des réseaux professionnels traditionnels.

L'arrivée d'Internet à la fin du XXe siècle a ensuite bouleversé ces pratiques. Les offres d'emploi, autrefois diffusées dans la presse écrite ou via les cabinets, ont progressivement migré vers les *jobboards* (sites d'emploi en ligne) et les plateformes de recrutement en ligne, facilitant l'accès aux opportunités et la diffusion des annonces (Baudron, 2024). En parallèle, les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn ont ouvert de nouvelles perspectives pour le recrutement, en permettant une communication plus directe, une veille active, et une visibilité accrue pour les candidats comme pour les employeurs (Figaro Recruteur, 2022).

C'est ainsi qu'est né le *e-recrutement*, véritable norme nouvelle. En exploitant Internet, et ses outils numériques, il a permis d'élargir les viviers de talents et d'optimiser les processus de sélection. Cette rupture avec les méthodes traditionnelles a marqué une évolution décisive en rendant le recrutement plus accessible, rapide et interactif (Roulleau, 2024).

Aujourd'hui, le recrutement est devenu un processus complexe, dynamique et interactif, où les rôles traditionnels sont redéfinis. Les candidats actifs multiplient les recherches sur les entreprises avant de postuler, consultant leurs sites de carrières, leurs évaluations en ligne ou encore les avis d'employés. De leur côté, les candidats passifs sont surtout sensibles à la réputation des entreprises, influencés par la marque employeur et le bouche-à-oreille. Cette évolution globale traduit un glissement vers une relation plus transparente, participative et équilibrée entre candidats et recruteurs.

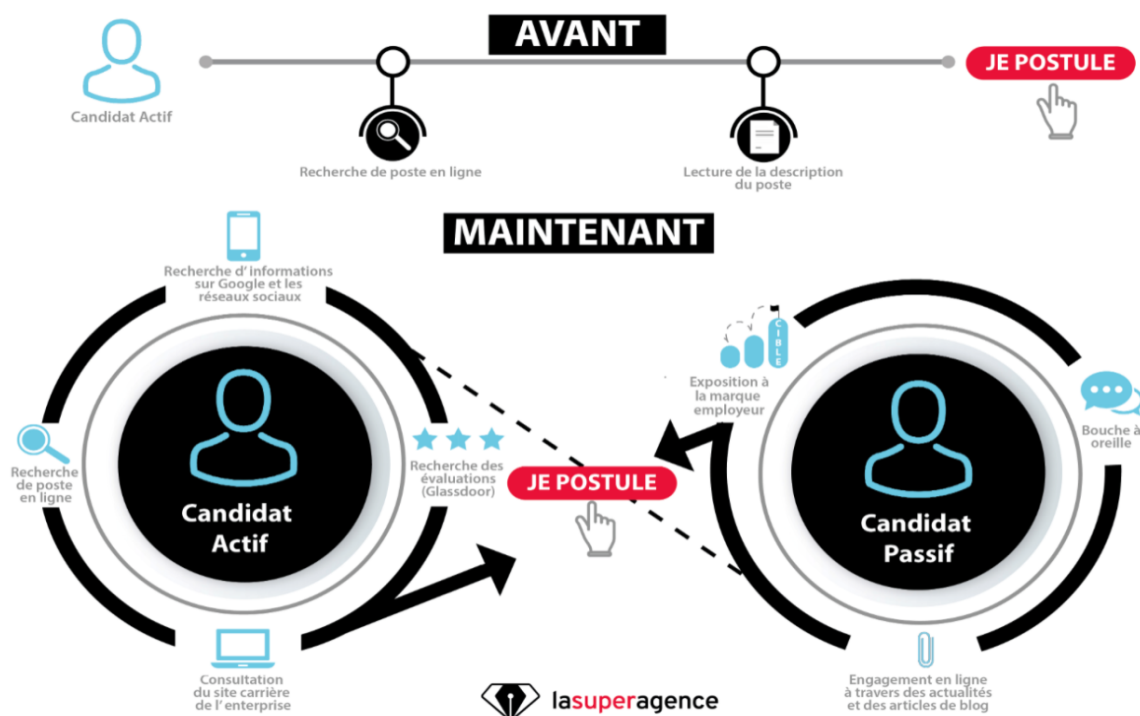


Figure 2 : Évolution du recrutement : entre candidat actif et passif

Source : Vigneron, G., (s.d). *E-recrutement, recrutement 2.0, recrutement 3.0 : quelles différences ?* La super agence. <https://inbound.lasuperagence.com/blog/e-recrutement-recrutement-2.0-recrutement-3.0-inbound-recruiting>

1.4.2. Du recrutement numérique vers le recrutement digitalisé

Recrutement 2.0

Le recrutement 2.0 marque une étape clé dans la transformation digitale des ressources humaines. Apparue à la fin des années 2000, il correspond à l'évolution du *e-recrutement* classique vers un processus davantage centré sur l'usage d'Internet et des réseaux sociaux. Les recruteurs deviennent plus proactifs : ils n'attendent plus que les candidats viennent à eux, mais les recherchent activement via des plateformes telles que LinkedIn, ou d'autres réseaux sociaux. L'utilisation des CVthèques (bibliothèque de CV) ainsi que des *jobboards* devient monnaie courante (Neojobs, 2024).

Ce tournant numérique pousse à la fois les candidats et les entreprises à soigner leur identité numérique. Il introduit la notion de *personal branding* (gestion de l'image et réputation), incitant les candidats à gérer leur image professionnelle en ligne, tandis que les entreprises développent leur marque employeur (réputation de l'employeur) pour se rendre plus attractives. Le recrutement 2.0 favorise ainsi une interaction directe entre recruteurs et candidats, tout en élargissant significativement le périmètre de recherche de profils (Vigneron, s.d.).

Recrutement 3.0

Le recrutement 3.0 représente une nouvelle avancée, marquée par l'intégration des stratégies de marketing RH dans les pratiques de recrutement. Ici, les entreprises cherchent à se différencier par leur marque employeur et à attirer des candidats passifs à travers diverses méthodes telles que la création de contenus attractifs, des témoignages d'employés, des vidéos immersives, ou encore des publications engageantes sur les réseaux sociaux. Les recruteurs ne se contentent plus de publier des offres ; ils créent une véritable expérience pour le candidat. Cette approche intègre également l'utilisation d'outils analytiques pour identifier les compétences, anticiper les tendances du marché du travail et améliorer la prise de décision. Les tests d'aptitude en ligne, les entretiens vidéo différés ou les jeux de simulation sont autant d'outils utilisés pour enrichir l'évaluation des candidats et rendre le processus plus interactif. L'enjeu principal de ce recrutement est d'offrir aux candidats une expérience fluide, engageante et personnalisée (Spindelböck, 2023).

Recrutement 4.0

Le recrutement 4.0 s'inscrit dans l'ère de l'intelligence artificielle (IA) et des technologies avancées. Face à la quantité croissante de candidatures, les entreprises adoptent des outils basés sur l'IA pour automatiser des tâches répétitives et chronophages. Par ailleurs, certaines entreprises intègrent des outils immersifs comme la réalité virtuelle ou la réalité augmentée,

afin de plonger les candidats dans des environnements de travail simulés ou de présenter leur culture d'entreprise de manière innovante. Cette évolution vise à accroître l'efficacité, la rapidité et la personnalisation du processus de recrutement (Spindelböck, 2023).

Bien que nous soyons actuellement dans l'ère du recrutement 4.0, les méthodes issues des précédentes phases, 2.0 et 3.0, restent largement utilisées et complémentaires. Les recruteurs continuent de diffuser leurs offres sur des *jobboards*, d'effectuer du *sourcing* actif sur les réseaux sociaux, tout en renforçant leur stratégie de marque employeur et leur présence digitale à travers du contenu marketing RH. Le recrutement moderne combine donc les outils numériques de base, les techniques d'attraction issues du marketing et les technologies avancées de l'intelligence artificielle. Cette complémentarité permet de construire un processus à la fois plus efficace, humain et innovant.

1.4.3. L'impact de la crise du COVID-19 sur le recrutement

L'évolution du recrutement numérique, telle qu'observée avec l'avènement du recrutement 2.0, 3.0 et 4.0, a radicalement transformé les méthodes utilisées par les entreprises pour attirer et sélectionner des talents. Cependant, cette transformation n'a pas été linéaire et a été largement accélérée par la pandémie du COVID-19, qui a introduit des défis sans précédent pour les entreprises et les recruteurs. Si, auparavant, l'adoption des outils numériques se faisait progressivement, la crise sanitaire a imposé une digitalisation accélérée du recrutement, redéfinissant les priorités et les pratiques des recruteurs. Ainsi, le passage au télétravail et les restrictions sanitaires ont forcé les entreprises à se tourner davantage vers des solutions numériques pour maintenir leurs processus de recrutement (PsicoSmart, 2024).

Selon une étude réalisée par le cabinet de recrutement Robert Half, il a été démontré que 62% des entreprises ont augmenté leur utilisation des plateformes numériques afin de diffuser leurs offres d'emploi et rechercher des candidats durant cette crise. De plus, l'enquête relève que 76% des entreprises ont dû modifier leurs processus de recrutement en raison de la pandémie. Parmi ces modifications, les entretiens d'embauche à distance sont passés de 57% avant la crise à 86% pendant cette crise (PsicoSmart, 2024).

La crise a également conduit les entreprises à réévaluer leurs critères de sélection afin d'inclure de nouvelles compétences. Désormais, l'autonomie ou la capacité à agir rapidement en cas de changement sont devenues des qualités essentielles recherchées par les recruteurs (PsicoSmart, 2024).

Dès lors, de nombreuses pratiques instaurées durant cette pandémie perdurent. L'ère post COVID-19 a considérablement impacté les politiques de recrutement à travers le monde. Une récente étude menée par le cabinet McKinsey montre que 72% des entreprises ont

définitivement modifié leurs processus de recrutement en réponse à cette pandémie. (PsicoSmart, 2024).

Ainsi, cette période de crise a contraint les entreprises à repenser leur stratégie de recrutement et à s'adapter aux nouvelles réalités du marché du travail. Face à l'évolution des attentes et des modes de travail, les recruteurs doivent faire preuve d'agilité et d'innovation en intégrant durablement les outils numériques dans leurs processus. L'ère post-COVID-19 marque ainsi une transformation durable des pratiques de recrutement, où la digitalisation est devenue une norme incontournable (PsicoSmart, 2024).

1.5. Les attentes et besoins des candidats et des recruteurs à l'ère digitale

La digitalisation du recrutement a transformé les pratiques des entreprises, mais aussi les attentes des acteurs impliqués dans le processus. Candidats et recruteurs doivent s'adapter à un environnement où les outils numériques facilitent certains aspects du recrutement tout en posant de nouveaux défis. Il est donc essentiel d'analyser comment ces évolutions impactent leurs attentes et exigences.

Plusieurs études récentes, notamment celles menées par l'APEC (2024) et l'agence de recrutement Page Personnel (2022), mettent en évidence des attentes précises de la part des candidats, tandis que les recruteurs cherchent à optimiser leur processus sans perdre en qualité de sélection.

1.5.1. Les candidats

Les candidats d'aujourd'hui recherchent un recrutement plus rapide, plus transparent, plus fluide et plus humain. La transformation digitale leur permet d'accéder à un plus grand nombre d'opportunités, mais ils attendent en retour un processus adapté à leurs contraintes et exigences.

Un recrutement plus rapide et efficace

La rapidité du processus de recrutement est un critère déterminant. Une durée excessive peut décourager les candidats et les pousser à abandonner leur candidature (Eolia Software, 2024). Selon l'APEC (2024), 50 % des candidats attendent un retour sous trois semaines. De plus, 90% des candidats espèrent passer entre 2 ou 3 entretiens maximum (APEC, 2024).

Pourtant, le directeur de l'APEC, Pierre Lamblin (2024), précise que la durée moyenne d'un recrutement est de 12 semaines, ce qui crée un décalage entre les attentes des candidats et la réalité du marché. De plus, 40 % des candidats abandonnent une opportunité si le processus est jugé trop long (Page Personnel, 2022).

Une transparence accrue

Les candidats expriment un besoin de clarté et d'informations précises dès les premières étapes du recrutement. Ils souhaitent connaître le nombre d'entretiens à passer, les tests éventuels ainsi que la durée globale du processus (Eolia Software, 2024).

Un point fréquemment critiqué est le manque de transparence sur la rémunération. Bien que celle-ci soit un critère central dans la prise de décision des candidats, elle est souvent communiquée tardivement, ce qui peut entraîner un abandon après plusieurs étapes (Eolia Software, 2024).

De plus, lors d'un processus d'embauche, les candidats veulent s'informer sur les conditions de travail, l'équilibre de vie professionnelle/personnelle et les perspectives d'évolution (Million, 2025). Lorsque ces éléments ne sont pas explicitement mentionnés, ils doivent chercher des avis sur des plateformes comme Glassdoor ou LinkedIn. Des publications négatives à propos de l'entreprise pour laquelle ils postulent peuvent considérablement nuire à l'image de l'entreprise (Eolia Software, 2024).

Une communication fluide et continue

Un autre enjeu clé est la communication avec les recruteurs. Les candidats souhaitent un suivi régulier sur l'état de leur candidature, ainsi que des retours constructifs en cas de refus, afin de mieux comprendre les axes d'amélioration pour de futures postulations (Emathea, 2024).

Une communication efficace et personnalisée est également perçue comme un facteur d'attractivité pour une entreprise. Les postulants attendent des échanges clairs sur les missions du poste, les objectifs et la vision stratégique de l'entreprise, afin de mieux se projeter (Solinski, 2023).

Plus de flexibilité dans les entretiens

Les candidats regrettent parfois une multiplication excessive des étapes dans le processus de recrutement. Trop de déplacements, des entretiens trop longs ou des tests jugés inutiles sont des facteurs de découragement (Eolia Software, 2024).

L'étude de l'APEC (2024) montre que de nombreux postulants préfèrent se déplacer uniquement pour l'entretien final avec leur futur manager, tandis que les étapes intermédiaires pourraient être réalisées à distance. De plus, ils souhaitent éviter de répéter plusieurs fois les mêmes informations au fil des entretiens.

L'APEC recommande ainsi que les entretiens de présélection ne dépassent pas 30 minutes, et que les entretiens opérationnels restent sous la barre d'une heure, afin d'améliorer l'expérience candidat (Eolia Software, 2024).

Un contact humain toujours essentiel

Si les entretiens en visioconférence offrent une grande flexibilité, les candidats restent attachés aux interactions humaines. Bien que 92 % des entretiens se déroulent désormais à distance, les candidats souhaitent que le recrutement conserve une dimension humaine essentielle (Page Personnel, 2022).

Par ailleurs, de nombreux candidats expriment le souhait d'échanges plus équilibrés, avec un partage équitable du temps de parole et la possibilité de poser librement leurs questions. Ils attachent également une grande importance à une approche plus bienveillante et personnalisée, où le recruteur manifeste un réel intérêt pour leur parcours et leurs expériences (APEC, 2024).

1.5.2. Les recruteurs

De leur côté, les recruteurs ont aussi des attentes et besoins spécifiques face à la digitalisation. Leur objectif est d'attirer les bons candidats tout en optimisant le processus de sélection.

Des candidatures ciblées et pertinentes

Les recruteurs recherchent des candidatures bien préparées, adaptées aux exigences du poste. Cela passe par un CV structuré, mettant en avant les compétences clés en lien avec l'offre d'emploi (France Travail, s.d.). L'utilisation de mots-clés spécifiques, issus de la description du poste, est également essentielle, car les ATS (*Applicant Tracking Systems*) filtrent automatiquement les candidatures selon ces critères (Fisio, 2020).

Une attitude et une présentation soignées

Les recruteurs attachent une grande importance à la posture et au comportement des candidats. Une attitude professionnelle, un sourire et une tenue adaptée sont des éléments décisifs. Cependant, ces aspects sont plus difficiles à évaluer lors d'un entretien en visioconférence, ce qui constitue un défi supplémentaire pour les recruteurs (France Travail, s.d.).

Une marque employeur attractive

Enfin, les recruteurs doivent également travailler sur l'image et l'attractivité de leur entreprise. Selon une étude, 90 % des candidats se renseignent sur une entreprise avant d'y postuler (Hello Guide, 2025). Une bonne marque employeur repose sur une présence soignée en ligne, incluant des témoignages d'employés, des valeurs claires et des processus de recrutement transparents.

1.6. Limites et enjeux du recrutement traditionnel

Le recrutement traditionnel, basé sur la diffusion d'annonces et l'attente passive de candidatures, montre aujourd'hui de nombreuses limites face aux évolutions du marché du travail et aux nouvelles attentes des candidats. Pour faire face à ces défis, les entreprises doivent moderniser leurs pratiques en intégrant des outils et des stratégies plus efficaces.

L'une des premières limites de cette approche repose sur son caractère passif, qui restreint l'accès aux talents. Les méthodes classiques, comme la publication d'offres d'emploi sur des plateformes ou dans la presse, ne suffisent plus pour attirer des profils hautement qualifiés. Cette approche empêche également les entreprises d'atteindre des candidats qui ne sont pas en recherche active, mais qui pourraient néanmoins être intéressés par une opportunité si celle-ci leur était directement présentée (Randstad, 2023).

Pour surmonter cette difficulté, il est devenu impératif d'adopter une approche proactive du recrutement. Attendre passivement les candidatures ne suffit plus ; les recruteurs doivent aller chercher les talents là où ils se trouvent, en exploitant les réseaux sociaux professionnels, le *sourcing* ou encore le recrutement par approche directe. Une telle stratégie permet d'atteindre des candidats qualifiés qui ne répondent pas forcément aux offres publiées, mais qui peuvent être séduits par une opportunité en adéquation avec leur profil (Dream Catcher Sales, s.d.).

Un autre défi majeur du recrutement traditionnel réside dans son processus de sélection chronophage et coûteux. En effet, ce modèle repose souvent sur un tri manuel des candidatures, ce qui mobilise d'importantes ressources humaines et financières. De plus, la lenteur du processus constitue un frein majeur, notamment dans un contexte où la réactivité est essentielle pour capter les meilleurs talents (Dream Catcher Sales, s.d.).

Face à cette problématique, l'optimisation des processus grâce aux outils numériques devient un enjeu clé. L'intégration de solutions technologiques, telles que les *Applicant Tracking Systems* (ATS) ou l'intelligence artificielle, permet d'automatiser la gestion des candidatures,

d'améliorer la sélection des profils et d'accélérer l'ensemble du processus de recrutement (PsicoSmart, 2024).

Par ailleurs, l'évolution des attentes des candidats a profondément transformé la manière dont ils perçoivent le recrutement. Aujourd'hui, ces derniers recherchent des processus plus transparents, interactifs et alignés avec leurs valeurs professionnelles. Ils ne se contentent plus de trouver un emploi, mais souhaitent intégrer une entreprise dont la culture correspond à leurs aspirations. Un processus perçu comme rigide et impersonnel peut alors conduire les talents à se détourner de l'entreprise, au profit d'autres structures offrant une meilleure expérience aux candidats (Duberland, 2024).

Dans ce contexte, il devient primordial d'améliorer l'expérience candidat en proposant un processus plus transparent, rapide et centré sur le candidat. Une attention particulière doit être portée à la fluidité des interactions, à la rapidité des retours et à une communication efficace tout au long du processus de sélection. En mettant en place ces ajustements, les entreprises peuvent non seulement attirer des talents, mais aussi les fidéliser et renforcer leur attractivité sur le marché du travail (Duberland, 2024).

2. Évolution des pratiques et des outils digitaux

2.1. Transformation des étapes du recrutement

Comme expliqué dans la section précédente retraçant l'évolution du recrutement, le processus actuel est bien différent de celui qui s'effectuait jusqu'à la fin du XX^e siècle. À cette époque, le recrutement se faisait principalement par la diffusion d'offres dans la presse écrite ou par téléphone fixe. De plus, le réseau professionnel d'un recruteur s'agrandissait principalement grâce à des rencontres, notamment avec d'anciens collègues ou connaissances.

Dans son ouvrage intitulé *du e-recrutement au recrutement 2.0*, Travers (2013) affirme qu'Internet a joué un rôle déterminant dans l'évolution des pratiques de recrutement. Alors que toutes les annonces de recrutement se trouvaient autrefois dans la presse, elles sont désormais publiées sur des plateformes numériques dédiées. De même, les CV sous format papier ont pratiquement disparu, remplacés par des versions numériques facilement transmissibles par email ou via des plateformes spécialisées.

Actuellement, le recrutement en ligne décrit par Camille Travers (2013) suit un processus structuré en quatre étapes principales.

La première étape est celle du **sourcing**, qui remplace plusieurs étapes du recrutement traditionnel, notamment la définition du poste, du profil recherché, l'identification des sources de recrutement et la mise en place des moyens de diffusion.

Le *sourcing* consiste à cibler et identifier les meilleurs candidats pour un poste donné, une démarche qui rend les recruteurs plus proactifs. Contrairement au recrutement traditionnel où les recruteurs attendaient des candidatures spontanées ou des réponses aux offres d'emploi, les entreprises utilisent désormais des outils numériques et leur image de marque pour attirer les talents. Cela passe notamment par une présence renforcée sur les réseaux sociaux, l'optimisation de leur site de carrières et l'utilisation de *jobboards* et de plateformes spécialisées (Travers, 2013).

Ensuite vient l'étape du **traitement et de l'évaluation** des candidatures. Cette phase reste similaire au processus traditionnel, car elle consiste toujours à analyser les CV et lettres de motivation, puis à sélectionner les profils les plus pertinents en fonction des critères définis par l'entreprise. Cependant, cette phase est désormais très souvent automatisée.

La troisième étape, appelée **présélection**, comprend les premiers entretiens téléphoniques ou en visioconférence, qui peuvent être suivis de tests techniques ou psychométriques. Ces évaluations permettent d'affiner le choix des candidats et de mieux cerner leur adéquation avec le poste et la culture de l'entreprise (Travers, 2013).

Enfin, la dernière étape est **l'intégration** du candidat, une phase de plus en plus importante pour les entreprises soucieuses de fidéliser leurs employés. L'intégration, aussi nommée « *onboarding* », ne se limite plus à une simple journée d'accueil : il s'agit désormais d'un processus structuré comprenant des formations, des rencontres avec les équipes et un accompagnement personnalisé pour faciliter l'adaptation du nouvel employé à son poste (Travers, 2013).

Grâce à Internet et aux avancées technologiques, ces étapes ont été optimisées, rendant le recrutement plus rapide et efficace. L'intelligence artificielle joue également un rôle clé dans cette transformation, notamment à travers l'automatisation du tri des candidatures, l'analyse des CV via des algorithmes de *matching* et la mise en place d'outils d'entretien vidéo différé. Ces innovations permettent aux recruteurs de se concentrer davantage sur l'aspect humain du recrutement, tout en gagnant en efficacité.

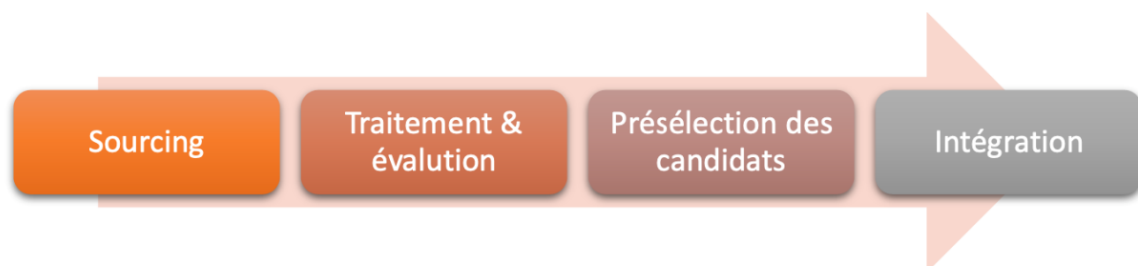


Figure 3 : Étapes du e-recrutement

Source : Travers, C. (2013). Du e-recrutement au recrutement 2.0. Studyrama.

2.2. Les outils numériques au service du recrutement

Dans un contexte de transformation rapide des pratiques RH, les outils numériques s'imposent aujourd'hui comme des leviers essentiels du processus de recrutement. Ils accompagnent les entreprises à chaque étape, de la diffusion des offres à la gestion des candidatures. La section suivante présente une liste non exhaustive des outils les plus couramment mobilisés dans le cadre du recrutement digitalisé.

2.2.1. Les jobboards

Les *jobboards*, définis par les auteurs Baudoin, Diard, Benabid et Cherif, sont « des plateformes de publications d'annonces d'emploi ». Sur ces plateformes, les recruteurs y postent la description de postes ainsi que les exigences et les avantages qui y sont liés. Quant aux demandeurs d'emploi, ils y ont la possibilité de parcourir une multitude d'opportunités et d'y suivre l'avancement de leurs candidatures.

Sur ces sites, il est possible de filtrer certains éléments tels que le secteur d'activité, l'emplacement géographique, ou encore des compétences, afin de trouver le candidat, ou le poste idéal pour chacun des acteurs du recrutement (Montéréal, 2024).

Voici une liste reprenant quelques exemples de *jobboards* en Belgique :

- **Jobat** : Propose des milliers d'offres d'emploi dans divers secteurs en Wallonie, Flandre et Bruxelles. <https://www.jobat.be/fr>
- **Indeed** : Il s'agit « du premier site d'emploi dans le monde » (Indeed, 2025) rassemblant des annonces de diverses sources, très utilisé par les chercheurs d'emploi en Belgique, avec plus de « 580 millions de profils de chercheurs d'emploi ».(Indeed, 2025) <https://fr.indeed.com/>
- **Monster** : Est une plateforme internationale offrant des opportunités dans divers secteurs. <https://www.monster.be/fr/>
- **Le Forem** : L'office wallonne de la formation professionnelle et de l'emploi, est le service public de Wallonie, proposant de nombreuses offres et services aux chercheurs d'emploi. <https://www.leforem.be/>
- **VDAB** : Le VDAB est le service public de l'emploi en Flandre, offrant tout comme le Forem, une large gamme d'offres d'emploi et de formations, mais en Flandre. <https://www.vdab.be/fr>

- **StudentJob** : StudentJob cible principalement les étudiants et jeunes diplômés à la recherche de stages ou de premiers emplois. <https://fr.studentjob.be/>

2.2.2. *Les réseaux sociaux*

Aujourd'hui, un candidat peut trouver un emploi grâce aux réseaux sociaux tels que LinkedIn, Facebook, Instagram, TikTok ou d'autres plateformes, qu'elles soient plus ou moins formelles. Les générations Y (*digital natives*) et Z utilisent quotidiennement ces réseaux. Il est donc essentiel pour les entreprises désireuses de recruter d'être présentes sur ces plateformes et de les utiliser comme outils de recrutement. Pour ce faire, elles doivent identifier leur cible et choisir le réseau adéquat correspondant aux profils recherchés (Baudouin et al., 2019).

L'intégration des réseaux sociaux dans les stratégies de recrutement est devenue incontournable pour les entreprises souhaitant attirer divers candidats. Ces plateformes offrent de nombreux avantages en termes de visibilité, d'efficacité et de ciblage précis.

Grâce aux réseaux sociaux, les entreprises ont accès à un large éventail de profils, augmentant ainsi leurs chances de trouver le candidat idéal (France Travail, s.d.). En publiant des offres sur ces plateformes, les recruteurs peuvent toucher un public plus large. De plus, l'interaction directe avec des candidats potentiels facilite une identification plus rapide et pertinente (Mollard, 2023).

Chaque réseau social possède ses particularités et attire des profils spécifiques :

- ***LinkedIn : le réseau professionnel incontournable***

LinkedIn est reconnu comme "LE réseau social professionnel", selon Jennifer Montéréal (2024). Il permet aux recruteurs de publier des offres d'emploi, de rechercher des candidats en fonction de leurs compétences et d'établir des connexions directes avec des professionnels (France Travail, s.d.).

Bien que ce réseau soit principalement utilisé par des professionnels, il attire de plus en plus d'étudiants qui y sont actifs pour la recherche de stages ou d'un premier emploi. Il est donc essentiel pour une entreprise visant ces profils d'être présente sur cette plateforme (Baudouin et al., 2019). Contrairement aux sites d'emploi classiques où les candidats déposent simplement leur CV, LinkedIn leur permet d'afficher leurs attentes professionnelles et les opportunités auxquelles ils sont ouverts (France Travail, s.d.).

Pour recruter sur LinkedIn, plusieurs solutions s'offrent aux entreprises :

Tout d'abord, elles peuvent relayer leurs offres d'emploi disponibles sur leur page de l'entreprise.

Elles peuvent également utiliser la fonctionnalité "Emplois" qui leur permet de publier directement des annonces sur la plateforme en remplissant un formulaire précisant la description du poste, les compétences requises et la rémunération proposée (France Travail, s.d.).

Cependant, LinkedIn peut représenter un coût pour les entreprises par rapport à d'autres réseaux sociaux. La plateforme propose plusieurs abonnements adaptés aux besoins des recruteurs, avec des tarifs allant d'environ une trentaine d'euros jusqu'à parfois une centaine d'euros par mois. Les formules "*Career*", "*Business*", "*Sales Navigator Core*" et "*Recruiter Lite*" permettent d'augmenter la visibilité, d'envoyer un certain nombre d' *InMails* (messages privés à des personnes hors du réseau direct), d'accéder à un meilleur ciblage des profils et d'utiliser des options de personnalisation pour optimiser l'image de marque de l'entreprise sur la plateforme (LinkedIn, 2025).

Enfin, LinkedIn est un véritable outil de *sourcing* pour les recruteurs. Grâce à la barre de recherche avancée, ils peuvent identifier les candidats correspondant aux critères de l'offre en saisissant des mots-clés spécifiques. LinkedIn est également très utile pour trouver des profils à l'international ainsi que des candidats en "veille passive" – c'est-à-dire aux candidats qui restent ouverts aux opportunités d'emploi, mais n'effectuant pas une démarche active (Baudouin et al., 2019).

- *Facebook : un réseau grand public pour une large diffusion*

Facebook, avec sa grande base d'utilisateurs, permet aux entreprises d'accéder à une audience étendue. La plateforme est particulièrement utile pour les postes nécessitant une large visibilité avec une diffusion rapide et massive. Les recruteurs peuvent y publier des offres d'emploi et cibler leurs annonces en fonction de critères tels que la localisation, les centres d'intérêt ou l'expérience professionnelle (France Travail, s.d.).

Facebook est également facile d'utilisation pour les candidats souhaitant postuler, car il intègre une fonctionnalité dédiée au recrutement permettant aux entreprises de recruter directement via la plateforme. Les candidats peuvent donc postuler via Facebook, en utilisant un formulaire prérempli avec leurs informations liées à leur profil. Cette fonctionnalité permet une démarche plus simple et accélérée. De plus, les entreprises peuvent interagir directement en message privé via Messenger avec les candidats potentiels. Cette approche offre une meilleure réactivité de la part du candidat (Standaert, 2013).

- *X : un réseau pour les secteurs dynamiques*

X (anciennement Twitter) est un outil efficace pour diffuser rapidement des offres d'emploi, en particulier dans des secteurs où la réactivité est essentielle, comme la communication, le

marketing ou la Tech. Il permet aussi d’identifier des candidats actifs via les discussions et hashtags liés à l’emploi (Mollard, 2023).

- **Instagram et TikTok : des plateformes pour attirer les jeunes talents :**

Instagram et TikTok, axés sur le contenu visuel et l’image, sont particulièrement efficaces pour atteindre de jeunes talents ainsi que des profils créatifs.

TikTok est très convoité par la génération Z, notamment depuis son essor durant la pandémie de COVID-19. De nombreuses entreprises l’utilisent aujourd’hui pour moderniser leur image et attirer des candidats jeunes et innovants (France travail, s.d.). Quant à Instagram, la plateforme s’adresse davantage aux *Millennials* (génération Y), qui y sont souvent actifs (France Travail, s.d.). Ces réseaux permettent aux entreprises de mettre en avant leur culture d’entreprise de manière visuelle, authentique et engageante, attirant ainsi des candidats sensibles à l’image de marque et à l’innovation (Mollard, 2023). Être présent sur ces plateformes est donc un excellent moyen de donner une image moderne et dynamique à l’entreprise ainsi que de renforcer sa marque employeur (Baudouin et al., 2019).

Les réseaux sociaux ont profondément transformé la manière dont les entreprises et les candidats interagissent. En plus de faciliter la diffusion des offres, ils permettent aux recruteurs d’accéder à des candidats plus variés, y compris ceux qui ne sont pas en recherche active. Ils sont également un excellent levier pour développer la marque employeur, en mettant en avant les réussites, les valeurs et les actualités de l’entreprise (Montéréal, 2024).

Tableau 1 : Usage des réseaux sociaux dans le recrutement

Réseau social	Utilité principale	Profils ciblés
LinkedIn	Recrutement et networking professionnel	Professionnels, cadres, étudiants, profils en veille passive
Facebook	Large diffusion d’offres et ciblage plus précis	Grand public, profils diversifiés
X (Twitter)	Diffusion rapide d’annonces et visibilité sur l’actualité	Profils du marketing, communication et Tech
TikTok	Attrayant pour les jeunes talents et engagement via du contenu dynamique	Génération Z, jeunes diplômés, profils innovants
Instagram	Mise en avant de la culture d’entreprise et attractivité visuelle	Génération Y, profils créatifs

2.2.3. *Les outils de gestion optimisée*

- **ATS : Applicant Tracking System**

Avec la digitalisation, le volume de CV reçus par les entreprises ne cesse d'augmenter. C'est donc pour aider les recruteurs à gérer efficacement ces candidatures que les *Applicant Tracking Systems* (ATS) ont été développés.

Ces logiciels permettent d'optimiser, d'automatiser et de centraliser chaque étape du processus de recrutement, offrant ainsi un gain de temps considérable aux entreprises (Derville, 2025). Les ATS possèdent plusieurs fonctionnalités, telles que la gestion et le suivi des candidatures, l'organisation des entretiens, l'analyse des profils ainsi que l'automatisation des communications avec les candidats.

Tout d'abord, ces logiciels facilitent la diffusion des offres d'emploi sur plusieurs plateformes, augmentant ainsi leur visibilité afin d'attirer un plus grand nombre de candidats.

Ensuite, en matière de gestion des candidatures, l'ATS permet de centraliser toutes les données des candidats en un seul et même endroit. Les informations issues des CV, lettres de motivation et profils LinkedIn sont stockées et organisées de manière structurée.

De plus, le logiciel contient une interface offrant un suivi en temps réel de chaque candidature. Grâce à cet outil, les recruteurs peuvent automatiser certaines tâches, telles que l'envoi de messages automatiques ou la planification des entretiens. Certains ATS intègrent également des algorithmes permettant de présélectionner les candidats dont le profil correspond le mieux aux besoins de l'entreprise (Derville, 2025).

Enfin, ces logiciels favorisent la collaboration entre les différents acteurs du recrutement en facilitant le partage des évaluations et des commentaires sur les candidats.

En conclusion, en optimisant le processus de recrutement, les ATS permettent aux recruteurs de se concentrer davantage sur l'expérience candidat, améliorant ainsi l'image employeur et l'efficacité des recrutements (Derville, 2025).

- **SIRH : Système d'Information des Ressources Humaines**

Un SIRH est un outil de gestion des ressources humaines qui permet à une entreprise de centraliser toutes les données relatives aux membres du personnel. Il a pour but d'unifier les procédures entre les différentes branches d'une entreprise ainsi que d'optimiser la gestion de ses ressources humaines (Montréal, 2024).

Autrefois destiné à gérer la gestion des paies, des congés ou absences ou encore au planning, il est également aujourd'hui possible de gérer grâce à ce système d'autres fonctions essentielles des ressources humaines telles que le recrutement et la gestion des candidatures.

Concernant ce dernier point, le SIRH permet de centraliser toutes les informations issues des dossiers d'embauche, des entretiens ou autres étapes du parcours professionnel d'un collaborateur afin d'en faire une analyse neutre et d'en tirer le potentiel de ses employés offrant une vision claire des talents internes à l'entreprise. Cela permet également de planifier les besoins de recrutement, mais aussi d'anticiper les pénuries de compétences au sein de l'entreprise (Goirand, 2023).

Un SIRH est un outil de gestion des ressources humaines principalement utilisé en interne par l'entreprise, tandis qu'un ATS, spécifiquement dédié au recrutement, est conçu pour gérer les candidatures externes.

Enfin, un logiciel de SIRH peut être combiné avec un ATS afin de constituer une solution encore plus efficace pour optimiser l'attraction et le suivi des meilleurs talents (Goirand, 2023).

2.2.4. Les plateformes d'entretiens, de tests et de formations en ligne

- Les plateformes d'entretiens à distance

Les outils de visioconférence sont de plus en plus utilisés pour la réalisation d'entretiens à distance, permettant de dépasser les contraintes géographiques. Il existe deux types d'entretiens en visioconférence.

Premièrement, il y a l'entretien en temps réel. Il s'agit d'un échange classique où recruteur et candidat interagissent en direct par appel vidéo. Afin d'effectuer ces entretiens, différentes plateformes sont mises à disposition des recruteurs et candidats, chacune ayant ses avantages et inconvénients.

- **Microsoft Teams** : outil gratuit permettant de créer plusieurs environnements de travail, de partager des fichiers et des conversations, d'enregistrer des réunions et de partager son écran. Son inconvénient majeur est l'impossibilité de gérer plusieurs comptes par utilisateur, ce qui peut être une limite pour les entretiens externes.
- **Zoom** : offre une version gratuite permettant d'accueillir jusqu'à 100 participants. Il intègre lui aussi certaines fonctionnalités comme le partage d'écran, l'enregistrement des réunions et la transcription automatique.
- **Google Meet** : ne nécessite aucun téléchargement préalable, mais ses fonctionnalités restent basiques.

- **Whereby** : ne requiert pas d'inscription pour les participants, seul l'organisateur doit créer un compte. Sa version gratuite est cependant limitée à 4 participants.

Il existe cependant encore de nombreuses autres plateformes, offrant des solutions adaptées aux besoins spécifiques des recruteurs et des entreprises (Bouvier, 2023).

Deuxièmement, il y a l'entretien différé. L'employeur prépare en amont les questions et définit un temps de réponse pour chacune ainsi qu'un délai pour lequel le candidat doit avoir complété l'entretien. Le candidat reçoit alors une demande d'entretien, enregistre ses réponses en vidéo et les envoie au recruteur pour que celui-ci les analyse. Ce format offre une grande flexibilité puisqu'il évite de devoir coordonner les agendas des participants. Toutefois, il peut être déstabilisant pour certains candidats peu à l'aise avec ce mode d'évaluation (WeRecruit, s.d.).

- ***Les plateformes de tests en ligne***

Afin d'évaluer les connaissances et aptitudes des candidats, de nombreuses entreprises ont recours à des tests en ligne. Ces outils sont devenus incontournables dans le processus de recrutement moderne. Ils proposent différents types d'évaluations, notamment des tests de compétences techniques, linguistiques et des tests psychométriques pour analyser la personnalité des candidats. Certains offrent également la possibilité de mises en situation professionnelles, plongeant les candidats dans des scénarios réalistes liés au poste à pourvoir, afin d'évaluer leur capacité à résoudre des problèmes concrets (PsicoSmart, 2024).

Ces tests en ligne présentent de nombreux avantages pour les entreprises. Tout d'abord, ils permettent un gain de temps considérable pour les recruteurs en facilitant la présélection des candidats de manière plus rapide et efficace. De plus, ils élargissent le vivier de talents en supprimant les barrières géographiques, permettant ainsi d'attirer des candidats de différentes régions, voire d'autres pays, et offrant une plus grande diversité dans le recrutement (Inéo Formation, s.d.).

Par ailleurs, la diversité des tests disponibles permet une évaluation approfondie des compétences des candidats, allant de questionnaires à choix multiples aux mises en situation interactives (PsicoSmart, 2024).

Cependant, ces tests présentent également certains inconvénients et défis. L'un des principaux risques est la fraude : en l'absence de supervision physique, les candidats peuvent être tentés de tricher, compromettant ainsi la fiabilité des résultats (PsicoSmart, 2024).

De plus, certaines barrières technologiques subsistent : les candidats moins à l'aise avec les outils numériques ou ne disposant pas d'une connexion Internet stable peuvent être désavantagés.

Enfin, le manque d'interaction humaine peut empêcher d'évaluer correctement certains aspects comportementaux et communicationnels essentiels dans un processus de recrutement (PsicoSmart, 2024).

Pour remédier à ces contraintes, et améliorer l'efficacité du recrutement, certaines entreprises ont recours à l'intégration de la gamification dans les tests en ligne. Cette méthode consiste à incorporer des éléments ludiques et interactifs dans le processus de recrutement, transformant ainsi les évaluations traditionnelles en expériences engageantes.

Par exemple, des entreprises mettent en place des jeux de rôles ou des « *serious games* », simulations réalistes, ainsi qu' « *escape game* virtuel », où les candidats ont un temps imparti pour résoudre des énigmes. Cette méthode permet d'évaluer des compétences clés telles que la résolution de problèmes, la gestion du stress et le travail en équipe, tout en offrant une expérience immersive et motivante aux candidats (Jean-Joachim-Eurasie, 2024).

- Les plateformes de formations en ligne

Comme expliqué dans les différentes étapes du recrutement (cf. supra p.8), la dernière étape, concernant l'intégration et l'accueil d'un nouvel employé, est donc cruciale pour assurer l'engagement du candidat au sein de l'entreprise. Une étude menée par Mercuri Urval, un cabinet de recrutement belge, révèle que 20 % des nouveaux employés envisagent de quitter leur poste dès les 24 premières heures s'ils ne se sentent pas attendus. Une intégration réussie repose sur la transmission des valeurs, de la culture et des attentes de l'entreprise, ainsi que sur une formation adéquate aux outils et procédures internes (Trussart, 2023).

Dans ce contexte, les formations en ligne jouent un rôle clé dans le processus d'intégration. Elles offrent une solution flexible et efficace, permettant aux employés d'apprendre à leur rythme et de revoir les informations autant de fois que nécessaire. Ces formations s'adaptent facilement aux besoins évolutifs de l'entreprise et de ses collaborateurs, couvrant des thématiques variées telles que les processus internes, la santé et la sécurité au travail, ou encore la culture d'entreprise (Trussart, 2023).

Proposées sous différentes formes telles que : des vidéos, des textes, des quiz, des simulations ou encore d'autres contenus interactifs, ces plateformes favorisent l'apprentissage immersif et personnalisé (Trussart, 2023).

Ces plateformes de formation en ligne facilitent ainsi la montée en compétences des nouveaux employés, réduisent leur temps d'adaptation et améliorent leur satisfaction. En optimisant l'expérience d'intégration, ces outils numériques permettent aux entreprises de mieux fidéliser leurs talents et d'améliorer leur taux de rétention (Vorecol, 2024).

2.2.5. *L'Intelligence Artificielle (IA) et ses outils*

Avec la montée en puissance du numérique, le recrutement ne se limite plus aux outils digitaux traditionnels. L'intelligence artificielle joue désormais un rôle central dans l'optimisation du processus de sélection, en facilitant l'analyse des candidatures tout en améliorant l'expérience des postulants. Deux approches se démarquent particulièrement dans ce domaine :

D'une part, l'intelligence artificielle générative (IAG) permet de créer du contenu à partir de données existantes. Elle est notamment utilisée pour rédiger des descriptions de postes sur mesure ou adapter des messages en fonction du contexte, offrant ainsi aux recruteurs un gain de temps significatif tout en assurant une communication cohérente avec la culture de l'entreprise (Ready, 2024).

D'autre part, l'intelligence artificielle prédictive (IAP) repose sur l'analyse des données pour anticiper les tendances et identifier les candidats ayant le plus de chances de réussir à un poste donné. En exploitant des modèles statistiques et des algorithmes d'apprentissage, elle évalue les parcours professionnels afin de prédire leur adéquation avec les besoins des entreprises (Ready, 2024).

Ces avancées permettent aux recruteurs d'analyser des milliers de candidatures en quelques secondes. Selon un rapport de McKinsey, l'intégration de l'IA dans le recrutement peut réduire le temps d'embauche de 50 %, tout en augmentant la diversité des profils de 30 % (Psico-smart, 2024).

L'IA ne se contente pas d'accélérer le tri des candidatures, elle s'intègre également à divers outils qui automatisent certaines tâches et facilitent la gestion des talents. Par exemple, certains systèmes de suivi des candidatures (ATS) utilisent l'IA pour filtrer et analyser les CV, en identifiant les profils les plus pertinents en fonction de mots-clés, de l'expérience et des compétences recherchées.

D'autres solutions, entièrement basées sur l'intelligence artificielle, révolutionnent le processus de recrutement. Les applications de *job matching*, par exemple, s'appuient sur des algorithmes avancés pour mettre en relation les candidats et les offres d'emploi en fonction de leurs compétences et préférences professionnelles. Plutôt que d'obliger les candidats à postuler manuellement à de nombreuses offres, ces plateformes attribuent un score de compatibilité aux opportunités disponibles, rendant la recherche plus efficace et ciblée (Careerplus, 2019). Cette approche bénéficie aux candidats en leur offrant une expérience personnalisée, rapide et efficace. En recevant des recommandations d'offres adaptées à leurs compétences et à leurs attentes, les postulants gagnent en pertinence dans leur recherche d'emploi. De plus, ils ont la possibilité de découvrir plus rapidement des offres susceptibles de

les intéresser. Par ailleurs, ces applications permettent d'accéder à des opportunités qui auraient pu leur échapper dans le cadre d'une recherche d'emploi traditionnelle (Anthony, 2019).

En contrepartie, ces applications bénéficient aussi aux entreprises en optimisant le tri des candidatures et en réduisant le taux de turnover grâce à des recrutements plus alignés sur les besoins réels (Anthony, 2019).

Dans la même optique, les *chatbots* de recrutement transforment l'interaction entre les entreprises et les candidats. Ces assistants virtuels, dotés d'intelligence artificielle, offrent des réponses instantanées aux questions des postulants, collectent des informations clés et facilitent la présélection des profils (Recruit CRM, 2025). Leur disponibilité 24h/24 et 7j/7 garantit une réactivité optimale, tout en allégeant la charge administrative des recruteurs (Bizneo, 2024).

Pour les candidats, ces *chatbots* représentent une amélioration significative de l'expérience utilisateur. En fluidifiant le parcours de candidature et en proposant une communication plus engageante, ils contribuent à renforcer la marque employeur des entreprises (Bizneo, 2024).

Au-delà de la gestion des candidatures, l'IA améliore également l'expérience des postulants en leur fournissant des retours instantanés sur l'état de leur dossier, réduisant ainsi leur incertitude et leur anxiété. Certains outils proposent même des suggestions personnalisées pour optimiser les CV et les profils en ligne, augmentant ainsi leurs chances de succès (Leblanc, 2025).

Par ailleurs, l'IA intervient dans l'évaluation des candidats via des entretiens vidéo différés. Ces technologies sont capables d'analyser des éléments non verbaux, d'évaluer la pertinence des réponses et de détecter les profils les plus prometteurs grâce à des modèles d'analyse comportementale (Goirand, 2023).

En définitive, l'intelligence artificielle transforme profondément le recrutement en apportant des solutions innovantes qui bénéficient tant aux recruteurs qu'aux candidats. En automatisant les tâches répétitives, en affinant les correspondances entre les profils et les postes, et en facilitant la communication, elle permet aux entreprises d'améliorer l'efficacité de leur processus de recrutement tout en offrant une expérience plus fluide et personnalisée aux postulants. Grâce à ces avancées technologiques, le recrutement devient non seulement plus rapide et précis, mais aussi plus humain et centré sur l'expérience candidat.

2.3. Conclusion des outils numériques

Le développement et l'expansion des outils digitaux dans le recrutement constituent une avancée majeure, améliorant l'efficacité, l'accessibilité et l'optimisation de l'ensemble du processus de recrutement.

Les réseaux sociaux, les *jobboards*, les applications de *jobmatching* et les sites web d'entreprises facilitent le **sourcing** en permettant aux recruteurs d'identifier plus rapidement les profils pertinents.

Par ailleurs, les logiciels spécialisés, tels que les ATS (*Applicant Tracking Systems*), les SIRH (Systèmes d'Information des Ressources Humaines), ou encore l'IA, sont particulièrement efficaces pour gérer et **traiter les candidatures** de manière structurée et automatisée.

L'évaluation et la présélection des candidats sont également optimisées grâce à l'IA, mais également grâce à des outils tels que les entretiens à distance, les tests en ligne et les méthodes de gamification, qui permettent d'analyser les compétences et la compatibilité des candidats.

Enfin, **l'intégration** des nouveaux employés tire amplement profit des plateformes de formation numérique, qui facilitent leur adaptation, leur engagement et leur montée en compétences.

D'autres outils digitaux sont également élaborés dans le domaine des ressources humaines pour renforcer l'engagement des employés et promouvoir une culture d'entreprise dynamique. Les plateformes de communication interne, comme Slack, facilitent les échanges et la collaboration entre les équipes. De plus, le suivi des performances et du bien-être des employés est optimisé grâce à des outils permettant d'analyser des indicateurs clés. Enfin, les systèmes de feedback numériques et les enquêtes de satisfaction en ligne contribuent également à améliorer l'expérience des collaborateurs et à favoriser leur engagement (Vorecol, 2024).

2.4. Avantages et inconvénients du processus de recrutement digitalisé

2.4.1. Les avantages

La digitalisation du processus de recrutement possède une série d'avantages pour les entreprises, mais également pour les candidats.

Gain de temps

Tout d'abord, les entreprises et les cabinets de recrutement tirent profit de nombreux avantages grâce à l'automatisation et l'optimisation de certaines tâches par les outils numériques, permettant ainsi aux recruteurs de gagner un temps significatif. De nombreuses tâches administratives telles que la diffusion des offres d'emploi sur les différentes plateformes (*jobboards*, réseaux sociaux, sites spécialisés), le tri des candidatures, la planification des entretiens ou encore l'envoi de courriels, peuvent être automatisées. Cette optimisation permet d'accélérer l'ensemble du processus de recrutement, réduisant ainsi les délais et minimisant le risque de perdre des candidats qualifiés en raison d'une procédure trop longue (Montéréal, 2024).

Diminution des coûts

Cette réduction de temps consacré aux tâches administratives permet également aux entreprises de bénéficier d'une diminution de leurs coûts opérationnels. En améliorant le temps consacré à la sélection des profils, les recruteurs peuvent se concentrer sur les candidats ayant les qualifications optimales, avec une forte probabilité de s'intégrer durablement au sein de l'organisation. Les coûts opérationnels liés au temps passé pour trouver le bon candidat, ainsi que les chances qu'un futur candidat reste plus longtemps dans l'entreprise contribuent à une réduction des coûts et à une amélioration de la rentabilité globale (Montéréal, 2024).

Amélioration de l'image du recruteur

Ensuite, la digitalisation joue un rôle essentiel dans l'amélioration de l'image du recruteur. Grâce aux systèmes automatisés, toutes les candidatures sont analysées et traitées, garantissant ainsi une réponse systématique aux candidats, y compris en cas de refus. Ce processus contribue à renforcer la marque employeur et à améliorer la perception de l'entreprise auprès des talents potentiels (Montéréal, 2024).

Dans ce contexte, il devient primordial pour les entreprises de valoriser leur marque employeur afin d'attirer les meilleurs profils. Internet et les réseaux sociaux constituent des options stratégiques permettant de mettre en avant la culture d'entreprise, l'identité organisationnelle ainsi que les avantages offerts aux employés. Cette mise en avant contribue

à renforcer l'attractivité de l'entreprise sur le marché du travail et à séduire des talents en quête d'un environnement professionnel correspondant à leurs attentes (Corbillé, Foli et Tassel, 2018).

Vivier de talents élargi

Le *sourcing* en ligne constitue également un atout majeur pour les recruteurs. Il leur permet d'accéder à un vivier de talents élargi et d'identifier et d'entrer en contact avec des profils qui auraient pu être difficiles à atteindre sans les outils technologiques actuels. L'usage des solutions numériques permet ainsi un ciblage plus précis des talents et une vérification approfondie de l'adéquation entre le profil du candidat et les exigences du poste (Montréal, 2024).

Centralisation des étapes

De plus, les logiciels de candidatures, tels que les ATS, permettent une centralisation de toutes les étapes du recrutement. Ils facilitent la gestion des candidatures et l'organisation des documents qui y sont liés (CV, diplômes, etc.) ou encore l'échange d'informations entre recruteur et candidat. Cette centralisation permet une amélioration du processus de recrutement, augmentant donc l'efficacité du recrutement (Corbillé, Foli et Tassel, 2018). Cette amélioration continue permet une adaptation constante aux évolutions du marché et aux attentes des candidats (Montréal, 2024).

Amélioration du rapport candidat/ recruteur

Concernant l'expérience des candidats, l'essor du recrutement via les réseaux sociaux améliore le rapport entre candidat et recruteur. Une nouvelle approche plus conversationnelle a émergé en permettant aux candidats d'interagir plus facilement avec les recruteurs (Corbillé, Foli et Tassel, 2018).

L'expérience candidat est également optimisée grâce aux outils numériques qui simplifient leur parcours et leur permettent de postuler plus rapidement, notamment via leur smartphone (Montréal, 2024).

D'autre part, le rapport de force entre les employeurs et les candidats tend à s'inverser dans certains secteurs en pénurie de talents. Ces derniers disposent désormais d'un pouvoir lié aux nombreux choix à leur disposition et accordent donc une importance particulière aux valeurs et aux conditions de travail des entreprises (Montréal, 2024).

Contraintes géographiques réduites

Enfin, l'essor du télétravail, accéléré par les conditions liées à la crise sanitaire du COVID-19, a prouvé que le recrutement à distance était aussi bien possible qu'efficace. L'utilisation des visioconférences et des tests en ligne supprime les contraintes géographiques, élargissant également le vivier de talents accessibles et facilitant le processus de recrutement (Montéréal, J., 2024).

En conclusion, la digitalisation du recrutement et les outils numériques associés constituent des atouts stratégiques majeurs pour les entreprises. Ils permettent d'optimiser le processus de recrutement en réduisant le temps nécessaire, d'accroître l'attractivité de l'entreprise en renforçant sa marque employeur, d'améliorer l'expérience offerte aux candidats et de diminuer les coûts tout en gagnant en efficacité.

2.4.2. Les risques et inconvénients

Traitement inéquitable

Tout d'abord, l'un des principaux défis est d'assurer un traitement équitable entre tous les candidats. L'utilisation d'outils automatisés et d'algorithmes peut introduire des biais dans le processus de sélection, désavantageant ainsi certains profils atypiques ou sous-représentés. Il est crucial que les critères de sélection soient inclusifs et non discriminatoires (Montéréal, 2024).

L'intelligence artificielle ainsi que les algorithmes de sélection, conçus pour optimiser le recrutement, sont parfois mal calibrés, ce qui peut générer des biais discriminatoires en reproduisant des schémas issus des données sur lesquelles ils ont été entraînés. Ceci peut défavoriser certains profils, notamment en termes d'origine et de genre, limitant ainsi la diversité des recrutements. Cela exclut donc involontairement des candidats issus de minorités. Afin d'éviter ce type de problème, les entreprises doivent absolument mettre en place des mécanismes de surveillance pour s'assurer que leurs outils numériques sont éthiquement responsables et non discriminatoires (Marin de La Rochefoucauld, 2023).

Déshumanisation et manque d'interactions humaines

Un autre problème lié à la numérisation du processus de recrutement est le manque d'interactions humaines dans le processus d'embauche. Cela peut conduire les candidats à ressentir un sentiment de déshumanisation, provoquant ainsi un sentiment d'exclusion ou de frustration (Montéréal, 2024). Certains témoignages soulignent que l'absence de dialogue avec un employeur ou une automatisation excessive du recrutement peut nuire à l'expérience de nombreux candidats (Gonzalez, 2024).

Voici quelques exemples de témoignages :

"Je suis plutôt contre la digitalisation. Une fois qu'on est dans l'entreprise, on travaille avec des humains et je pense qu'il est important de les rencontrer et de prendre le temps d'évaluer le "feeling" avec sa future équipe. Certaines personnes s'appuient un peu trop sur l'aspect automatique du digital et j'ai déjà reçu des propositions d'entretien pour des métiers que je ne pratique pas du tout, comme avocate ou contrôleur de gestion. Les gens ne se sont pas du tout renseignés en amont, et ça ne donne pas envie d'aller vers ces entreprises." **Margot**

"Je ne suis pas rh mais je pense que l'automatisation pour certains postes avec beaucoup de cv à traiter est nécessaire. En revanche, pour les étapes suivantes, c'est l'humain le plus important. J'ai déjà participé à un "entretien" avec un questionnaire qui se déroulait en me filmant pendant que je répondais à des questions. Résultat ? J'ai perdu mes moyens à chercher mes mots sans avoir quelqu'un devant moi pour me rassurer, échanger (on ne reçoit pas les questions au préalable, c'est du direct) + perte de motivation = j'ai quitté le questionnaire avant la fin." **Amélie**

*"Pour ma part, je suis plutôt contre surtout quand c'est dans l'excès. Il y a peu j'étais en recherche active, je postule pour un poste en tant que chargée de recrutement. Déjà, je reçois un mail me demandant de répondre à un questionnaire. Je le fais. Puis un 2nd mail pour faire une vidéo de présentation. Je le fais même si je ne suis pas fan de l'idée. Puis, je reçois encore un mail cette fois pour un test de personnalité + un exercice pratique ! Tout ça sans jamais avoir discuté avec un être humain de vive voix ! Sans jamais qu'on me parle du poste et de l'entreprise ! J'ai arrêté là le process et je suis partie ailleurs !" **Amélie***

Figure 4 : Témoignages de candidats

Source : Gonzalez, B. (2021, 6 décembre). *Focus sur la digitalisation des outils de recrutement*. Taleez.
<https://taleez.com/w/blog/focus-digitalisation-outils-de-recrutement>

Les logiciels de recrutement basés sur l'intelligence artificielle limitent encore plus les interactions humaines et rendent difficile l'évaluation des *soft skills* des candidats. Malgré des outils numériques efficaces facilitant le processus de recrutement, certains candidats ne se sentent pas à l'aise face aux entretiens en visioconférence, ce qui peut influencer négativement leur performance et, par conséquent, les décisions des recruteurs, faussant ainsi les résultats. Les avis sont encore plus mitigés concernant les tests en ligne ou les entretiens différés, où les candidats doivent répondre à des questions préétablies sans aucune interaction

en temps réel. Ces méthodes, perçues comme impersonnelles et limitant les échanges avec les recruteurs, réduisent l'engagement des candidats dans leur processus de recrutement (Marin de La Rochefoucauld, 2023).

Fuite de protection de données

Un autre défi majeur concerne la protection des données personnelles. La digitalisation du recrutement implique la collecte et le stockage d'un volume considérable de données candidates. Les entreprises doivent donc se conformer à de nombreuses réglementations afin de garantir la sécurité et la confidentialité des informations qu'elles traitent (Montéréal, 2024). Toute faille de sécurité dans ces systèmes peut exposer des données personnelles et sensibles à des cyberattaques, mettant ainsi en péril la réputation de l'entreprise ainsi que la confiance des futurs candidats (Corbillé, Foli et Tassel, 2018).

Réputation

En ce qui concerne la réputation des entreprises, celle-ci peut également être fragilisée par la digitalisation. L'image d'une entreprise étant plus exposée que jamais, les candidats peuvent partager leurs expériences sur des plateformes en ligne spécialisées, telles que Glassdoor, influençant ainsi l'attractivité de l'employeur (Corbillé, Foli et Tassel, 2018). Une mauvaise gestion du recrutement, un manque de transparence ou encore un processus perçu comme trop impersonnel peuvent nuire considérablement à cette réputation (Montéréal, 2024).

Qualité et pertinence des candidatures

L'inconvénient suivant est lié à la qualité et à la pertinence des candidatures reçues. L'accès facilité aux offres d'emploi via les plateformes numériques entraîne une forte augmentation du nombre de candidatures. Les recruteurs doivent donc gérer un volume important de candidatures inadaptées à l'offre d'emploi, ralentissant ainsi leur travail et rendant plus difficile l'identification des meilleurs profils (Corbillé, Foli et Tassel, 2018).

Par ailleurs, de nombreux recruteurs critiquent les systèmes d'ATS, jugés comme n'étant pas toujours configurés selon leurs attentes et parfois incapables de filtrer correctement les profils pertinents (Corbillé, Foli et Tassel, 2018).

Besoin d'adaptation constante

Dans ce contexte de transformation numérique, les équipes RH doivent s'adapter en permanence à ces outils. Cependant, certaines entreprises ne disposent pas des ressources nécessaires pour former efficacement leurs effectifs, ce qui peut conduire à des erreurs d'utilisation affectant le processus de recrutement. Une mauvaise maîtrise des ATS, des

plateformes d'entretiens ou d'autres outils numériques peut nuire à l'efficacité du recrutement. Une adaptation constante aux nouveaux outils est donc indispensable pour l'ensemble des équipes RH (Montéréal, 2024).

Impact écologique

Enfin, bien que l'on puisse penser que le recrutement digitalisé réduit l'impact écologique en limitant les déplacements géographiques, son empreinte environnementale est en réalité bien plus conséquente.

Les outils numériques nécessitent l'usage de serveurs et de centres de données qui consomment énormément d'énergie, notamment pour le stockage et le traitement des données des candidats. Ces centres de données sont une source majeure de pollution, contribuant ainsi à accroître l'impact écologique (Carbo, 2024).

Par ailleurs, le processus de recrutement implique également l'utilisation d'ordinateurs, de smartphones et d'autres équipements du côté des candidats comme des recruteurs. La fabrication de ces dispositifs représente l'une des principales sources d'émissions de CO2 du secteur numérique, en raison de l'extraction des métaux rares nécessaires à leur production (Carbo, 2024).

En outre, les interactions numériques, telles que l'envoi massif d'e-mails, les visioconférences ou encore les entretiens enregistrés, consomment également beaucoup d'énergie. Les entretiens en ligne, bien qu'évitant les déplacements, ont une empreinte écologique non négligeable (Carbo, 2024).

Ainsi, l'utilisation du numérique, bien que moins visible, peut être une source de pollution bien plus importante que le recrutement basé sur l'usage du papier. C'est pourquoi l'argument écologique du digital est remis en question lorsque l'on prend en compte l'ensemble de son cycle de vie (Carbo, 2024).

Tableau 2 : *Liste non-exhaustive des avantages et inconvénients du recrutement digital*

Avantages :	Risques et inconvénients :
Gain de temps	Traitement inéquitable
Diminution des coûts	Rapport humain et déshumanisation
Marque employeur renforcée	Protection des données
Accès à un vivier de talent plus large	Réputation
Meilleure rétention des talents	Pertinence des candidatures reçues
Moins de contraintes géographiques	Besoin d'adaptation constante
Centralisation des étapes	Impact écologique
Amélioration du rapport candidat/recruteur	

3. Conclusion de la partie théorique

Au terme de cette revue de la littérature, nous avons retracé l'évolution du processus de recrutement, qui est passé d'un système traditionnel, centré sur la diffusion d'offres d'emploi dans la presse écrite, à un processus largement digitalisé. Aujourd'hui, la recherche d'emploi s'effectue principalement en ligne, tout comme l'envoi des candidatures, les entretiens qui sont souvent réalisés en visioconférence, les tests d'évaluation ou encore le suivi des candidats. Du côté des recruteurs, cette transformation s'est accompagnée d'une démarche beaucoup plus proactive et d'un recours croissant à des outils numériques, voire à l'intelligence artificielle, qui permettent d'automatiser une grande partie des étapes de leur travail.

Cette digitalisation a conduit à une simplification apparente du processus, avec une centralisation de certaines étapes et une réduction du temps de traitement. Toutefois, cette évolution impose une adaptation constante, tant pour les entreprises, qui doivent suivre les tendances technologiques et les attentes du marché, que pour les candidats, qui doivent s'ajuster à de nouveaux modes de communication et d'évaluation. Les attentes des candidats évoluent également, poussant les entreprises à rester attentives à l'expérience proposée, sous peine de perdre en attractivité.

Dans cette dynamique, de nombreux outils se sont progressivement intégrés dans les pratiques quotidiennes des équipes RH : plateformes de diffusion d'offres d'emploi (*jobboards*), réseaux sociaux professionnels, logiciels d'évaluation en ligne, ATS, et plus récemment, outils basés sur l'IA. En quelques décennies, le paysage du recrutement a donc connu une transformation en profondeur.

Cette revue théorique nous a permis d'identifier les principaux avantages, mais aussi les risques et limites associés à cette digitalisation, aussi bien pour les candidats que pour les recruteurs. Bien que cette liste, précédemment exposée, ne soit pas exhaustive, elle met en lumière les gains potentiels en efficacité et en productivité, tout en soulignant les risques de déshumanisation liés à la diminution des interactions directes. C'est pourquoi les auteurs Baudouin et al. (2019), insistent sur la nécessité de conserver certains aspects traditionnels du recrutement, tels que les entretiens en face à face, afin de préserver la dimension humaine du processus, soulignant l'importance de ne pas tout digitaliser à 100%.

La prochaine étape de ce mémoire consistera à confronter ces constats théoriques à la réalité du terrain, en analysant les expériences concrètes de candidats et de recruteurs, dans le but de mieux comprendre l'impact de la digitalisation sur les différents acteurs impliqués dans le processus de recrutement.

Partie 2 : Approche pratique

1. Présentation de la problématique et des motivations

Pour rappel, la problématique explorée dans ce mémoire est la suivante :
« Comment la digitalisation du processus de recrutement influence-t-elle l'expérience des candidats ainsi que l'efficacité du travail des recruteurs tout au long du parcours d'embauche ? »

Le choix de ce sujet s'est imposé naturellement en lien avec ma situation actuelle : étant moi-même en transition vers le marché de l'emploi à la fin de mon master, je me trouve confrontée aux réalités du recrutement. Cette immersion m'a permis de constater que, dans bien des cas, les candidats n'entrent en contact avec un recruteur qu'à un stade très avancé du processus. Cette observation m'a amenée à m'interroger plus largement sur l'évolution des pratiques de recrutement et sur l'impact croissant de la digitalisation dans ce domaine. Elle a ainsi nourri ma volonté d'analyser de manière critique ce nouveau modèle de recrutement de plus en plus répandu.

Ce travail m'a permis d'approfondir ma compréhension des effets de la digitalisation, tant sur l'expérience candidat que sur l'organisation du travail des recruteurs. Il s'inscrit également dans une démarche visant à identifier les opportunités offertes par les outils numériques, sans occulter leurs limites potentielles.

L'intérêt de cette thématique réside dans sa forte actualité et dans ses répercussions concrètes sur les entreprises, en particulier dans le secteur privé. En explorant les transformations numériques à l'œuvre, ce mémoire ambitionne de contribuer à la réflexion autour des stratégies de recrutement et d'offrir des pistes aux professionnels des ressources humaines désireux d'optimiser leur usage des technologies digitales.

2. Présentation des hypothèses

À partir d'une revue approfondie de la littérature académique et professionnelle, diverses thématiques ont pu être explorées et analysées. De ceci, plusieurs hypothèses ont été formulées afin de répondre à la problématique de recherche. J'ai retenu celles qui me semblaient les plus pertinentes.

- ◇ **Hypothèse 1 : L'intégration d'outils numériques dans le processus de recrutement permettrait d'optimiser l'expérience vécue par le candidat en accélérant les délais de réponse et en facilitant la communication avec les recruteurs.**

Cette hypothèse découle des avantages observés lors des recherches basées sur la littérature. Il a été démontré que la réduction des délais de réponse, rendue possible par l'automatisation du processus, permet d'améliorer l'expérience des candidats. De plus, les plateformes numériques, telles que les réseaux sociaux, facilitent une communication plus fluide et plus rapide, ce qui réduit l'incertitude et le sentiment d'attente prolongée souvent rencontré dans les processus traditionnels.

- ◇ **Hypothèse 2 : La digitalisation du recrutement pourrait amener les candidats à perdre leur authenticité, en les incitant à se conformer aux attentes perçues des recruteurs.**

Les outils numériques, notamment les algorithmes de filtrage et les outils basés sur l'IA, poussent souvent les candidats à optimiser leurs candidatures en fonction de critères prédéfinis (mots-clés, formats standards). Cette tendance à "s'adapter" aux attentes des recruteurs pourrait nuire à l'authenticité des candidats et les amener à masquer certaines de leurs compétences ou à se conformer à des modèles de candidature plus stéréotypés.

- ◇ **Hypothèse 3 : L'usage intensif des outils numériques dans le recrutement tend à instaurer une distance relationnelle entre recruteurs et candidats, donnant lieu à une expérience perçue comme plus froide et impersonnelle.**

La digitalisation, en automatisant certains aspects du recrutement, pourrait réduire les interactions humaines, créant ainsi un sentiment de déshumanisation. Cela affecte non seulement les candidats, qui peuvent se sentir comme des données plutôt que des individus, mais aussi les recruteurs, qui peuvent éprouver un sentiment de déconnexion par rapport aux candidats, influençant ainsi leur satisfaction et leur prise de décision.

- ◇ **Hypothèse 4 : La digitalisation du processus de recrutement permet aux recruteurs de traiter plus efficacement un grand nombre de candidatures, améliorant ainsi leur productivité.**

L'automatisation de tâches répétitives telles que le tri des CV et la présélection des candidats grâce aux ATS et à l'IA permet aux recruteurs de se concentrer davantage sur les aspects stratégiques du recrutement, tels que les entretiens et l'évaluation des candidatures. Cela conduit à une meilleure organisation et un suivi plus structuré, ce qui optimise la productivité des recruteurs.

- ◇ **Hypothèse 5 : La digitalisation du recrutement contraint les recruteurs une adaptation continue aux outils numériques, engendrant des défis tant organisationnels et personnels.**

Bien que les outils numériques simplifient certaines tâches, ils exigent également des recruteurs une adaptation continue aux nouvelles technologies. La formation régulière, la gestion de multiples plateformes et la compréhension des algorithmes d'ATS peuvent créer une surcharge cognitive. Ce stress, lié à la nécessité de maîtriser des outils en constante évolution, peut paradoxalement augmenter la complexité du travail des recruteurs.

3. Méthodologie de la récolte de données

Dans le but de confronter les apports théoriques à la réalité du terrain, deux approches complémentaires ont été mobilisées : une étude quantitative et une étude qualitative.

3.1. Étude quantitative

Dans un premier temps, une enquête quantitative a été menée à l'aide d'un questionnaire en ligne visant à recueillir les expériences de candidats ayant été confrontés à un processus de recrutement digitalisé.

L'objectif était de mettre en lumière les ressentis, avantages, inconvénients et impacts globaux du recrutement digitalisé sur l'expérience candidat, en lien avec les éléments identifiés dans la revue de la littérature. Le questionnaire s'adressait à un large public, sans distinction d'âge, de sexe ou de secteur d'activité, à condition que les répondants aient déjà postulé pour rejoindre une entreprise privée ayant recours à des outils numériques ou à l'intelligence artificielle dans son processus de recrutement.

3.1.1. Élaboration du questionnaire

Le questionnaire, conçu via Google Forms (voir annexe n°1), comportait 16 questions, dont 10 fermées et 6 semi-ouvertes, incluant l'option « autres (précisez) » permettant aux participants de compléter librement leurs réponses (Paquet, Schrooten et Simon., 2020).

Diffusé via mes réseaux sociaux (Facebook, Instagram, LinkedIn) ainsi qu'auprès de mon entourage, ce questionnaire a permis de collecter 92 réponses. De plus, il s'agit d'une enquête d'administration indirecte, où les participants remplissent le formulaire de manière autonome (Paquet, Schrooten et Simon., 2020).

Cette enquête visait à recueillir des témoignages concrets afin de confirmer ou nuancer les constats établis lors de la revue de la littérature. Elle ciblait un public diversifié, ayant en commun une expérience avec un processus de recrutement digitalisé.

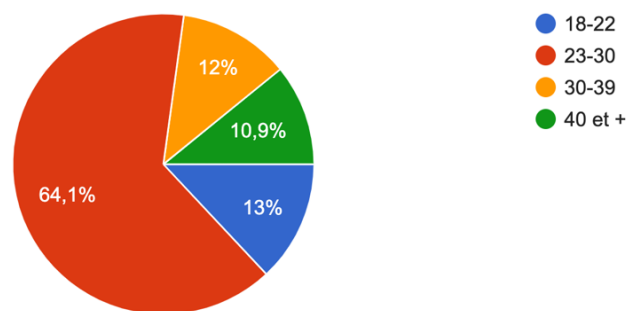
3.1.2. Analyse des données quantitatives

Dans cette partie, nous allons analyser les résultats de l'étude quantitative menée auprès des candidats afin de faire émerger les grandes tendances, qu'elles soient positives ou négatives, afin d'évaluer l'impact concret de la digitalisation sur l'expérience candidat.

Concernant le champ d'analyse effectif, il y a un total de 92 répondants. Le questionnaire a été diffusé sur une période de 20 jours, entre le 19 mars et le 8 avril 2025.

Quel est votre âge ?

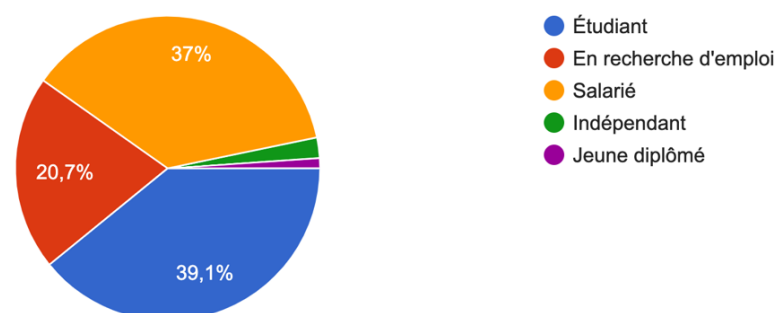
92 réponses



L'échantillon interrogé se compose de personnes âgées de 18 à plus de 40 ans. Près des deux tiers des répondants ont entre 23 et 30 ans, tandis que le tiers restant est réparti équitablement entre les autres tranches d'âge.

Quel est votre statut professionnel ?

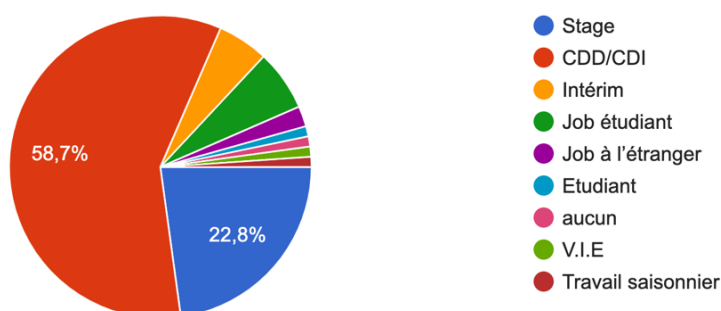
92 réponses



La majorité des répondants sont soit étudiants (39 %), soit salariés (37 %), tandis qu'environ 20 % se trouvent actuellement en recherche d'emploi.

Quel type de poste recherchez-vous lors de vos derniers entretiens?

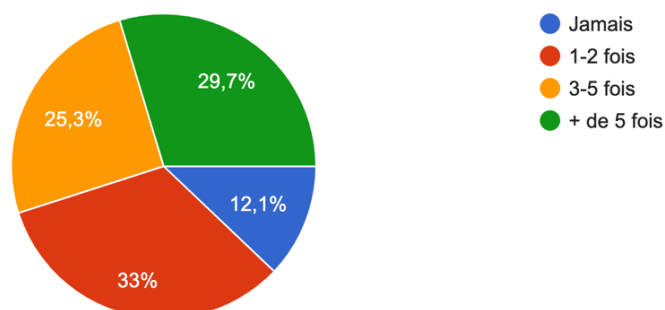
92 réponses



Lors de leur dernière recherche d'emploi, près de 60 % des répondants visaient un contrat à durée déterminée ou indéterminée. Par ailleurs, plus de 20 % ont connu un processus de recrutement digitalisé alors qu'ils étaient uniquement à la recherche d'un stage.

À quelle fréquence avez-vous été confronté(e) à des recrutements digitalisés au cours de ces 5 dernières années ?

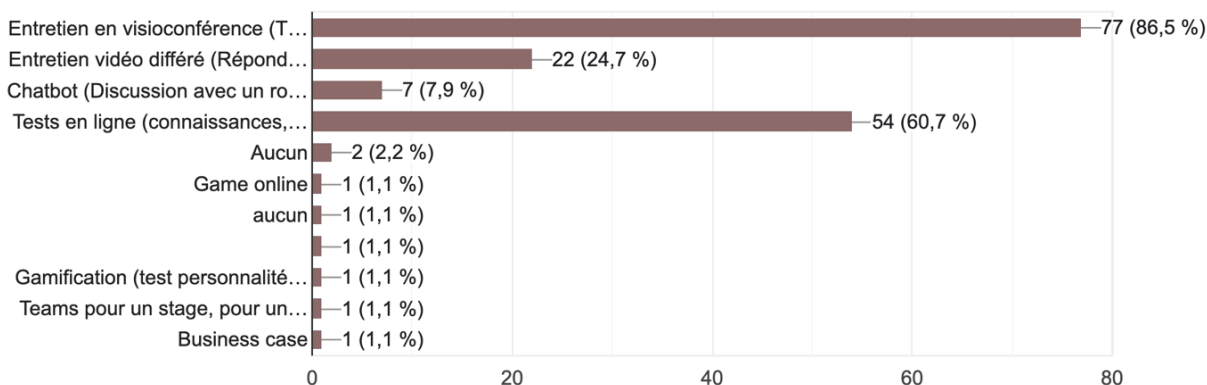
91 réponses



Concernant le nombre d'expériences de recrutement digitalisé vécues, 30 % des répondants déclarent avoir passé plus de cinq entretiens en ligne. Un tiers en a eu entre un et deux, tandis que plus d'un quart en ont eu entre trois et cinq.

Quels outils digitaux avez vous déjà rencontré lors d'un processus de recrutement ?

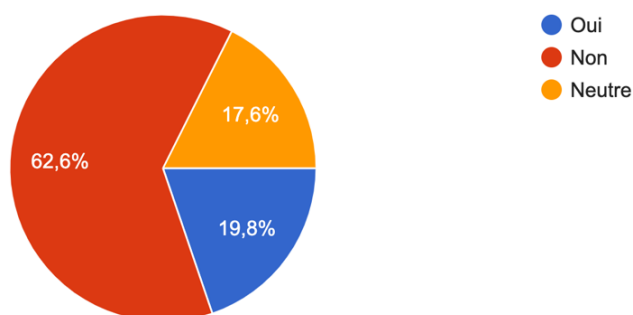
89 réponses



Il a ensuite été demandé aux répondants de lister les outils digitaux auxquels ils ont fait face durant leur processus de recrutement. Lors du processus de recrutement, plus de 85 % des participants ont passé des entretiens en visioconférence, faisant de cet outil, celui qui est le plus couramment utilisé. Ensuite viennent les tests en ligne (60 %) et les entretiens vidéo différés (25 %). D'autres outils ont également été mentionnés plus ponctuellement.

Un processus de recrutement digital peut-il vous freiner lorsque vous postulez ?

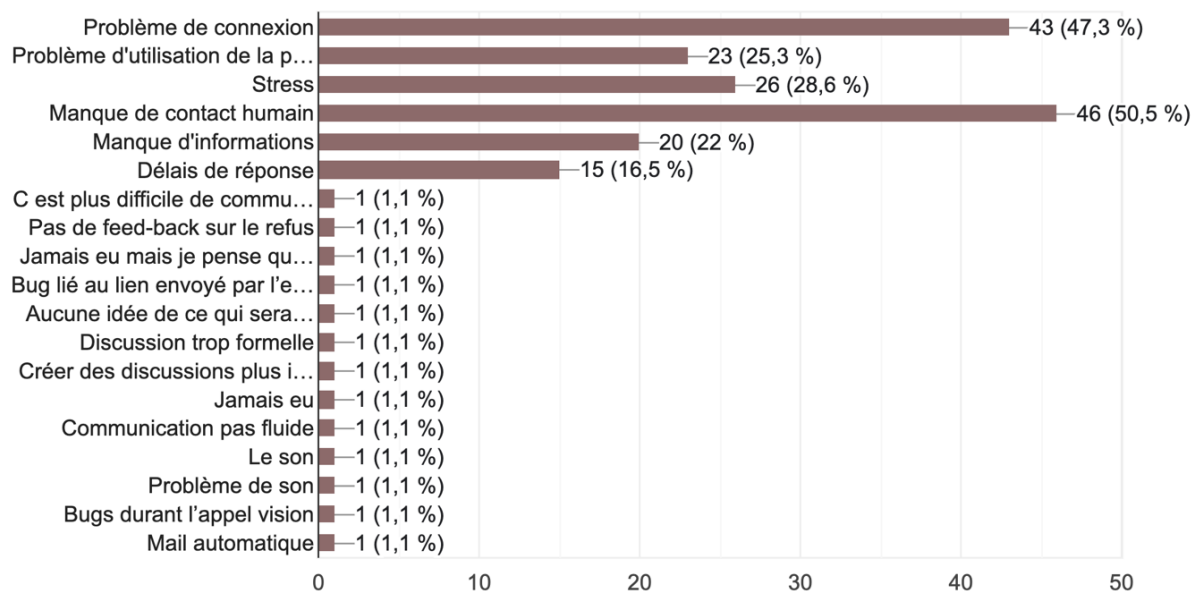
91 réponses



La question suivante visait à savoir si les candidats pouvaient être freinés par un recrutement digital. Seuls 20% des répondants estiment que ça peut être le cas.

Quels aspects du recrutement digital vous ont posé le plus de difficultés ? (Veuillez cocher jusqu'à trois réponses)

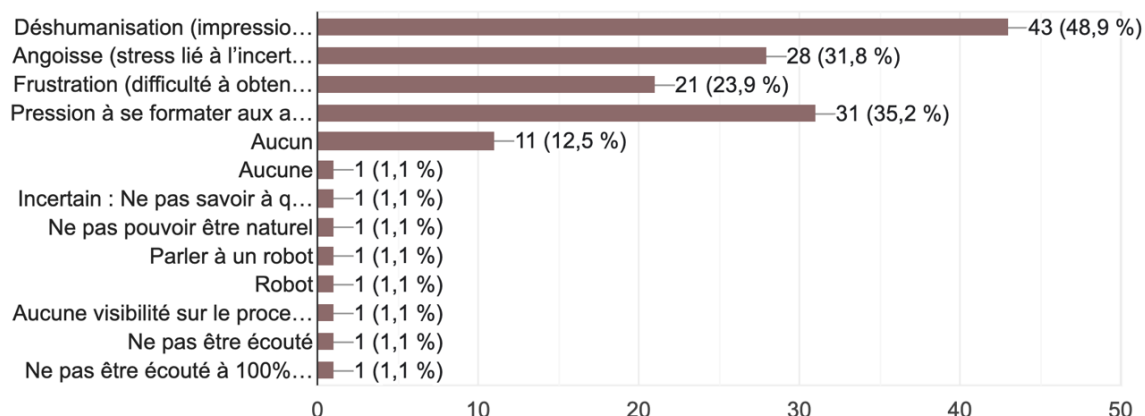
91 réponses



Par la suite, il a été demandé aux répondants de choisir les éléments qui leur ont posé le plus de problèmes durant ce processus digitalisé. Parmi les principales difficultés évoquées, la moitié des candidats pointent le manque de contact humain ainsi que les problèmes de connexion. Plus d'un quart mentionnent également des difficultés liées à l'utilisation des plateformes proposées, ainsi que du stress généré par le format digital.

Lors d'un processus de recrutement digitalisé, avez-vous déjà ressenti l'un des sentiments suivants ? (Vous pouvez cocher plusieurs réponses)

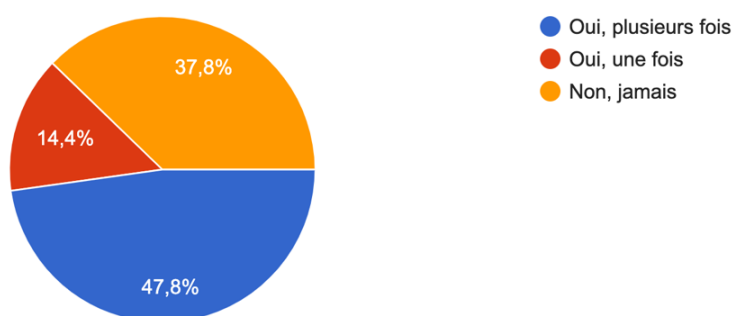
88 réponses



Ensuite, les répondants ont pu évoquer les diverses émotions ressenties lors de ces entretiens. Les impressions partagées à propos des entretiens digitalisés se sont révélées variées. La moitié des répondants se sont sentis déshumanisés, comme s'ils parlaient à un robot ou étaient perçus comme un simple dossier. Un tiers des répondants évoque un sentiment d'angoisse, principalement dû au manque d'interaction humaine ou à l'incertitude du processus. Un autre tiers fait état d'une pression liée à la nécessité de répondre aux attentes de l'entreprise.

Avez-vous déjà eu l'impression qu'un logiciel (ATS) avait rejeté votre candidature sans que votre profil soit réellement analysé par un recruteur ?

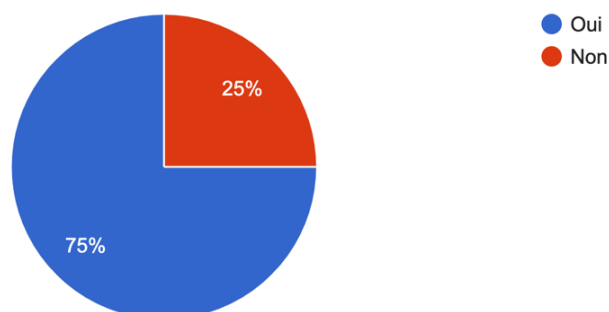
90 réponses



La moitié des participants a déjà eu le sentiment que leur candidature avait été écartée par un algorithme, sans aucune intervention humaine préalable.

Avez-vous déjà adapté votre CV ou votre lettre de motivation afin de correspondre précisément aux exigences d'une offre d'emploi, dans le seul but d'augmenter vos chances d'être sélectionné(e) ?

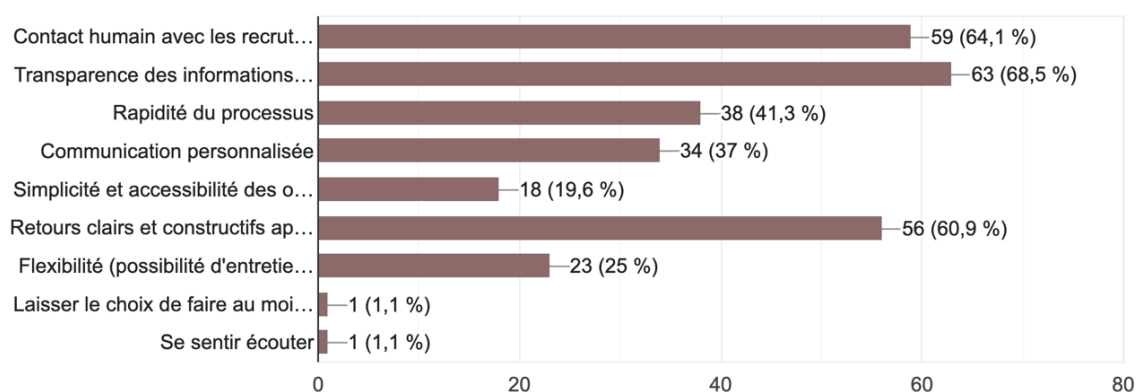
92 réponses



Face au sentiment que leur candidature avait été écartée sans intervention humaine, 75 % des répondants déclarent avoir modifié leur dossier afin de mieux correspondre aux critères de l'offre, dans le but d'augmenter leurs chances de sélection.

Selon vous, quels sont les éléments les plus importants lors d'un processus de recrutement ?
(Veuillez cocher jusqu'à trois réponses)

92 réponses



Par la suite, il a été demandé aux répondants de donner les éléments les plus importants pour eux lors d'un processus de recrutement.

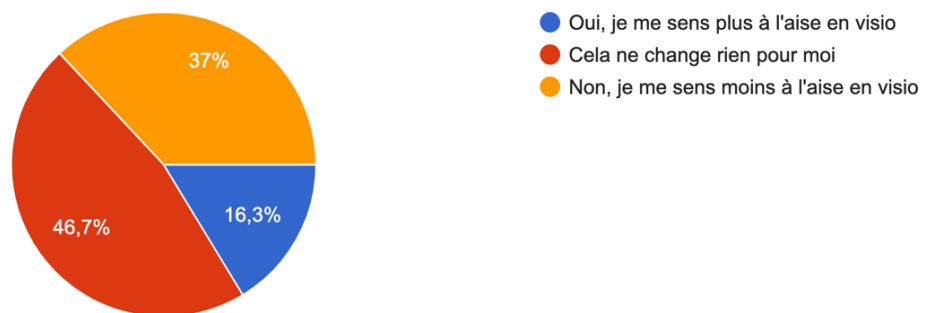
Trois éléments se distinguent comme essentiels pour les candidats lors d'un processus de recrutement. En premier lieu, la transparence des informations reçues (durée du processus, nombre d'étapes, rémunération, etc.).

Ensuite vient le besoin de contact humain avec les recruteurs, jugé indispensable par plus de 64 % des répondants.

Enfin vient l'importance d'obtenir des retours clairs et constructifs de la part des recruteurs après chaque étape importante du processus. Ceci concerne également des retours quant aux refus des candidats.

Les entretiens en visioconférence influencent-ils votre performance par rapport aux entretiens en présentiel ?

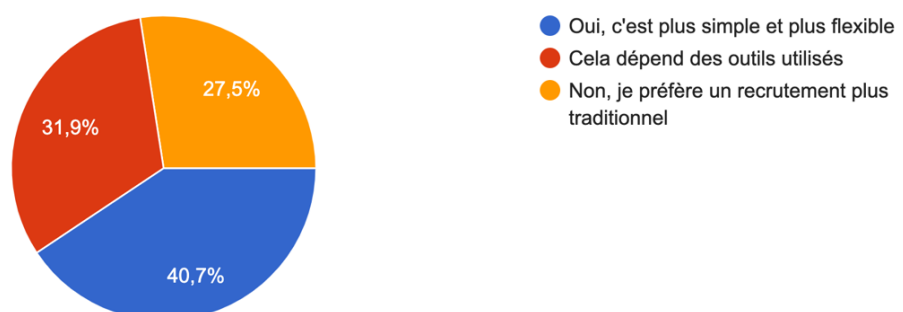
92 réponses



Lorsqu'on compare les modalités d'entretien, près de la moitié des répondants estiment que leur performance en ligne est équivalente à celle en présentiel. Toutefois, plus d'un tiers se disent moins à l'aise en visioconférence et jugent leur prestation de meilleure qualité lorsqu'ils sont reçus en face à face.

Dans l'ensemble, trouvez-vous que les processus de recrutement digitalisés sont plus accessibles que les recrutements traditionnels ?

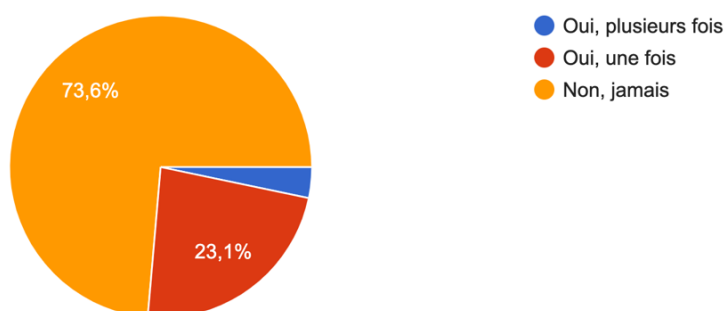
91 réponses



Bien que 40 % des répondants trouvent les étapes du recrutement digitalisé plus simples et flexibles, plus d'un quart d'entre eux préfèrent encore les méthodes traditionnelles.

Avez-vous déjà renoncé à une offre après une mauvaise expérience avec un recrutement digitalisé ?

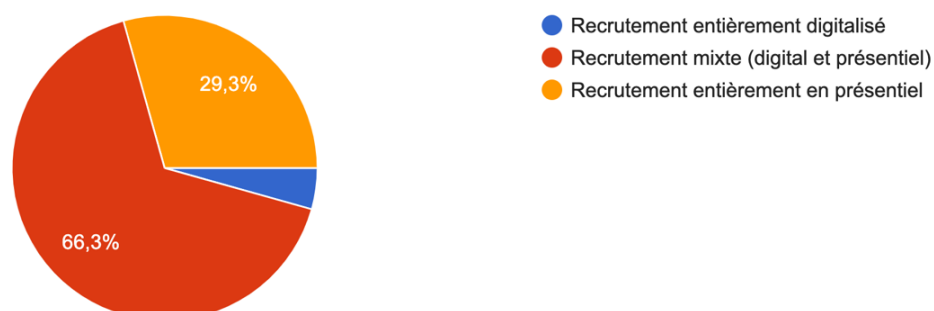
91 réponses



Parmi les candidats interrogés, 20 % ont déclaré avoir abandonné une offre d'emploi après une mauvaise expérience lors d'un processus de recrutement en ligne.

Si vous pouviez choisir, quel type de recrutement préféreriez-vous ?

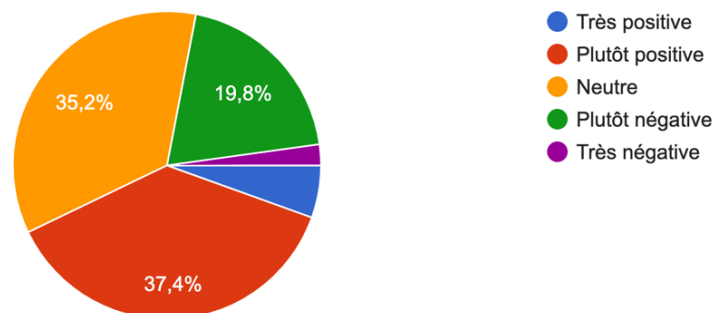
92 réponses



En ce qui concerne les formats de recrutement, une grande majorité des répondants préfère une approche hybride, mêlant des étapes en ligne et en présentiel. Près de 30 % optent pour un processus entièrement en présentiel, tandis que moins de 5 % privilégient un recrutement totalement digitalisé.

Dans l'ensemble, comment évaluez-vous votre expérience avec le processus de recrutement digitalisé ?

91 réponses



Enfin, lorsqu'ils évaluent leur expérience globale avec le recrutement digitalisé, près de la moitié des répondants en gardent un bon souvenir. En revanche, 20 % l'ont vécue de manière négative, tandis que plus de 35 % restent neutres.

En conclusion, les réactions des candidats face à leur expérience des entretiens digitaux révèlent plusieurs tendances significatives. Celles-ci mettent en évidence un manque de contact humain, un stress généré par d'éventuels problèmes techniques, ainsi qu'une pression ressentie liée à la nécessité de s'adapter aux algorithmes de sélection pour répondre aux attentes des entreprises.

Malgré ces inconvénients, les candidats soulignent également des avantages notables de ce format, tels que la flexibilité et la simplicité du processus, qui représentent des atouts majeurs dans un contexte de recrutement digitalisé.

3.2. Étude qualitative

En complément de l'enquête quantitative, une étude qualitative a été menée afin d'approfondir les perceptions recueillies. Celle-ci s'est appuyée sur cinq entretiens semi-dirigés (Paquet, G. et al., 2020), réalisés à partir de deux guides d'entretien structurés distincts, l'un pour les candidats (voir annexe n°2) et l'autre pour les recruteurs (voir annexe n°3). Ces guides avaient pour objectif de garantir la cohérence des thématiques abordées, tout en offrant une liberté d'expression aux participants. Les questions ouvertes ont permis de recueillir des opinions authentiques sur le recrutement digitalisé.

Les entretiens ont été réalisés individuellement, en visioconférence, pour des raisons pratiques. Chaque session a duré entre 20 et 30 minutes. Le panel était composé de trois

candidats aux profils variés et de deux recruteuses, afin d’obtenir une vision croisée et enrichie de la problématique.

3.2.1. Élaboration des guides d’entretien

Les guides d’entretien ont été conçus pour permettre une exploration approfondie des expériences et perceptions des participants, en abordant les aspects clés du recrutement digitalisé. Comme expliqué précédemment, deux versions distinctes ont été élaborées : l’une destinée aux candidats et l’autre aux recruteurs, afin d’adapter les questions à leur profil respectif et d’approfondir l’analyse du sujet sous différents angles.

Avant chaque entretien, le consentement des participants a été demandé pour l’enregistrement de leurs propos, en précisant que les données seraient utilisées exclusivement à des fins académiques. Cette précaution visait à faciliter la retranscription tout en respectant la confidentialité.

L’entretien débutait par une présentation du sujet, suivie d’une explication de la problématique afin de rassurer le participant sur l’usage de ses réponses. Cette méthode rigoureuse a permis une collecte de données riche et essentielle à l’analyse.

Le public ciblé comprenait des candidats ayant expérimenté des recrutements en ligne (tests, entretiens en visioconférence, etc.) ainsi que des recruteurs, qu’ils soient familiers ou non avec les outils digitaux.

Les participants à cette étude étaient les suivants :

Candidats :

- Talia Chennou, étudiante en dernière année de master, actuellement à la recherche de son premier emploi.
- Georges Nkem, jeune diplômé ayant récemment participé à plusieurs processus de recrutement.
- Sophie Bleus, professionnelle expérimentée, ayant vécu de nombreuses expériences de recrutement au cours de sa carrière.

Recruteuses :

- Une recruteuse travaillant au sein d’une grande entreprise et gérant un important volume de candidatures, qui a souhaité conserver l’anonymat.
- Eline Van Rossum, recruteuse chez Mediafin depuis plusieurs années.

3.2.2. Analyse des données qualitatives

3.2.2.1. *Entretiens avec les candidats*

Entretien avec Talia Chennou

Talia, étudiante en dernière année de master, a récemment participé à un processus de recrutement digitalisé dans le cadre d'une candidature chez Deloitte. Pour sa recherche d'emploi, elle utilise principalement des *jobboards* ainsi que LinkedIn, qui lui permettent d'accéder à de nombreuses offres. Elle précise toutefois qu'elle ne se sert jamais d'autres réseaux sociaux à cette fin. Son entretien avec Deloitte s'est déroulé entièrement en ligne, via la plateforme Teams, et a duré environ trente minutes. Ce format lui a semblé pratique, car il lui a permis de mieux gérer son emploi du temps et d'éviter les déplacements, ce qui constitue un gain de temps non négligeable.

Malgré ces avantages, Talia évoque plusieurs limites liées au format digital. Elle souligne que si la rapidité des échanges peut donner une impression d'efficacité, elle regrette l'absence d'interaction humaine et la difficulté à établir une connexion réelle avec le recruteur. Les entretiens en ligne lui semblent souvent rigides et peu spontanés, réduits à de simples échanges de questions-réponses, ce qui l'empêche de montrer pleinement sa personnalité. Elle se sent généralement moins à l'aise dans ce cadre, notamment lorsqu'il s'agit de poser des questions. Elle confie que l'échange donne parfois l'impression de dialoguer avec un robot, même en présence d'un interlocuteur humain, ce qui affecte sa confiance en elle et l'empêche de valoriser correctement ses compétences.

Un autre élément de stress mentionné concerne les risques techniques, en particulier la peur d'une mauvaise connexion Internet pouvant interrompre l'échange ou créer une mauvaise impression. Elle ajoute que lors des visioconférences, elle ne se sent pas toujours pleinement écoutée, suspectant que le recruteur puisse être distrait par d'autres éléments présents sur son écran, comme des notifications ou des e-mails. À l'inverse, lors d'un entretien en présentiel, elle perçoit que l'attention du recruteur est entièrement centrée sur elle, ce qui la met davantage en confiance.

Talia partage également ses doutes quant aux logiciels de tri automatique des candidatures. Elle raconte avoir déjà reçu un refus quelques heures à peine après avoir postulé, ce qui l'a amenée à penser que sa candidature avait été rejetée automatiquement, sans lecture humaine. Elle trouve cela frustrant et injuste, considérant que ces systèmes se basent uniquement sur des mots-clés et des critères préétablis, sans tenir compte de la véritable valeur ou du potentiel du candidat.

Interrogée sur ses préférences, elle indique qu'un processus de recrutement hybride lui semblerait idéal. Elle estime qu'un premier entretien en ligne peut être utile pour effectuer

une présélection rapide, mais que les étapes suivantes devraient impérativement se dérouler en présentiel. Selon elle, le contact humain permet une meilleure compréhension mutuelle entre les parties, et offre au candidat une chance plus équitable de se démarquer.

Enfin, elle soulève la question des inégalités induites par le recrutement digitalisé. Elle considère que ce mode de sélection avantage certains profils, notamment les personnes à l'aise avec la technologie ou capables d'optimiser leur CV à l'aide de mots-clés. À l'inverse, d'autres candidats, comme les personnes plus âgées ou moins familières avec les outils numériques, peuvent être défavorisés. Pour y remédier, elle suggère d'adapter les processus afin de les rendre plus inclusifs. Elle recommande notamment de limiter le recours aux entretiens en ligne aux étapes initiales du processus et d'accorder une attention accrue aux candidats durant les échanges virtuels, afin qu'ils se sentent écoutés, respectés et justement évalués.

Ainsi, même si elle reconnaît que le digital offre de réels bénéfices en matière de flexibilité et de rapidité, Talia insiste sur la nécessité de préserver une dimension humaine et d'instaurer un meilleur équilibre entre outils numériques et interactions en face à face dans le processus de recrutement.

Entretien avec Georges Nkem

Georges, récemment diplômé, a postulé à plusieurs offres et a choisi de revenir sur son expérience la plus marquante : celle d'une candidature pour un poste commercial chez BNP, à laquelle il avait postulé via LinkedIn. Après avoir soumis sa candidature en ligne, il a été contacté par une recruteuse qui lui a demandé de passer plusieurs tests en ligne, mais après avoir manqué son appel, il a eu des difficultés à la joindre de nouveau, ce qui a ralenti la procédure. Il a ensuite complété trois évaluations en ligne : un test de personnalité, un QCM sur les compétences commerciales et une mise en situation d'appel client, le tout avec un seuil de réussite fixé à 60 %. Face à la pression, Georges a reconnu avoir triché lors du QCM, soulignant ainsi une faiblesse du système digital, concernant les fraudes. Même si ses résultats étaient satisfaisants, il a échoué à la mise en situation, qu'il a dû repasser lors d'un entretien en visioconférence. Après avoir franchi plusieurs étapes, il a finalement renoncé à poursuivre la procédure en raison d'une autre opportunité plus intéressante.

Concernant sa recherche d'emploi, Georges se concentre désormais uniquement sur LinkedIn, où il effectue ses recherches en entrant directement le nom du poste ou de l'entreprise.

Georges avoue également se sentir mal à l'aise avec les entretiens en visioconférence. Une mauvaise expérience avec un client potentiel lors d'un entretien en ligne l'a marqué, surtout en comparaison avec des échanges plus fluides et agréables vécus en présentiel dans une entreprise de consulting. Pour lui, les entretiens digitaux sont trop formels, ce qui génère un

certain malaise entre les participants. De plus, il se sent également plus stressé lors de ces entretiens numériques, car ils lui donnent l'impression de passer un examen oral, ce qui nuit à sa confiance. À l'inverse, en face à face, il se sent plus naturel et perçoit l'échange comme une discussion, avec une meilleure relation avec le recruteur et une ambiance moins pesante.

Selon Georges, la flexibilité du processus en ligne constitue un vrai atout, car cela lui permet de postuler facilement sans se déplacer, ce qui rend la recherche d'emploi plus accessible, notamment grâce à la possibilité d'envoyer son CV de n'importe où et à n'importe quel moment.

Cependant, Georges a rencontré plusieurs difficultés durant ses recherches, notamment un manque de retours personnalisés de la part des entreprises, ne recevant fréquemment soit aucune réponse, soit un message automatique sans explications. Cela a contribué à une perte de contact humain. Lors des entretiens en ligne, il a eu l'impression de s'adresser à un robot et a rencontré des problèmes techniques, notamment lorsqu'il a tenté de recontacter la recruteuse après avoir manqué son appel.

Concernant les logiciels de sélection de candidatures, il pense également que certains d'entre eux rejettent automatiquement les CV sans intervention humaine. Il a eu ce sentiment après avoir reçu des refus très rapidement, parfois seulement quelques heures après avoir envoyé sa candidature tard dans la soirée. Cela lui donne l'impression que ses diplômes ne sont pas suffisamment valorisés par ces algorithmes. Ces derniers semblent se baser uniquement sur des critères techniques ou des mots-clés.

Pour optimiser ses candidatures, Georges explique qu'il n'adapte pas spécialement son CV à chaque offre, mais utilise le format *EuroPass* pour garantir une lecture correcte par les systèmes automatisés. Cependant, il choisit de ne pas insérer de mots-clés qu'il ne maîtrise pas, préférant ainsi rester fidèle à ses véritables compétences.

Idéalement, Georges préférerait un processus de recrutement hybride avec une candidature et un premier contact en ligne, suivis d'entretiens en présentiel. Il estime cependant que multiplier les entretiens est contre-productif, car cela pousse les candidats à abandonner le processus, jugeant qu'un maximum de trois entretiens suffit. De plus, il admet que les entretiens numériques peuvent représenter un avantage pour certains, mais qu'ils défavorisent nombreux d'entre eux qui ne seraient tout simplement pas à l'aise avec les outils technologiques ou qui subissent des problèmes techniques comme des coupures Internet.

Enfin, pour améliorer l'expérience candidat, Georges suggère que les entreprises prennent le temps de fournir un retour personnalisé aux candidats refusés. Cela leur permettrait de comprendre les raisons du rejet. Il propose également que les entreprises réduisent le nombre

d'entretiens, en améliorant la communication interne entre recruteurs et managers. Cela éviterait les redondances dans les questions posées.

Entretien avec Sophie Bleus

Sophie a vécu plusieurs expériences de recrutement digitalisé, notamment lorsqu'elle a postulé pour un poste d'assistante sociale chez Solidaris, son dernier en date. Après avoir envoyé son CV en ligne, elle a été contactée par téléphone pour organiser un premier entretien en visioconférence. Depuis, ayant évolué en interne, elle a participé à d'autres entretiens digitaux dans le cadre de mobilités internes.

Aujourd'hui, Sophie adopte une approche de recherche d'emploi ciblée. Forte de son expérience, elle sait ce qu'elle cherche et consulte directement les sites des entreprises qui l'intéressent. À ses débuts, elle utilisait davantage les plateformes spécialisées dans le secteur social, mais au fil du temps, elle a affiné ses critères et préfère désormais postuler via les sites employeurs.

Pour elle, le principal avantage du recrutement digitalisé est la rapidité et la flexibilité pour fixer un premier rendez-vous. Un entretien de 20 à 30 minutes peut facilement s'insérer dans un emploi du temps chargé, sans déplacement. De plus, étant non véhiculée et dépendante des transports en commun, elle apprécie de pouvoir éviter les contraintes liées aux trajets. Elle se souvient d'un entretien en présentiel où, à cause d'un souci avec le tram, elle avait dû faire du stop pour arriver à temps, une source de stress qu'un simple appel en ligne aurait évité.

Au départ, Sophie ressentait une certaine appréhension face aux outils numériques, craignant de ne pas réussir à se connecter ou de rencontrer des problèmes techniques. Mais avec le temps, elle a appris à les maîtriser, notamment Teams. Elle souligne néanmoins que cette adaptation n'est pas évidente pour tout le monde, surtout pour les personnes peu familières avec le digital.

Le digital, s'il réduit le stress des trajets, peut en revanche en générer un autre lié aux outils eux-mêmes. Sophie admet que les bugs ou problèmes techniques peuvent l'angoisser. Paradoxalement, elle se sent parfois plus à l'aise lors d'un entretien en ligne avec plusieurs recruteurs qu'en présentiel, surtout lorsqu'il s'agit d'un grand groupe. Elle a vécu un entretien avec cinq personnes où, derrière son écran, elle s'est sentie moins impressionnée.

Elle reste cependant très critique vis-à-vis de certains outils digitaux. Elle a une perception négative des tests de personnalité en ligne ou des entretiens vidéo différés, qu'elle trouve inadaptés à son secteur axé sur l'humain. Interagir avec un écran sans présence humaine lui paraît déstabilisant et elle ne comprend pas l'intérêt de remplacer un échange humain par des algorithmes. De plus, elle rejette fermement les tests de personnalité, qu'elle juge intrusifs et

réducteurs. Selon elle, on ne peut pas enfermer une personne dans une case à travers quelques questions ; la personnalité se découvre dans la durée, à travers des échanges réels.

Concernant les logiciels de sélection automatique, elle les considère comme potentiellement injustes. Dans son domaine, elle n'a pas encore eu l'impression d'avoir été filtrée par un algorithme, car les responsables RH prennent encore le temps de lire les candidatures. Mais elle craint que ces systèmes privilégient des candidats capables d'optimiser leur CV avec les bons mots-clés, au détriment de ceux qui possèdent réellement les compétences nécessaires, mais ne savent pas bien structurer leur dossier de candidature.

Sophie mise sur un CV clair et moderne, qu'elle adapte peu selon les candidatures, mais elle prend le soin de personnaliser systématiquement sa lettre de motivation. Elle refuse de tricher en insérant des compétences qu'elle ne possède pas juste pour correspondre aux critères des algorithmes, préférant rester honnête. Avant un entretien, elle prépare ses réponses, notamment en néerlandais, et se renseigne beaucoup sur l'entreprise. Elle constate d'ailleurs que les mêmes questions reviennent souvent, ce qui nuit, selon elle, à la spontanéité des échanges. Elle aimerait que les entretiens soient plus interactifs, plus humains.

De plus, Sophie exprime qu'elle préfère largement le présentiel, lors d'un entretien, qu'elle juge indispensable pour évaluer correctement la personnalité d'un candidat. Pour elle, rien ne remplace l'échange direct. Cependant, elle reconnaît l'intérêt d'un processus hybride, avec un premier contact en ligne suivi de rencontres physiques. Elle apprécie particulièrement les études de cas proposées à distance, qui permettent de mettre en avant ses compétences tout en gardant un certain niveau d'interaction.

Sophie est aussi sensible aux inégalités créées par le digital. Elle estime que les processus en ligne désavantagent les personnes timides ou peu confiantes, qui ont du mal à se mettre en valeur. Ayant elle-même déjà été dans un rôle de recruteuse, elle a constaté que ceux qui s'expriment bien en entretien ne sont pas toujours les meilleurs sur le terrain. Le digital tend, selon elle, à accentuer cette inégalité, en favorisant la forme plus que le fond. De plus, elle estime que les logiciels de tri de CV écartent potentiellement de bons profils simplement parce qu'ils ne correspondent pas à des critères algorithmiques stricts. Tout le monde ne sait pas rédiger un CV optimisé, et elle considère que ces outils sélectionnent les meilleurs CV, mais pas forcément les meilleurs candidats.

Enfin, pour améliorer l'expérience candidat, elle plaide pour une utilisation mesurée des algorithmes et une évaluation plus humaine des candidatures et CV. Elle propose un processus mixte, avec un tri initial en ligne, mais des entretiens en présentiel pour juger réellement du potentiel d'un candidat.

Conclusion des candidats

Les trois témoignages recueillis révèlent une perception nuancée du recrutement digitalisé, façonnée par les expériences personnelles de chacun des répondants, dans des contextes professionnels variés. Tous trois reconnaissent les avantages pratiques de cette évolution numérique, notamment la rapidité et la flexibilité qu'elle offre. La possibilité de passer un entretien à distance, sans avoir à se déplacer, est perçue comme un gain de temps considérable. Elle simplifie l'organisation et réduit certaines sources de stress, en particulier celles liées aux transports ou aux contraintes logistiques.

Cependant, malgré ces aspects positifs, un point fait l'unanimité : le digital ne peut, à leurs yeux, remplacer totalement le contact humain. Chacun exprime, à sa manière, une préférence pour un processus de recrutement hybride. Ils estiment qu'un premier échange en ligne peut être pertinent pour une prise de contact rapide, mais qu'un entretien en présentiel reste essentiel pour créer une réelle connexion, évaluer la personnalité du candidat, et favoriser une interaction plus authentique et complète.

Une autre préoccupation partagée concerne l'automatisation croissante du processus de sélection. Les logiciels de tri de CV, ou les tests de personnalité en ligne suscitent une certaine méfiance. Tous trois redoutent que ces dispositifs ne laissent pas suffisamment de place à l'humain, écartant parfois des candidats compétents simplement parce qu'ils ne savent pas "se vendre" ou n'ont pas optimisé leur CV selon des critères algorithmiques. Ces outils, s'ils ne sont pas utilisés avec discernement, risquent selon eux de créer des inégalités ou de fausser l'évaluation réelle des profils.

Enfin, bien que chacun ait des sensibilités différentes face au digital, tous s'accordent sur le fait que la technologie doit rester un outil d'accompagnement, et non un filtre rigide. Le recrutement, selon eux, reste avant tout une rencontre humaine, qui nécessite écoute, adaptation et jugement nuancé.

3.2.2.2. Entretiens avec les recruteuses

Après avoir interviewé des candidats pour compléter et développer les réponses obtenues dans le cadre de l'étude quantitative, j'ai également décidé d'interviewer des recruteurs. L'objectif était de recueillir leur avis sur l'utilisation des outils digitaux. Le but étant de comprendre les effets de ces outils sur leur productivité, ainsi que leur opinion sur l'impact de leur utilisation sur la relation avec les candidats.

Entretien avec une recruteuse (anonyme)

La personne interrogée travaille dans une entreprise du secteur bancaire, mais a souhaité conserver l'anonymat afin de partager son point de vue personnel. Cette entreprise recrute plus de 700 collaborateurs par an. La recruteuse occupe un rôle central dans le processus de recrutement, tout en étant également impliquée dans la gestion de projets liés à l'intégration de l'intelligence artificielle dans ce domaine. C'est dans ce cadre qu'elle a largement orienté l'entretien sur l'usage de l'IA, actuellement au cœur de ses missions.

Selon elle, l'usage des outils digitaux varie fortement d'une entreprise à une autre. Cependant, l'introduction de l'IA marque une accélération notable dans la digitalisation des processus de recrutement. Elle souligne que l'IA a un impact considérable, notamment sur la planification des entretiens. En automatisant cette tâche, une équipe de 12 recruteurs pourrait, selon ses estimations, économiser jusqu'à 18 heures par semaine et par recruteur, ce qui représente un avantage significatif. La sélection des CV grâce à l'IA constitue également un gain de temps important. De plus, la gestion des candidatures, autrefois réalisée sur Excel, est désormais grandement facilitée par les logiciels dédiés tels que les ATS. Elle précise que ces outils sont pertinents même pour les petites structures.

La recruteuse nous a ensuite détaillé les différents outils digitaux utilisés dans le processus de recrutement. Tout d'abord, les réseaux sociaux comme LinkedIn, Instagram ou TikTok jouent un rôle essentiel dans la stratégie de marketing employeur, permettant d'attirer de nouveaux talents. LinkedIn reste l'outil incontournable pour la recherche de candidats. En ce qui concerne les entretiens, bien que Teams soit encore utilisé depuis la période COVID, elle insiste sur sa préférence pour les entretiens en présentiel, qu'elle considère plus efficaces pour évaluer le langage non verbal. Pour l'évaluation des candidats, son entreprise remplace les tests en présentiel par des tests en ligne, comme le test Hudson. Cela permet à la fois un gain de temps et une plus grande flexibilité pour les candidats. Enfin, elle indique qu'elle utilise également des outils d'IA, comme ChatGPT, pour l'aider à rédiger ses rapports de recrutement.

Selon elle, les principaux avantages des outils digitaux et de l'intelligence artificielle sont multiples : un gain de temps et d'efficacité, une réduction des coûts, une amélioration de l'expérience candidat ainsi qu'un suivi plus personnalisé grâce à l'automatisation des tâches administratives. Elle souligne également une meilleure orientation des candidats vers les postes correspondant à leur profil, notamment grâce à l'utilisation de *chatbots* et d'outils d'IA proposant des suggestions de *matching* pertinentes.

Concernant le contact humain, elle affirme qu'un profil intéressant est systématiquement recontacté dans les 48 heures. Elle privilégie les entretiens physiques, particulièrement pour

les postes à forte dimension commerciale, où l'évaluation du langage corporel est essentielle. Elle estime qu'il est important de préserver le présentiel autant que possible.

Elle constate que la digitalisation permet un meilleur suivi des candidats grâce aux outils à sa disposition. Néanmoins, elle note une dégradation de la qualité des entretiens depuis leur passage en distanciel, souvent préféré par les recruteurs qui souhaitent faire du télétravail. Elle précise qu'environ 90 % des candidats expriment une préférence pour les entretiens en présentiel – un élément qu'elle juge fondamental.

Elle évoque également certaines difficultés liées à la digitalisation. L'âge des recruteurs influence leur aisance avec ces outils : certains profils seniors rencontrent des obstacles dans leur adoption. De l'autre côté, certains candidats, notamment de la génération des baby-boomers, peuvent également éprouver des difficultés à remplir les formulaires en ligne. Elle ajoute que les recruteurs doivent rester attentifs à l'évolution des attentes des candidats, en particulier face à la diminution du temps d'attention, influencée par des plateformes comme TikTok, rendant les processus longs plus contraignants.

Enfin, lorsqu'on l'interroge sur sa vision de l'avenir du recrutement, elle se montre résolument optimiste quant à la transformation apportée par l'intelligence artificielle. Selon ses calculs, un retour sur investissement de 300 % est attendu suite à son implémentation. Toutefois, elle insiste sur le fait que la digitalisation ne doit en aucun cas déshumaniser le processus de recrutement. Au contraire, elle doit permettre de libérer du temps pour l'humain. C'est pourquoi, selon elle, les entretiens en présentiel devraient redevenir la norme, sauf exception.

En conclusion, cette recruteuse se montre très enthousiaste quant à l'utilisation des outils digitaux, et plus particulièrement de l'intelligence artificielle, qui permettent selon elle d'augmenter considérablement l'efficacité des processus. Elle insiste toutefois sur l'importance de préserver le contact humain, en privilégiant les entretiens en face à face.

Entretien avec Eline Van Rossum

Eline est recruteuse chez MediaFin, une entreprise de taille moyenne spécialisée dans l'édition de journaux financiers et économiques. En plus de ses responsabilités en recrutement, elle est également responsable du volet *Learning & Development* au sein du département RH. Travaillant dans une structure en pleine croissance, elle gère en permanence entre 7 et 12 postes vacants. Son rôle couvre l'ensemble du processus de recrutement : de la sélection des CV à l'intégration des nouveaux collaborateurs, en passant par l'*onboarding* et la gestion de projets RH, notamment liés à la diversité et à la marque employeur.

En ce qui concerne les outils digitaux, Eline en fait une utilisation limitée. Elle privilégie une approche très humaine du recrutement et analyse elle-même tous les CV reçus. Néanmoins,

elle utilise un ATS (*Applicant Tracking System*) pour le suivi des candidatures, bien que celui-ci ne comporte pas de fonction de présélection automatique. LinkedIn reste son canal de recrutement principal. Parfois, via son ATS, elle lance des campagnes sponsorisées sur d'autres réseaux sociaux, mais uniquement pour certains postes spécifiques.

Eline décrit son processus de recrutement de manière détaillée. Elle commence par publier les offres sur LinkedIn, ou sur d'autres plateformes si nécessaire. Ensuite, elle procède à une lecture manuelle des candidatures. En cas de doute, elle consulte les managers pour affiner l'analyse. Une fois cette première étape franchie, elle organise un entretien téléphonique d'environ 20 minutes, destiné à évaluer la motivation et l'adéquation du candidat avec le poste. Les entretiens qui suivent se tiennent quasi exclusivement en présentiel. Cette approche permet aux candidats de rencontrer les managers. Après l'entretien, les candidats passent des tests en ligne. Ensuite, un débriefing est effectué avec l'équipe managériale. Elle souligne que les entretiens à distance ne sont envisagés qu'en cas de contrainte particulière, par exemple si un candidat habite loin ou si un manager est indisponible.

Le premier échange téléphonique représente pour elle un gain de temps précieux. Il permet d'identifier rapidement les profils non pertinents sans devoir organiser un appel vidéo plus formel. Par ailleurs, elle estime que les entretiens en face à face offrent une bien meilleure évaluation des candidats. Ils facilitent aussi la communication : les candidats peuvent poser leurs questions plus librement, rencontrer directement leurs interlocuteurs, et savoir à qui s'adresser en cas de besoin.

Depuis ses débuts dans le recrutement en 2017, Eline a observé une évolution significative des outils digitaux. Elle évoque notamment l'automatisation des courriels, les avancées des ATS et l'introduction de l'intelligence artificielle, qui peuvent, selon elle, parfois écarter des profils intéressants à cause de CV mal adaptés aux algorithmes. Cette évolution soulève chez elle une inquiétude quant aux risques de biais algorithmiques, même si elle reconnaît que les recruteurs eux-mêmes ne sont pas toujours parfaitement objectifs.

Selon elle, les inégalités liées à l'usage du digital ne sont pas uniquement générationnelles. Certains jeunes peuvent également rencontrer des difficultés dans l'utilisation des outils numériques. Les facteurs sociaux et environnementaux influencent donc aussi la capacité d'adaptation aux nouvelles technologies.

Sur le plan personnel, Eline affirme ne pas rencontrer de difficultés majeures dans l'usage des outils digitaux. Toutefois, elle souligne la nécessité de mises à jour régulières pour rester à jour dans ses pratiques.

Enfin, elle perçoit l'avenir du recrutement comme une continuité de l'intégration de l'intelligence artificielle, avec une automatisation croissante des tâches. Toutefois, elle précise

que cette transformation variera selon les secteurs. Malgré cela, elle demeure convaincue que le contact humain restera essentiel, même si le rôle des recruteurs continuera d'évoluer.

Bien qu'elle n'utilise que modérément les outils digitaux, Eline reconnaît leur utilité pour améliorer l'efficacité de son travail. Elle insiste cependant sur le fait que la sélection des CV et la conduite des entretiens doivent, selon elle, impérativement rester humaines.

Conclusion des recruteuses

Les témoignages des deux recruteuses interrogées offrent un aperçu nuancé et complémentaire de l'impact de la digitalisation et de l'intelligence artificielle sur le processus de recrutement. Toutes deux s'accordent à dire que les outils digitaux permettent de gagner en efficacité, de fluidifier le suivi des candidatures et d'alléger certaines tâches administratives. L'introduction de l'IA, notamment dans la planification des entretiens ou la présélection des candidatures, est perçue comme un levier d'optimisation du travail, à condition qu'elle soit utilisée avec discernement.

Cependant, leurs approches divergent sur certains aspects. La première recruteuse, impliquée dans des projets d'intégration de l'IA dans son entreprise, adopte une posture très proactive vis-à-vis de l'automatisation et des outils intelligents, qu'elle considère comme essentiels à l'évolution du métier. Elle met en avant des gains concrets en termes de temps, de personnalisation de l'accompagnement et d'amélioration de l'expérience candidat. En revanche, notre deuxième recruteuse interrogée, Eline, adopte une démarche plus prudente et manuelle. Elle insiste sur l'importance de garder un contrôle humain sur chaque étape du processus. Elle exprime également des craintes quant aux biais algorithmiques et aux inégalités d'accès aux outils digitaux, tout en soulignant que l'adaptation dépend aussi de facteurs sociaux et non uniquement générationnels.

Toutes deux s'accordent néanmoins sur un point essentiel : la technologie ne doit pas déshumaniser le recrutement. Le contact humain et les entretiens en présentiel doivent, selon elles, rester des éléments clés pour bien évaluer un candidat et construire une relation de confiance. Ainsi, si la digitalisation est perçue comme une avancée nécessaire, elle doit rester un outil au service de l'humain – et non s'y substituer.

Grâce à cette étude qualitative, de nombreuses informations ont pu être récoltées, tant du côté des recruteurs que des candidats. Les entretiens menés ont permis d'obtenir des avis variés, des retours d'expérience concrets ainsi que des perceptions nuancées sur l'impact de la digitalisation et de l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement. Cette double perspective enrichit l'analyse en offrant une vision globale des enjeux actuels et des attentes des deux parties prenantes.

Partie 3 : Analyse des résultats

1. Synthèse des résultats

Après avoir mené une analyse approfondie des données recueillies à l'aide d'une méthode qualitative et d'une méthode quantitative, il est désormais possible de tirer des conclusions claires quant à l'impact de la digitalisation sur le processus de recrutement, en confrontant ces données empiriques à celles issues de la partie théorique. Cette analyse s'articule autour de deux grands axes : l'expérience candidat et l'efficacité du travail des recruteurs.

1.1. L'impact de la digitalisation sur l'expérience candidat :

Un gain notable en temps et en flexibilité

L'un des avantages les plus fréquemment évoqués par les candidats interrogés est sans conteste le gain de temps et la flexibilité qu'offre le recrutement digitalisé. Grâce à la dématérialisation des candidatures, il est aujourd'hui possible de postuler à une offre d'emploi à tout moment et depuis n'importe quel lieu, pour peu que l'on dispose d'une connexion Internet. Les plateformes de recrutement en ligne, les sites d'entreprises et les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn jouent un rôle central dans la diffusion des offres et la réception des candidatures.

Les entretiens en visioconférence ainsi que les tests en ligne constituent également des étapes qui participent à cette flexibilité accrue. Plusieurs candidats ont exprimé leur satisfaction quant à la possibilité d'intégrer ces moments dans leur emploi du temps de manière plus souple, sans devoir prévoir de longs déplacements. Pour certains, cela représente également une réduction du stress, notamment en lien avec les contraintes logistiques comme les retards, les embouteillages ou encore la peur de se perdre en chemin. Ainsi, la digitalisation permet de réduire de nombreuses barrières pratiques à la recherche d'emploi.

Un sentiment de déshumanisation

Cependant, ce processus digitalisé n'est pas sans limites. Les résultats issus des différentes études effectuées révèlent un sentiment partagé par de nombreux candidats : celui d'un appauvrissement du lien humain. Bien que les entretiens en visioconférence soient menés par de véritables recruteurs, et non par des systèmes automatisés, le format virtuel induit une distance émotionnelle et physique qui altère la qualité de l'échange. Les participants interrogés lors de l'étude qualitative ont souligné que ces entretiens prenaient la forme de simples sessions de questions-réponses, manquant de spontanéité, de chaleur humaine, et de fluidité dans la conversation.

Cette impression de froideur est accentuée par la difficulté pour les candidats de capter toute l'attention du recruteur à travers un écran. Certains candidats peuvent avoir le sentiment que le professionnel n'est pas pleinement engagé dans l'échange, ce qui peut affecter leur performance ainsi que leur confiance en eux. Pour cette raison, beaucoup expriment une préférence marquée pour les entretiens en présentiel, permettant ainsi d'avoir de meilleures interactions.

Des inégalités accentuées par les outils numériques

L'un des points sensibles soulevés lors de l'analyse concerne les inégalités induites par la digitalisation du recrutement. En effet, tous les candidats ne sont pas égaux face aux outils numériques. Les personnes moins à l'aise avec la technologie, comme certains seniors ou ceux ayant un accès limité à Internet, peuvent être désavantagées dans un processus de recrutement entièrement digitalisé. Pour certains profils, notamment les moins à l'aise avec la technologie, remplir un formulaire ou effectuer un test en ligne peut constituer un véritable obstacle.

Par ailleurs, la présélection automatisée des candidatures par des systèmes d'intelligence artificielle constitue une autre source d'inégalité. Ces algorithmes se basent principalement sur la présence de mots-clés, parfois au détriment de la qualité globale du parcours professionnel. Les candidats ne maîtrisant pas les techniques d'optimisation de CV peuvent ainsi être écartés injustement, bien qu'ils disposent des compétences requises pour le poste. Cette situation est perçue comme frustrante, voire injuste, par de nombreux participants, qui plaident pour un retour à une évaluation humaine, ou du moins une combinaison équilibrée entre sélection algorithmique et jugement humain.

1.2. L'impact de la digitalisation sur le travail des recruteurs :

Un gain considérable en efficacité

Du côté des recruteurs, le discours est globalement plus positif. La digitalisation, et plus particulièrement l'usage de l'intelligence artificielle, a considérablement amélioré l'efficacité du processus de recrutement. Les outils numériques permettent aujourd'hui une présélection plus rapide et plus précise des candidatures grâce à des algorithmes capables d'identifier les profils correspondant le mieux aux critères prédéfinis.

Les ATS facilitent également la gestion des candidatures en centralisant toutes les informations nécessaires, et en assurant un meilleur suivi des dossiers. Grâce à ces systèmes, les recruteurs peuvent consacrer plus de temps à des tâches à plus forte valeur ajoutée, comme l'analyse approfondie des candidatures retenues ou l'amélioration de l'expérience des candidats.

En outre, certaines tâches administratives répétitives comme la planification des entretiens, l'envoi d'e-mails de confirmation ou encore la rédaction de rapports peuvent désormais être automatisées. Cela libère un temps précieux pour les recruteurs, leur permettant d'être plus réactifs et efficaces.

Un vivier de candidats élargi

Un autre avantage majeur relevé est l'élargissement du vivier de candidats. Grâce aux technologies numériques, les recruteurs peuvent désormais diffuser leurs offres sur une multitude de plateformes et réseaux, touchant ainsi un public bien plus large qu'auparavant. Cette diffusion massive permet d'augmenter le nombre de candidatures reçues, mais aussi de s'ouvrir à des profils géographiquement éloignés.

Les limites territoriales sont aujourd'hui moins contraignantes. Il devient ainsi courant d'interviewer des candidats basés dans d'autres villes, voire d'autres pays, surtout lorsque le poste proposé permet le télétravail partiel ou total. Cela permet de trouver des profils plus diversifiés, parfois mieux adaptés au poste, sans devoir se limiter à une zone géographique restreinte.

Une adaptation permanente nécessaire

Toutefois, pour tirer pleinement profit de ces outils numériques, les recruteurs doivent sans cesse s'adapter aux innovations technologiques ainsi qu'aux nouvelles attentes des candidats. Ce besoin d'adaptation peut représenter un défi, en particulier pour les professionnels plus âgés, moins habitués à ces outils.

L'apprentissage du fonctionnement des logiciels de gestion, la compréhension des algorithmes de *matching*, ou encore l'usage stratégique des réseaux sociaux dans le *sourcing* de candidats, nécessitent un investissement en temps et en formation. Il devient donc crucial pour les entreprises de former leurs équipes RH aux nouveaux outils et d'encourager une culture d'innovation et de flexibilité.

L'importance du contact humain

Enfin, un point essentiel mis en évidence par les témoignages des recruteuses concerne la nécessité de préserver un contact humain de qualité tout au long du processus de recrutement. Bien que la digitalisation permette d'optimiser de nombreuses étapes, elle ne saurait se substituer entièrement à l'échange humain. Les professionnelles interrogées dans le cadre de cette recherche soulignent l'importance des entretiens en présentiel, qui

permettent notamment d'évaluer la communication non verbale, de créer un climat de confiance et de mieux appréhender la personnalité du candidat.

En résumé, cette analyse démontre que la digitalisation du recrutement offre des avantages indéniables tant pour les candidats que pour les recruteurs : gain de temps, meilleure efficacité, élargissement des possibilités. Néanmoins, ces bénéfices doivent être encadrés par une approche humaine et inclusive. Le défi consiste donc à trouver un équilibre entre l'automatisation des processus et le maintien d'un lien humain de qualité, afin de garantir une expérience enrichissante pour toutes les parties prenantes du recrutement. La technologie doit donc être perçue comme un outil au service de l'humain, et non comme un substitut.

2. Validation/ invalidation des hypothèses

Suite à l'analyse des résultats, nous allons examiner dans quelle mesure, et avec quelles nuances, les hypothèses formulées à partir de la revue de la littérature peuvent être validées ou non.

Cette phase d'analyse est essentielle pour comprendre en profondeur les dynamiques engendrées par ce mode de recrutement, aujourd'hui largement répandu. En croisant les apports théoriques, les témoignages issus des entretiens qualitatifs et les résultats de l'enquête quantitative, nous évaluerons chaque hypothèse afin d'en déterminer la pertinence et la validité. Cette analyse permettra à la fois de confirmer certaines tendances observées, mais également d'apporter des nuances ou de remettre en question certaines interprétations initiales.

Ce travail d'interprétation constitue une étape clé dans la construction de recommandations éclairées, dans un contexte de digitalisation croissante du recrutement.

- ◇ **Hypothèse 1 : L'intégration d'outils numériques dans le processus de recrutement permettrait d'optimiser l'expérience vécue par le candidat en accélérant les délais de réponse et en facilitant la communication avec les recruteurs.**

Dans la revue de littérature, nous avons constaté que l'automatisation offerte par les outils numériques contribue à réduire les délais de réponse, un aspect apprécié par les candidats. Par ailleurs, l'usage des réseaux sociaux dans le recrutement est également mis en lumière, ceux-ci étant perçus comme un moyen de faciliter la mise en relation entre candidats et recruteurs, en favorisant des échanges plus directs et conversationnels.

Cette hypothèse est partiellement confirmée par notre recherche pratique. L'automatisation de certaines étapes, telles que la présélection ou la planification des entretiens, permet aux

recruteurs de réagir plus rapidement lorsqu'un profil les intéresse. Les recruteuses interrogées affirment pouvoir recontacter un candidat prometteur dans des délais bien plus courts qu'auparavant, ce qui constitue un avantage à la fois pour les recruteurs et pour les candidats.

Cependant, la question quant à l'optimisation de la communication demeure plus nuancée. En effet, les échanges ne sont pas toujours simplifiés. Comme l'indique un candidat interrogé, Georges, il arrive que des candidats qui ne répondent pas immédiatement à un appel aient des difficultés à recontacter le recruteur. On constate également que peu de candidats utilisent des réseaux sociaux autres que LinkedIn dans leur recherche d'emploi. En outre, bien que les réseaux sociaux puissent théoriquement faciliter les contacts, la majorité des échanges se fait encore par e-mail, souvent sous forme des messages automatisés. Enfin, bien que ces messages garantissent un certain suivi, ils ne permettent pas toujours aux candidats d'identifier un interlocuteur précis à qui s'adresser en cas de besoin. Plusieurs témoignages évoquent un sentiment de confusion ou d'isolement, ne sachant pas vers qui se tourner pour poser des questions ou obtenir un retour personnalisé.

Ainsi, si les délais de réponse sont réduits, la qualité de la communication peut être altérée, limitant l'impact positif ressenti par les candidats.

- ◇ **Hypothèse 2 : La digitalisation du recrutement pourrait amener les candidats à perdre leur authenticité, en les incitant à se conformer aux attentes perçues des recruteurs.**

Les recherches théoriques menées ont montré que de nombreuses entreprises automatisent l'étape du tri des CV à l'aide d'algorithmes qui filtrent les candidatures selon les profils recherchés. Cela permet aux recruteurs de gagner un temps précieux et d'identifier plus facilement des profils pertinents avec une forte probabilité d'intégration durable dans l'organisation.

Toutefois, lors de notre recherche pratique, nous nous sommes penchés sur la manière dont les candidats perçoivent cette situation. Ceux-ci redoutent les systèmes de sélection automatisés, qu'ils considèrent comme potentiellement biaisés ou favorisant les profils les mieux formatés sur le plan formel. Plusieurs candidats interrogés affirment que leur candidature a pu être rejetée sans même avoir été examinée par un recruteur. Cela engendre un sentiment de frustration et les pousse à adapter leur CV pour répondre aux critères des algorithmes. Cette tendance est confirmée par notre étude quantitative : 75 % des répondants déclarent adapter leur candidature afin d'augmenter leurs chances d'être sélectionnés. Ces processus standardisés incitent donc les candidats à se conformer à un profil type, au détriment de leur authenticité. La pression exercée par les outils numériques conduit certains à dissimuler des aspects de leur personnalité ou de leur parcours, nuisant ainsi à la sincérité de leur démarche.

Cette hypothèse est donc confirmée par les témoignages recueillis auprès des candidats ainsi que par notre étude quantitative.

- ◇ **Hypothèse 3 : L'usage intensif des outils numériques dans le recrutement tend à instaurer une distance relationnelle entre recruteurs et candidats, donnant lieu à une expérience perçue comme plus froide et impersonnelle.**

La littérature met en évidence l'un des principaux effets négatifs associés à la digitalisation du recrutement : la diminution des interactions humaines. Ce manque de contact direct peut susciter un sentiment d'exclusion ou de frustration chez de nombreux candidats. Des témoignages publiés sur diverses plateformes en ligne illustrent ce malaise, notamment en réaction aux entretiens vidéo différés ou à la succession de tests en ligne réalisés sans aucune interaction humaine préalable. Ces pratiques sont susceptibles de nuire à la qualité de l'expérience vécue et de freiner l'engagement des candidats dans le processus.

Nos recherches sur le terrain confirment cette tendance. Lors du sondage, près de la moitié des répondants ont mentionné avoir ressenti une forme de déshumanisation, liée à l'impression de dialoguer avec un robot ou d'être traité comme un simple dossier.

En outre, les candidats interrogés affirment percevoir les entretiens à distance, en particulier en visioconférence, comme moins favorables à une interaction spontanée et authentique. Ils se résument souvent à une série de questions-réponses, laissant peu de place à un véritable échange. Ce type d'interaction, jugé artificiel, peut impacter négativement la performance des candidats et biaiser leur évaluation. Le fait de s'adresser à un écran, même lorsqu'une personne réelle est présente à l'autre bout, est régulièrement cité comme une source d'inconfort.

Enfin, ce sentiment d'échange plus froid et impersonnel est également partagé par les recruteuses interrogées, qui disent privilégier les rencontres en présentiel afin de préserver la dimension humaine du recrutement, notamment en raison de l'importance des éléments de communication non verbale dans l'évaluation des candidats. Ainsi, une véritable distance relationnelle est perçue, altérant la qualité de l'expérience vécue. Ces éléments confirment donc l'hypothèse selon laquelle l'usage intensif des outils numériques peut engendrer une expérience plus froide et impersonnelle.

- ◇ **Hypothèse 4 : La digitalisation du processus de recrutement permet aux recruteurs de traiter plus efficacement un grand nombre de candidatures, améliorant ainsi leur productivité.**

L'analyse de la littérature a mis en évidence les nombreux avantages que les recruteurs peuvent tirer des outils numériques. L'automatisation des tâches répétitives - telles que le tri

des CV, la présélection des candidats, le suivi des candidatures via les ATS, l'envoi de communications automatisées, la planification d'entretiens – ainsi que le recours aux réseaux sociaux et les apports de l'intelligence artificielle, contribuent à une meilleure organisation et à une augmentation de la productivité.

Afin de vérifier cette hypothèse, deux recruteuses ont été interrogées sur leur utilisation des outils digitaux. Toutes deux évoquent un gain de temps substantiel, en particulier grâce aux ATS, qui permettent une gestion centralisée des candidatures, et aux solutions basées sur l'intelligence artificielle, facilitant le tri des profils, la planification des entretiens, ainsi que l'automatisation de certaines tâches administratives. Ces technologies sont perçues comme des ressources précieuses dans l'exercice de leurs fonctions.

L'amélioration de l'efficacité opérationnelle permet ainsi aux recruteurs de se recentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée, telles que l'évaluation qualitative des candidatures ou l'accompagnement personnalisé des postulants. L'hypothèse formulée est dès lors pleinement confirmée, la digitalisation participe de manière significative à l'optimisation de la productivité dans le domaine du recrutement.

◇ **Hypothèse 5 : La digitalisation du recrutement contraint les recruteurs à une adaptation continue aux outils numériques, engendrant des défis tant organisationnels que personnels.**

La littérature scientifique souligne que, dans un contexte de transformation digitale, les services des ressources humaines doivent faire preuve d'une capacité d'adaptation constante face à l'émergence de nouveaux outils technologiques. Toutefois, toutes les entreprises ne disposent pas des ressources nécessaires pour garantir une formation adéquate de leurs collaborateurs. Une utilisation non maîtrisée de ces technologies peut impacter négativement l'efficacité du processus de recrutement, ce qui rend la formation des équipes indispensable.

Les entretiens réalisés avec les professionnelles du recrutement confirment ce besoin d'adaptation permanente. Les recruteuses interrogées indiquent suivre régulièrement des formations pour maîtriser de nouveaux dispositifs tels que les logiciels de visioconférence, les plateformes d'évaluation en ligne ou encore les modules d'*Applicant Tracking System* (ATS). Bien que perçue comme essentielle, cette exigence représente également une contrainte significative. Elle induit une surcharge cognitive, nécessite la révision des procédures internes et impose un effort constant pour développer de nouvelles compétences numériques.

Si cette dynamique est souvent envisagée comme un vecteur d'innovation, elle peut également générer une forte pression, en particulier pour les professionnels moins familiers avec les technologies, tels que les recruteurs plus âgés ou ceux éprouvant des difficultés d'adaptation.

En conclusion, cette hypothèse se trouve confirmée, car bien que l'adaptation continue aux outils numériques soit nécessaire, elle représente un défi majeur pour les recruteurs et les organisations.

3. Limites de la recherche

Comme toute étude, ce travail présente certaines limites qu'il convient de souligner afin de mieux en cerner la portée et les éventuelles marges d'amélioration.

Tout d'abord, les résultats obtenus reflètent des tendances générales et ne peuvent être appliqués à un contexte spécifique. En effet, l'étude ne se concentre ni sur un type de candidats particulier ni sur un secteur d'activité précis. Or, les pratiques de recrutement ainsi que les perceptions et expériences peuvent largement varier en fonction des caractéristiques individuelles (âge, aisance numérique, attentes personnelles) ou des spécificités sectorielles. À ce titre, la digitalisation du recrutement ne s'opère pas de manière uniforme dans tous les domaines : des écarts notables peuvent exister entre, par exemple, le secteur technologique, industriel ou commercial, ce que la présente recherche ne permet pas d'examiner en détail.

Par ailleurs, les données issues de l'enquête quantitative sont majoritairement représentatives d'une tranche d'âge située entre 23 et 30 ans. Cela introduit un déséquilibre générationnel et limite la diversité des points de vue, notamment en ce qui concerne les candidats plus âgés, dont l'expérience face aux outils numériques peut différer. De plus, le nombre total de participants à cette enquête s'élève à 92, ce qui constitue un échantillon relativement restreint et peut ainsi limiter la portée statistique et la représentativité des résultats obtenus.

Concernant la partie qualitative, le nombre d'entretiens menés reste limité, tant du côté des candidats que des recruteurs. Seules deux recruteuses ont pu être interrogées, toutes deux issues d'organisations en phase d'implémentation ou n'ayant pas encore intégré pleinement les outils digitaux dans leurs processus. Bien que ces entretiens aient apporté des éléments intéressants et riches en contenu, leur faible nombre et leur contexte spécifique rendent difficile toute généralisation à l'ensemble des professionnels du recrutement.

En outre, la présente étude repose sur une évaluation à un instant T, dans un cadre géographique et temporel donné. Le domaine du recrutement, fortement influencé par les évolutions technologiques et sociétales, est en constante mutation. Certains outils évoqués aujourd'hui peuvent rapidement devenir obsolètes, ce qui rend l'analyse sujette à un certain vieillissement.

L'absence de prise en compte des effets sur le long terme constitue également une limite. Le travail mené ici s'intéresse principalement à des perceptions immédiates et ne permet pas d'évaluer l'impact durable de la digitalisation sur, par exemple, la fidélisation ou la performance des nouvelles recrues.

Enfin, il convient de rappeler que l'expérience d'un processus digitalisé demeure fondamentalement subjective. Le ressenti d'un candidat peut être influencé par de nombreux facteurs personnels, tels que le niveau de familiarité avec les technologies, les préférences en matière de communication, ou encore le degré de préparation au processus de recrutement.

Ces différentes limites n'invalident pas les apports de cette recherche, mais doivent être prises en compte pour mieux interpréter les résultats et envisager des pistes d'approfondissement futures.

4. Perspectives de recherches

Dans le cadre de ce mémoire, l'analyse s'est centrée sur l'impact de la digitalisation du recrutement sur l'expérience candidat, ainsi que sur son influence sur l'efficacité et la productivité des recruteurs. Toutefois, plusieurs pistes de recherche complémentaires pourraient être envisagées afin d'approfondir la compréhension globale de cette thématique en constante évolution.

Tout d'abord, une étude des effets à long terme mériterait d'être approfondie. Par exemple, en ce qui concerne l'expérience vécue par le candidat, il serait pertinent de ne pas se limiter à la perception immédiate, mais d'analyser également les conséquences des processus digitalisés sur la fidélisation, l'intégration et la performance des nouvelles recrues. Une telle analyse permettrait d'évaluer la durabilité et l'efficacité réelle de ces pratiques numériques dans une perspective plus globale du cycle de vie du collaborateur.

Par ailleurs, mes recherches se sont concentrées sur le secteur privé sans distinction sectorielle, ce qui constitue une limite. Il serait intéressant de mener une approche sectorielle plus ciblée, en étudiant par exemple les pratiques dans des secteurs spécifiques tels que l'IT, la santé, la finance ou l'industrie. Ces domaines présentent des niveaux d'appropriation technologique et des attentes des candidats très contrastés, ce qui pourrait offrir des résultats nuancés et plus contextualisés.

Une autre piste de réflexion consiste en une analyse comparative internationale. Observer comment la digitalisation du recrutement est mise en œuvre dans différents pays ou contextes culturels permettrait de mieux comprendre les disparités d'adoption, les

résistances, ainsi que l'influence des normes culturelles sur l'expérience candidat et les recruteurs.

De plus, l'évolution rapide de l'intelligence artificielle dans le domaine du recrutement mérite une attention particulière. Il serait pertinent d'étudier de manière approfondie l'impact de l'IA sur la présélection automatisée, l'analyse comportementale ou encore les entretiens prédictifs, et d'en évaluer les avantages, mais aussi les dérives potentielles.

Enfin, dans un souci de concilier efficacité technologique et proximité humaine, il serait judicieux d'explorer la conception de parcours de recrutement hybrides. Ces modèles, mêlant outils digitaux et interactions en présentiel, pourraient représenter une voie d'avenir en réconciliant les enjeux d'automatisation avec le besoin de personnalisation et d'humanité dans le processus de recrutement.

5. Recommandations

Au terme de cette étude, plusieurs recommandations managériales peuvent être formulées afin d'aider les entreprises à améliorer l'efficacité de leur processus de recrutement digitalisé tout en veillant à offrir une expérience de qualité aux candidats. Ces propositions sont directement issues des résultats de l'analyse menée et visent à concilier performance organisationnelle et satisfaction des candidats.

1. Maintenir un juste équilibre entre digitalisation et contact humain

Il apparaît crucial de maintenir un juste équilibre entre digitalisation et contact humain. Bien que les outils numériques offrent des gains d'efficacité indéniables, une digitalisation excessive peut susciter un sentiment de déshumanisation chez les candidats, nuisant à la qualité de l'échange et à la perception du processus. Il est donc recommandé d'intégrer volontairement des moments de contact direct avec les candidats, notamment lors d'étapes clés du parcours, comme les entretiens finaux ou la phase d'intégration. Cette approche favoriserait un engagement plus fort de la part des candidats, améliorerait leur expérience globale et contribuerait à construire une relation de confiance avec l'entreprise.

2. Mettre en place un suivi transparent et réactif des candidatures

L'instauration d'un suivi transparent et réactif des candidatures semble indispensable. L'étude met en lumière que l'absence de communication sur l'avancement des dossiers peut provoquer de la frustration chez les candidats et détériorer l'image de l'entreprise. Il serait donc pertinent de mettre en place des outils permettant aux candidats de suivre l'évolution de leur candidature en temps réel, via des tableaux de bord ou des notifications automatisées, tout en annonçant clairement les délais de réponse dès le début du processus. Une telle

transparence contribuerait à améliorer l'expérience globale des candidats, à renforcer leur engagement, et à valoriser la marque employeur.

3. Renforcer l'accessibilité numérique pour l'ensemble des profils de candidats

Il convient de renforcer l'accessibilité numérique pour l'ensemble des profils de candidats. Les données recueillies montrent que certains publics, notamment les seniors ou les personnes moins à l'aise avec les technologies, peuvent être pénalisés par des interfaces complexes ou une absence d'assistance. Dès lors, il est recommandé de concevoir des plateformes simples, intuitives et inclusives, tout en proposant un accompagnement technique lorsque cela s'avère nécessaire. L'adoption d'alternatives plus classiques (entretiens téléphoniques, formulaires en papier, etc.) pourrait également permettre de ne pas exclure certains talents. Cette approche favoriserait une plus grande équité dans le processus de sélection et permettrait d'élargir le vivier de candidats potentiels.

4. Former les recruteurs aux outils numériques de manière continue

L'étude met en évidence le besoin d'une formation continue des recruteurs aux outils numériques. Une mauvaise maîtrise de ces outils peut ralentir les procédures et générer du stress au sein des équipes RH. Il serait donc judicieux d'investir du temps et des ressources dans l'organisation de formations régulières et adaptées au niveau de compétence de chacun, portant sur des logiciels tels que les ATS, les outils d'évaluation automatisée ou encore l'intelligence artificielle. Cela permettrait une utilisation plus fluide et efficace des technologies, une réduction des erreurs et une meilleure performance globale du processus de recrutement.

5. Revoir les filtres de sélection pour encourager des candidatures authentiques

Les algorithmes de sélection des candidatures utilisés par les recruteurs poussent certains candidats à modifier leur CV pour correspondre aux critères techniques attendus, au détriment de leur authenticité. Il est donc recommandé de paramétrer ces outils de manière plus souple, en évitant une dépendance excessive aux mots-clés stricts, et en intégrant des critères qualitatifs permettant de valoriser des profils variés. En complément, des formats alternatifs comme des questions ouvertes ou de courtes présentations vidéo peuvent offrir aux candidats un espace d'expression plus libre. Cela favoriserait une représentation plus fidèle des parcours et renforcerait la qualité des recrutements.

Conclusion générale

Dans un monde professionnel en constante transformation, la digitalisation du processus de recrutement s'impose comme une mutation majeure, touchant à la fois les méthodes de sélection, les rôles des recruteurs et l'expérience candidat. Ce mémoire s'est attaché à analyser cette évolution à travers une double perspective : celle des candidats, confrontés à des parcours de plus en plus automatisés, et celle des recruteurs, qui doivent concilier performance technologique et dimension humaine dans leurs pratiques quotidiennes. Il a ainsi cherché à répondre à la question de recherche suivante : « **Comment la digitalisation du processus de recrutement influence-t-elle l'expérience des candidats ainsi que l'efficacité du travail des recruteurs tout au long du parcours d'embauche ?** »

La première partie de ce travail a posé un cadre théorique clair en retraçant l'évolution des pratiques de recrutement, depuis les méthodes traditionnelles jusqu'aux approches dites 2.0, 3.0 et enfin 4.0. L'émergence d'outils numériques tels que les ATS, l'intelligence artificielle, les entretiens en visioconférence ou encore les réseaux sociaux professionnels a transformé en profondeur la manière dont les talents sont identifiés, évalués et intégrés. Cette modernisation, motivée par des objectifs de rapidité, d'objectivité et de réduction des coûts, s'est cependant accompagnée de nouveaux enjeux, notamment en matière d'inclusion, d'éthique et d'expérience liée aux candidats.

La seconde partie de cette étude a mobilisé une méthodologie mixte, combinant un questionnaire quantitatif et des entretiens semi-directifs. Cette approche a permis de croiser les perceptions des recruteurs et des candidats, et ainsi de faire émerger plusieurs constats clés. Pour les recruteurs, la digitalisation constitue un levier d'optimisation : elle simplifie la gestion administrative, élargit l'accès aux talents, et permet une analyse plus structurée des candidatures. Cependant, elle crée aussi une dépendance à des outils parfois complexes, et peut nuire à la qualité des interactions humaines lorsqu'elle est utilisée sans discernement. Du côté des candidats, la digitalisation offre plus de fluidité, d'accessibilité et de visibilité, mais suscite aussi des attentes plus élevées en matière de personnalisation, de communication rapide et de transparence. Toutefois, cette automatisation accrue s'accompagne parfois d'un manque de contact humain, générant un sentiment de déshumanisation du processus. Certains candidats se sentent également contraints de modifier leur CV ou d'adapter leur discours pour correspondre aux critères de sélection, ce qui peut remettre en question l'authenticité de leurs candidatures.

La pandémie de COVID-19 a fortement accéléré cette transition numérique, imposant les entretiens à distance et modifiant durablement les attentes, notamment en matière de flexibilité et de télétravail. Dans ce nouveau contexte, la digitalisation n'est plus seulement une tendance, mais une nécessité stratégique pour les entreprises souhaitant rester compétitives et attractives.

En réponse à ces constats, plusieurs recommandations managériales ont été proposées, allant de l'équilibrage entre outils digitaux et interactions humaines, à la formation continue des recruteurs, en passant par l'adaptation des filtres de sélection pour favoriser l'authenticité des candidatures. L'intégration d'une éthique de l'IA dans les processus de recrutement a également été soulignée, afin de limiter les risques de biais algorithmiques et de garantir l'équité du traitement des candidats.

Malgré quelques limites – notamment liées au périmètre restreint de l'étude ou à l'échantillon interrogé – ce mémoire apporte une lecture nuancée et actuelle du phénomène. Il met en évidence que la réussite de la digitalisation du recrutement ne dépend pas uniquement de la performance des outils, mais de la capacité des organisations à les mettre au service de l'humain. Le recrutement digital ne doit pas être pensé comme un remplacement, mais comme un renforcement des pratiques existantes, visant à améliorer l'efficacité tout en respectant l'authenticité, la transparence et l'inclusivité du processus.

À l'avenir, les entreprises devront continuer à s'adapter aux évolutions technologiques tout en plaçant l'éthique et la relation humaine au cœur de leur stratégie de recrutement. L'enjeu sera de construire des processus plus intelligents, plus transparents et plus inclusifs, capables de répondre aux attentes croissantes des candidats tout en soutenant l'agilité et la résilience des organisations.

Enfin, ce travail m'a permis de développer une réflexion approfondie sur un enjeu RH essentiel, et m'a appris à croiser la théorie avec les réalités de terrain. J'espère que cette étude pourra, à son tour, être utile à d'autres professionnels ou chercheurs intéressés par la digitalisation des processus RH, et servir d'inspiration pour de futures analyses ou actions concrètes dans ce domaine en pleine évolution.

Bibliographie

Ageelink. (2024). *IA et recrutement : avantages, limites et perspectives*.

<https://ageelink.com/transformation-digitale/ia-et-recrutement/>

Anthony, H. (2019, 6 décembre). *Applis de job matching : peut-on chercher un travail comme on cherche l'amour ?* Welcome to the Jungle.

<https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/trouver-algorithme-amour-emploi>

APEC. (2024). *Attentes des cadres en matière de recrutement : Des processus plus compacts, plus lisibles et plus équilibrés*.

https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20etudes/PDF/Etude%20Apec%20-%20attentes_cadres.pdf

APEC. (2020). *État des lieux et prospective : l'IA dans le recrutement*.

<https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20études/pdf/etat-des-lieux-et-prospective--l>

Bataille, C. (2024, 5 août). *Les différents modes de recrutements : panorama complet*.

Beetween. <https://beetween.fr/blog/les-differents-modes-de-recrutements/>

Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M. & Cherif, K. (2019). Chapitre 2. Recrutement numérique. In *Transformation digitale de la fonction RH* (pp.49-101). Dunod.

Belho, Y. (2017, 21 mars). *Le digital entraîne-t-il une déshumanisation ?* myRHline.

<https://myrhline.com/type-article/le-digital-entraine-t-il-une-deshumanisation/>

Bizneo. (2024). *Chatbot de recrutement : automatisez la sélection des talents*.

<https://www.bizneo.com/blog/fr/chatbot-recrutement/>

Boussé, L. (2023, 27 août). *Onboarding : définition, enjeux et tendances*. myRHline.

<https://myrhline.com/type-article/onboarding-definition-enjeux-et-tendances/>

Bouvier, O. (s.d.). *Les entretiens de recrutement à distance : quel outil choisir ?* me&myboss.

<https://blog.meandmyboss.fr/entretiens-en-visio-conference-choisir-solution>

Boyden. (2025). *Notre histoire*. <https://www.boyden.com/fr-ca/notre-histoire/>

Brostin-Soto, A. (2025, 8 janvier). *Recrutement : une histoire qui traverse les siècles*. Mercato de l'Emploi. <https://mercato-emploi.com/recrutement-une-histoire-qui-traverse-les-siecles/>

Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F. et Pralong, J. (2012). Chapitre 6. Le recrutement. In *GRH - 4e éd. : Gestion des ressources humaines* (p. 299-401). Dunod ; Cairn.info.

<https://shs.cairn.info/grh--9782100578931-page-299?lang=fr>

Careerplus. (2019, 20 mai). Quand ça colle grâce au job-matching. <https://www.careerplus.ch/fr/blog/employeurs/candidats/gestion-du-personnel/tendances/conseils-de-carriere/quand-ca-colle-grace-au-job-matching/60838>

Carbo. (2024). *Baromètre bilan carbone 2024 : Comment les TPE/PME s'emparent du bilan carbone*. <https://www.hellocarbo.com/barometre-bilan-carbone-2024/>

Cegid. (2025, 27 mars). *Qu'est-ce que le recrutement en RH, aujourd'hui et demain ? Définition et enjeux*. <https://www.cegid.com/fr/blog/quest-ce-que-le-recrutement-en-rh-aujourd'hui-et-demain-definition-et-enjeux/>

Corbillé, S., Foli, O., et Tassel, J. (2018). Ce que les recruteurs font des outils numériques : pratiques, enjeux et paradoxes. *Communication & Organisation*, (53), 19-38. OpenEdition. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5955>

Coste, G. (2024, 8 avril). *Recrutement interne et externe : définition, avantages, inconvénients et comparaison*. Appvizer. <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/recrutement/recrutement-interne-et-externe>

Dautresme, P. (2024, 20 décembre). Onboarding : définition, enjeux et tendances. Culture RH. <https://culture-rh.com/onboarding-rh/>

De Harlez, R. (01/01/2015). Comment LinkedIn pousse les recruteurs à réinventer leur métier. Le réseaux social redéfinit le recrutement. *Trends Tendances*. 76-80.

De La Rochefoucauld, M. (2023). L'impact de l'IA sur le processus de recrutement : une étude de cas exploratoire. *Vie & Sciences de l'Entreprise*, (38), 19-38.

Deloitte Belgique. (2023). *L'IA : ingrédient secret dans la bataille des talents*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/be/en/services/accountancy/blogs/actualites/004-ai-ingredient-secret-dans-bataille-talents.html>

Derville, J. (2025, 6 février). *Digitalisation du recrutement : l'évolution des ATS (Applicant Tracking System)*. Blog d'Ekip. <https://blog.ekip.app/digitalisation-du-recrutement-levolution-des-ats-applicant-tracking-system/>

Doury, J.P. (2005). *L'art de mener un entretien de recrutement. Décelez la perle rare*. Editions d'Organisation.

Dream Catcher Sales. (s.d.). Les différences entre le recrutement traditionnel et le RPO. <https://www.dreamcatcher-sales.com/les-differences-entre-le-rpo-vs-le-recrutement-traditionnel>

Dubertrand, M. (2024, octobre). Les candidats attendent plus de rapidité et de transparence de la part des recruteurs. *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/emploi/article/2024/10/16/les-candidats-attendent-plus-de-rapidite-et-de-transparence-de-la-part-des-recruteurs_6353190_1698637.html

Duhamel, S., Lachenaud, V., De Monicault, F., Person, L., Ravard, O. (2004). *Entretien d'embauche et tests de recrutement*. Studyrama

Emathea. (2024, 10 septembre). *Comment gérer les attentes des candidats durant le processus de recrutement ?* <https://emathea.com/recrutement-comment-gerer-les-attentes-des-candidats/>

Eolia Software. (2024, 25 juin). *Quelles sont les nouvelles attentes des candidats lors d'un processus de recrutement.* <https://eolia-software.fr/attentes-des-candidats-dans-le-processus-de-recrutement/>

Équipe éditoriale de Vorecol. (2024, 28 août). *Quels outils numériques peuvent améliorer le processus d'intégration des employés ?* Vorecol. <https://vorecol.com/fr/blogs/blog-quels-outils-numeriques-peuvent-ameliorer-le-processus-dintegration-des-employees-131058>

Éditions Ellipses. (s.d.). *Historique de la fonction ressources humaines.* https://www.editions-ellipses.fr/index.php?controller=attachment&id_attachment=39694

Figaro Recruteur. (2022, 18 juillet). *Retour sur les 30 dernières années du marché de l'emploi cadre.* <https://recruteur.lefigaro.fr/article/retour-sur-les-30-dernieres-annees-du-marche-de-lemploi-cadre/>

Fisio. (2022, 25 novembre). *Top 10 des attentes des recruteurs.* <https://fisio.fr/attentes-recruteurs/>

Flatchr (2024, 18 novembre). *Recrutement 2.0 : comment bien le mettre en place ?* <https://blog.flatchr.io/strategie-recrutement-2.0>

France Travail. (s.d.). *Entreprises : toutes les bonnes pratiques pour recruter sur les réseaux sociaux.* <https://www.francetravail.fr/employeur/vos-recrutements/recrutement--choisir-ses-outils/entreprises--toutes-les-bonnes-p.html>

France Travail. (s. d.) *Se mettre dans la peau d'un recruteur.* <https://www.francetravail.fr/candidat/vos-recherches/preparer-votre-candidature/du-cote-des-entreprises/se-mettre-dans-la-peau-dun-recru.html>

Goirand, T. (2023, 21 juillet). *L'intelligence artificielle dans le recrutement : applications concrètes et enjeux.* Digital Recruiters. <https://www.digitalrecruiters.com/blog/intelligence-artificielle-recrutement-applications-concretes>

Goirand, T. (2023, 25 janvier). *SIRH définition : qu'est-ce qu'un système d'information ressources humaines ?* DigitalRecruiters. <https://www.digitalrecruiters.com/blog/sirh-definition-quest-ce-quun-systeme-dinformation-ressources-humaines>

Gonzalez, B. (2021, 6 décembre). *Focus sur la digitalisation des outils de recrutement.* Taleez. <https://taleez.com/w/blog/focus-digitalisation-outils-de-recrutement>

Granger, R. (2023, 23 juin). *Théorie de Herzberg : motiver efficacement*. Manager GO! <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/theorie-de-herzberg>

Hardy, M. (2024). *IA et recrutement : Quels impacts et défis pour les entreprises ?* Le Figaro Recruteur. Retrieved from <https://recruteur.lefigaro.fr/article/ia-et-recrutement/>

Haslé, A. (2019, 12 novembre). *L'IA dans le processus de recrutement : vers une déshumanisation de la relation avec les candidats ?* HelloWorkplace. <https://www.helloworkplace.fr/ia-processus-recrutement-deshumanisation/>

Hellio, M. (2024, 19 novembre). *Glossaire RH : la définition des 100 termes à connaître*. HelloWorkplace. <https://www.helloworkplace.fr/glossaire-rh-definition/>

Hellowork. (2025). *Le Guide du Recrutement 2025*. <https://recruteur.hellowork.com/guide-recrutement-2025>

Hewlett Packard Enterprise. (n.d.). *What is digital transformation?* <https://www.hpe.com/be/fr/what-is/digital-transformation.html>

Indeed. (2025). *Page d'accueil*. <https://fr.indeed.com/>

Inéo Formation. (s.d.). *Tests de sélection en ligne pour optimiser le recrutement*. <https://www.ineo.tech/details-tests+de+selection+en+ligne+pour+optimiser+le+recrutement-470.html>

In-Recruiting. (2023, 7 décembre). *Comment la digitalisation transforme le recrutement dans le secteur public ?* <https://www.in-recruiting.com/fr/digitalisation-recrutement-domaine-public/>

Jean-Joachim-Eurasie, N. (2024, 5 septembre). *La gamification dans le recrutement : une méthode innovante*. Ringover. <https://www.ringover.fr/blog/gamification-recrutement>

Jobat. (s.d.). *À un clic de votre nouveau job*. <https://www.jobat.be/fr>

Leblanc, J. (2025). *Comment l'intelligence artificielle change le recrutement*. Digital Recruiters. <https://www.digital-recruiters.net/blog/comment-lintelligence-artificielle-change-le-recrutement>

Lefevre, O. (2024, 5 février). *Les avantages d'un partenariat avec une agence de recrutement*. Randstad. <https://www.randstad.be/fr/workforce360/strategic-talent-management/avantages-dun-partenariat-avec-une-agence-recrutement/>

Le Forem. (2025). *Actualités*. <https://www.leforem.be/>

Martinez, J. (2024). *Nous faisons davantage confiance à l'IA quand nous n'en saisissons pas le fonctionnement*. *Harvard Business Review France*, (61), 22-23.

Million, E. (2025, 23 janvier). *L'évolution des attentes des candidats en 2025*. Mercato de l'Emploi. <https://mercato-emploi.com/levolution-des-attentes-candidats-en-2025/>

Mollard, L. (2023, 21 août). *Les réseaux sociaux : meilleurs alliés pour le recrutement... Mais pas que !*. Keycoopt System. <https://www.keycooptsystem.com/recrutement-reseaux-sociaux/>

Monster. (2025). *Trouvez le job qui vous convient*. <https://www.monster.be/fr/>

Montéréal, J., & Guérin-Taquet, L. (2024, 15 juillet). *Comment la digitalisation du recrutement ouvre de nouveaux horizons pour les entreprises*. Appvizer. <https://www.appvizer.fr/magazine/services/agence-recrutement/digitalisation-recrutement>

Neojobs. (2024, 30 juillet). *L'évolution du recrutement*. <https://www.neo-jobs.fr/blog/evolution-du-recrutement/>

OpenAI. (2025). *ChatGPT (version GPT-4.5) [Modèle d'intelligence artificielle]*. <https://chat.openai.com/>

Page Personnel. (2022). *Processus de recrutement : perceptions et attentes des candidats*. <https://www.pagepersonnel.fr/actualit%C3%A9s/%C3%A9tudes-barom%C3%A8tres/processus-de-recrutement>

Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S. (2020). *Réaliser et rédiger son mémoire en gestion*. [Syllabus en ligne]. ICHEC. <https://moodle.ichec.be/>

Peretti, J.-M. (2019). Chapitre 21. Le Pilotage de la transformation. *Ressources humaines : Le manuel de référence* (p. 641-661). Vuibert ; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2394/ressources-humaines--9782311406986-page-641?lang=fr>.

Petit, E. (2013, 17 janvier). *L'e-recrutement à l'ère du Web 2.0 et des réseaux sociaux*. MyRHline. <https://myrhline.com/type-article/recrutement/l-e-recrutement-a-l-ere-du-web-2-0-et-des-reseaux-sociaux/>

PsicoSmart. (2024). *Comment la digitalisation transforme-t-elle le recrutement et l'intégration des employés ?* <https://psico-smart.com/fr/blogs/blog-comment-la-digitalisation-transformetelle-le-recrutement-et-lintegration-des-employees-99591>

PsicoSmart. (2024). *Impact de la pandémie sur les politiques de recrutement*. <https://psico-smart.com/fr/blogs/blog-impact-de-la-pandemie-sur-les-politiques-de-recrutement-15975>

PsicoSmart. (2024). *La digitalisation des processus de recrutement et son influence sur l'expérience des candidats*. <https://psico-smart.com/fr/blogs/blog-la-digitalisation-des-processus-de-recrutement-et-son-influence-sur-lexperience-des-candidats-18033>

Psico-Smart. (2024). *La place de l'intelligence artificielle dans le recrutement*. <https://psico-smart.com/fr/blogs/blog-la-place-de-lintelligence-artificielle-dans-le-recrutement-16525>

PsicoSmart. (2024). *Tests psychométriques en ligne : sont-ils vraiment fiables pour évaluer la personnalité des travailleurs à distance ?* <https://psico-smart.com/fr/blogs/blog-tests-psychometriques-en-ligne-sontils-vraiment-fiables-pour-evaluer-la-personnalite-des-travailleurs-a-distance-154174>

Qualtrics. (s.d.). *Expérience candidat : définition et bonnes pratiques.* <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/employe/experience-candidat/>

Randstad. (2022, 20 juillet). *La différence entre candidats actifs et passifs.* <https://www.randstad.fr/recruteurs/magazine-instant-rh/ressources-humaines/difference-entre-candidats-actifs-passifs/>

Ready, J. (2023, 27 juillet). *Chasseur de têtes : comment ça marche ? Combien ça coûte ?* Culture RH. <https://culture-rh.com/chasseur-tetes-recrutement/>

Ready, J. (2024). *Intelligence artificielle et recrutement : Usages, enjeux et limites.* Taleez. <https://taleez.com/w/blog/intelligence-artificielle-et-recrutement-usages-enjeux-et-limites>

Recruit CRM. (2025). *Les chatbots de recrutement : Le secret ultime pour réussir à embaucher en 2024.* <https://recruitcrm.io/fr/blogs-fr/chatbots-de-recrutement/>

Rouleau, B. (2024, 9 mai). *E-recrutement : les outils de recrutement pour attirer les talents.* Factorial. <https://factorial.fr/blog/e-recrutement/>

SD Worx. (2022, 15 mars). *Le digital, un risque de déshumanisation de la fonction RH ?* <https://www.sdworx.fr/fr-fr/ressources/digitalisation-rh/le-digital-un-risque-de-deshumanisation-de-la-fonction-rh>

Signaturit. (2025). *Qu'est-ce que le recrutement digital ?* <https://www.signaturit.com/fr/blog/quest-ce-que-le-recrutement-digital/>

Solinki. (2023). *Les nouvelles attentes des candidats lors d'un recrutement.* LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/les-nouvelles-attentes-des-candidats-lors-dun-recrutement-solinki/>

Spindelböck, N. (2023, 13 mars). *Recrutement 2.0, 3.0, 4.0, 5.0.* LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/recrutement-20-30-40-50-nicolas-spindelböck/>

Standaert, O., (2013, 1 janvier). *Recruter immédiatement à partir de Facebook. Outil de recherche pour recruteurs version 2.0.* Trends Tendances. (p. 82-82).

Student.be. (2025, 10 mai). *Secteurs privé et public : quelles différences ?* <https://www.student.be/fr/student-life/secteur-prive-secteur-publics-independant-quelles-differences/>

StudentJob. (2023). *Emplois étudiants, stages et jeunes diplômés.* <https://fr.studentjob.be/>
Travers, C. (2013). *Du e-recrutement au recrutement 2.0.* Studyràma.

Trussart, J.-L. (2023, 12 août). *Intégration des employés : La puissance de la formation en ligne*. Vecteurs et Leviers. <https://vecteursleviers.com/blogue/accueil-integration-des-nouveaux-employes/>

Uniformal. (s.d.). *Guide du recrutement*. https://www.uniformal.fr/sites/default/files/files/uniformal_guide_recrutement_entreprise.pdf

VDAB. (2024). *Page d'accueil*. <https://www.vdab.be/fr>

Vigneron, G., (s.d.). *E-recrutement, recrutement 2.0, recrutement 3.0 : quelles différences ?* La super agence. <https://inbound.lasuperagence.com/blog/e-recrutement-recrutement-2.0-recrutement-3.0-inbound-recruiting>

We Recruit. (s.d.). *L'entretien vidéo différé*. <https://www.werecruit.com/logiciel-de-recrutement/entretien-video-differe>