

Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication

Quelles sont les conséquences de la digitalisation du processus de recrutement sur l'attractivité d'une organisation ?

Le cas de *Promosport asbl*

Auteure : HUART Julie
Promotrice : LEONARD Evelyne

Année académique 2023-2024
Master en gestion des ressources humaines

REMERCIEMENTS

Il me paraît essentiel de commencer ce mémoire en exprimant ma reconnaissance envers celles et ceux qui ont contribué à sa réalisation. Je tenais premièrement à remercier l'asbl Promosport pour l'expérience de stage qui m'a été offerte. La disponibilité, la gentillesse et l'entraide au sein de l'équipe des ressources humaines a, tout particulièrement, contribué à mener à bien ce projet. Je tenais, également, à mentionner ma maitre de stage, Madame Laeticia Voué, dont la maitrise du recrutement s'est révélé un atout crucial dans ma collecte de données.

Il me semblait également essentiel de remercier ma promotrice, Madame Evelyne Léonard, pour son encadrement précieux tout au long de ce travail. Son expertise m'a permis d'orienter mes recherches, tout comme ma collecte de données. Ce mémoire n'aurait évidemment pas pu voir le jour sans son accompagnement.

Il est, par ailleurs, important de mentionner certaines de mes camarades de classe. Nos échanges réguliers m'ont permis de surmonter les défis qu'engendrent un mémoire, mais également de rendre l'expérience davantage enrichissante.

Une pensée toute particulière s'adresse, finalement, à mes parents. Ces derniers m'ont, en effet, toujours témoigné d'un soutien et d'encouragements sans faille, dont je leur serai éternellement reconnaissante. Ce mémoire, mais également la réalisation complète de mon cursus académique n'aurait pas été réalisable sans leur présence.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : THEORIE	4
1. DÉFINITIONS DES CONCEPTS	4
1.1. Le Recrutement	4
1.2. La Digitalisation des pratiques RH	6
1.3. La Digitalisation du recrutement.....	8
1.4. L'attractivité organisationnelle.....	10
1.5. La Marque de l'employeur	12
1.6. L'expérience candidat	13
2. REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	15
2.1. Le recrutement digital : pourquoi ?	15
2.2. La communication de recrutement	17
2.2.1. Les sites web/pages carrière des entreprises	18
2.2.2. Les réseaux sociaux.....	20
2.2.3. Communiquer la marque de l'employeur.....	22
2.3. Les processus de sélection.....	24
2.3.1. Les <i>Applicant Tracking Systems</i>	24
2.3.2. Les entretiens virtuels.....	26
2.4. Et après l'embauche ?	28
2.4.1. Qu'en est-il de l'expérience candidat ?	28
3. QUE RETENONS-NOUS ? LE MODÈLE D'ANALYSE	30
PARTIE 2 : COLLECTE DES DONNÉES	33
4. MÉTHODOLOGIE	33
4.1. La question de départ	33
4.2. L'observation participante.....	33
4.3. La revue de littérature	33
4.4. La collecte de données quantitatives	34
4.5. L'analyse des données.....	36
4.6. Les forces et faiblesses	36
5. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE ET DE SON PROCESSUS DE DIGITALISATION DU RECRUTEMENT.....	38

5.1.	Présentation de Promosport.....	38
5.2.	Présentation de <i>TalentView</i>	39
5.3.	Présentation d' <i>iClub</i>	40
5.4.	Description du processus du recrutement.....	41
5.4.1.	Une transition vers le digital	41
5.4.2.	Un recrutement « classique » chez Promosport	42
5.4.3.	L'arrivée de <i>TalentView</i>	42
5.4.4.	Les entretiens.....	43
5.5.	L'intégration du candidat	43
6.	PRÉSENTATION DES RÉSULTATS EMPIRIQUES.....	45
6.1.	La communication des informations	45
6.2.	Le site web	46
6.3.	Les réseaux sociaux.....	47
6.4.	La marque de l'employeur	49
6.5.	<i>TalentView</i>	50
6.6.	Les entretiens.....	53
6.7.	L'expérience candidat et l'attractivité organisationnelle	54
7.	CONFRONTATIONS DES DONNÉES AVEC LA THÉORIE.....	57
7.1.	La communication de recrutement	57
7.2.	Le site web/ la page carrière.....	58
7.3.	Les réseaux sociaux.....	58
7.4.	La marque de l'employeur	59
7.5.	<i>Talentview</i>	60
7.6.	Les entretiens virtuels.....	61
7.7.	L'expérience candidat et l'attractivité organisationnelle	62
	RECOMMANDATIONS.....	63
	CONCLUSION.....	65
	BIBLIOGRAPHIE	67
	ANNEXES.....	76
	ANNEXE 1 : GUIDES D'ENTRETIEN.....	76

INTRODUCTION

Il est indéniable que nous vivons à une époque à laquelle tous les aspects de notre quotidien semblent, de manière plus ou moins directe, reliés ou même entièrement régis par la technologie. En effet, nous ne sommes « qu'à quelques clics » (Anand & Chitra, 2016, p.411) de toute composante de la vie courante. De simples secondes suffisent pour que nous puissions nous connecter à n'importe quel individu, où qu'il se trouve autour du globe. La sphère du travail ne fait, par conséquent, pas exception à cette réalité (Anand & Chitra, 2016).

En effet, depuis les années 1980, les organisations sont constamment confrontées à l'évolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication, ce qui oblige les services des ressources humaines à adapter leurs pratiques. Initialement, la gestion de sites Internet leur avait été confiée (Bhupendra & Swati, 2015). Très vite, toutes les fonctions RH telles que la gestion de la marque de l'employeur, l'amélioration et la capitalisation des savoirs, ou encore le développement de l'intelligence collective furent impactées par cette transformation digitale. Aux cours des années 2010, on envisageait déjà que la fonction RH de demain, aidée par le numérique, pourrait s'inscrire dans un cadre révolutionnaire, tant pour les cadres des entreprises, les salariées, mais aussi les consommateurs et clients (Reyre, 2014).

Plus récemment, la crise sanitaire de 2020 liée au Covid 19, a accéléré la digitalisation, devenue essentielle à la survie des entreprises, afin de maintenir leurs activités (Habachi, 2022). Les services des ressources humaines tournaient alors en « sursystème » (Barabel et al., 2022, p.26), entre autres pour mise en place du télétravail, des formations à distance ou encore du recrutement 100% digital. Le monde numérique est en constante et rapide évolution, ce qui implique que ces nouvelles techniques doivent être mises en place de manière accélérée. Le but de la numérisation ne serait évidemment pas d'oublier les fondamentaux de la fonction RH, mais plutôt de s'ouvrir « aux codes d'un monde digitalisé » (Barabel et al., 2022, p.30).

Dans ce travail, nous nous concentrerons plus précisément sur la pratique du recrutement digital. Nous pouvons brièvement définir ce concept comme tel : « le recrutement numérique met en œuvre différentes solutions pour réaliser, enrichir, faciliter et/ou optimiser les actions conduites lors des cinq grandes étapes d'un processus de recrutement » (Baudouin et al, 2019, p.51) : la définition du besoin et la rédaction de la fiche de poste, le sourcing, la sélection, la décision et l'intégration du candidat (Baudouin et al, 2019).

En effet, attirer, sélectionner, mais aussi retenir les potentiels candidats constituent les préoccupations principales des services des ressources humaines. Dans ce contexte, de

nombreuses organisations se tournent vers les réseaux sociaux, tel que Facebook, pour recruter (Anand & Chitra, 2016). Par ailleurs, l'intelligence artificielle peut également être mise au service du recrutement, facilitant le screening, la sélection et même l'attribution des postes en fonction des candidats. A ce jour, nous pouvons parler de recrutement 3.0 (Black & Van Esch, 2020).

La numérisation du recrutement a déjà fait ses preuves, en proposant un processus moins chronophage, plus économique et plus efficace. En ce qui concerne les recruteurs, cette nouvelle approche permet, entre autres, de centraliser plusieurs sources de recrutement. Le processus devient aussi plus homogène. De plus, toutes les informations sont conservées au même endroit, ce qui limite la perte de dossiers et, par conséquent, l'accumulation de retard dans la procédure. Les employés RH peuvent, dès à présent, également naviguer dans des CVthèques, regroupant les candidatures fournies par différentes sources. Une recherche de candidats davantage spécifique est, ainsi, facilitée. Finalement, la modification des offres d'emploi en temps réel est également possible. (Bhupendra & Swati, 2015). En somme, la digitalisation du recrutement semble engendrer de nombreux effets positifs, augmentant la performance et l'efficacité des organisations sur le marché du travail (Habachi, 2022).

Des avantages sont également à souligner du côté des candidats. Nous pouvons notamment mettre en lumière une vision plus large sur les offres disponibles, une facilité à postuler, des recherches de postes plus spécifiques, mais également des réponses plus rapides. Le recrutement en ligne permet, également, d'installer une simplicité de contact entre les candidats et les services de recrutement (Bhupendra & Swati, 2015).

Toutefois, si la numérisation du processus de recrutement compte bon nombre d'aspects positifs, il en est de même pour les inconvénients que cette nouveauté peut faire émerger. Tout d'abord, le volume de candidatures étant plus conséquent, il semble davantage compliqué d'y dénicher les réels candidats de qualité, convenant parfaitement aux postes proposés (Kettle, 2003).

De plus, dans un contexte de numérisation, le cadre complet de communication se voit modifié. Cette transition causerait notamment des problèmes interactionnels, conversationnels mais aussi informationnels, tant entre les différents membres de l'équipe de recrutement, qu'entre services des ressources humaines et candidats (Cousserand-Blin & Pinède, 2018). La quantité, qualité et les moyens de communication devront alors être passés au peigne fin (Sylvia et Mol., 2009).

Finalement, un des principaux défis de la digitalisation réside dans l'attractivité des organisations. Les pratiques de recrutement, profondément modifiées depuis ces vingt dernières années, visent à « s'inscrire dans une triple dynamique de visibilité, d'attractivité et de sélectivité, qui touche autant les organisations que les individus, autrement dit les recruteurs comme les candidats, chacun désormais attentif à sa réputation » (Cousserand-Blin & Pinède, 2018, p.9). Pour l'employeur, le recrutement en ligne lui permet une « amplification d'un discours, censé renforcer des formes de cohésion et de continuité dans une optique managériale » (Cousserand-Blin & Pinède, 2018, p.10). La communication numérique tout au long du recrutement doit alors être envisagée comme un atout, permettant de fournir un discours amplifiant l'attractivité d'une organisation. Le candidat, quant à lui, doit tenter de se construire une identité en ligne, une présence complète lui permettant de rester compétitif face à ses concurrents (Cousserand-Blin & Pinède, 2018).

Après une brève introduction sur la transformation digitale du recrutement, les auteurs discutent des bénéfices potentiels, mais aussi des aspects plus ambigus de cette évolution, notamment au sujet de l'attractivité des organisations, que nous tenterons de questionner au cours de ce mémoire. En effet, les avantages, mais aussi les inconvénients énumérés ci-dessus, peuvent nous amener à la question de recherche suivante : « *Quelles sont les conséquences de la digitalisation du processus de recrutement sur l'attractivité d'une organisation ?* ».

Afin d'envisager une réponse à cette question de recherche, nous allons, dans un premier temps, plus largement définir les concepts qui y sont mentionnés, à savoir : le recrutement et son processus de digitalisation, ainsi que l'attractivité organisationnelle. Cette étape nous permettra de poser les bases qui nous amèneront à une compréhension optimale de la littérature déjà existante sur le sujet. Nous ferons, ensuite, naturellement, l'état de cette dernière.

Par après, nous procéderons à une collecte de données, afin de confronter la littérature dont nous avons fait état à un cas d'étude. Pour ce faire, les différents acteurs impliqués dans le recrutement, candidats comme employés des ressources humaines de l'asbl¹ Promosport seront interrogés sur leur perception de l'impact du recrutement numérique sur l'attractivité de cette structure².

¹ Représente une association sans but lucratif, « groupement de personnes physiques ou morales qui poursuivent un but désintéressé. L'asbl se compose d'au moins deux personnes. Les membres d'une asbl ne peuvent recevoir aucun avantage patrimonial de la part celle-ci.

² Je tenais également à souligner que l'utilisation de l'IA générative *ChatGPT* a été utilisée en vue de la reformulation du texte et l'amélioration de la syntaxe de certains contenus de ce

PREMIERE PARTIE : THEORIE

Dans cette partie, nous tenterons, premièrement, de définir les concepts-clés intervenant dans la question de recherche. Nous aborderons les termes suivants : le recrutement, la digitalisation des pratiques RH, la digitalisation du recrutement, l'attractivité, la marque de l'employeur et, finalement, l'expérience candidat. Dans un second temps, nous examinerons l'état des connaissances déjà établies sur le sujet, afin de, finalement, mentionner les éléments que nous souhaitons retenir.

1. DÉFINITIONS DES CONCEPTS

1.1. Le Recrutement

Le recrutement constitue la base de notre question de recherche. Ainsi, nous allons, tout d'abord, le définir en tant que méthode. Par après, nous retracerons chronologiquement son évolution, afin d'appréhender sa transition digitale dans la suite de notre réflexion.

De multiples définitions du concept sont disponibles dans la littérature scientifique. Une des versions les plus classiques peut être la suivante : «le fait d'engager du personnel pour un emploi » (De Larquier et Monchatre, 2014/2, p.42). Dans cette interprétation, recruter et embaucher sont des termes couramment confondus. Aujourd'hui, le recrutement est davantage envisagé comme l'étape précédant l'embauche et l'engagement. Ce dernier peut aussi être considéré comme le carrefour entre l'offre et la demande de travail, entre le chômage et l'emploi. (De Larquier et Monchatre, 2014/2).

Toutefois, en vue de sélectionner une définition la plus complète possible, nous nous baserons sur celle fournie par Diard, et al. (2022). Ces derniers définissent cette pratique comme l'« ensemble des actions conduites pour attirer, sélectionner et intégrer les potentiels collaborateurs dont l'entreprise a besoin, en respectant les obligations légales et en limitant les coûts » (Diard et al., p.61). Dans la suite de leur développement, les auteurs mentionnent les étapes composant cette procédure. De cette manière, le recrutement se divise en cinq phases : la définition du besoin, le sourcing, la sélection, la décision et l'intégration. Prud'homme (2015), quant à lui, considère tout d'abord le recrutement comme se plaçant sur deux axes : interne et externe. Celui-ci le divise ensuite en trois catégories principales : identifier, sélectionne et intégrer. Ces sections sont elles-mêmes, ensuite, scindées en deux composantes.

mémoire. Toutes les suggestions apportées ont, par ailleurs, été attentivement analysées et incluses dans le respect des normes en vigueur à l'UCLouvain.

L'étape de l'identification comprend attirer/identifier et qualifier. La sélection, quant à elle, combine le fait d'évaluer et de choisir le candidat. Finalement, l'intégration reprend l'intégration et le suivi du candidat. L'auteur précise ensuite que pour chacune de ces étapes, des techniques spécifiques sont à mettre en place, afin de mener le processus à bien (Prud'homme, 2015).

En effet, ce procédé, s'il n'est pas exécuté méthodiquement, peut rencontrer divers obstacles. Tout d'abord, il est essentiel qu'il doive répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise. Ensuite l'étape d'intégration du candidat doit, elle aussi, ne pas être négligée tant elle est cruciale dans l'établissement d'une collaboration optimale avec ce dernier. Son implication au sein de la structure, ainsi que les relations avec ses divers acteurs sont ici en jeu. (Diard et al., 2022). Par ailleurs, nous ne pouvons ignorer les obligations légales auxquelles le processus de recrutement doit répondre (Prud'homme, 2015). De plus, la gestion des coûts, qu'ils soient directs (tels que le forfait d'une application de recrutement, ne inscription sur des réseaux sociaux...) ou indirects (temps « perdu » par les managers des ressources humaines pour des candidatures n'aboutissant pas, par exemple) est un aspect notable, comme le mentionnent Diard et al (2022) dans leur définition. Finalement, il semble crucial de prendre en compte les potentiels biais de jugement auxquels peut faire face un recruteur (Stewart Black et Van Esch, 2020). Gigauri et al., (2020) pointent notamment les biais d'ancrage et de confirmation d'hypothèse, lors des entretiens, dits « traditionnels ».

Après avoir pris connaissance des différents aspects de définition, il semble tout aussi essentiel de retracer l'évolution du processus de recrutement. Traditionnellement, celui-ci s'effectuait, entre autres, par le biais de médias tels que la radio, la télévision ou encore les journaux (Okolie et Irabor, 2017). Jusqu'aux années 90, les candidature se faisaient principalement physiquement : les candidats se rendaient directement dans les entreprises, afin d'y soumettre leurs CV et lettre de motivation. Outre les publications des offres d'emploi dans des journaux nationaux, le bouche à oreille, transmis par les employés eux-mêmes jouait également un rôle crucial (Stewart Black et Van Esch, 2020).

Depuis les années 2000, les processus de recrutement électroniques se sont multipliés et diversifiés, notamment grâce à l'avènement d'Internet et des plateformes de recrutement (Fondeur, 2014). Les codes précédemment établis se retrouvent bousculés, laissant place à un changement de dynamique complet (Prud'homme, 2015). Face à une compétitivité accrue, le recrutement est aujourd'hui devenu une priorité pour les PDG des entreprises (Stewart Black et Van Esch, 2020).

1.2. La Digitalisation des pratiques RH

Dans l'optique d'affiner le sujet de recherche, il semble, dans un second temps, adéquat de mesurer l'impact de la digitalisation sur les pratiques des ressources humaines. Cette dernière est considérée par Galindo, et al. (2019, p.12) comme un « terme ombrelle », aujourd'hui au centre de l'attention grâce aux nouvelles technologies d'information et de communication qui ouvrent des « nouveaux possibles » (Galindo et al, 2019, p.12). Baudouin et al (2019, p.5), nous offrent, quant à eux, une définition du concept comme tel : « l'utilisation du potentiel offert par le numérique, au travers des différentes solutions numériques RH ». Par ailleurs, nous pouvons considérer une définition plus large telle que la « mise en place d'un ensemble de réponses, numérisées ou non, pour permettre aux services en charge de la gestion des ressources humaines de répondre aux enjeux de la transformation numérique d'une entreprise, en réponse à l'évolution des besoins de ses clients internes et externes » (Baudouin et al, 2019, p.6).

Il semble, dès lors, également essentiel de comprendre les raisons poussant les entreprises à opter pour ce type de processus. Tout d'abord, la principale explication de ce changement réside dans l'inadéquation des processus papiers, notamment au niveau du stockage des informations, du retard et du manque de systématisme des procédures, ou encore des erreurs humaines et des biais de jugement (Okolie et Irabor, 2017). Cette transition a le pouvoir d'enrichir la réalisation et la transformation des processus RH, en les automatisant (Baudouin et al, 2019). La technologie offre aux entreprises la possibilité d'effectuer de plus nombreuses tâches, tout en bénéficiant d'un processus, à priori sans erreur (Gigauri et al., 2020). Les services de ressources humaines impliqués dans ces changements doivent, cependant, adapter ces pratiques à la taille, ainsi qu'à l'origine de leurs organisations. Des paramètres tels que le degré de changement et les acteurs impliqués doivent être alignés avec les caractéristiques de l'entreprise (Galindo, 2019).

Chronologiquement parlant, cette transition digitale s'est, tout d'abord, installée dans les années 1970, avec l'arrivée des logiciels de paie. Les SIRH³ ont ensuite fait leur entrée dans les années 1980. Au cours des années 2000, l'avènement d'Internet est, de nouveau, venu ajouter des dispositifs tels que les e-formations, les portails RH, les réseaux sociaux... Les années 2010 ont, ensuite, vu l'arrivée des contenus multimédias, de l'analytique RH ou encore des offres

³ « Système d'Information pour les Ressources Humaines composé de plusieurs briques logicielles qui permettent d'automatiser les tâches spécifiques à chaque processus RH » (Pouillard. (7 mars 2023). SIRH : définition, fonctions, avantages et exemples de logiciels (appvizer.fr) [Consulté le 17 mai 2024].

numériques (Baudouin et al, 2019). Finalement, la crise du Covid-19 a marqué une accélération significative de l'implémentation des processus de digitalisation (Habachi et al., 2000). Dans ce contexte, les réseaux sociaux sont devenus des outils prédominants. On s'y réfère, en effet, en tant que plateformes interactives sur lesquelles les annonces peuvent être facilement co-crées et partagées. De plus, ces plateformes facilitent les discussions et la modification du contenu posté par tous les utilisateurs. Ils représentent un dispositif efficace pour le sourcing, mais, tout aussi, avantageux en termes de réduction des coûts et de recherche de compétitivité. C'est d'ailleurs pour ces raisons que l'utilisation des médias sociaux, est désormais devenue courante dans le cadre du recrutement. De nos jours, le spectre du numérique peut, de même, inclure les « Chatbots », qui produisent des réponses automatiques, mais encore les « machine learning tools », qui pourront prédire les comportements potentiels des futurs candidats (Gigauri et al., 2020).

A l'heure actuelle, les sphères les plus affectées par la digitalisation sont la formation, le nomadisme⁴, le télétravail, l'innovation, la marque de l'employeur, la transmission des savoirs et le développement de l'intelligence collective (Reyre, 2014) . De plus, marketing (Habachi et al., 2022) et communication (Gigauri et al., 2020) des ressources humaines peuvent, également, être impactés par les avancées technologiques de ces dernières années. De cette manière, consommateurs, tout comme candidats potentiels adaptent, désormais, leurs comportements (Habachi et al., 2022). La gestion administrative du personnel de l'organisation est, elle aussi, largement impactée. Nous pouvons observer que, de manière générale, plusieurs projets de digitalisation peuvent être mis en place, parallèlement, sur un même processus RH, ou à travers différentes pratiques (Baudouin et al., 2019).

En définitive, la digitalisation a profondément transformé les processus de recrutement, faisant de cette pratique l'une des plus affectées. En effet, les offres d'emploi sont principalement pourvues grâce aux candidatures en ligne. (Habachi et al., 2022). Nous examinerons, d'ailleurs, ses particularités dans la section suivante.

⁴ Mode de travail offrant la liberté aux salariés de définir leurs horaires et lieux de travail comme bon leur semble. Cette pratique permet également de remplir sa fonction depuis l'étranger (Moidziwa. M-A. (31 mai 2023). En quoi consiste le travail nomade ? Récupéré sur Travail nomade : définition, enjeux et mise en place (payfit.com) [Consulté le 17 mai 2024].

1.3. La Digitalisation du recrutement

L'établissement des définitions du recrutement ainsi que de la digitalisation des pratiques RH nous fournissent désormais l'opportunité d'aborder de manière approfondie un des sujets centraux de ce mémoire : le recrutement digital.

Cette notion peut être définie comme "the use of online technology to attract and source candidates and aid the recruitment process" (Kapse et al., 2012, p.82). Les termes tels que « electronic recruitment », « online recruitment », « cyber recruitment », ou bien « Internet-recruiting » peuvent en être des synonymes (Okolie et Irabor, 2017).

Le processus de recrutement en ligne débute par la diffusion d'une annonce pour un poste précis. Dans cette dernière, se retrouvent les informations sur le poste lui-même, ainsi que sur l'organisation (Okolie et Irabor, 2017). Dans la plupart des cas, y réside également un formulaire concernant les qualifications professionnelles, le niveau de connaissance et la personnalité du candidat. Cette offre d'emploi peut également être accompagnée de tests spécifiques, de tests de personnalité, eux aussi à remplir en ligne (Gigauri et al., 2020). Par la suite, l'établissement d'une communication, elle aussi généralement digitale, notamment par échange d'emails, entre le candidat et le recruteur (Okolie et Irabor, 2017). Dans cette optique, toutes les informations fournies par le candidat durant le processus sont, elles aussi collectées et disponibles en ligne pour les recruteurs. Cette centralisation de l'information facilite la sélection des candidats correspondant aux critères requis, permettant ainsi un processus plus rapide et efficace (Gigauri et al., 2020). Ces mises en place, bien qu'auparavant réservées aux plus grandes entreprises, sont désormais davantage accessibles pour les petites et moyennes entreprises, ainsi qu'aux small businesses, grâce à l'avènement d'Internet (Okolie et Irabor, 2017).

Nous avons, précédemment, déjà établi la transformation des pratiques de recrutement vers le digital, en considérant les années 1990 comme le point de départ de cette révolution. A cette période, les *jobboards*⁵ étaient une des techniques en vogue. En effet, depuis leur création, ceux-ci ne cessent de se multiplier et de diversifier leurs fonctions. Plus tard, l'arrivée des

⁵ Un jobboard est « un site rassemblant des offres d'emploi publiées par des entreprises ou des cabinets de recrutement. Nous pouvons donc les qualifier d'agrégateurs d'offres d'emploi. Les plus célèbres sont : LinkedIn Jobs, Indeed, Région Job ou Monster » (Guez, (9 septembre 2020). Qu'est-ce qu'un Jobboard ? Comment s'en servir pour recruter ? opensourcing.com/ressources/blog/jobboards-definition [Consulté le 17 mai 2024].

smartphones a créé un changement de dynamique, notamment via l'utilisation de diverses applications. Dès lors, il n'était plus nécessaire de se déplacer dans les entreprises pour trouver un poste ; les annonces sont même désormais directement envoyées aux candidats potentiels. Outre le processus de recrutement digital « classique », exposé ci-dessus, de nombreuses autres techniques sont désormais mises à disposition des recruteurs (Prud'homme, 2015).

Les réseaux sociaux se révèlent être l'une des premières sources de diffusion des annonces de postes à pourvoir en raison de leur accessibilité à un public relativement large. Parmi ces plateformes, nous pouvons notamment retrouver *Facebook*, *X*, mais encore *YouTube*. Leur atout principal est sans aucun doute l'interactivité facilitée par les canaux de conversations (Prud'homme, 2015). En outre, tant le recruteur/l'entreprise que les candidats potentiels disposent de pages personnelles, leur offrant la possibilité d'y effectuer leurs propres représentations personnelles et professionnelles. Cette fonctionnalité permet également de fournir une image aussi attrayante que possible. De cette manière, les entreprises auront tendance à pouvoir développer leur marque de l'employeur (Gigauri et al., 2020), tout en offrant une image réaliste de l'expérience de leurs actuels employés. En conclusion, la communication via les médias sociaux joue un rôle-clé dans la diffusion des annonces. (Prud'homme, 2015).

En outre, il est aussi important de considérer les sites web des entreprises. Ces plateformes offrent, généralement, l'accès aux offres des postes vacants, ainsi qu'à un « *chat* » recrutement, dans lequel les candidats potentiels peuvent discuter avec le personnel des ressources humaines, mais aussi des employés actuels, en vue d'un partage d'expérience (Peretti, 2018).

Les processus de sélection sont, eux aussi, sujets à des transformations. Comme précédemment mentionné, les entretiens peuvent, désormais, être réalisés par vidéo conférence (Okolie et Irabard, 2017). De plus, des outils web tels que des *serious games* ou des *business games* peuvent être mis à disposition (Prud'homme, 2015). Le screening, le dépôt du CV, l'acceptation de l'offre d'emploi, mais aussi sa signature en ligne, sont également des pratiques courantes. De cette manière, les informations sont centralisées et le processus standardisé (Okolie et Irabor, 2017). Cette phase de développement digital peut être considérée comme du recrutement digital 2.0 (Gigauri et al., 2020).

Pour l'heure, bien que ce concept ne soit pas encore adopté par une majorité des organisations, nous pouvons voir émerger le recrutement 3.0, caractérisé par l'aide de l'intelligence artificielle. Cette technologie a notamment pour fonction de recruter de manière autonome, de poster elle-même des annonces en ligne, de faire passer les entretiens d'embauche, mais

également de procéder à l'évaluation des candidats (Gigauri et al., 2020). Barabel et al. (2022) font également mention du machine learning, également rapidement mis à profit par les entreprises en vue d'analyser les candidatures pour ensuite les faire correspondre avec des offres d'emplois disponibles. La raison de cette transition digitale accrue dans la branche du recrutement est motivée par le fait que cette pratique soit perçue comme particulièrement adaptée aux technologies (Barabel et al., 2022, p.57).

Toutefois, la réduction des échanges interpersonnels, l'absence d'émotion peut poser question. Selon Prud'homme (2015), l'établissement des relations avec les candidats potentiels, ainsi que la durabilité des collaborations avec les employés déjà en poste pourraient potentiellement être en péril. L'auteur suggère alors que l'employeur crée son propre univers, une marque qui lui est propre, donnant vie à un registre davantage émotionnel, afin de rester attractif et de fidéliser ses employés (Prud'homme, 2015). C'est d'ailleurs cette notion avec cette notion d'attractivité que nous allons explorer dans la section suivante.

1.4.L'attractivité organisationnelle

Nous pouvons maintenant définir le second composant notre question de recherche, à savoir, l'attractivité organisationnelle.

Ružić & Benazić (2023, p.91) décrivent concrètement ce concept comme tel : "the image of an organization created by its values, systems and behaviors, whose aim is to attract, motivate and retain current and potential employees". Ils soulignent également cinq facteurs favorisant cette dernière, à savoir : les valeurs d'intérêt, la valeur sociale, la valeur économique, la valeur de développement ainsi que la valeur d'application (Ružić & Benazić, 2023).

Ces cinq composantes sont également reprises par El-Menawy et Saleh (2023) qui en donnent des descriptions plus précises. Les valeurs d'intérêt représentent avec le degré auquel le candidat sera potentiellement intéressé par l'entreprise. La valeur sociale représente un cadre de travail et un environnement agréable, ainsi que de bonnes relations et la coopération entre les employés. La valeur économique représente la qualité de l'emploi en lui-même, ainsi que sa compensation financière. La valeur d'application réside en la confiance et la reconnaissance reçues de la part de l'employeur. Finalement, la valeur de développement représente les possibilités de développement et d'exploitation des compétences de l'employé.

Plus concrètement, le salaire, mais aussi les conditions matérielles de travail, les pratiques managériales ou encore les perspectives de formation et de carrière semblent représenter des

éléments centraux de l'attractivité d'une entreprise (Macclouf et Belvaux, 2015/4). L'objectif de ces dimensions est de créer un environnement propice à l'engagement de potentiels employés, mais aussi à la rétention des salariés déjà en poste, en développant une image séduisante du lieu et du contenu du travail (Ružić & Benazić, 2023).

De manière générale il est constaté que les candidats sont davantage attirés par un employeur qui leur sembleraient subjectivement correspondre à leur personnalité, leurs besoins et leurs valeurs (Jui-Chieh, 2021). Dans cette optique, ces derniers n'hésiteront pas à quitter leur poste si une proposition qu'ils considèrent comme plus adaptée à leurs besoins leur est faite (Ružić & Benazić, 2023).

Cette constatation peut, en effet, être expliquée par la « person-organization fit theory », anciennement nommée l'« attraction-selection-attrition model (ASA) » par Schneider (1987). Ces modèles permettent d'évaluer le degré auquel les valeurs, normes et autres attributions d'une personne et son environnement coïncident. Le modèle « person-organization fit » se caractérise par l'analyse de divers éléments tels que les valeurs, la personnalité, la culture organisationnelle, les intérêts ou encore les relations avec le groupe de travail. Selon les études, nous pouvons également constater l'impact des caractéristiques telles que les habilités cognitives, l'attitude coopérative, les compétences interpersonnelles, l'éthique du travail... (Barrick et Parks-Leduc, 2019). Cette théorie peut également être exploitée en prenant le point de vue des employeurs. En effet, ces derniers bénéficieraient également à recruter des candidats dont la personnalité correspond à la culture de l'entreprise (Jui-Chieh, 2021).

Nous pouvons en conclure que les candidats ont tendance à être attirés, mais aussi sélectionnés par des organisations qui leur ressemblent. Cette dynamique augmente également la probabilité du futur employé à rester dans l'entreprise à long terme. Il n'en résulte, en effet, principalement que des avantages (Barrick et Parks-Leduc, 2019). Cependant, ces effets positifs tendent à être atténués par le mimétisme des conditions des organisations, opéré dans le but de rester compétitives (Macclouf et Belvaux, 2015). Cette constatation induit donc un « amoindrissement des capacités relatives d'attraction » (Macclouf et Belvaux, 2015, p.46). C'est donc en considérant cette situation qu'intervient le concept de marque de l'employeur. En effet, les signaux relatifs à cette dernière sont primordiaux, en vue de garantir l'attractivité de l'entreprise (Guillot-Soulez et al., 2022). Bien que souvent confondus en raison de leur similarité, l'attractivité organisationnelle et la marque de l'employeur présentent des implications distinctes (Macclouf et Belvaux, 2015). C'est pourquoi la section suivante portera sur la description de cette marque de l'employeur.

1.5. La Marque de l'employeur

Ce concept est, initialement, établi par Ambler et Barrow en 1996. Ces derniers le définissent comme « l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et permettant d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur » (Guillot-Soulez, 2022/1, p.41). Il est ici question de l'image de marque, de l'identité même des organisations (Berthon et al., 2005). Ce concept prend ses racines dans le marketing interne des organisations et a pour objectif principal d'attirer, mais aussi de retenir les employés déjà engagés dans l'entreprise. La marque de l'employeur est un concept assez large prenant en compte une ambiance de travail, le style de management et des opérations, le salaire et les avantages, les intérêts, la sophistication des pratiques ou encore l'environnement de travail (Ružić & Benazić, 2023).

Selon Berthon et al (2005), la construction d'une marque de l'employeur affirmée se compose de cinq étapes. Il est, tout d'abord, primordial de comprendre le fonctionnement de l'organisation. Ensuite, l'entreprise doit envisager la construction d'une image de marque auprès de ses employés, qui reflète, alors, elle-même, l'image promise aux consommateurs et candidats. Par après, il est judicieux de créer des standards permettant d'évaluer la promesse faite par la marque. Finalement, l'organisation se doit d'aligner tous les employés avec cette image, afin, d'in fine, exécuter et mesurer le résultat de cette initiative.

Cette conception de la marque de l'employeur peut être enrichie à l'aide de la vision de Barabel et al. (2022), proposant une approche structurée en trois axes. Le premier axe représente l'identité employeur, englobant l'ensemble des éléments composant le caractère social de l'ADN de l'entreprise ; son histoire, ses métiers, son activité, son ancrage territorial... Il est important de noter que ces paramètres ne sont pas figés dans le temps et sont donc éventuellement amenés à changer. La deuxième composante à mentionner est l'image employeur. Cette dernière représente la perception que les acteurs extérieurs ont de l'entreprise, dans sa dimension d'employeur. Parmi ces acteurs, nous pouvons citer les écoles, les clients, les candidats, les partenaires et fournisseurs, ainsi que les acteurs de l'emploi. La perception des acteurs du marché interne tels que les managers, les collaborateurs et partenaires sociaux intervient également dans la définition de l'image employeur. Il s'agit, somme, de toutes les impressions, l'image et la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur. Finalement, le troisième axe regroupe toutes les pratiques employeur, autrement dit, toutes les pratiques RH (intégration, formation, recrutement, évaluation ou encore rémunération) et managériales. Dans cette optique, nous cherchons à identifier les pratiques concrètement mises en place sur

le terrain, ou encore les objectifs de l'employeur... Cette dernière dimension représente la concrétisation de la marque de l'employeur, son application dans le quotidien de l'organisation, la réalité vécue par les employés.

La marque de l'employeur reflète, effectivement, les aspects concernant la politique RH de l'entreprise (Guillot-Soulez, 2022/1). Ce concept renvoie également à de nombreuses branches telles que le management, la psychologie, la communication, ou encore le marketing (Berthon et al., 2005). Elle occupe également une position stratégique du marketing des ressources humaines, tant l'attractivité des employeurs est devenue une de leurs priorités principales. Il a, en effet, été reconnu que la marque de l'employeur agissait comme un levier en ce qui concernait l'attractivité de l'entreprise. L'image projetée par une organisation a pour objectif principal de motiver, d'attirer et de retenir des candidats, tout en s'appuyant sur la création de valeurs qui lui sont propres. (Guillot-Soulez, 2022/1). Nous nous appuyons donc également sur ce concept-clé, dans l'optique de répondre à notre question de recherche.

1.6.L'expérience candidat

Dans l'établissement des concepts précédents, notre attention était principalement tournée vers des dimensions concernant l'employeur. Cependant, afin de déterminer le degré d'attractivité d'une entreprise, il n'est pas assez complet d'uniquement analyser les processus mis en place par ce dernier. C'est pourquoi il semble utile d'aborder le concept de l'expérience candidat.

Ce terme fait, premièrement écho au marketing en faisant référence au service client (Solus et Engel, 2017). Il « désigne l'ensemble des perceptions qu'aura le candidat potentiel avec les dispositifs de marque employeur et de recrutement déployés par l'entreprise pour lui donner envie de postuler » (Barabel et al., 2022). En somme, la « qualité du parcours de candidature » (Solus et Engel, 2017, p.52) sera passé au peigne fin.

Dans le cas de la digitalisation, nous pouvons aborder ce concept notamment via l'angle des sites de recrutement. Ces derniers sont généralement conçus pour attirer des candidats ayant déjà l'intention de postuler. En conséquence, les recruteurs orientent leur communication et marque de l'employeur pour guider ces derniers à poursuivre le processus de recrutement (Barabel et al., 2022). Cependant, pour garantir l'expérience candidat, Barabel et al. (2022) conseillent aux recruteurs d'également proposer une approche davantage personnalisée, afin de se rendre également plus intéressant pour les visiteurs occasionnels de la page web de l'entreprise.

Plusieurs paramètres sont, par ailleurs, à soigner afin de viser une expérience candidat optimale : l'image véhiculée par l'annonce, ainsi que par l'espace « Carrière » du site de recrutement. Le design de l'offre en elle-même joue un rôle principal, tout comme la facilité du processus de candidature, ou encore la cohérence entre ce dernier et les autres communications de l'entreprise. Une fois la candidature déposée, la gestion de celle-ci, les processus d'entretiens, en ligne ou bien physiques (Massé, 2021) ainsi que la formulation de l'offre auront également leur importance. Finalement, la pré-intégration et l'intégration seront les étapes finales sur lesquelles une attention particulière devra être portée (Solus et Engel, 2017).

En conclusion, l'optimisation de l'expérience candidat doit englober l'ensemble des étapes du recrutement. De cette manière, l'entreprise aura, non seulement, l'opportunité d'attirer davantage de profils souhaités, ainsi que de fidéliser ces nouvelles recrues. En effet, nous expérimentons, actuellement, un changement de dynamique, où il ne s'agit plus seulement au candidat de convaincre l'entreprise, mais également l'inverse (Massé, 2021).

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Les définitions des différents concepts-clé ayant été établies, il nous est désormais possible de dresser une revue de la littérature. Nous allons, au cours de cette dernière, faire l'état des connaissances et des études ayant déjà été réalisées sur la mise en place du recrutement digital et de son impact sur l'attractivité organisationnelle.

Tout d'abord, nous reviendrons sur les raisons pour lesquelles un processus de recrutement digital semble être mis en place.

Ensuite, nous nous intéresserons à la communication de recrutement, en mentionnant notamment les concepts suivants : les sites Internet/pages carrière des entreprises, les réseaux sociaux et la communication de la marque de l'employeur.

Par après, nous investiguerons la digitalisation des processus de sélection, notamment en nous intéressant de plus près aux ATS (*Applicant Tracking Systems*) et aux entretiens virtuels.

La dernière section de cette revue de littérature se concentrera sur la phase suivant l'embauche d'un candidat. Nous ferons, donc, état de l'impact global de la digitalisation du recrutement sur l'expérience candidat.

Tout au long de cette revue de littérature, nous tacherons de nous attarder sur l'impact de ces pratiques sur l'attractivité des entreprises. Pour ce faire, il nous faudra analyser les impacts des outils de digitalisation, précédemment cités, sur l'expérience des candidats.

2.1. Le recrutement digital : pourquoi ?

Dans la majorité de cas, l'un des objectifs principaux des employeurs est d'aligner la demande à laquelle ils sont confrontés en optimisant leur offre de personnel, autrement dit ; en fournissant un nombre adéquat de travailleurs qualifiés pour une fonction donnée. De cette manière, la friction entre ces deux composantes serait réduite, au même titre que les coûts potentiellement engendrés par leur inadéquation (Kostalova et al, 2022). La santé du recrutement constitue un élément déterminant pour les organisations, tant elle est l'un des premiers aspects visible par le grand public. Les candidats, les médias, la concurrence ou encore les clients ont tendance à se référer au processus de recrutement, afin de se forger un avis global sur l'entreprise (Cadin et al., 2012).

Cette perspective se voit exacerbée par le contexte actuel, caractérisé par un changement de dynamique. En effet, l'offre et la demande de personnel se comportent désormais selon les

logiques du marketing ; les candidats étant davantage considérés comme des clients. C'est dans cet environnement qu'interviennent alors les technologies, plus spécifiquement, de recrutement dans le cas présent. Un recrutement réussi est, en effet, une nécessité pour les entreprises, afin de pouvoir maintenir leur compétitivité (Sylvia et Mol, 2009).

Parmi les potentiels avantages, nous pouvons mentionner : la réduction des coûts (à hauteur de 25% (Sylvia et Mol, 2009) et du temps passé à mener à bien le processus (jusqu'à 90% (Sylvia et Mol, 2009) , la possibilité de toucher un public plus large, la rapidité des manipulations et des réponses, la simplicité de communication ou encore l'amélioration de l'image de l'entreprise aux yeux du monde extérieur et, plus particulièrement, des candidats. En outre, dans un optique d'automatisation croissante des processus digitaux, nous pourrions également évoquer une réduction des efforts fournis, voire potentiellement une élimination du besoin de professionnel de la gestion des ressources humaines (Vrontis et al, 2021).

Toutefois, les organisations ne seraient pas les seules à pouvoir tirer profit de cette digitalisation du recrutement. Les candidats bénéficieraient, à leur tour, d'une simplification des processus de candidature, de la possibilité de cibler leurs recherches d'emploi, de l'élargissement de leurs opportunités, et, tout comme les organisations, d'une accélération des interactions et des réponses (Okolie et Irabor, 2017).

Néanmoins, la littérature met en évidence plusieurs inconvénients associés à la mise en place de tels processus. Du point de vue des organisations, leur adoption peut s'avérer coûteuse et rendre le recrutement davantage impersonnel. Ces mêmes défis se répercuteraient sur les candidats eux même ainsi que sur leur expérience globale. En outre, ces derniers pourraient également éprouver des préoccupations concernant la protection de leurs données digitales, par exemple (Okolie et Irabor, 2017).

En considérant attentivement de tels paramètres, il semblerait alors pertinent de nous questionner sur les résultats concrets de la mise en place d'un processus de recrutement digital, notamment au niveau de l'attractivité induite, ou non, par ces pratiques. Dans un premier temps, il convient alors d'examiner les éléments qui pourraient influencer l'expérience des candidats et, par la suite, leur intention ou non de poursuivre le processus pour, finalement, postuler (Maurer et Lia, 2007).

Sylvia et Mol (2009) mentionnent notamment cinq éléments de réponse. Tout d'abord, le candidat accorderait une attention particulière à l'efficacité et à la facilité d'utilisation perçues

des procédés. Ces dernières sont des aspects déterminants en ce qui concerne l'attractivité organisationnelle. En effet, le candidat va accumuler toutes les informations périphériques (facilité d'utilisation du site internet, efficacité et justesse de la sélection...) étant à sa disposition lors de ses contacts avec l'entreprise, afin de se décider quant à son envie de s'engager avec l'organisation.

Ensuite, les informations fournies seront scrutées par le candidat. Ce dernier s'assurera que la quantité et la qualité des renseignements qui sont mis à sa disposition correspondent aux exigences qui lui permettront de se satisfaire de son expérience avec l'organisation (Sylvia et Mol, 2009).

De plus, la perception de la justice est, elle aussi, un élément déterminant. Dès les premières étapes du recrutement, les candidats porteront leur attention sur l'intégrité des procédés. Cette considération influencera également la manière dont ils envisageront leur avenir avec l'organisation (Sylvia et Mol, 2009).

Finalement, l'image de la sélection sur internet sera également examinée avec attention (Sylvia et Mol., 2009).

2.2.La communication de recrutement

La communication représente, comme précédemment mentionné, la première étape du processus recrutement. Son rôle initial est d'attirer des candidats potentiels ; cette responsabilité étant assurée par les équipes RH. Elle constitue un des critères déterminants en ce qui concerne l'attractivité perçue de l'organisation, tant elle a pour but de fournir des informations nécessaires et persuasives aux candidats (Sylvia et Mol, 2009). Pour mener cette communication à bien, il est, tout d'abord, impératif de s'assurer qu'un poste soit bel et bien à pourvoir, que le profil recherché soit défini par les responsables, que les sources de recrutement soient identifiées et que l'organisation dispose des capacités nécessaires pour mener à bien cette étape (Cadin et al., 2012).

Lors de la rencontre d'un candidat et d'une organisation, il existe une asymétrie d'informations, qui doit être comblée par cette dernière, afin de garantir son attractivité (Kaur, 2022). Dans une situation idéale, les informations détenues par l'entreprise sont correctes, à jour et confirmées par les supérieurs hiérarchiques (Cadin et al., 2012). La quantité, ainsi que la qualité de ces dernières permettent, finalement, aux candidats de déterminer s'ils souhaitent poursuivre leur expérience avec l'entreprise (Sylva et Mol, 2009). Récemment, la mise à disposition des

candidats de contenus tels que des photos ou des vidéos mettant en scène des employés a pour objectif de dynamiser le recrutement et de rendre ce dernier plus ludique et attractif (Peretti, 2018).

Ces informations sont, généralement, communiquées via divers canaux de communication. Cette multiplicité des sources, et par conséquent, l'augmentation du nombre de candidats potentiels représentent un avantage notable. Il incombe alors à l'entreprise d'identifier les marchés pertinents vers lesquels elle peut diriger ses efforts (Cadin et al., 2012). Cette approche semble renforcer l'efficacité du recrutement en augmentant la visibilité de l'organisation auprès du grand public. Ces méthodes permettent également à l'organisation de diffuser des informations précises et pertinentes sur elle-même, sur le poste en tant que tel ou sur les profils recherchés (Peretti, 2018). Fournir une image exhaustive et représentative d'une organisation contribue notamment à réduire les incertitudes des candidats liées à l'asymétrie informationnelle apparente (Guillot-Soulez et al., 2022). La littérature souligne, par ailleurs, que les différents types de média « represents different levels of credibility, realistic information and specific information » (Kaur, 2022, p.87). C'est pourquoi nous tenterons donc de les investiguer dans la suite de ce travail en commençant par les sites web/pages carrière des entreprises.

2.2.1. Les sites web/pages carrière des entreprises

Comme le mentionnent Banerjee et Gupta (2019, p.4), la “positive perception of quality of e-recruitment website will significantly increase perceived attractiveness about the employer for online job-seekers”. En d'autres termes, l'attractivité de l'employeur perçue par les candidats potentiels sera favorablement impactée par une perception globalement positive du site web de l'entreprise (Banerjee et Gupta, 2019). Il en va alors de soi que nous passions en revue les éléments sur lesquels une organisation doit porter son attention, afin de maximiser son attractivité à l'aide de son site Internet.

La « signaling theory » peut être mobilisée pour éclairer l'affirmation précédemment énoncée. En effet, au cours de leur expérience candidat, ces derniers se forment une image de l'organisation à l'aide des indices émis par celle-ci. Cette théorie s'applique dès la première interaction entre candidat et l'organisation, généralement via les publicités de recrutement disponibles sur les sites Internet des entreprises (Ali et al, 2021). Ceci “mainly happens because applicants assume that these indications are representative of the whole organization” (Ali et al., 2021, p. 319). Certaines variables, bien que pouvant paraître insignifiantes, vont également

être prises en considération, dans la mesure où elles fourniront des indices aux candidats sur l'identité du recruteur et de l'organisation elle-même (Braddy et al., 2008). Ainsi, nous pouvons identifier un axe principal qui influence l'avis que se forgeront les candidats : les valeurs esthétiques de l'annonce et du site en général (Ali et al., 2021).

De manière plus concrète Ali et al. (2021) mettent en évidence plusieurs caractéristiques influençant l'attractivité d'une entreprise. En premier lieu, l'esthétique globale du site internet joue un rôle déterminant. Cela inclut l'agencement et la composition des textes, les couleurs, les polices et les arrière plans utilisés, l'inclusion de photos et des vidéos... En somme, plus un site Internet est considéré comme visuellement attrayant, plus l'image de l'organisation sera jugée qualitative par les candidats (Braddy et al., 2008). Cette caractéristique resterait, selon Thompson et al. (2008), la plus pertinente.

Ensuite, la simplicité de navigation est un facteur crucial à considérer. Cette caractéristique est positivement corrélée avec une bonne impression générale des candidats. En conséquence, l'intention de postuler ou de recommander l'organisation à des connaissances sont également renforcées (Braddy et al., 2008). Pour atteindre cet objectif, il est essentiel que l'organisation veille au bon fonctionnement de son site Internet, à l'intuitivité de son utilisation, à la mise à disposition d'une barre de recherche...(Thompson et al., 2008). Il est également judicieux de proposer des sections qui permettent également aux candidats de directement y déposer leurs CV et lettres de motivation (Braddy et al., 2008).

Par ailleurs, l'image du recrutement lui-même est aussi une composante prise en compte par les candidats (Ali et al., 2021). En d'autres termes, "Selection procedures are commonly considered a critical source of information for applicants; consequently, the image created by a selection procedure is believed to affect an organization's ability to attract candidates" (Ali et al., 2021, p.2388).

De plus, la culture organisationnelle peut, elle aussi, être efficacement mise en valeur à travers le site Internet d'une entreprise. Les photos, témoignages, politiques d'entreprises, mais aussi récompenses et certificats constituent des ressources pouvant être mises en avant sur la page web de l'organisation. A l'aide de ces outils, les candidats peuvent se faire une idée des avantages potentiels que pourrait leur offrir la structure (Ali et al., 2021).

Finalement, nous pouvons mentionner Banerjee et Gupta (2019, p.5) qui soutiennent qu'une "Positive perception about credibility of information shared through online career websites will

significantly increase perceived attractiveness about the employer for online job-seeker”. Dès lors, la crédibilité perçue des informations communiquées sur la page carrière d’une organisation se révélera comme un facteur déterminant dans l’attractivité de l’organisation, perçue par les candidats (Banerjee et Gupta, 2019). Dans ce cas précis, l’information est directe et contrôlée par l’organisation elle-même, ce qui semble rendre plus aisée la crédibilité des renseignements. Toutefois, 75% des utilisateurs éprouvent des doutes quant à la crédibilité de l’information, lorsqu’il est question du site Internet de l’entreprise (Kaur, 2022).

En conclusion, les candidats sont généralement plus attirés par des entreprises dont le site Internet se distingue par une esthétique soignée, une navigation intuitive, une image de recrutement perçue positivement et une culture organisationnelle en accord avec leurs valeurs personnelles. En d’autres termes, lorsque les candidats constatent une adéquation entre leurs valeurs et celles de l’organisation, conformément à la « person-organisation fit theory »⁶, ils seront plus susceptibles de postuler (Ali et al., 2021).

Cependant, bien que les sites Internet/pages carrière des entreprises aient été considérées comme l’un des premiers points de contact entre les candidats et les entreprises, ils deviennent, de nos jours, légèrement obsolètes. Ali et al. (2021, p.325) soutiennent que « the traditional ways of recruitment are fading out. Companies are now increasingly relying on corporate websites, social media platforms, and online job boards in a quest to add value to human organizational capital ». Les réseaux sociaux semblent désormais dominer en tant que principal canal de recrutement, offrant de nouveaux avantages tant pour les entreprises que pour les candidats. Nous pouvons notamment faire mention de la participation active des différents acteurs, ou encore du partage d’opinions et de contenu (Kaur, 2022).

2.2.2. Les réseaux sociaux

Sous ce terme de « réseaux sociaux », nous inclurons à la fois les réseaux sociaux professionnels (tels que *LinkedIn*, *Indeed*, *Monster*) ou encore les réseaux sociaux personnels (tout comme *Facebook*, *Instagram*, *X*, *YouTube*...) (Kissel et Büttgen, 2015).

Ces plateformes semblent aujourd’hui dominer la communication de recrutement. Cette prédominance est, dans un premier temps, justifiée par le nombre d’utilisateurs actifs sur ces

⁶ PO-fit theory: “defined as the compatibility between people and entire organizations” Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal of managerial psychology*, 22(2), 118-131.

réseaux. En ce qui concerne les réseaux sociaux professionnels, ce chiffre atteint 3.8 milliards d'utilisateurs. Cette information est particulièrement significative, lorsqu'on considère que le nombre total d'utilisateurs d'Internet est estimé à 4.5 milliard. Il en va, par conséquent, de soi que les organisations privilégient ces canaux de recrutement (Gigauri et al., 2020).

A l'instar des pages carrières des entreprises, les réseaux sociaux offrent une plateforme efficace pour la diffusion d'informations. La mise à disposition de ces dernières au grand public semble déterminante lorsque les candidats cherchent à se renseigner sur une entreprise en particulier. Les réseaux sociaux constituent ainsi l'un des premiers endroits où ces investigations peuvent être menées (Kissel et Büttgen, 2015).

Les réseaux sociaux offrent un avantage considérable en matière de communication de leur marque de l'employeur. Les études le confirment que « les médias sociaux représentent le canal de communication le plus utilisé par les entreprises pour assurer la diffusion de leur marque employeur » (Lessard, 2015, p.101). La principale raison de cette affirmation s'explique par la capacité des réseaux sociaux à un public plus large. C'est précisément cet aspect « social » qui distingue les médias sociaux des autres canaux de communication. Cette caractéristique permet même aux organisations de cibler des candidats « passifs », c'est-à-dire ceux qui ne sont pas directement à la recherche d'une offre d'emploi dans une organisation précise (Lessard, 2015).

Comme l'affirment Kissel et Büttgen (2015, p.758), “companies stressing employer Branding elements in job advertisements generate a higher perception of that companies attractiveness among jobseekers”. Promouvoir la marque de l'employeur sur les réseaux sociaux vise finalement à permettre aux candidats de percevoir l'image de l'organisation de manière optimale et d'évaluer si celle-ci correspond à leurs attentes et valeurs (Kissel et Büttgen, 2015).

Les médias sociaux se démarquent également des pages carrière dans la mesure où ces derniers permettent de créer une communication à double sens. De fait, ceux-ci sont souvent caractérisés par leur ouverture et leur possibilité de participation et d'échange de tous les acteurs impliqués dans le processus de recrutement. De telle manière, il est également rendu possible pour les candidats d'exprimer leur opinions mais aussi de partager leur propre contenu (Kaur, 2022). Cette interactivité semble représenter un avantage significatif, tant elle induit au candidat que l'organisation est tournée vers ses employés et vers les relations humaines en général (Kissel et Büttgen, 2015).

La connectivité, tout comme l'interactivité (Bharadwaj, 2014) sont rendues possibles aux travers de blogs, d'espaces de discussion, de forums, de chats, ainsi que par le biais de contenus variés proposés sur les plateformes, tels que des audios, des vidéos, des photos, des lives...(Kissel et Büttgen, 2015). Par ailleurs, des réseaux sociaux comme *Facebook* offrent également la possibilité d'envoyer des rappels de candidature (Gigauri et al., 2020).

Toutefois, l'utilisation de ces moyens de communication peut également susciter des inquiétudes chez les candidats. Dans un premier temps, le partage continu d'informations visibles par tous, peut créer une impression d'invasion dans la vie personnelle des utilisateurs des réseaux sociaux (Gigauri et al.).

De plus, la mise en place de tels processus de communication requiert de l'organisation le déploiement de moyens financiers suffisants, ainsi que du temps et des efforts nécessaires des membres de l'équipe des ressources humaines. Encadrer un tel projet requiert également une formation des employés déjà en poste, afin que ces derniers deviennent de bons ambassadeurs de la marque de l'employeur véhiculée sur les réseaux sociaux (Lessard, 2015).

En fin de compte, la communication davantage interactive, mentionnée ci-dessus, comporte aussi ses contreparties. Tout d'abord, les réseaux sociaux permettent la diffusion d'un nombre incalculable d'informations. Il incombe donc au recruteur de gérer la qualité et la quantité de ces dernières lors de la prise de contact avec les candidats. Il est essentiel de ne pas laisser persister des informations parasites, tant elles pourraient nuire à la qualité du processus de recrutement (Kissel et Büttgen, 2015).

De plus, la facilité de prise de parole sur les médias rend la diffusion de l'information d'autant plus incontrôlable. Contrairement aux sites web des entreprises, les réseaux sociaux offrent la possibilités aux candidats et/ou aux employés insatisfaits de s'exprimer (Kissel et Büttgen, 2015). Les organisations peuvent alors être exposées aux commentaires négatifs, qu'ils concernent directement l'entreprise, un poste ou un membre du personnel (Kaur, 2022). Cette imprévisibilité dans la diffusion l'information pourrait ainsi porter préjudice à la marque de l'employeur précédemment établie via ces même média sociaux (Kissel et Büttgen, 2015).

2.2.3. Communiquer la marque de l'employeur

Après l'avoir largement définie dans la section précédente traitant des concepts, il est désormais le temps d'examiner comment la marque de l'employeur est effectivement déployée dans les organisations. Sa communication est, de fait, une étape-clé du processus de recrutement, tant

l'expérience candidat débute dès l'exposition de ce derniers aux informations fournies par l'organisation (Fueyo, 2021).

A l'ère des nouvelles technologies, les employeurs se doivent de contrôler leur image, exposée dans les différents médias aux candidats potentiels. La maîtrise de leur marque de l'employeur constituerait un enjeu crucial dans la phase de communication, dans la mesure où les candidats définiront leurs intentions de postuler en fonction des signaux qu'ils percevront, dans ce cas précis, sur Internet (Fueyo, 2021). Dans les canaux de communication à prendre en compte, nous pouvons notamment mentionner les réseaux sociaux tels que Facebook, mais également les réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn (Fueyo, 2021).

Afin de susciter l'attrait de candidats, il semblerait essentiel que les organisations choisissent « les bons mots pour susciter la curiosité des employés potentiels désirés et pour les encourager à continuer le processus de recrutement » (Fueyo, 2021, p.186). Dans cette optique, la marque de l'employeur se doit d'illustrer de manière concrète les valeurs de l'entreprises, mais aussi sa culture et ses croyances. La diffusion de la culture organisationnelle représente un levier d'attractivité et fidélisation du personnel conséquent (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016).

De manière à crédibiliser les valeurs véhiculées par la marque de l'employeur lors de la phase de communication du recrutement, il en revient également aux équipes RH de les faire perdurer durant les phases de sélection des candidats. Les diverses pratiques RH mises en place représentent, elles aussi, des signaux perçus par les candidats, comme des indicateurs de l'image de l'employeur. Les informations communiquées en amont doivent alors se révéler d'application, notamment au travers des comportements lors des entretiens d'embauche, ainsi que pendant les échanges qui les suivent (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016).

Finalement, afin de faire perdurer cette image de l'employeur, même après l'embauche, il en revient à l'organisation d'adopter une image de l'employeur socialement responsable (Charbonnier-Voirin et al., 2017). Le terme CSR (Corporate Social Responsibility) est plus largement d'usage et caractérise la responsabilité sociale qui s'impose à une organisation en vue de maintenir son attractivité auprès de ses employés actuels. Une responsabilité sociale favorable suscite une certaine fierté chez les employés associés à l'entreprise, dans la mesure où des valeurs socialement désirables sont partagées entre ces deux parties (Puncheva-Michelotti et al., 2018). De cette manière, les organisations minimiser également le risque que des employés s'expriment négativement à leur égard. Avec l'avènement des réseaux sociaux,

les prises de paroles de cet ordre se font réguliers, ayant pour conséquence d'entacher la marque de l'employeur, précédemment établie par ce dernier (Charbonnier-Voirin et al., 2017).

2.3.Les processus de sélection

A ce stade, nous avons examiné la littérature portant sur la phase de communication du recrutement. Il est désormais nécessaire de nous plonger dans la phase de sélection. A ce stade, l'employeur a la responsabilité de convaincre le candidat (Kaur, 2020). L'étape de la sélection reste, selon Cadin et al. (2012), la plus visible du déroulement complet du recrutement. Afin de mener à bien cette dernière, l'organisation doit pouvoir choisir des instruments adéquats. Pour ce faire, il est conseillé de trouver une option mêlant urgence de recrutement, moyens financiers disponibles, justice perçue, caractéristiques à évaluer...(Cadin et al., 2012).

Nous allons notamment nous attarder sur la sélection des candidats à l'aide des ATS (*Applicant Tracking Systems*), mais aussi des entretiens virtuels.

2.3.1. Les Applicant Tracking Systems

La mobilisation croissante d'Internet a, sans aucun doute, mené à une standardisation des pratiques RH. Ainsi, toutes les sphères des organisations semblent, en quelques sortes, s'automatiser. Le domaine du recrutement n'échappe, par conséquent, pas non plus à cette règle. Depuis les années 1990, nous pouvons mentionner l'apparition des « progiciels de recrutement », qu'il est, d'ailleurs, pertinente de corréliser avec l'utilisation croissante des *jobboards* (Fondeur et Lhermite, 2013).

Plus généralement nommés ATS (*Applicant Tracking System*) (Gagua, 2015), ces derniers ne constituaient, au départ, qu'un moyen de diffuser des offres d'emploi sur différentes plateformes web, et de traiter les candidatures de manière électronique (Fondeur et Lhermite, 2014). A ce jour, nous pouvons notamment ajouter à ces fonctions initiales le « support recruitment, screening, sorting candidates, assess and track applicants efficiently based on their skill set, age, salary demand etc. » (Gagua, 2015, p.20). Les outils les plus poussés sont également en charge de traiter les candidatures à l'aide de mots-clés, de compétences prédéfinies, des années d'expérience ou encore du parcours scolaire. Leur fonction est alors de faire correspondre, à l'aide d'un algorithme, les candidats « with the right skills and experience for a position—and to rule out unqualified candidates » (Gagua, 2015, p.21). Globalement, les ATS proposent un ensemble d'outils intervenant pour chaque étape du recrutement sur une seule et même plateforme (Laumer et al., 2014). La collaboration humaine peut alors prendre

place à différents moments du processus, en fonction des types de plateformes choisies par les organisations (Gagua, 2015).

Plus précisément, nous pourrions décrire l'utilisation des ATS comme telle. Tout d'abord, les recruteurs utilisent l'interface de la plateforme, afin de publier une annonce, qui sera ensuite diffusée sur divers réseaux sociaux, pages carrière et *jobboards* (Gagua, 2015). Les candidatures sont ensuite centralisées dans une CVthèque, ce qui permettra à l'équipe RH de les traiter et de sélectionner les candidats répondant à leurs attentes. (Fondeur et Lhermite, 2013). L'organisation de ce type de plateformes offre aux recruteurs la possibilité de « faciliter le processus de filtrage, puisque le recruteur est alors en mesure d'évaluer « en un seul coup d'œil » si la candidature remplit les conditions minimales de l'appariement » (Fondeur et Lhermite, 2013, p.7). Les interactions avec les candidats sont finalement gérées à l'aide de l'ATS par le biais de réponses, préalablement modulables par les recruteurs, afin de s'adapter à tous types de situations : invitation à un entretien d'embauche, refus, demande d'informations supplémentaires...(Fondeur et Lhermite, 2013). Par la suite, ce type de plateformes permet aux équipes RH de garder une trace de toutes les informations du candidat, ainsi que du déroulement du processus de recrutement et de la conclusion de ce dernier. Les profils des candidats, ainsi que leurs interactions avec l'organisation sont ainsi enregistrés dans une base de données, permettant au personnel des ressources humaines de ne perdre aucune information (El Founti Khsim, 2018).

La décision des organisation à recourir à de tels outils peut renvoyer à de multiples objectifs. Nous pouvons notamment mettre en avant la rationalité perçue de décisions, l'efficacité du processus et de la gestion des couts engendrés, l'élimination des biais de jugements et de la discrimination à l'embauche, la promotion de la diversité ou encore la mise en avant de la marque de l'employeur (Fondeur et Lhermite, 2013). Dans la mesure où toutes les fonctions des ressources humaines sont centralisées en un seul et même logiciel, l'avantage principal résiderait dans le gain de temps, et par conséquent d'argent investi dans le processus de recrutement (El Founti Khsim, 2018).

Les *Applicant Tracking Systems* interviennent dans la création des offres, la recherche de candidats, l'établissement d'une communication de recrutement, la sélection des candidats ou encore la production de données statistiques sur l'efficacité du recrutement, dans le bus d'améliorer les résultats de toutes ces étapes (Gagua, 2015). En définitive "If the ATS provides

strong support for the different tasks of hiring managers, HR managers, and candidates, their satisfaction with the process could increase” (Laumer et al., 2014, p.433).

Effectivement, en ce qui concerne les candidats, l’utilisation d’un ATS pourrait également simplifier leur processus de candidature en standardisant les procédures, tout en permettant l’ajout d’informations personnelles supplémentaires (El Founti Khsim, 2018). Toutefois, cette technologie peut également engendrer des difficultés et des frustrations chez les candidats. Ceux-ci auraient, tout d’abord, tendance à penser que leurs CV, et plus largement leurs candidatures pourraient ne pas être vues. De plus, les formats des ATS ne sont, pour certains, pas adaptables sur les téléphones. Cette dimension constituerait une complication pour bon nombre d’utilisateurs. Finalement, le processus de candidature serait perçu comme trop long, généralement plus de vingt minutes, quand la durée moyenne préférée par les candidats est de quinze minutes, tout au plus (Drucker, 2016).

2.3.2. Les entretiens virtuels

Les entretiens d’embauche en face à face ont dernièrement été supplantés par les entretiens vidéo à distance. A l’ère numérique, les organisations ont davantage privilégié ces derniers, permettant la transmission de signaux audio et vidéo à l’aide d’appareils mobiles tels que des téléphones ou des ordinateurs (Langer et al., 2017). Cette pratique partage, d’une part, les caractéristiques communicationnelles des entretiens en personne (Blacksmith et al., 2016). En général, les entretiens d’embauche sont des rituels codés, tant pour le recruteur que pour le candidat ; chaque intervenant rentre dans un rôle pour projeter l’image souhaitée par son interlocuteur (Cadin et al., 2012).

D’autre part, elle s’inscrit de manière appropriée dans un marché de l’emploi de plus en plus mondialisé, en mettant en avant des valeurs prônant le développement durable et une possibilité de réduire les coûts du recrutement (Blacksmith et al., 2016). Toutefois, quelques doutes semblent avoir émergé chez des candidats, quant à la distance communicationnelle ou encore à la protection de leurs données (McColl et Michelotti, 2019). De plus, ceux-ci auraient tendance à être réticents quant à la validité et l’efficacité de ces techniques (Blacksmith et al., 2016).

Pour tenter de résoudre cette apparente dualité concernant les technologies liées aux entretiens, la littérature propose deux théories : « Media richness theory » et « Media naturalness theory » (McColl et Michelotti, 2019, p.639). La première suggère que la richesse des modes de communication s’étend sur un spectre. Par exemple, les entretiens téléphoniques représentent

ainsi une pauvreté des signaux de communication, tant le candidat et le recruteur ne peuvent communiquer que verbalement. Les entretiens par vidéo interposées permettent une richesse communicationnelle plus vaste. Les entretiens en face à face demeurent ainsi la référence matière de richesse interactionnelle.

Quant à la « media naturalness theory », cette dernière suppose que plus l'exposition aux technologies sera forte, plus les candidats auront tendance à pouvoir adapter leur manière de communiquer (McColl et Michelotti, 2019). Contrairement à la théorie précédente, cette dernière postule que l'efficacité des technologies de recrutement pourrait se rendre plus performante pour les candidats « through learning and experience » (McColl et Michelotti, 2019, p.640).

En ce qui concerne les bénéfices de l'adoption de ces pratiques pour les organisations, McColl et Michelotti (2019) mettent principalement en avant la réduction du temps et des coûts du recrutement. Ces derniers évoquent également, comme cité précédemment, des avantages écologiques : la limitation des déplacements aurait pour effet de réduire l'emprunte carbone dans candidats, ainsi que celle des organisations. Le quatrième avantage évoqué est la réduction des risques concernant la sécurité. De plus, toujours dans un contexte de mondialisation le recrutement peut désormais s'organiser au-delà des frontières géographiques. Finalement, l'intégration de telles technologies pourrait véhiculer une image de l'organisation comme étant innovante et moderne auprès des candidats (McColl et Michelotti, 2019).

Bien que les technologies de recrutement semblent sur le devant de la scène chez les recruteurs, les candidats demeurent néanmoins sceptique quant à leurs modes de fonctionnement et leurs conséquences (Langer et al., 2019). Parmi les craintes évoquées, peuvent être recensées l'augmentation de la distance sociale entre le recruteur et le candidat, la perte d'interactivité directe et de transparence ou encore la « surveillance, which encompasses the fact or feeling that it might be possible for a third party to interrupt or monitor the conversation » (Langer et al., 2019, p.372). Les candidats ont tendance à vouloir privilégier les entretiens en face à face, car ils estimerait avoir davantage le pouvoir de séduire et convaincre le recruteur, notamment via la mise en avant d'un discours précis, du langage non verbal ou encore de signaux visuels. En d'autres termes, "technology-mediated interviews hinder socio-emotional interactions, which likely lowers perceptions of applicants' social skills. The way technology affects perceptions of behaviors, such as eye gaze, can also lead to lower attributions of qualifications. This should lead to lower ratings" (Blacksmith et al., 2016, p.13).

Il est clair que cette frustration des candidats n'est pas de bonne augure quand il est question d'attractivité organisationnelle (Semler, 2021). En effet, “when an organization's selection system is perceived as negative, an applicant will be less likely to apply to this organization at a possible later stage” (Semler, 2021, p.4).

2.4. Et après l'embauche ?

La troisième et dernière étape du recrutement réside dans l'après-embauche. L'employeur doit s'assurer que le candidat confirme la prise du poste, ainsi que son engagement au sein de l'entreprise (Kaur, 2020). Cette phase a principalement pour but de fidéliser les collaborateurs, maîtriser et réduire le turnover, mais aussi favoriser l'engagement, la fierté d'appartenance et diminuer l'absentéisme. Le maintien de la marque de l'employeur reste, dans l'accomplissement de ces objectifs, tout aussi primordiale (Barabel et al., 2022).

2.4.1. Qu'en est-il de l'expérience candidat ?

L'expérience candidat est désormais régie par les outils digitaux. A l'heure actuelle, Internet est utilisé par 90% des candidats, afin de trouver un emploi. L'adaptation constante des organisations pour répondre aux nouveaux besoins du recrutement digital a également fait ses preuves auprès des postulants. Les solutions digitales, ayant pour but de s'adapter aux candidats démontrent à ces derniers la volonté des entreprises de répondre à leurs attentes. Le lien entre les deux parties se voit, par conséquent, renforcé par ces démarches (Kibuku, 2023).

Une dimension supplémentaire pourrait également nous aider à interpréter les résultats. En effet, lors de l'analyse des impacts de la digitalisation sur les diverses pratiques, nous avons considéré le groupe « candidats » comme étant un ensemble homogène. Toutefois, le recrutement digital, nous a prouvé que les limites géographiques, ainsi que la flexibilisation des échanges et des méthodes étendaient le recrutement hors de ces frontières initiales. De ce fait, les candidats sont, tout aussi, caractérisés par une certaine diversité (Stone et al., 2015).

Une réponse quant à l'efficacité réelle des modes de recrutement digitaux pourrait être, en effet, apportée par la multiplicité des groupes inclus dans les candidats attirés par les organisations. Cette constatation pourrait induire que les organisations ont désormais le pouvoir de diversifier leurs candidats. Cependant, l'effet inverse est pour le moins observé. Effectivement, certaines minorités seraient lésées en raison d'un accès plus compliqué à Internet, ainsi qu'un manque de confiance et d'expérience avec les technologies (Stone et al., 2015), mais également à l'âge, le genre, l'origine ethnique, l'expérience professionnelle passée... (Sylvia et Mol, 2009).

Une des diversités ayant davantage été mise en avant dans la littérature est celle de l'âge. Plus précisément, une attention particulière est portée sur ce que nous pouvons nommer la Gen Z⁷. Cette catégorie de candidats est, généralement, déjà habituée à l'utilisation des technologies, ce qui rend davantage utile et efficace la digitalisation des processus de recrutement (Sylvia et Mol., 2009). El-Menawy et Saleh (2023) ont notamment mené une étude sur les composantes de l'attractivité organisationnelle auxquelles cette Gen Z se référerait le plus. Ils ont notamment prouvé que l'utilisation des réseaux sociaux « such as (*LinkedIn, Facebook, Instagram, Tiktok*) can affect Generation Z decisions to apply for a job and choose a specific employer » (El-Menawy et Saleh, 2023, p.10). Cet élément apporte notamment une preuve quant à l'attirance de cette génération envers les nouvelles technologies, les considérant comme un levier pour l'attractivité de l'employeur (Stone, 2015).

⁷ Représente les personnes nées entre 1995 et 2010. La principale caractéristique de cette génération est son aisance à manipuler les outils de communication numérique, ces derniers étant déjà bien installés dans la société lors de leurs naissances. Jean, M. (2023). Génération Z : quelles sont ses caractéristiques ? Génération Z: quelles sont ses caractéristiques ? (culture-rh.com) [Consulté le 25 mai 2024].

3. QUE RETENONS-NOUS ? LE MODÈLE D'ANALYSE

Dans l'introduction de cette revue de littérature, nous avons pu constater que la mise en place du recrutement digital comportait des avantages (Vrontis et al., 2021) et de inconvénients tant pour les recruteurs que pour les candidats (Okolie et Irabor, 2017). Dès lors, il était de notre ressort d'investiguer chaque composante du recrutement digitalisé, afin d'éclaircir ce résultat.

La première phase du processus réside dans la communication de recrutement (Sylvia et Mol, 2009). Ce stade se caractérise, ainsi, par une asymétrie d'informations, laquelle se doit d'être comblée par l'employeur, afin de garantir son attractivité (Kaur, 2022). Il convient alors que la quantité et la qualité des informations fournies soient optimales. Dans le contexte actuel de compétitivité entre les entreprises, exacerbée par l'avènement des technologies, il est, de plus, conseillé à ces dernières de multiplier les canaux de communication digitale (Peretti, 2018).

Q1 : Comment l'asbl Promosport tente-elle de combler l'asymétrie d'informations lors de la communication de recrutement ? Les candidats semblent-ils satisfaits par les moyens mis en place ?

Ainsi, nous avons premièrement focalisé notre attention sur les sites web/pages carrière des organisations. Une perception positive globale des pages carrière représenterait un levier significatif d'attractivité (Banerjee et Gupta, 2019). Plus concrètement, les candidats sont davantage réceptifs aux sites Internet à l'esthétique attrayante, à l'utilisation simple (Braddy et al., 2008), renvoyant une image positive des procédés de recrutement, mettant en valeur la culture organisationnelle (Ali et al., 2021), ou encore mettant à disposition des informations jugées crédibles (Kaur, 2022).

Q2 : Les candidats ont-ils une perception positive du site web de l'organisation ? Si oui, ont-ils le sentiment que cela ait influencé l'attractivité de cette dernière ?

Toutefois, la littérature consultée précise que les pages web des organisations semblent désormais considérées comme obsolètes. Effectivement, les réseaux sociaux ont pris la tête en matière d'efficacité de communication (Ali et al., 2021). Parmi les raisons de cette ascendance, nous pouvons notamment mentionner le nombre conséquent d'utilisateurs (Gigauri et al., 2020), la facilité pour le grand public d'y consulter les informations (Kissel et Büttgen, 2015), la possibilité des entreprises à y promouvoir leur marque de l'employeur (Lessard, 2015), ainsi que l'établissement d'une communication à double sens entre candidats et recruteurs (Kaur, 2022).

Q3 : Les réseaux sociaux représentent-ils un canal de communication de recrutement plus apprécié par les candidats que la page carrière de Promosport ?

Afin de promouvoir leur attractivité et ce, sur les différents canaux de recrutement, Banerjee et Gupta (2019) conseillent aux organisations la mise en avant de leur marque de l'employeur. L'intention des candidats à postuler est principalement influencée par cette caractéristique (Fueyo, 2021). « Choisir les bons mots » (Fueyo, 2021, p.186), mais également mettre en avant ses valeurs, ses croyances et sa culture d'entreprise participent à la construction de cette image de l'employeur. Il en revient aux équipes des ressources humaines de faire perdurer cette mise en valeur tout au long du processus de recrutement (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016).

Q4 : De quelle manière l'organisation tente-t-elle de communiquer sa marque de l'employeur ? Comment ces actions sont-elles, par la suite, perçues par les candidats ?

La seconde section de cette revue de littérature traitait des processus de sélection mis en place. Nous avons, tout d'abord, examiné de près les *Applicant Tracking Systems*, qui semblaient représenter un avantage de taille pour les équipes des ressources humaines, en raison de leurs fonctions de centralisation et de standardisation des étapes du recrutement (Fondeur et Lhermite). Concernant les candidats, l'utilisation de ces derniers peut engendrer des difficultés, notamment dues à la longueur du processus de candidature, à la possibilité que leur profil ne soit pas consulté ou encore à la non-adaptabilité des plateformes sur différents formats mobiles (El Founti Khsim, 2018). Laumer et al. (2014) précisent toutefois, qu'une utilisation adaptée de ces plateformes pourrait augmenter la satisfaction des équipes RH, tout comme des candidats.

Q5 : Les candidats ont-ils une perception positive de l'ATS utilisé par Promosport ? Si oui, ont-ils le sentiment que cela ait influencé l'attractivité de cette dernière ?

Par après, notre attention s'est portée sur les entretiens virtuels. Ces derniers semblent privilégiés par les organisations au nom de causes comme le développement durable ou encore la réduction du temps et du coût du recrutement (Blacksmith et al., 2016). Cependant, les candidats semblent éprouver des difficultés, tant la distance communicationnelle, les problèmes techniques ou encore une maîtrise limitée de la technologie sont des paramètres à prendre en compte (Langer et al., 2019). Cette frustration pourrait, en effet, être dommageable pour l'attractivité organisationnelle (Semler, 2021).

Q6 : Les candidats privilégient-ils les entretiens en face à face par rapport aux entretiens virtuels ? Quelles sont les raisons expliquant leurs réponses ?

“To conclude, the generally positive applicant reactions, the worldwide reach of the Internet, and significant savings related to web-based recruitment and assessment procedures, would all suggest that recruitment and selection on the Internet has great potential” (Sylvia et Mol, 2009, p.321). En d’autres termes, les organisations semblent s’adapter aux avancées technologiques dans les domaines du recrutement et de la sélection, favorisant l’expérience des candidats (Kibuku, 2023). Toutefois, la littérature semble également souligner que cette expérience puisse être modifiée en fonction de paramètres tel que l’âge des candidats.

Q7 : Quelles sont, finalement, les impressions générales des candidats quant à leur expérience avec le recrutement digital ? L’âge de ces derniers a-t-il une certaine influence sur ces résultats ?

PARTIE 2 : COLLECTE DES DONNÉES

4. MÉTHODOLOGIE

La revue de littérature ayant été dressée, il est désormais l'heure de faire état de la méthodologie employée, afin de collecter les données nécessaires en vue de répondre aux questions énumérées dans le modèle d'analyse.

4.1. La question de départ

La première étape de ce processus consistait en la recherche de documentation sur le sujet du recrutement digital de manière générale. Cette dernière a pu donner naissance à la question de recherche suivante : « *Quelles sont les conséquences de la digitalisation du processus de recrutement sur l'attractivité d'une organisation ?* »

4.2. L'observation participante

Dans un second temps, une observation participante a pu être menée lors d'un stage, prenant place de septembre 2023 à novembre 2023 au sein de l'asbl Promosport. Cette observation directe consistait en une immersion, durant une période relativement longue, avec une participation active à la vie de l'organisation (Marquet et al., 2022). Son déroulement a notamment permis l'expérimentation la fonction d'employé des ressources humaines, tout en prêtant une attention particulière aux procédés de recrutement digital mis en place dans l'organisation. Le recueil d'informations directes, « sur le vif » (Marquet et al., 2022, p.211), spontanées et considérées plus sincères représentait l'avantage principal de cette méthode de collecte (Marquet et al., 2022).

4.3. La revue de littérature

Additionnellement, la littérature scientifique préalablement consultée de manière générale a pu être affinée, afin de faire émerger des concepts-clé. S'en est alors suivie la définition de ces derniers : le recrutement, la digitalisation des pratiques RH, la digitalisation du recrutement, l'attractivité, la marque de l'employeur et l'expérience candidat. En parallèle, l'observation participante a, également, permis de déployer des connaissances quant aux logiciels utilisés dans le cadre du recrutement digital chez Promosport, ainsi que sur l'asbl elle-même. Par conséquent, il m'a également été permis, à ce stade, de rédiger les sections portant sur les descriptions de l'organisation, de *Talentview* et d'*iClub*. Toutefois, il est crucial de garder à l'esprit que la collecte d'informations par observation participante n'a pour seule base que la

mémoire de l'observateur, et peut aussi contenir des soucis d'interprétation (Marquet et al., 2022).

4.4. La collecte de données quantitatives

Une fois l'écriture de la revue de littérature effectuée, il fut possible de dresser un modèle d'analyse, composé de sept questions. Afin d'y répondre, une collecte de données qualitative semble la plus appropriée. Pour ce faire, il en allait de soi de rédiger des guides d'entretiens semi-directifs. Ces derniers ont été construits en suivant la structure de la revue de littérature, afin de balayer tous les thèmes qui y sont abordés, à savoir : la communication des informations de recrutement, les sites web des entreprises, les réseaux sociaux, la communication de la marque de l'employeur, les *Applicant Tracking Systems*, et finalement, les conséquences du recrutement digital sur l'expérience candidat. Toutes ces thématiques seront, donc, abordées lors de l'entretien semi-directif. Bien que supposant un fil rouge, ces dialogues guidés ont pour autre caractéristique la capacité de se modeler à l'interlocuteur. L'objectif principal est de permettre à celui-ci de s'exprimer librement sur les thèmes qui lui sont proposés en y évoquant des situations vécues, des sentiments personnels, des événements... Bien entendu, l'ordre des thèmes n'a pas pour obligation d'être strictement respecté ; le tout est de « laisser venir » (Marquet et al., 2022, p.204) l'interlocuteur, quitte même à ce que celui-ci évoque des sujets qui sortent du cadre initial (Marquet et al., 2022).

Concernant les entretiens en eux-mêmes, ces derniers ont été réalisés auprès de deux types de populations : des membres du personnel RH et des candidats. Le premier groupe dénombre cinq personnes, quand le second en compte quatre. Afin d'assurer une certaine cohérence dans les réponses, les guides d'entretiens utilisés sont sensiblement les mêmes. Toutefois, Charlie constituait une exception à cette recherche d'homogénéité. En effet, cette dernière ne parle, premièrement pas français ; le questionnaire a, donc, été élaboré en anglais. De plus, son rôle au sein de l'asbl réside principalement dans la gestion des réseaux sociaux et le développement d'un projet d'onboarding digital pour l'année à venir. Cette dernière n'a, par conséquent, aucune vision sur les pratiques de recrutement concrètement mises en place par ses collègues (Voir Annexe. Guide d'entretien).

4.4 L'échantillon

Pour ce qui est du personnel des ressources humaines, toute personne impliquée dans le processus de recrutement digital a fait l'objet d'un entretien. Ces derniers ont été réalisés au mois de juin 2024 dans les bureaux de l'asbl à Wavre. Ces derniers ont été enregistrés, afin de

faciliter la collecte des données. Les candidats, quant à eux, ont été sélectionnés en raison de leur expérience de candidature sous le régime du recrutement digital, en place depuis plus d'un an chez Promosport. Initialement, vingt-deux candidats avaient été contactés par mail. Toutefois, seulement quatre d'entre eux se sont montrés volontaires pour participer aux entretiens. En raison de la transition récente vers un recrutement digitalisé, la recherche de candidats fut, par conséquent, restreinte. Parmi les participants, trois d'entre eux ont expérimenté le processus digital le plus abouti. Toutes les interviews ont été réalisées durant les mois de juin et juillet 2024 via plateforme *Teams*. De même que pour le personnel RH, les entretiens ont été enregistrés.

De manière plus précise, voici la composition de l'échantillon, comprenant les noms, fonctions, et années d'ancienneté des différents participants.

Nom	Poste	Ancienneté
<i>Hannah</i>	Personnel des ressources humaines (gestion des candidatures, recrutement)	9 ans et demi
<i>Lilly</i>	Personnel des ressources humaines (Soft RH : gestion des plannings, recrutement, gestion administrative...)	5 ans
<i>Alex</i>	Personnel des ressources humaines (Soft RH : gestion des plannings, recrutement, gestion administrative...)	2 ans et demi
<i>Emma</i>	Etudiante RH (recrutement, gestion des plannings, gestion des formations...)	1 an
<i>Charlie</i>	Gestionnaire des campagnes de recrutement (Réseaux sociaux, site web, gestion de l'image...)	1 an
<i>Candice</i>	Monitrice extrascolaire	2 ans
<i>Justin</i>	Moniteur stages	3 mois
<i>Zack</i>	Moniteur stages	2 mois

<i>Cécilia</i>	Monitrice stages	2 mois
----------------	------------------	--------

4.5.L'analyse des données

Quant à l'analyse des données, cette dernière fut réalisée à l'aide d'une grille d'analyse, suivant un modèle d'analyse thématique. Effectivement, chaque thème composant une section du guide d'entretien, comme mentionné ci-dessus, a permis de regrouper les informations mentionnées par les participants. Chaque entretien a, en outre, été anonymisé.

Lors de l'analyse des différents thèmes, une attention particulière fut portée sur les convergences et divergences entre les réponses, occurrences de termes ou d'informations similaires...De cette manière, il a, dans un premier temps, été permis de rendre compte du contenu des entretiens en vue de répondre aux sept questions formulées dans le modèle d'analyse, bien que la réalité de la collecte de données offre une réalité « plus riche et plus nuancée que les hypothèses qu'on élabore à son sujet » (Marquet et al., 2022, p.231). Comme le mentionnent Marquet et al. (2022), l'analyse des données a aussi pour fonction de mettre en avant des données inattendues, collectées lors des entretiens semi-directifs. Pour ces dernières, il sera alors question de formuler des recommandations, avant d'en venir à la conclusion, ayant pour objectif principal de répondre à la question de recherche. Pour ce qui est des autres données, ces résultats de ces derniers font, finalement, l'objet d'une confrontation avec la théorie établie dans la revue de littérature.

4.6.Les forces et faiblesses

Les forces de cette collecte de donnée pourraient, premièrement, résider dans l'inclusion d'une analyse participante. Cette dernière a, notamment, permis d'orienter le sujet de recherche en constatant directement les pratiques en place chez Promosport en ce qui concernait le recrutement digital. Les processus ont, en effet, été exploités en profondeur, tant j'ai moi-même pris la place d'un membre du personnel des ressources humaines, en effectuant des screenings de candidats, des entretiens virtuels ou encore des suivis de candidatures. Additionnellement, cette dernière a également rendu possible un contact privilégié non seulement avec le personnel RH, mais aussi avec les candidats. Dans un second temps, un contact privilégié et régulier avec les membres des ressources humaines a permis d'étayer les informations acquises lors de l'observation participante, ainsi que d'affiner davantage les connaissances sur l'organisation.

Toutefois, la nouveauté des pratiques digitales, telles que l'utilisation de *Talentview*, l'intégration de la communication sur les réseaux sociaux et le recours à des entretiens virtuels, ont restreint l'échantillonnage de candidats que pouvaient cibler les entretiens. La numérisation du recrutement est en évolution progressive depuis maintenant un an, ce qui implique que les expériences des candidats soient variables. La digitalisation du processus n'est pas encore tout à fait systématique ; certains n'ont, par exemple, pas expérimenté l'utilisation de la plateforme *Talentview*, d'autres n'ont pas effectué d'entretien virtuel... De plus, une certaine difficulté à trouver des candidats disponibles et enclins à participer à des entretiens a pu être expérimentée. Le secteur dans lequel s'inscrit l'asbl fait face à un turnover conséquent ; les candidats sont, pour la plupart, « de passage », limitant la durabilité du contact avec ces derniers. C'est pourquoi, un biais de sélection peut être constaté chez les participants. En effet, les personnes sélectionnées sont, pour la majorité, des candidats ayant obtenu un poste fixe et relativement dans l'asbl.

5. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE ET DE SON PROCESSUS DE DIGITALISATION DU RECRUTEMENT

5.1. Présentation de Promosport

Promosport est une asbl sportive créée en 2000. A la base de ce projet se trouvait un trinôme d'amis ayant pour première ambition de développer des stages sportifs à Louvain-la-Neuve. Progressivement, des pôles tels des cours de natation, des activités parascolaires ou encore des cours d'aquafitness ont vu le jour. En 2019, Promosport prend un tournant décisif en reprenant une autre asbl sportive, située à Bruxelles, du nom d'Actionsport. Les deux associations travaillent maintenant main dans la main, avec à leur tête trois administrateurs. A l'heure actuelle, Promosport compte aussi une équipe de direction de cinq personnes, ainsi que 27 employés de bureau et 78 de terrain. A ce chiffre, peuvent être ajoutés des centaines de collaborateurs externes à l'asbl.

Les activités dispensées par l'asbl, reconnue par l'ONE⁸, concernent tant les enfants que les adultes. Le public cible se compose, en effet, de trois catégories principales. Tout d'abord, les enfants de 0 à 16 ans, ensuite les adultes de 18 à 99 ans, et finalement les écoles et les villes. Ainsi, les objectifs et la philosophie instaurés se centrent, premièrement, sur l'épanouissement des enfants et, secondement sur l'entretien des capacités physiques et sociales des plus âgés, leur permettant de (re)prendre confiance en leur potentiel. Les valeurs principales qui sont prônées sont : la passion, le fun, l'expertise, l'autonomie, l'esprit d'équipe et l'ouverture d'esprit.

En ce qui concerne les activités proposées, Promosport en dispense toute l'année, durant les périodes scolaires, mais aussi pendant les vacances. Le pôle « adultes » représente environ 15 à 20% de l'activité annuelle. Toute l'année, des cours aquatiques collectifs tels que de l'aquagym et ses variantes, ainsi que de l'aquabike sont tenus. Les 80 à 85% d'activités restantes concernent le pôle « enfants ». Durant l'année scolaire, sont dispensées les activités suivantes : bébés nageurs, cours de natation individuelle, collective ou encore pour les écoles, activités extrascolaires dans treize écoles en Wallonie et à Bruxelles, activités parascolaires

⁸ « L'Office de la Naissance et de l'Enfance est un organisme d'intérêt public doté de la personnalité juridique placé sous la tutelle du Gouvernement de la Communauté française » (Notre organisation - Public - Office de la naissance et de l'enfance (one.be)).

(mini-foot, mini-tennis, jeux de ballon, gymnastique...), ainsi que des événements comme l'organisation d'anniversaires, de journées sportives ou encore de journées pédagogiques.

Finalement, en ce qui concerne les zones géographiques, Promosport est présent à Bruxelles, dans le Brabant Wallon, dans le Hainaut et dans les provinces de Liège et de Namur. Les lieux d'activités sont, entre autres, des écoles et des piscines publiques ou privées (PPT : Séance d'information employé assistant RH, Promosport Asbl, 2024).

5.2.Présentation de TalentView

Comme nous le verrons dans la section suivante, dédiée à l'explication du processus de recrutement, Promosport s'aide notamment de l'outil de gestion de candidature « *Talentview* ». La plateforme a pour principale fonction la gestion complète du processus de recrutement (Talentview, 2024). La plateforme se décrit comme un « ATS⁹ collaboratif », c'est-à-dire qui permet la collaboration de plusieurs managers chargés du recrutement, ayant la possibilité d'opérer en même temps sur la plateforme. (Talentview, 2024).

Du côté des entreprises, la plateforme permet la création de leur page personnalisée, mettant en évidence leur marque d'employeur. De plus, le processus permet une intégration facile des managers dans le recrutement, en mettant en avant une interface simple et ergonomique. Une autre fonctionnalité principale de la plateforme est la collecte de données statistiques du recrutement effectué (Talentview, 27 avril 2024).

Le principe est le suivant : la plateforme permet aux entreprises de créer des annonces en quelques clics, pour après les diffuser rapidement sur de nombreux *jobboards* tels que *LinkedIn*, *Indeed*, ou encore des réseaux sociaux tels que *Facebook*. Toutes les candidatures, provenant de ces différents canaux, sont ensuite centralisées dans l'onglet « CVthèque » de la plateforme. Cette fonctionnalité permet donc une gestion de suivi des candidatures facilitée, grâce à la standardisation du processus. Le recruteur peut, ainsi, analyser chaque profil en se basant sur les réponses aux questionnaires, directement intégrés dans la plateforme, ainsi qu'aux CV et/ou aux lettres de motivation que les candidats auront joint. Une discussion peut également être directement établie via le site web, disposant d'un « *chat* » intégré.

Le site web de la plateforme met en évidence de nombreux avantages résultant de l'utilisation de celle-ci. Nous pouvons, premièrement, y retrouver la création d'une marque de l'employeur

⁹ Applicant Tracking System (ATS sur FAQ - TalentView, page consultée le 27/04/2024)

et l'amélioration de l'expérience candidat, essentiellement à travers la personnalisation du site carrière. Ce dernier est modifiable continuellement, par tous les managers, et sans intervention technique particulière. Les chiffres fournis par *Talentview* affirment que la visibilité des contenus de la marque de l'employeur serait augmentée de 40%. Deuxièmement, la plateforme met en avant un ciblage simplifié des candidats, réduisant de 50% le temps moyen passé au recrutement. Finalement, une analyse des indicateurs de recrutement est également proposée aux entreprises. En effet, la plateforme donne aux recruteurs une vue d'ensemble, sur la progression, ainsi que sur le taux d'aboutissement des candidatures (Talentview, 2024).

En ce qui concerne les candidats, *Talentview* leur propose une « expérience unique » (Talentview, 2024). Un éventail d'offres est mis à la disposition de ces derniers. Pour postuler les postes qui les intéressent, les futurs candidats peuvent répondre à des questions spécifiques, proposées par l'entreprise, mais aussi déposer un CV et/ou une lettre de motivation, et finalement, réaliser un court pitch vidéo ayant pour but de les présenter, ainsi que de mettre en avant leurs « soft skills » (Talentview, 2024). Par la suite, le *chat* mis à disposition leur permettra de communiquer directement avec les employés des ressources humaines en charge de leur candidature. En résumé, sur son site Internet, *Talentview* affirme que 98% des candidats avaient jugé leur expérience candidat comme excellente (Talentview, 2024).

5.3.Présentation d'iClub

La plateforme *iClub* est un outil multifonctionnel développé pour les professionnels du sport. Cette dernière a été créée il y a 15 ans et compte aujourd'hui plus de 250 clients, c'est-à-dire plus de 1300 clubs sportifs. Nous pouvons, non seulement, retrouver *iClub* sur les logiciels web, mais également sur une application mobile. Cette dernière inclut tous les services proposés par la page web, mais offre également la possibilité de consulter les actualité, la messagerie et permet également de recevoir des notifications.

La plateforme offre aux entreprises sportives la centralisation de plusieurs fonctions en lien avec la gestion des ressources humaines. Il est, en effet, premièrement possible d'y organiser des plannings, des horaires d'employés, ainsi que la définition des lieux des activités. La gestion administrative des contrats, ainsi que la paye se réalisent également à l'aide de la plateforme. *iClub* permet la gestion complète de toutes les activités, aussi diverses soient elles : cours, stages, prestations des moniteurs, présences et niveaux des élèves...Personnel des ressources humaines, tout comme employés des structures familières à *iClub* ont accès à toutes ces informations grâce à la création de leur profil personnel. Sur ce dernier se retrouveront leurs

données personnelles, telles que leurs coordonnées, mais également leurs contrats, leurs horaires, ou encore des commentaires divers, laissés par leurs employeurs.

La plateforme est également dotée d'une section réservée à la clientèle, via laquelle cette dernière peut, entre autres, réserver des cours et des stages, immédiatement payables sur le site. *iClub* leur permet ensuite de consulter les horaires et les lieux des activités réservées, directement à l'aide de la page web ou bien via l'application. La communication est, elle aussi, facilitée, par la multitude de canaux disponibles. En effet, cette dernière peut être établie par emails, SMS ou directement par téléphone (iClub, 2024).

5.4. Description du processus du recrutement

Afin de mieux appréhender la collecte des données, qui seront analysées dans la section « présentation des résultats », il semble approprié de parcourir le processus de recrutement digital mis en place chez Promosport. Nous allons premièrement offrir un aperçu des procédés de recrutement initiaux, ainsi que de la transition vers le numérique.

5.4.1. Une transition vers le digital

A la naissance de l'asbl, toutes les fonctions RH étaient gérées simultanément, sans processus précisément défini. Le pôle « ressources humaines » se composait de deux personnes, ayant pour fonctions la gestion de la paye, du recrutement, des compétences ou encore de l'établissement des plannings. Très vite, Promosport grandit, ce qui imposa la division des tâches, ainsi que la nécessité de concevoir un processus de recrutement capable de répondre à la demande grandissante de moniteurs. A ce stade, les annonces étaient principalement postées sur *le Forem* et sur *Facebook*. Les candidats étaient, alors, amenés à postuler par mail en joignant CV et lettre de motivation. Une séance d'informations collective était ensuite organisée dans les bureaux de l'asbl à Cérroux-Mousty. S'en suivaient, finalement, des entretiens individuels et un retour de ces derniers par mail. Toutefois, les équipes prenaient conscience de la charge administrative qu'engendrait un tel processus. Une solution se présentait alors : digitaliser le recrutement (Hannah, 2024). Hannah atteste « On devait digitaliser car sinon on était vingt en RH et ça ne suffisait toujours pas ». Cette phase fut facilitée, voire même imposée, en 2020 avec la période du Covid-19 (Alex, 2024).

5.4.2. Un recrutement « classique » chez Promosport

Dès lors, le recrutement se structure comme suit. Les candidats peuvent désormais postuler via des annonces postées simultanément sur des *jobboards* tels qu'*Indeed*, *LinkedIn* ou sur des réseaux sociaux comme *Facebook*. Le lien intégré à l'annonce renvoie ces derniers sur la page carrière de l'asbl. Là, les candidats peuvent consulter toutes les campagnes disponibles et ainsi postuler un poste qui leur convient. La suite du processus est entièrement centralisé sur *Talentview*, un *Applicant Tracking System*. Sur cette plateforme, les candidats peuvent déposer leurs CV, compléter leurs informations personnelles, ou encore répondre à des questionnaires spécifiques conçus par les équipes RH (Emma, 2024).

Les candidatures sont ensuite traitées et les profils retenus sont invités à prendre un entretien via *Bookings*¹⁰, les agendas en ligne de l'équipe de recrutement. Les candidats peuvent choisir de participer à un entretien en ligne, via la plateforme *Teams*, ou bien à venir dans les bureaux situés à Wavre. Après cet entretien, un retour est fait au candidat, toujours à l'aide de la plateforme *Talentview* et les deux parties pourront ensuite établir les termes de leur collaboration (Emma, 2024).

Une fois le candidat intégré, il reste à l'équipe RH à ajouter le profil professionnel du candidat dans les dossiers du personnel. De son côté, le candidat doit se créer un profil sur la plateforme *iClub* (Alex, 2024), dont nous avons précédemment fait la présentation. Sur ce dernier, il doit y intégrer toutes ses données personnelles telles que son adresse, sa date de naissance, son numéro de registre national... Les profils *iClub* des candidats sont ensuite finalisés par les équipes des ressources humaines. Ces dernières y ajoutent des commentaires concernant l'entretien, ou encore, des variables telles que l'intitulé du diplôme du candidats, dans des sections qui leur seront uniquement visibles.

5.4.3. L'arrivée de TalentView

Comme précédemment mentionné, Promosport a agrémente son recrutement à l'aide d'un *Applicant Tracking System* nommé *Talentview*. Ce dernier leur permet centraliser et de standardiser tout le processus de recrutement (Hannah, 2024). L'utilisation d'un tel outil comme support pour le recrutement s'imposait dans un contexte où les besoins de recruter augmentaient sans cesse. En effet, avant son adoption, les processus RH étaient trop

¹⁰ « Microsoft Bookings is a versatile appointment scheduling tool that makes it easy for businesses and organizations to manage appointments with customers, clients, or colleagues » (Copilot avec GPT-4 (bing.com))

chronophages, les fichiers Excel se multipliaient, les équipes devaient effectuer trop de recopiage inutile... « Le système qui fonctionnait avant ne fonctionnait plus » (Lilly, 2024).

C'est alors Lilly qui prit l'initiative de se lancer dans la quête de trouver un ATS pouvant répondre aux besoins spécifiques de recrutement chez Promosport. Pour ce faire, elle prit contact avec différentes plateformes, en analysant leurs caractéristiques, afin de trouver le meilleur compromis possible. C'est *Talentview* qui tira son épingle du jeu : cette plateforme proposait, en effet, une interface ludique et colorée, une mise en place rapide et facile, une simplification de la création de campagnes, et finalement un suivi client et des prix attractifs. Cet outil est, aujourd'hui, une extension du site Internet de Promosport tant il a permis la création de la page carrière de l'asbl (Lilly, 2024).

Cependant, des améliorations resteraient à être apportées notamment au niveau de la flexibilité de la plateforme. Lors de la prise en main de *Talentview*, Lilly a dû contourner certaines fonctions de cette dernière, afin de l'adapter au processus de recrutement tel qu'elle l'avait imaginé. Malgré ce paramètre, l'équipe RH s'accorde pour dire que l'ajout de l'ATS au processus de recrutement représente un avantage conséquent.

5.4.4. Les entretiens

Quand le profil d'un candidat est validé par les RH sur *Talentview*, ce dernier est invité à prendre rendez-vous via un lien *Bookings* (Lilly, 2024). L'agenda en ligne leur offre la possibilité de choisir le jour et l'heure, la personne avec qui passer l'entretien et finalement le canal de communication. En ce qui concerne les entretiens en ligne, ils sont organisés à l'aide de la plateforme *Teams*. Le candidat reçoit alors un lien lui permettant de se joindre à l'appel vidéo fixé au préalable, selon les disponibilités sélectionnées. Les entretiens « sur place » se déroulent dans les bureaux de l'asbl situés à Wavre.

5.5. L'intégration du candidat

À la suite de l'entretien, les candidatures validées sont transférées au responsable des formations, qui se chargera de recontacter les candidats en vue d'un test sur le terrain, d'une proposition de formation spécifique ou d'une mise en contact avec les coordinateurs. La phase d'onboarding n'est donc pas assumée par les ressources humaines mais davantage déléguée aux employés de terrain. « Si on devait ajouter l'onboarding dans notre recrutement ça serait beaucoup trop long » (Alex, 2024).

L'intervention des équipes RH réside, désormais, dans la constitution des profils des candidats dans les dossiers du personnel. Un contact avec ces derniers est alors établi par mail, dans le but d'organiser leur mise sur planning, ou encore de collecter les documents nécessaires à la rédaction du contrat de travail (Hannah, 2024).

De leur côté, les candidats ont pour tâche de créer leur console numérique *iClub*. Afin de faciliter les étapes suivant l'entretien, Promosport a pour projet de créer sa propre plateforme de recrutement qui pourra réunir les fonctions de *Talentview* et d'*iClub*. Dès le mois d'octobre 2024, Lilly aura pour mission de concrétiser cette initiative.

En parallèle, Charlie, tente progressivement de renforcer les pratiques d'onboarding. Pour ce faire, son idée principale est de mettre à disposition des nouvelles recrues une série de vidéos d'intégration, de conseils, d'informations sur l'asbl, ainsi que d'ouvrir des canaux de discussion *WhatsApp*, afin de faciliter la communication avec le personnel. Elle insiste sur le lien crucial entre les ressources humaines et le personnel, tout au long de leur expérience au sein de l'asbl. La finalité des nouveautés digitales dans le processus de recrutement est la suivante : « we want to create a dream, but at the same time, it also has to be the reality » (Charlie, 2024).

6. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS EMPIRIQUES

La section suivante sera dédiée à la présentation des résultats nous permettant de répondre aux sept questions posées dans le modèle d'analyse. Nous en ferons, non seulement état, tout en tâchant d'établir des liens entre ces derniers.

6.1. La communication des informations

Cette première rubrique porte son attention sur la communication des informations. Lorsque nous évoquons les sources de diffusion des renseignements du recrutement, de multiples réponses ont été proposées. Justin a découvert l'asbl via le bouche à oreille, tout comme Candice. Cette dernière a, presque simultanément, vu une annonce postée sur le réseau social *Facebook*, à laquelle elle a d'ailleurs répondu. Sur celle-ci étaient mentionnés le type de profil recherché, ainsi qu'une description du job en lui-même. Candice affirme avoir été assez satisfaite de ces informations, afin de poursuivre sa candidature. Cécilia, quant à elle, avait premièrement découvert Promosport grâce aux publicités et aux bâches disposées sur le bord des axes routiers ou dans les villes, mais c'est également le bouche à oreille qui l'a poussée à postuler.

Justin, Zack et Cécilia sont donc les trois candidats ayant expérimenté le processus de candidature le plus abouti, digitalement parlant. Dans ce dernier, afin de combler l'asymétrie d'informations, Promosport met, premièrement, à disposition des candidats une multitude d'offres précises. Hannah ajoute que sur chacune d'elles se trouvent le type de profil recherché, la région concernée, ainsi qu'une brève description du poste et de l'organisation. En plus de ceci, une vidéo de présentation est également disponible sur les annonces. Alex et Lilly nous expliquent que sur cette dernière figurent les activités proposées par l'asbl, la mention de la flexibilité des horaires, ainsi que les zones géographiques couvertes par l'organisation.

Toutefois, Hannah, Lilly, Alex et Emma s'accordent pour dire que cette vidéo n'est généralement, pas regardée par les candidats. Cette dernière étant publiée sur *YouTube*, Lilly a pu constater que le nombre de clics n'était absolument pas représentatif du nombre de candidatures de Promosport. Emma affirme que, lors de la plupart des entretiens, les candidats ne semblent pas s'être renseignés sur l'asbl « il y en a pleins qui ne se renseignent juste pas, je pense ». Cette dernière trouve cette situation dommage car « ils ont déjà un max d'informations, juste s'ils cherchent un minimum ». Elle estime que sur cent entretiens, seulement cinq candidats arrivent déjà avec une idée précise des types et lieux des activités, de l'histoire de l'asbl... Hannah confirme ces dires en précisant qu'elle estime répéter de nombreuses fois des

informations déjà présentes sur le site Internet de Promosport et dans la vidéo. Finalement, Emma relativise la situation « c'est aussi notre job de s'amuser à répéter et re-répéter pour être sûrs que tout est bien compris...mais de fait je ne pense pas qu'il faille donner trop d'infos dès le début, parce que les gens vont se perdre ».

Lorsqu'on interroge les candidats sur les informations dont ils ont pu disposer, Justin semble le plus satisfait : « j'ai tout compris, et il n'y a pas trop et par la suite en faisant les démarches on obtient au fur et à mesure ce dont on a besoin ». Cécilia et Candice partagent également cet avis. Cécilia met en avant son attrait pour la vidéo proposée par Promosport : "le fait d'avoir une vidéo que tu peux aller revoir autant de fois que tu veux, plutôt que quelqu'un te dise une seule fois les infos, je pense que pour certaines personnes, ça peut être pertinent".

Néanmoins, Zack s'oppose à cet avis ; la vidéo ne l'a pas du tout convaincu. Pour cause, cette dernière représente, en effet, des mises en situation de moniteurs et mentionne les valeurs de l'asbl, mais n'est toutefois pas pourvue de son : « elle dure trois minutes la vidéo, je ne vais pas regarder trois minutes de rien ». Il ajoute : "ça manquait de dynamisme et d'envie de la regarder, on a le fond mais pas la forme". Lilly, autrefois à l'initiative de cette vidéo, reconnaît le manque de bande son sur cette dernière, ne procurant pas l'envie nécessaire aux candidats de l'utiliser davantage.

Nous pouvons dorénavant répondre à la question suivante : *Comment l'asbl Promosport tente-t-elle de combler l'asymétrie d'informations lors de la communication de recrutement ? Les candidats semblent-ils satisfaits par les moyens mis en place ?* Quand il est question de recrutement digital, nous pouvons donc mentionner la communication des informations par le site web de l'asbl, les réseaux sociaux, mais aussi la vidéo de présentation présente dans les annonces. Concernant cette dernière, trois candidats sur quatre en sont satisfaits, bien que ce dispositif ne semble pas être massivement consulté par la plupart des candidats.

6.2. Le site web

Quand on évoque les caractéristiques mises en avant sur le site web, les valeurs esthétiques de ce dernier sont les premiers éléments mis en avant, par la population « RH », tout comme par la population « candidats ». Parmi ces valeurs esthétiques, nous pouvons citer les couleurs, notamment soulignées par Zack « il y avait des photos, des couleurs un peu partout ».

Par ailleurs, les photos sont également des éléments qui ont retenu l'œil de Justin et Candice. Lilly, étant à l'initiative de la reconfiguration récente du site web confirme : « il y a des photos,

des vidéos, qui sont plus attractives, les jeunes aujourd'hui ils préfèrent regarder que lire ». Des photos des employés en situation réelle ont été choisies, afin que les candidats puissent se représenter une image la plus réelle possible de Promosport, selon Lilly. En définitive, les aspects visuels sont des paramètres largement pris en compte par les candidats. Justin mentionne, également, avoir remarqué l'utilisation de polices plus grandes et en gras pour les informations qui lui semblaient être les plus pertinentes.

Lilly a, aussi, voulu donner plus de familiarité aux designs et aux textes se retrouvant sur la page carrière. Selon elle, le caractère associatif de Promosport est une variable qui se prête parfaitement à ce genre de pratiques. En effet, Hannah, tout comme Emma évoquent le langage familier et les formulations de phrases plus directes comme : « tu veux faire partie de notre équipe ? » représentant des facteurs pouvant engendrer une certaine attractivité pour l'asbl.

La facilité d'utilisation est évoquée par Cécilia. Cette dernière avait tout d'abord postulé via son smartphone mais elle trouvait l'adaptation de la page carrière sur ce dernier compliquée. « Mais une fois sur PC, j'ai trouvé directement, c'était beaucoup plus clair ». Tout comme Justin, elle met en avant le caractère intuitif de l'utilisation de la page carrière, sur ordinateur toutefois. Justin ajoute « je n'ai pas eu besoin de chercher, tout était clair ». Selon ce dernier, le site est bien organisé et a su lui fournir toutes les informations dont il avait besoin.

En définitive, pour répondre à la question du modèle d'analyse : *Les candidats ont-ils une perception positive du site web de l'entreprise ? Si oui, ont-ils le sentiment que cela a influencé l'attractivité de cette dernière ?*, nous pourrions conclure que différents éléments cités ci-dessus, ont représenté chez les candidats des facteurs d'attractivité concernant le site web. Ces derniers les ayant, en effet, poussés à continuer leur candidature chez Promosport.

6.3. Les réseaux sociaux

Dans cette section, nous tâcherons de répondre à la question suivante : *Les réseaux sociaux personnels représentent-ils un canal de communication de recrutement plus apprécié par les candidats que la page carrière de Promosport ?*

Pour ce qui est de la communication de recrutement sur les réseaux sociaux chez Promosport, nous pouvons affirmer que cette pratique appartient principalement au passé. Alex, Emma, Hannah et Lilly s'accordent toutes les quatre sur le fait que la publication d'annonces sur les réseaux sociaux personnels tels que *Facebook* se faisait auparavant de manière ponctuelle, uniquement quand la recherche de candidats était urgente. Je peux également confirmer cette

affirmation. En effet, lors de mon stage réalisé entre septembre et novembre 2023, nous postions des annonces à raison de deux à trois fois par semaine, pour des postes restant vacants, pour lesquels la recherche devait être concluante dans les heures à venir. L'efficacité de ces publications était variable. Certes, nous avions la possibilité de toucher une public plus large, mais souvent moins qualitatif. Alex confirme cette information en avançant « ça ramenait quand même des gens, mais le point négatif c'est que ça ramenait des profils qui ne correspondaient pas du tout à notre recherche ». Elle continue en avançant que l'énergie et le temps déployés dans ce type de recherches représentaient parfois des efforts relativement vains.

Candice avait, par exemple, été recrutée de cette manière. Selon cette dernière, avoir une présence sur ce type de réseaux sociaux personnels, notamment pour les asbl, représente un énorme avantage « de plus en plus de gens sont recrutés via les réseaux sociaux, c'est comme ça qu'on est le plus facilement touché ». Sur ce point, elle est également rejointe par deux autres candidats ; Justin et Cécilia. Tout d'abord Justin avance « s'il n'y a rien sur les réseaux sociaux, ça ne pourra pas fonctionner, maintenant tout le monde est branché là-dessus ». Selon lui, ces derniers incarneraient une version améliorée du bouche-à-oreille, qu'il estime déjà très efficace. Cécilia ajoute estimer qu'une organisation n'étant pas présente sur les réseaux sociaux perdrait, selon elle, un tiers de candidats potentiels. Zack, quant à lui, ne considère pas les réseaux sociaux comme un canal de recrutement qu'il souhaite consulter. Ce dernier préfère les réseaux sociaux professionnels tels qu'*Indeed* ; canal grâce auquel il s'est vu proposer l'annonce de Promosport.

A l'heure actuelle, les annonces postées par Promosport sont intégralement régies par *Talentview*, l'*Applicant Tracking System* utilisé par l'asbl. Ces dernières sont, en effet, postées simultanément sur tous types de plateformes : *Facebook*, *LinkedIn*, *Indeed*, *Student.be*, la page carrière de l'asbl, *le Forem*... Si on prête attention aux statistiques disponibles sur *Talentview*, consultées par Lilly, les réseaux sociaux personnels semblent ne pas représenter un facteur d'attractivité pour l'organisation. En effet, la majorité des candidats postulent via les annonces publiées sur la page carrière de Promosport. Quand on évoque ces résultats, Emma avance que, selon elle, les canaux de recrutement tels que *Facebook* ne sont plus adaptés au type de public recherché par Promosport. « Il y a quelques années, ça fonctionnait vraiment bien *Facebook* », mais aujourd'hui elle reconnaît que des plateformes tels qu'*Instagram* ou bien *Tiktok* sont plus souvent privilégiées par le grand public. Candice, bien qu'ayant été recrutée via *Facebook*, confirme les pensées d'Emma, en avançant qu'à l'heure actuelle, les jeunes sont plus familiers d'*Instagram*.

Nous pouvons donc conclure que dans le cas de Promosport, contrairement aux estimations des candidats interrogés, la page carrière de l'asbl semble être privilégiée aux réseaux sociaux personnels. L'organisation tente, par ailleurs, de redorer le recrutement via *Facebook*, en mettant en place l'utilisation des *Facebook Ads*. Charlie est d'ailleurs, désormais, la responsable des réseaux sociaux de l'asbl. Comme décrit dans la section précédente, cette dernière tente proposer du contenu plus adapté en termes de fond et de forme au public des réseaux sociaux. Hannah, semble en accord avec cette initiative de Promosport, en considérant que *Facebook* devrait désormais être revalorisé « même quand ce n'est pas urgent ». Selon Charlie, l'objectif principal de son activité sur ce réseau social est d'y redorer la marque de l'employeur de Promosport, en y proposant des contenus plus visuels. Cette dernière tente principalement d'y diffuser des vidéos mettant en situation des moniteurs, mais aussi des clients de l'asbl. Ce type de contenu aurait pour objectif de présenter une image fidèle à la réalité des activités de l'asbl.

6.4. La marque de l'employeur

Dans cette section, nous tâcherons, premièrement de définir la marque de l'employeur que Promosport souhaite véhiculer. Emma affirme que dès l'annonce, l'objectif souhaité est la communication d'une ambiance de travail « fun et jeune ». Depuis le renouveau digital, Hannah affirme que « le fond des annonces reste le même, en ce qui concerne la forme : c'est un langage beaucoup plus familier, beaucoup plus fun...avant c'était très sobre ». Cécilia, tout comme Justin adhèrent à cette description. Zack ajoute que son premier ressenti est qu'il avait, face à lui, une organisation tournée vers le sport, et surtout vers le plaisir de faire du sport. Globalement, les qualités recherchées chez les candidats sont les valeurs qui sont transmises dans les annonces : « plutôt dans les soft-skills, se sont nos valeurs qui s'y retrouvent », affirme Lilly. Cette dernière déclare, par ailleurs, que l'attractivité des offres et la facilité d'intégrer des valeurs « fun » est également favorisée par le secteur dans lequel s'inscrit l'asbl. Le public cible est avant tout un public animé par la passion de l'animation ; une des caractéristiques fortement mise en avant dans la communication, comme le précise Hannah.

Afin de répondre à la Q4, nous devons également identifier « *De quelle manière l'organisation tente-t-elle de communiquer sa marque de l'employeur ?* ». Quant aux dispositifs digitaux mis en place, nous pouvons notamment nous référer aux annonces publiées sur les divers réseaux sociaux et *jobboards*, mais aussi sur la page carrière, dont une description détaillée fut effectuée dans les deux sections précédentes. Les équipes chargées du recrutement tentent, alors, de maintenir cette image attractive lors de l'entretien en tant que tel, notamment grâce à

l'utilisation du tutoiement. Emma affirme « en général ce que je fais, c'est que je demande si ça dérange qu'on se tutoie, j'explique que chez nous c'est cette ambiance-là ». Au cours de mon expérience de stage, c'est une pratique que j'ai vu appliquée par toute l'équipe de recrutement. Je me suis, moi-même, vue intégrer cette dimension lorsque j'ai dû effectuer des entretiens. Pour ce qui est de la réceptivité des candidats, je dirais qu'elle est assez variable, notamment en fonction de leur âge. Des gens plus jeunes, comme les étudiants, auront tout de même plus de difficultés à passer la barrière du « tu ». Lorsqu'on évoque l'utilisation du tutoiement, Hannah pense que, malgré la rapidité d'exécution et la standardisation des processus digitaux, le souhait d'offrir aux candidats une expérience de recrutement personnalisée est primordial. Elle ajoute : « c'est pas des numéros, c'est vraiment des gens ». Selon cette dernière, ayant également connu l'ancien processus de recrutement collectif, cette nouveauté aurait pour effet de plaire davantage aux candidats.

Au-delà de ces initiatives de communication de la marque de l'employeur, Hannah, Lilly, Emma et Alex s'accordent toutes pour affirmer que l'atout principal de Promosport est la mise concrète des candidats sur le terrain. Lilly précise « les valeurs maintenant sont beaucoup plus inculquées via l'onboarding ». Auparavant, la marque de l'employeur était principalement communiquée durant le recrutement et sur le site Internet de Promosport. Dorénavant, les équipes se rendent compte qu'une aide du « terrain » est cruciale. Comme le mentionne Emma « On essaye de communiquer un maximum nos valeurs, mais une fois qu'ils arrivent sur place, c'est peut-être plus les coordinateurs ou les responsables qui vont essayer de partager tout ça ».

Quand il est, désormais, question, d'offrir une réponse à « *Comment ces actions sont-elles, par la suite perçues par les candidats ?* ». Justin et Candice, étant les deux candidats interrogés ayant déjà travaillé, confirment ces dires. Candice met en avant « une team très ouverte », prête à faire découvrir l'animation aux personnes n'étant pas spécialisées dans ce domaine à la base. Zack et Cécilia, bien que nouveaux dans l'aventure Promosport, mentionnent que les premières impressions qu'ils avaient eu lors de leur prise de connaissance de l'asbl avaient persisté tout au long du processus de recrutement. Cécilia s'exprime à propos de l'entretien *Teams* qu'elle a passé « tout ce qu'elle m'a dit m'a encore donné plus envie de continuer ».

6.5. TalentView

Cette section nous permettra de répondre à la question suivante : *Les candidats ont-ils une perception positive de l'ATS utilisé par l'entreprise ? Si oui, ont-ils le sentiment que cela ait influencé l'attractivité de cette dernière ?*

Parmi les candidats interrogés, seuls Justin, Zack et Cécilia ont déposé leur candidature sur *Talentview*. Candice, elle, avait auparavant postulé à la suite d'une annonce postée sur *Facebook*. Elle avait ensuite intégralement communiqué avec l'équipe des ressources humaines par mail, pour ce qui concernait ses horaires, l'établissement de son contrat... Les avis concernant *Talentview* chez les trois candidats restant sont variés. Tout d'abord, Justin était plutôt enthousiaste concernant son expérience sur la plateforme. Ce dernier n'a rencontré aucune difficulté, a été contacté rapidement, était satisfait des informations mises à sa disposition et a spécialement apprécié la communication via le *chat* de la plateforme : « on sait échanger très facilement ». Dans ce cas précis, la perception positive de l'ATS a permis à Justin d'être dans de bonnes conditions pour poursuivre le processus de candidature.

Zack et Cécilia, quant à eux, ont rencontré des difficultés lors de leur première utilisation de *Talentview*. Ces derniers ont, en effet, premièrement essayé de postuler via leur smartphone. L'adaptation de la plateforme ne semblait pas intuitive pour Zack : « sur téléphone c'est un calvaire, je l'ai fait trois fois, si j'avais été dans d'autres conditions, j'aurais laissé tomber... ça m'aurait freiné sur le fait de vouloir m'inscrire ». Les conditions mentionnées par ce dernier, sont, en effet, sa volonté de vouloir trouver un travail flexible pour la période des vacances scolaires. Hannah, en charge du recrutement, confirme également avoir beaucoup de retours de candidats éprouvant des difficultés à utiliser cette plateforme sur leur téléphone. Cécilia, quant à elle, a recommencé la procédure sur son ordinateur, ce qui lui a permis de mener cette dernière à bien plus facilement. Toutefois, bien que la perception de l'ATS n'ait pas été très positive, les deux candidats ont tout de même concrétisé leur candidature.

Pour ce qui est d'Emma, Hannah, Lilly et Alex, toutes s'accordent pour dire que, d'un point de vue purement RH, *Talentview* représente une efficacité certaine en termes de gain de temps, de facilité de suivi des candidatures... Cependant, au cours de mon expérience, nous n'avons pas spécialement de retour de la part des candidats. Alex confirme cette affirmation en ajoutant : « je n'ai pas eu spécialement de retour positif... soit les personnes ne disent rien soit ils disent que c'est un peu galère ». Alex, Hannah, Emma et Lilly s'accordent également pour préciser qu'il n'est pas rare qu'elles doivent épauler les candidats durant la procédure.

Tout d'abord, Emma évoque que le processus de candidature sur *Talentview* peut parfois sembler long pour les candidats. Elle précise qu'une grande partie des candidats doit se dire : « qu'est-ce que c'est que ce truc, je vous ai déjà donné toutes les informations par mail, pourquoi je dois encore remplir des questionnaires, refaire une vidéo... ». Elle ajoute ensuite

remarquer des différences flagrantes entre les candidats étant plus réceptifs à ce genre de démarches et ceux ne le seraient pas du tout. Elle relève qu'une partie des candidats paraît plus appliquée à remplir la candidature correctement. Par contre : « t'en as d'autres qui remplissent en mettant juste 3-4 mots, ça se voit qu'ils veulent juste faire la candidature au plus vite ». De fait, tout comme Emma, j'ai pu, de nombreuses fois, me retrouver face à des candidatures à moitié vides, avec des CV non adaptés ou encore des questionnaires restés blancs.

Hannah mentionne également, qu'en plus des nombreuses manipulations devant être effectuées pour postuler, le délais des candidats pour pouvoir obtenir un entretien peut également se révéler assez long. En effet, la procédure complète jusqu'à l'entretien peut prendre une semaine, voire dix jours. Zack atteste « Jusque l'entretien, ça a quand même pris du temps, ce que je trouve un peu dommage ; il y avait quand même une phase d'attente qui était un peu longue ». Les candidats peuvent donc oublier l'entretien, avoir trouvé un autre poste ou encore avoir perdu les échanges de mails. Effectivement, lors de mon stage, il est également assez fréquent que les réponses que nous envoyons aux candidats arrivent dans leurs spams.

Nous restons, par conséquent, sans réponse de ces derniers, parfois de manière définitive. Alex attire notre attention sur le fait que tous ces éléments mis bouts à bouts, il puisse sembler déroutant pour les candidats de n'avoir toujours pas eu de contact humain. C'est pourquoi Hannah précise l'importance cruciale de l'entretien : « je pense que sans l'entretien, ça serait pire...il y en aurait plein qui abandonneraient...puis même ça ne serait vraiment pas humain ».

En conclusion, afin de répondre à la Q5, deux candidats sur trois ont eu une perception positive de *Talentview* ; les réponses ne sont donc pas unanimes. De même, les constatations faites par le personnel des ressources humaines font également ressortir des problématiques concernant la plateforme. Les statistiques disponibles sur cette dernière nous permettent également de constater qu'une cinquantaine de candidatures restent constamment en attente de finalisation ; manifestant une sorte d'abandon de la part de dizaine de candidats. Lilly conclut en avançant : « le recrutement a été amélioré avec *Talentview* car nos offres sont plus attractives, ça donne plus envie de lire, mais en termes de nombre de candidatures, on n'a peut-être pas eu plus de postulants ».

6.6. Les entretiens

La section suivante nous permettra d'obtenir une réponse pour la Q6 : *Les candidats privilégient-ils les entretiens en face à face par rapport aux entretiens virtuels ? Quelles sont les raisons expliquant leurs réponses ?*

En ce qui concerne les candidats interrogées, aucun n'a réalisé son entretien en face à face. La candidature de Candice, il y a plus de deux ans, a fait l'objet d'un entretien rapide par téléphone. Cette dernière était en accord avec ce monde de fonctionnement qu'elle considérait comme facile et rapide. Cécilia, Justin et Zack, quant à eux, ont tous trois choisi d'effectuer leur entretien sur la plateforme *Teams*. Zack évoque ce choix comme étant le plus facile et pratique à son sens. « Si je fais une heure de route et qu'au final je vois qu'il n'y a pas de feeling, qu'il n'y a rien, ça m'aura énervé de faire une heure de route pour rien ». Justin évoque les mêmes raisons ; ce dernier étant en vacances à l'étranger au moment de l'entretien, et donc dans l'impossibilité de se présenter en personne dans les bureaux, l'entretien en vidéoconférence s'imposait. Finalement, Cécilia a également exprimé son engouement pour les entretiens en ligne : « vous êtes dans l'air du temps, ça m'a d'ailleurs bien arrangée ». Cette dernière étaient également dans l'impossibilité de se rendre dans les bureaux à Wavre à cause de ses horaires de travail. Elle souligne également la qualité de l'entretien lui-même, en ajoutant qu'elle a tout de suite été mise dans de bonnes conditions. Elle fut également convaincue par la qualité de l'échange et des paramètres techniques : « le micro fonctionnait bien, la caméra fonctionnait bien ».

Si nous regardons plus largement, tout comme les candidats interrogés, Emma affirme que la plupart des entretiens sont réalisés via la plateforme *Teams* ; elle estime le nombre à environ 70 pourcents. La raison serait simple : Promosport recrutant dans l'entière de la Wallonie, cette modalité permet aux candidats de ne pas devoir systématiquement se déplacer vers les bureaux à Wavre. Ceci représente un gain de temps tant pour les candidats que pour l'équipe RH. De plus, Alex ajoute que, selon elle, « avec le Covid ? je pense qu'on a pris l'habitude de tout digitaliser, donc ce n'est plus perturbant de le faire en visio, de ne pas rencontrer la personne en physique ».

Bien que les entretiens des candidats interrogés s'étaient déroulés correctement, Emma, Hannah, Lilly et Alex affirment qu'ils ne leur est pas rare de rencontrer des difficultés. Ce mode de communication peut être sujet à des difficultés, notamment au niveau de la connexion internet. De plus, le matériel informatique de certains candidats peut ne pas être adapté. Alex

argumente : « certaines personnes n'ont parfois pas de caméra, pour moi ça enlève quelque chose c'est hyper important de voir la personne ». A ces paramètres s'ajoutent parfois des bruits parasites, qui semblent plus impactant et engendreraient davantage de déconcentration, précise Emma. L'intégralité de l'équipe RH s'accorde également pour dire que les candidats choisissant de réaliser leur entretien en ligne témoignent généralement de moins d'engagement auprès de l'asbl. Nous pouvons illustrer cette constatation par les dires de Lilly « Il y a bien ¼ des entretiens qui sont prévus, surtout en *Teams* où les gens ne viennent pas », et ce, malgré le rappel de l'entretien, reçu par les candidats 24 heures à l'avance.

En conclusion, selon les candidats interrogés et le personnel des ressources humaines, les entretiens en ligne semblent être privilégiés par les candidats. La raison principale de ce choix est la possibilité de ne pas devoir se rendre dans les bureaux situés à Wavre. Lilly souligne « l'avantage c'est qu'on peut rencontrer des candidats qui viennent de toute la Belgique ». Elle ajoute, par ailleurs, que l'asbl s'engage tout de même à réaliser des entretiens en face à face pour les personnes avec qui un contrat de travail doit être signé.

6.7. L'expérience candidat et l'attractivité organisationnelle

Finalement, nous pouvons envisager de répondre à la question suivante : *Q7 : Quelles sont, finalement, les impressions générales des candidats quant à leur expérience avec le recrutement digital ?*

Justin était très satisfait du processus de recrutement, et met particulièrement en avant l'aspect flexible que le digital permet ; « on a su s'arranger pour que ça convienne à tout le monde même à distance ». Tout comme Cécilia, il s'estime comme une personne relativement à l'aise à la technologie ; les moyens mis en place n'ont, par conséquent, pas du tout altéré son expérience candidat. Zack est également du même avis : « tout est beaucoup plus simple digitalisé, plutôt que de faire des milliards de démarches pour arriver au final au même résultat ». Ce dernier ajoute : « Si je devais mettre une note sur dix, je mettrais entre sept et huit », en argumentant qu'un dix sur dix aurait été de mise s'il n'avait pas rencontré de problème avec *Talentview*. Candice rejoint les deux premiers témoignages en ajoutant qu'elle avait, d'elle-même, décidé de se tourner vers les réseaux sociaux, et par conséquent, le digital pour postuler.

Du côté du personnel RH, Alex mentionne ne pas avoir de retours négatifs en ce qui concerne l'ensemble de la procédure. De plus, récemment, elle a également reçu un retour particulièrement positif. La candidate en question trouvait le processus très professionnel.

Emma prend, également, position, en avançant que « c'est quand même facile, c'est quand même censé être attrayant, contrairement à d'autres boîte où tu as juste une page blanche, nom, prénom, informations... ».

Nous pouvons également mentionner le paramètre suivant : *L'âge des candidats a-t-il une certaine influence sur ces résultats ?*

Selon les quatre candidats interrogés, l'âge des candidats aurait un impact sur les impressions générales de ces derniers par rapport à leur expérience de recrutement. Ces quatre candidats ont, en effet, tous moins de trente ans et s'estiment confiants face à l'utilisation des technologies, tant elles font intégralement partie de leur quotidien. Il est vrai qu'en général, je tenais à préciser que les candidats que nous recrutons chez Promosport sont principalement des moins de 35 ans, étant un minimum familiers avec les outils digitaux et Internet. Cécilia confirme également que selon elle, si nous voulons cibler des 18-30 ans, nous sommes sur la bonne voie, digitalement parlant.

Cette dernière, tout comme Zack, conçoit également que des personnes plus âgées, d'environ quarante ou cinquante ans pourraient, eux, éprouver plus de difficultés. Emma ajoute que, selon elle, un facteur pouvant entrer en compte est également la familiarité de ces derniers avec un autre type de recrutement : « Je pense qu'il y a du positif et du négatif et que les gens vont le percevoir à leur manière en fonction aussi des recrutements qu'ils ont déjà vécu dans le passé ». Hannah rejoint également cette prise de position, en argumentant que selon elle, un autre facteur déterminant est « au-dessus de 50 ans, ça ne leur parle pas, ils ont passé l'âge de chipoter ». Lilly précise aussi que dans certains cas, cette tranche d'âge ne possède pas spécialement de CV précis et à jour, ce qui bloque la finalisation de la candidature sur *Talentview* « les plus âgés n'ont souvent par contre plus de CV, ils veulent juste parler et partager leur expérience en entretien ».

Par contre, Alex, Emma, Lilly et Hannah remarquent que les plus jeunes profils, sont extrêmement réceptifs, parfois « trop ». Cette dernière affirme : « oui oui ils sont super réceptifs, c'est juste qu'ils le font un peu n'importe comment ». Elle précise que les candidatures sont parfois remplies très rapidement et pas de manière assidue, que les entretiens ne sont pas réalisés dans de bonnes conditions « il y en a ils nous envoient des vidéos, ils sont dans le bus ». Le problème principal de cette situation est que les profils ne correspondent pas tout le temps à ce que Promosport recherche ; « on a une facilité à accrocher des bons profils, mais on a aussi une capacité à en accrocher des mauvais », affirme Lilly. Elle ajoute « il y a

beaucoup de candidatures qui ne vont pas jusqu'au bout, qui sont totalement inadaptées, qu'on a plus qu'avant où on faisait venir tout le monde dans les bureaux ».

Alex, quant à elle, ne rejoint pas ses collègues et considère plutôt que la capacité des candidats à compléter leur candidature réside principalement dans leur personnalité et le volonté de postuler pour l'asbl. Sur ce point, elle est rejointe par Emma. Cette dernière estime que des candidats de tous âges peuvent rencontrer des problèmes liées à l'informatique, notamment avec *iClub* ou *Talentview*, comme c'était le cas pour Zack et Cécilia. Beaucoup de jeunes réalisent également les procédures via leur téléphone, ce qui complique la situation. Elle conclut : « Qu'ils soient jeunes ou âgés, il n'y a pas vraiment de distinction je trouve aujourd'hui ».

7. CONFRONTATIONS DES DONNÉES AVEC LA THÉORIE

Dans la section suivante, nous tenterons de confronter les données collectées lors des entretiens avec le personnel des ressources humaines et les candidats à la théorie précédemment énoncée dans la revue de la littérature.

7.1. La communication de recrutement

Comme mentionné dans la revue de littérature, une organisation doit tâcher, lors de la diffusion des annonces de son recrutement, de combler l'asymétrie d'informations (Kaur, 2022), afin d'attirer les candidats et, d'ainsi, garantir son attractivité (Sylvia et Mol, 2009). C'est bien évidemment ce que Promosport tente de faire en évoquant de paramètres tels que les caractéristiques du poste à pourvoir, la description des activités, et finalement les zones géographiques de ces dernières. Toutes ces précisions sont comprises dans une vidéo de présentation, disponible sur chaque annonce, afin de donner une image exhaustive de ce que l'asbl propose aux candidats. Parmi les candidats interrogés, seul Zack questionnait l'utilité de cette vidéo, en déplorant le manque d'une bande son.

Toutefois, malgré cet inconvénient, tous les candidats semblaient satisfaits par la qualité et la quantité des informations mises à leur disposition par Promosport, à ce stade du recrutement. Sylvia et Mol (2009) soulignent, d'ailleurs, l'importance de ce paramètre, représentant également un facteur d'attractivité primordial. De même, Guillot-Soulez et al. (2022), évoquent l'importance de la diffusion d'informations exhaustives sur l'organisation, afin que les candidats puissent écarter les informations erronées. Sur ce point, Alex, Lilly, Emma et Hannah s'accordent pour dire que leur volonté d'exhaustivité est bien présente. Cependant, la concrétisation de cette démarche n'obtient pas le succès escompté, tant la plupart des candidats se présentent à l'entretien avec des connaissances relativement faibles sur l'asbl.

Finalement, Cadin et al (2012) mentionnent l'importance pour les organisation de diffuser les informations précédemment évoquées sur une multiplicité de canaux, afin de les rendre visibles d'un public le plus large possible (Peretti, 2018). Dans le cas de Promosport, ce conseil semble d'application, tant toutes les informations mises à disposition des candidats se retrouvent simultanément postées sur de nombreux canaux de diffusion. Cette démarche fut rendue possible grâce à la mise en place, il y a approximativement un an, de *Talentview*, à l'initiative de Lilly. Parmi les candidats interrogés, la page carrière, *Indeed*, *Facebook* ou encore le bouche à oreille semblent être les canaux les plus efficaces.

7.2. Le site web/ la page carrière

Comme le mentionnent Banerjee et Gupta (2019), le site Internet d'une organisation joue un rôle crucial dans la perception que les candidats auront de celle-ci. Si le site Internet est considéré comme attractif, il en sera de même pour l'organisation. Ainsi, l'esthétisme de la page carrière (Ali et al., 2021), la simplicité de navigation (Braddy et al., 2008), l'image du recrutement (Ali et al., 2021), la perception de la culture organisationnelle (Ali et al., 2021), ainsi que la crédibilité des informations (Banerjee et Gupta, 2019) sont des facteurs déterminants en vue de développer l'attractivité d'une structure. Pour ce cas d'étude, les valeurs esthétiques semblent primer sur les autres paramètres. En effet, les candidats interrogés mentionnent notamment l'utilisation de couleurs et de textes mis en gras, l'agencement du site web, mais également l'inclusion de photos et de vidéos représentatives des activités de l'asbl. Cécilia est la seule candidate évoquant également l'importance de la facilité d'utilisation du site web et de la procédure lui ayant permise de postuler. L'image du recrutement en lui-même, la mise en avant de culture organisationnelle, ainsi que la crédibilité perçue des informations n'ont pas été mises en avant par les candidats, lors de l'évocation du site web.

Par ailleurs, la littérature soulignait l'obsolescence apparente des pages carrières des organisations. A l'heure actuelle, les réseaux sociaux personnels et professionnels seraient privilégiés par les candidats (Kaur, 2022). Toutefois, ceci ne semble pas être d'application chez Promosport. Les statistiques disponibles sur l'*Applicant Tracking System*, *Talentview* ont démontré que la page carrière de l'asbl était le canal de diffusion des offres de recrutement le plus privilégié par les candidats.

7.3. Les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux sont des canaux de diffusion de recrutement qui paraissent largement utilisés par les organisations, en raison de leur nombre conséquent d'utilisateurs (Gigauri et al., 2020). Ils permettraient, en effet, d'également toucher des candidats « passifs » (Lessard, 2015). Les candidats dont nous avons réalisé les entretiens s'accordent tous pour affirmer que la diffusion des annonces sur les médias sociaux personnels représente une plus-value pour les organisations. Candice est d'ailleurs, un exemple de ce type de procédure. Toutefois, pour l'heure, Promosport ne semble plus privilégier la diffusion de son recrutement sur *Facebook*, comme il était autrefois d'usage. L'ATS *Talentview* diffuse, en effet, des offres similaires, simultanément sur de multiples canaux. Dans ce cas précis, nous pouvons constater que la

majeure partie des candidats touchés par les annonces suivent la procédure depuis la page carrière de l'asbl.

Toutefois, Promosport a récemment manifesté l'intention de reprendre en main son activité sur les réseaux sociaux, et notamment sur *Facebook*. Charlie est à l'origine de cette initiative, ayant pour but de renouveler la marque de l'employeur de l'asbl. Hannah soutient cette démarche en soulignant que selon elle, « on devrait peut être privilégier le recrutement sur *Facebook* même quand ce n'est pas urgent ». En effet, comme le soulignent Kissel et Büttgen (2015), une présence sur les réseaux sociaux représente un atout notable dans la diffusion de la marque de l'employeur d'une organisation. De plus, ces derniers offrent l'avantage d'une communication à double sens, perçue comme plus attrayante par les candidats (Kaur, 2022). Pour l'heure, cette interactivité est d'ores et déjà rendue possible grâce à l'option « *chat* » disponible dans *Talentview*. Ce fonction est d'ailleurs mise en avant par Cécilia, exprimant son attrait pour l'aspect pratique de cette dernière. Bien que certains paramètres démontrent du positif, la présence d'une organisation sur les réseaux sociaux peut également se révéler chronophage, ou encore couteuse (Kissel et Büttgen, 2015). Charlie ne nous a pas fait part des problèmes suivant, mais éprouvait davantage de difficultés quant à l'impossibilité de s'exprimer librement sur ses publications. Selon elle, le groupe Meta soumet les utilisateurs à de restrictions concernant des critères protégés, ce qui aurait freiné cette dernière dans la rédaction des publications.

7.4. La marque de l'employeur

Une diffusion agile de la marque de l'employeur constitue, selon Charbonnier-Voirin et Vignolles (2016), un levier d'attractivité pour les organisations. Ces derniers soulignent également que faire perdurer cette image de marque dans toutes les étapes du recrutement est primordial, surtout au cours de l'entretien, ainsi qu'après l'embauche.

Pour ce qui est de Promosport, les quatre candidats semblent avoir été réceptifs à cette marque de l'employeur. Tous soulignent les valeurs véhiculées comme les ayant attirés. Hannah nous accorde que selon elle, le secteur associatif dans lequel s'inscrit l'asbl facilite notamment la diffusion de telles valeurs : le fun, la passion, l'amour du sport...mais permet également une flexibilité au niveau des horaires et lieux de travail, ce qui constituerait les caractéristiques les plus attrayantes pour les candidats. Sur ce point, elle est notamment rejointe par Alex. Tout comme le souligne la théorie, l'entretien est également, selon cette dernière un moment-clé, afin d'apporter une concrétisation des multiples informations disponibles, jusqu'à présent, en ligne pour les candidats. Elle ajoute : « je pense que sans l'entretien, ça serait pire...il y en

aurait pleins qui abandonneraient...puis même ça serait vraiment pas humain ». Tout comme les autres candidats, Justin confirme les dires de Hannah et évoque avoir été davantage convaincu après avoir passé cet entretien.

Il semble également important de souligner l'influence de la phase suivant l'entretien. L'équipe des ressources humaines, ainsi que deux candidats interrogés sur quatre s'accordent pour dire que la marque de l'employeur se concrétise réellement lors de cette étape. Les équipes sur le terrain sont, en effet, en charge de finaliser le travail, dès lors, fourni par les équipes des ressources humaines. Candice et Justin, les deux candidats ayant déjà expérimenté le rôle de moniteur, confirment ces propos en avançant que leur expérience sur le terrain leur a réellement confirmé leur attrait pour Promosport.

7.5. Talentview

Parmi les objectifs poursuivis par l'utilisation d'un *Applicant Tracking System*, Gagua (2015) mentionne notamment l'efficacité du processus, la réduction du temps et des coûts du recrutement, mais aussi l'élimination des potentiels biais de jugement engendrés par un recrutement classique. L'utilisation de tels dispositifs proposerait, en définitive, un support aux équipes des ressources humaines, ayant pour ultime bienfait la satisfaction des candidats par rapport au processus (Laumer et al., 2014). Certes, le personnel des ressources humaines de Promosport reconnaît l'apport positif de l'utilisation de *Talentview*. Son instauration a notamment permis à l'asbl de traiter les candidatures en nombre, de manière systématique et efficace. Toutefois, Emma, Alex et Hannah reconnaissent que quelques paramètres resteraient à être améliorés. En effet, cette dernière affirme que pour de nombreuses étapes du recrutement, « les candidats font tout, tous seuls ». L'autonomie qui leur est laissée quant à la création de leurs profils ou encore de l'envoi des documents requis engendre parfois un retard, voir un abandon de la finalisation de la candidature.

Pour apporter d'autres éléments de réponse, Drucker (2016) évoque également la réticence des candidats quant à l'utilisation des ATS sur leurs smartphones. Cécilia et Zack ont, en effet, rencontré des difficultés dans l'adaptation du format de *Talentview* sur téléphone, rendant l'accès à leur candidature compliqué. De plus, les processus peuvent également sembler trop longs, et pourraient également laisser penser aux candidats que leurs profils pourraient ne pas être vus (Drucker, 2016). Cette insécurité fut également soulevée par Zack, pour qui deux semaines s'étaient écoulées entre le dépôt de sa candidature et son entretien. Tout comme

Emma et Hannah l'affirment, la longueur du traitement des candidatures peut représenter un frein dans l'aboutissement de ces dernières.

7.6. Les entretiens virtuels

En ce qui concerne les entretiens virtuels, la théorie avance la possibilité que les candidats puissent émettre des doutes quant aux éventuels problèmes engendrés par la distance communicationnelle, à la protection de leurs données (McColl et Michelotti, 2019), mais aussi quant à l'efficacité et la validité des processus choisis par les organisations (Blacksmith et al., 2016). Pour les candidats de Promosport interrogés, aucune de ces inquiétudes ne fut soulevée. Trois d'entre eux, ayant expérimenté les entretiens virtuels, étaient totalement satisfaits par cette méthode et l'avaient d'ailleurs choisie. Candice, ayant été recrutée par entretien téléphonique, n'a pas non plus mentionné le moindre doute par rapport à cette procédure. Dans le cas présent, la media Richness theory, énoncée par McColl et Michelotti (2019) a pu être réfutée.

La Media Naturalness theory (McColl et Michelotti, 2019) apporte, selon la revue de littérature, les éléments de réponse nécessaires, afin d'expliquer ces constatations. En effet, cette dernière avance que, plus l'exposition aux technologies est forte, plus les candidats se sentiront en accord avec leur utilisation. Dans le cas présent, Zack, Justin, Candice et Cécilia s'estiment tous habitués aux nouvelles technologies, étant nés à l'heure de l'avènement de ces différents dispositifs. Ces allégations peuvent résonner avec les témoignages d'Emma, Lilly, Alex et Hannah. Ces dernières nous font, effectivement, part de la proportion grandissante de candidats ayant la volonté d'avoir recours à des entretiens virtuels. Emma ajoute : « Avec le covid, la digitalisation est dans les mœurs, ça ne perturbe plus la plupart des candidats, du fait de la distance mais aussi du fait que tout est en visio ».

Par ailleurs, afin de justifier leur choix d'un entretien en vidéoconférence, les candidats évoquent principalement un souci de temps ou de proximité géographique. Tous appuient leur choix en expliquant se trouver dans l'impossibilité de se rendre dans les bureaux de Promosport. Cette raison fut l'explication unanime de tous les participants. Ni le souci de l'écologie, de la réduction des risques pour la sécurité ou encore la réduction de leurs coûts personnels ne furent évoquées. Cécilia ajoute, toutefois, être sensible au caractère innovant de cette pratique : « vous êtes dans l'ère du temps ». McColl et Michelotti (2019) avaient, notamment fait mention de cette raison, supposément considérée comme un atout par les candidats.

Parmi les craintes des candidats énumérées dans la littérature par Blacksmith et al. (2016), aucune ne fut évoquée par les candidats. Ainsi, la perte d'interactivité et de transparence étaient supposées représenter un frein ; ce qui ne semble pas être le cas pour l'asbl. En s'appuyant également sur les informations fournies par Alex, Hannah, Emma et Lilly, les candidats ne semblent plus réellement privilégier les entretiens en face à face.

7.7.L'expérience candidat et l'attractivité organisationnelle

Kibiku (2023) mentionne l'importance pour les organisations de mettre en place des outils adaptés aux candidats, afin de leur permettre de vivre une expérience candidat des plus agréables, et, ainsi, maintenir l'attractivité souhaitée. Dans le cas d'étude qui nous concerne, la moitié des candidats ne semble pas être totalement convaincue par les outils digitaux mis à leur disposition. En effet, ces derniers ont notamment rencontré des soucis avec l'utilisation de *Talentview*. Tout comme souligné par l'ensemble du personnel des ressources humaines, leur situation n'est pas une exception. L'ATS employé par Promosport, ainsi que la plateforme *iClub* sont les sources principales des réticences des candidats quand il est question de processus digital. Alex, Lilly, Emma et Hannah affirment régulièrement devoir intervenir, afin d'épauler les candidats lors de l'utilisation de ces plateformes. Parmi les obstacles rencontrés, nous pouvons notamment répertorier des problèmes de connexion aux différentes plateformes, des soucis concernant l'importation de divers documents, ou encore l'impossibilité de finaliser les démarches de création des profils.

Parmi leurs interventions se mêlent, par ailleurs, des candidats de tous âges, selon Lilly. Alex, Emma et Hannah, bien que reconnaissant les propos de Lilly, estiment tout de même devoir moins intervenir avec les candidats plus jeunes. Tout comme l'avance Stone (2015), les candidats les moins âgés, et plus particulièrement la Génération Z serait davantage réceptive aux techniques de recrutement digitales. De plus, comme le mentionne Hannah, Promosport a constaté recevoir davantage de candidatures d'un public très jeune, souvent âgé de moins de vingt ans. Il est, par ailleurs, judicieux de préciser que, même avant la digitalisation du processus de recrutement, l'asbl avait pour habitude d'employer des personnes relativement jeunes, tels que des étudiants ou encore des jeunes diplômés.

RECOMMANDATIONS

Au vu des résultats de la collecte de données empiriques, il est sujet, au cours de cette section, de formuler des recommandations à l'asbl Promosport, en vue d'une amélioration de son attractivité, dans le cadre du recrutement digital.

Tout d'abord, je conseillerais à l'organisation de concevoir une nouvelle vidéo de présentation. Certes, comme l'avance Peretti (2018) fournir une vidéo de présentation est une bonne initiative. Tout comme le suggère ce dernier, mettre en scène des situations de travail, ainsi que fournir des informations exhaustives sur l'organisation permet à cette dernière de garantir son attractivité auprès des candidats potentiels. Toutefois, la vidéo fournie par Promosport ne semble pas satisfaire les candidats, tant l'équipe des ressources humaines constate que ces derniers ne la consulte pas. Zack nous apporte un élément de réponse en précisant que la vidéo en question ne possède pas de bande son. Celui-ci considérerait également qu'un clip de trois minutes est un format trop long. Lors de son entretien, Lilly m'avait déjà fait part de son désir d'y ajouter une bande son. Je suggérerais également que la vidéo soit, si possible, raccourcie. En combinant image et son, il me semble tout à fait possible de restreindre le temps du clip, tout en y ciblant les informations nécessaires au bon déroulement de la suite du recrutement. Sous ces conditions, il serait, peut-être également préférable de rendre cette vidéo obligatoire lors de la procédure de candidature, afin que les candidats aient tous les bases nécessaires sur Promosport, avant de poursuivre le processus.

Additionnellement, certes Promosport tente d'ores et déjà de reconstruire sa marque de l'employeur sur des réseaux sociaux personnels tels que *Facebook*. Toutefois, comme l'ont souligné El-Menawy et Saleh (2023), tout comme Emma et Candice, l'asbl aurait tout à gagner, à également renforcer son activité de recrutement sur *Instagram*.

Ensuite, je souhaiterais suggérer une amélioration au niveau de l'adaptation de *Talentview* au format sur smartphones. La problématique liée au format de l'application a laissé de nombreux candidats, tout comme Zack, dans l'incompréhension. Bien que ce dernier ait persisté dans la procédure, cette situation n'est pas d'application pour bon nombre de candidats. Hannah estimait, en effet, qu'une multitude de candidatures étaient abandonnées à cette étape du recrutement. Je conçois, toutefois, pleinement qu'il ne soit pas du ressort de Promosport de pouvoir procéder à cette amélioration. Cependant, il serait intéressant de mentionner cette information, afin de conseiller aux candidats de suivre la procédure de candidature sur ordinateur.

De plus, la longueur de la candidature est également estimée comme un frein par beaucoup de candidats. Drucker (2016) confirme que cette dimension peut décourager les candidats et, par conséquent, réduire l'attractivité d'une organisation. Plus particulièrement, chez Promosport, les candidats sont majoritairement en charge de leur candidature, tout d'abord en complétant cette dernière sur *Talentview*, mais également après l'entretien, avec la complétion de leur profil sur la plateforme *iClub*. Hannah affirme « la procédure est quand même farfelue ». Lilly ajoute que la multiplication de comptes sur les différentes plateformes peut aussi être considéré comme un obstacle pour les candidats. Dans l'immédiat, la suggestion serait alors de réduire les manipulations que les candidats doivent réaliser. Supprimer une partie du processus ne serait, par contre, pas judicieux, dans la mesure où l'optimisation du processus de recrutement recherché par l'asbl ne serait plus atteignable. Ne pas proposer de questionnaire sur *Talentview* permettrait notamment de réduire le temps nécessaire à la réalisation de la candidature, mais également de dévouer davantage de temps à la découverte des candidats durant les entretiens. Cette initiative pourrait permettre de renforcer davantage les dimensions interactives de ces derniers.

Par ailleurs, comme discuté avec Lilly lors de son entretien, cette dernière m'a fait part du projet de Promosport de créer une plateforme qui leur est propre. Cette dernière serait la fusion des deux plateformes actuellement utilisées ; *Talentview* et *iClub*. Pour ce faire, cette dernière y consacrerait sa nouvelle fonction à partir du mois d'octobre 2024. Faciliter l'expérience candidat est une des priorités principales de l'organisation.

CONCLUSION

La section finale de ce mémoire a, désormais, pour objectif de répondre à la question de recherche précédemment énoncée : « *Quelles sont les conséquences de la digitalisation du processus de recrutement sur l'attractivité d'une organisation ?* ». Les réponses à cette dernière reposeront sur l'analyse du cas d'étude, énoncé lors de la présentation de la récolte de données, l'asbl Promosport. La structure de cette réponse résonnera avec la structure générale du mémoire, en se divisant selon les sept thèmes ayant suscité une interrogation dans le modèle d'analyse.

Tout d'abord, nous commencerons avec les aspects communicationnels du recrutement. En considérant ce point de vue, nous pouvons avancer que les informations fournies par une organisation dans ses annonces digitales tendent à être davantage exhaustives. Certes, cette situation peut représenter un levier d'attractivité, qui n'est toutefois pas systématique. En effet, comme nous l'avons exposé dans l'analyse des données, le trop plein d'informations peut perdre les candidats, et donc engendrer l'arrêt de leur procédure de candidature. De plus, le média de diffusion se doit, également, d'être adapté. Dans ce cas précis, l'initiative d'une vidéo semblait pourtant judicieuse, pour autant que cette dernière soit correctement conçue. Nous pouvons également énoncer une deuxième conséquence de la digitalisation sur l'attractivité des organisations, en mentionnant l'apport bénéfique de la multiplication des canaux de communication. Ces derniers diffusent, effectivement, les annonces à plus grande échelle, permettant une hausse du pouvoir attractif d'une structure.

Ensuite, le site web de l'asbl fut passé au peigne fin. Nous avons pu constater, au travers des témoignages des participants, que les valeurs esthétiques de ce dernier représentaient le levier d'attractivité principal. La simplicité de navigation fut également mentionnée, à moindre échelle toutefois. Nous avons également pu constater, contrairement aux allégations reprises dans la revue de littérature, que la page carrière, elle-même, représentait un élément crucial dans la recherche d'attractivité organisationnelle.

Quant à eux, les réseaux sociaux, et plus précisément les réseaux sociaux personnels ne présentaient pas le succès escompté par la littérature. L'interprétation de ces résultats réside, par ailleurs, certainement dans le fait que Promosport ne privilégie plus sa présence sur les réseaux sociaux depuis l'arrivée de *Talentview*. L'asbl a, toutefois, pour initiative de reprendre ces activités, notamment sur *Facebook*, tant elle estime que cette démarche soit un moyen

efficace de développer sa marque de l'employeur et, par conséquent, son attractivité auprès d'un public plus large.

Par ailleurs, la diffusion de la marque de l'employeur en ligne, se révèle un atout considérable quand il est question de promouvoir l'attractivité organisationnelle. Les dimensions précédemment évoquées, notamment l'élaboration de la communication digitale des annonces, la conception et l'organisation du site web ou encore de l'utilisation des réseaux sociaux contribuent, effectivement, à la diffusion d'une marque de l'employeur en ligne. Le personnel des ressources humaines met en œuvres des démarches qui puissent faire perdurer l'attrait des candidats jusqu'à la réalisation de l'entretien. Ces derniers, généralement réalisés en vidéoconférence semblent avoir représenté pour les candidats interrogés un atout majeur d'attractivité. Toutefois, la concrétisation de cette dernière ne se réalise pas uniquement en ligne chez Promosport. L'asbl tente, principalement, de diffuser son identité et ses valeurs sur le terrain, en vue d'attirer et surtout de retenir les nouveaux candidats.

En outre, l'utilisation d'un *Applicant Tracking System* était également à évaluer. Bien que l'équipe des ressources humaines semble totalement convaincue par la mise en place de la plateforme *Talentview*, les candidats ne semblent, eux, pas être unanimes. La difficulté d'adaptation des formats, ainsi que la durée de la procédure semble amoindrir l'attractivité qui aurait pu résulter de l'utilisation d'une telle plateforme. Cependant, l'équipe RH de chez Promosport affirme que de tels cas ne représentent pas une majorité de candidats. Nous pouvons, donc, en conclure que *Talentview* a représenté, pour l'organisation, un levier d'attractivité.

Additionnellement, les entretiens virtuels ont également fait l'objet d'investigations. Ces derniers représentent, tant dans leur caractère innovant, que dans leur proposition d'une flexibilité géographique, un atout majeur d'attractivité. Dès lors, une immense majorité des candidats semble privilégier ce mode d'entretiens aux entrevues en face à face.

Finalement, l'efficacité des outils mis à disposition par Promosport semble être questionnée par une majorité de candidats. En effet, une optimisation de ces derniers, comme prévu dans les prochains mois pourrait davantage renforcer l'attraction engendrée par les innovations digitales déjà en place. Ces constatations semblent être les mêmes, peu importe la catégorie d'âge des candidats. Toutefois, la digitalisation du recrutement a significativement engendré de l'intérêt chez les plus jeunes.

BIBLIOGRAPHIE

- Ali, Q., Aslam, M. N., & Hafeez, S. (2021). Impact of online recruitment on organizational attractiveness: an experimental study in the context of Pakistan. *iRASD Journal of Management*, 3(3), 318-328.
- Anand, J., & Chitra, D. S. (2016). The Impact of E-Recruitment and challenges faced by HR Professionals. *International Journal of Applied Research*, 2(3), 410-413.
- Banerjee, P., & Gupta, R. (2019). Talent attraction through online recruitment websites: Application of web 2.0 technologies. *Australasian Journal of Information Systems*, 23.
- Barabel, M., Loeuilleux, S. Meier, O. (2022) Les principaux enjeux de la transformation pour la fonction RH. In Questions de société (Eds.), *Innovations RH et managériales* (pp. 16-55). EMS Editions.
- Barrick & Parks-Leduc (2019): Barrick, M.R. and Parks-Leduc, L. (2019), "Selection for fit", Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol. 6 No. 1, pp. 171-193.
- Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M. & Cherif, K. (2019). Chapitre 1. Digitalisation de la fonction RH. Dans : , E. Baudoin, C. Diard, M. Benabid & K. Cherif (Dir), *Transformation digitale de la fonction RH* (pp. 4-48). Paris: Dunod.
- Berthon, P. et al. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), 151-172.
- Bharadwaj, S. (2024). How the interplay of social media usage and online reviews generate intention to apply for a job vacancy: an employer branding-based agenda. *Management Research Review*, 47(3), 441-463.

- Black, J. S., & van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it?. *Business Horizons*, 63(2), 215-226.
- Black, S-J & Van Esch, P. (2021). AI-enabled recruiting in the war for talent. *Business Horizons*, 64(4), 513-524.
- Blacksmith, N., Willford, J. C., & Behrend, T. S. (2016). Technology in the employment interview: A meta-analysis and future research agenda. *Personnel Assessment and Decisions*, 2(1), 2.
- Bhupendra, S.H. & Swati, G.(2015). Opportunities and challenges of e- recruitment. In *Journal of Management Engineering and Information Technology*, 2(2), 1-4.
- Braddy, P. W., Meade, A. W., & Kroustalis, C. M. (2008). Online recruiting: The effects of organizational familiarity, website usability, and website attractiveness on viewers' impressions of organizations. *Computers in Human Behavior*, 24(6), 2992-3001.
- Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F. & Pralong, J. (2012). Chapitre 6. Le recrutement. Dans : , L. Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre & J. Pralong (Dir), *GRH : Gestion des ressources humaines* (pp. 299-401). Paris : Dunod.
- Charbonnier-Voirin 1, A., Marret 2, L., & Paulo 3, C. (2017). Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature. *Revue management et avenir*, (4), 33-55.
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2016). Enjeux et outils de gestion de la marque employeur: point de vue d'experts. *recherches en sciences de gestion*, 153-172.
- ChatGPT. (2024). ChatGPT

- Cousserand-Blin, I. & Pinède, N. (2018). Digitalisation et recrutement : perspectives informationnelles et communicationnelles. *Communication et organisation*, 53, 9-16.
- De Larquier, G., & Monchatre, S. (2014). Recruter : les enjeux de la sélection. *Revue française de socio-économie*, (2), 41-49.
- Diard, C. et al. (2022). Recrutement et intégration. In Aide-Mémoire (Ed.), *Ressources humaines* (pp 61-88). Dunod.
- Drucker, K. (2016). Avoiding Discrimination and Filtering of Qualified Candidates by ATS Software.
- El Founti Khsim, O. (2018). How to utilize recruitment software for reaching inactive applicants through social media.
- El-Menawy, S. et Saleh, P.S. (2023). How does the mediating role of the use of social media platforms foster the relationship between employer attractiveness and generation Z intentions to apply for a job. *Future Business Journal*, 9(65), 1-13.
- Ferrell, J. Z., Carpenter, J. E., Vaughn, E. D., Dudley, N. M., & Goodman, S. A. (2016). Gamification of human resource processes. In *Emerging research and trends in gamification* (pp. 108-139). IGI Global.
- Fondeur, Y. (2014). La “professionnalisation du recrutement » au prisme des dispositifs de sélection. *Revue Française de Socio-Economie*, 2(14), 135-153, DOI 10.3917/rfse.014.0135
- Fondeur, Y., & Lhermite, F. (2013). Outils informatiques de gestion de recrutement et standardisation des façons de recruter.

- Fueyo, C. (2021). Promouvoir la marque employeur sur les réseaux sociaux professionnels via la communication de recrutement: les bonnes pratiques. *Vie & sciences de l'entreprise*, (1), 182-202.
- Gagua, L. (2015). E-recruitment and Applicant Tracking System: New age of technology based applicant screening. Threat or opportunity?.
- Galindo, G. et al., (2019). Des idéaux à la réalité de l'accompagnement de la GRH dans la digitalisation : le cas d'une entreprise industrielle. *@GRH*, 1(30), 11-46, DOI 10.3917/grh.191.0011
- Gigauri, I., Gulua, E., & Mushkudiani, Z. (2020). Current advances in digital recruitment of human resources and its potential for companies. *Current Advances In Digital Recruitment Of Human Resources And Its Potential For Companies (September 28, 2020)*. *SEU & Science*.
- Guez, D. (2020). *Qu'est-ce qu'un job board? Comment s'en server pour recruter ?* OpenSourcing. opensourcing.com/ressources/blog/jobboards-definition
- Guillot-Soulez, C. et al. (2022/1). Label employeur et/ou marque région : quels signaux privilégier dans la communication de recrutement pour renforcer l'attractivité organisationnelle ? , *Management & Avenir* (127), 35- 57, DOI 10.3917/mav.127.0035
- Habachi, M., et al. (2022). Impact of digitalization on the attractiveness of employee recruitment and retention in Moroccan companies. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 12-27. Doi:10.21511/ppm.20(3).2022.02
- Holland, P., & Jeske, D. (2017). Changing role of social media at work: Implications for recruitment and selection. In *Electronic HRM in the smart era* (pp. 287-309). Emerald Publishing Limited.

IClub. La solution digitale « all in one » pour le sport. iClub. 27/04/24. LA SOLUTION DIGITALE LA PLUS COMPLETE DEVELOPPEE PAR ET POUR DES PROFESSIONNELS DU SPORT (iclubsport.biz)

Jean, M. (2023). *Génération Z: quelles sont ses caractéristiques ?* Culture RH. Génération Z: quelles sont ses caractéristiques ? (culture-rh.com)

Jeske, D., & Shultz, K. S. (2016). Using social media content for screening in recruitment and selection: pros and cons. *Work, employment and society*, 30(3), 535-546.

Jui-Chieh, H. (2021). Effects of person-organization fit objective feedback and subjective perception on organizational attractiveness in online recruitment. Emerald Publishing, 51(4), 1262-1276. DOI 10.1108/PR-06-2020-0449

Kapse, A. S., Patil, V. S., & Patil, N. V. (2012). E-recruitment. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 1(4), 82-86.

Kaur, T., & Dubey, R. K. (2020). Employee review websites as source of recruitment communication: The role of source credibility, realistic information, and specific information. *Journal of Electronic Commerce in Organizations (JECO)*, 18(3), 74-94.

Kettle, P. & Reilly, P. (2003). *E- HR: an introduction*, London: Institute of Employment Studies.

Kibuku, A. (2023). La digitalisation dans le processus de recrutement des Ressources Humaines.

Kissel, P., & Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, 22, 755-777.

- Košťálová, Z., Lyócsa, Š., & Štefánik, M. (2022). Online job vacancy attractiveness: Increasing views, reactions and conversions. *Electronic Commerce Research and Applications*, 55, 101192.
- Kuepper, D. M., Klein, K., & Voelckner, F. (2021). Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100686.
- Lam, H. (2016). Social media dilemmas in the employment context. *Employee Relations*, 38(3), 420-437.
- Langer, M., König, C. J., & Krause, K. (2017). Examining digital interviews for personnel selection: Applicant reactions and interviewer ratings. *International journal of selection and assessment*, 25(4), 371-382.
- Laumer, S., Maier, C., & Eckhardt, A. (2015). The impact of business process management and applicant tracking systems on recruiting process performance: an empirical study. *Journal of Business Economics*, 85, 421-453.
- Lowman, G. H. (2016). Moving beyond identification: Using gamification to attract and retain talent. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(3), 677-682.
- Maclouf, E. et Belvaux, B. (2015). Contribution de la marque de l'employeur à l'attractivité : les limites des approches cognitives analytiques. *Revue de gestion des ressources humaines*, 4(98), 45-57, DOI 10.3917/grhu.098.0045
- Massé, D. (2021, 18 octobre). *Expérience candidat : définition, enjeux et bonnes pratiques*. Culture RH. Expérience candidat : définition, enjeux et bonnes pratiques. (culture-rh.com)

- Marquet, J., Van Campenhoudt, L. & Quivy, R. (2022). Cinquième étape. L'observation. Dans : , J. Marquet, L. Van Campenhoudt & R. Quivy (Dir), *Manuel de recherche en sciences sociales* (pp. 167-228). Paris: Armand Colin.
- Marquet, J., Van Campenhoudt, L. & Quivy, R. (2022). Sixième étape. L'analyse des informations. Dans : , J. Marquet, L. Van Campenhoudt & R. Quivy (Dir), *Manuel de recherche en sciences sociales* (pp. 229-272). Paris: Armand Colin.
- McColl, R., & Michelotti, M. (2019). Sorry, could you repeat the question? Exploring video-interview recruitment practice in HRM. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 637-656.
- Moidziwa, M-A. (2023). *En quoi consiste le travail nomade ?* PayFit. Consulté le 17 mai 2024 sur Travail nomade : définition, enjeux et mise en place (payfit.com)
- Okolie, U. C., & Irabor, I. E. (2017). E-recruitment: practices, opportunities and challenges. *European journal of business and management*, 9(11), 116-122.
- Peretti, J. M. (2019). Chapitre 8. Recrutement et intégration. *Vuibert Gestion*, 231-266.
- Pillon 1, J. M. (2014). La méthode de recrutement par simulation de Pôle Emploi : un «produit» à placer ? *Revue française de socio-économie*, (2), 115-134.
- Pouillard, N. (2023). *SIRH : définition du couteau suisse des ressources humaines*. Appvizer. SIRH : définition, fonctions, avantages et exemples de logiciels (appvizer.fr)
- Promosport Asbl. (2024). Séance d'information employé assistant RH[Diapositives PowerPoint]. PowerPoint.
- Prud'homme, L. (2015). Dossier 9. Le recrutement. Dans : éd., *RH au quotidien : 100 fiches* (pp. 186-233). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.besse.2015.01.0186>

- Puncheva-Michelotti, P., Hudson, S., & Jin, G. (2018). Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising. *Business Horizons*, 61(4), 643-651.
- Reyre, I. (2014). Le numérique et la fonction RH : Une histoire porteuse d'avenir. In Fonctions de l'entreprise (Eds.), *A quoi ressemblera la fonction RH de demain ?* (pp 35-41).
- Ružić, E et Benazić, D. (2023). Dimensions of attractiveness in employer branding and the value proposition framework for young employees, *Econviews*, 36(1), 89-101.
DOI : <https://doi.org/10.51680/ev.36.1.7>
- Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal of managerial psychology*, 22(2), 118-131.
- Semler, A. (2021). Improving Organizational Attractiveness in Asynchronous Video Interviews with Feedback and an Introduction.
- Service public fédéral Justice. (s.d.). ASBL.
https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/associations/asbl
- Solus, H. et Engel, C. (2017). Chapitre 5. L'Expérience candidat : le « crash test » de la marque employeur. In Ressources humaines (Eds), *Recrutement : un enjeu business* (pp. 51-62). Dunod.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human resource management review*, 25(2), 216-231.
- Sylva, H., & Mol, S. T. (2009). E-Recruitment: A study into applicant perceptions of an online application system. *International Journal of Selection and assessment*, 17(3), 311-323.

Thompson, L. F., Braddy, P. W., & Wuensch, K. L. (2008). E-recruitment and the benefits of organizational web appeal. *Computers in Human Behavior*, 24(5), 2384-2398.

Talentview. Questions fréquentes. Talentview by Kelio. 2024/04/27/ FAQ - TalentView

Talentview. (2024). ATS – Tunnel de conversion candidat : intégrer le marketing RH au cœur du recrutement. [Présentation PowerPoint]. SlideShare. TalentView-ATS.pdf

ANNEXES

ANNEXE 1 : GUIDES D'ENTRETIEN

Ressources humaines :

Thème	Questions	Relance
Présentation mémoire	But du mémoire : analyser les conséquences de la mise en place du recrutement digital sur l'attractivité de Promosport	
Présentation	Peux-tu te présenter ainsi que ton poste ?	Quel poste occupes-tu ? Depuis combien de temps ? Quelles ont été tes potentielles évolutions dans l'entreprise ? A quoi se résument tes activités quotidiennes ?
Communication de recrutement (Q1)	Lors de la communication de recrutement, quelles sont les informations que vous tentez de communiquer pour combler l'asymétrie ? Quels sont les moyens mis en place pour réaliser cet objectif ? En êtes-vous satisfaits ? Les candidats semblent-ils en être satisfaits ? Que pourriez-vous faire de plus ?	
Site web (Q2)	Quelles sont les techniques mises en place dans l'élaboration du site web ?	(annonces, mise en page, registre...)
Réseaux sociaux (Q3)	Quelles sont vos activités sur les réseaux sociaux ? A quelle fréquence/dans quel but avez-vous recourt à ces derniers dans le cadre du recrutement ? Estimez-vous que ces plateformes soient privilégiées par les candidats ? Quels ont été les effets de l'utilisation des réseaux sociaux sur votre recrutement ?	Sont-ils plus attractifs que les pages web ?
Commentaires adverses (Q4)	Etes-vous exposés à des commentaires négatifs sur Internet vous concernant ? Si oui, comment gérez-vous ces derniers ? Quels en ont été les potentielles conséquences ?	

Marque de l'employeur (Q5)	De quelle manière tentez-vous de communiquer votre marque de l'employeur ? Comment pensez-vous que ces actions soient perçues par les candidats ? Avez-vous déjà pu en constater les effets ?	(quel format ? sur quel canal ? à quel moment du recrutement/embauche ?)
Personnalisation de recrutement (Q6)	Quels processus de personnalisation du recrutement mettez-vous en place ? Considérez-vous que ces derniers puissent être perçus comme favorisant l'attractivité de l'asbl ?	(si oui, comment avez-vous pu constater ceci ?)
ATS (Q7)	Quelle semble être la perception des candidats en ce qui concerne l'ATS que vous utilisez ? Considérez-vous que l'utilisation de ce dernier puisse représenter un facteur d'attractivité ?	(retour déjà eus ? effets sur le recrutement ?)
Screening sur les réseaux sociaux (Q8)	Procédez-vous/avez-vous déjà procédé à du screening sur les réseaux sociaux ? Pouvez-vous expliquer les raisons de votre choix ? Quelles en seraient/sont les conséquences sur les candidats ?	Si oui, pourquoi (pourquoi pas).
Entretiens (Q9)	Pouvez-vous décrire les entretiens en eux même, et plus particulièrement les canaux utilisés ? Quel canal semble être privilégié ? Selon vous, pourquoi ?	
Age (Q10)	Avec quel public avez-vous l'habitude de travailler ? Pensez-vous que l'âge de ces candidats ait un rapport avec leur facilité à utiliser les technologies ? Qu'avez-vous constaté quant à la réceptivité des processus de digitalisation et l'âge des candidats ?	(//leur attraction à l'organisation ?)
Expérience candidat (Q11)	Globalement, quels sont les retours des candidats concernant cette digitalisation ?	
Clôture	Avez-vous quelque chose à ajouter ?	

Candidats :

Thème	Questions	Relance
Présentation mémoire	But du mémoire : analyser les conséquences de la mise en place du recrutement digital sur l'attractivité de Promosport	
Présentation	Peux-tu te présenter ainsi que ton poste ?	Quel poste occupes-tu ? Depuis combien de temps ? Quelles ont été tes potentielles évolutions dans l'entreprise ? A quoi se résument tes activités quotidiennes ?
Communication de recrutement (Q1)	Quelles sont les informations qui vous ont été communiquées lors de la phase pré-recrutement ? Quels ont été les moyens utilisés ? Ce moyen, ainsi que les informations en général vous ont-ils satisfaits ? Si non, quelles seraient les moyens qui pourraient être déployés en plus ?	
Site web (Q2)	Selon vous, quelles sont les techniques mises en place dans l'élaboration du site web ? (annonces, mise en page registre...) Quelles sont les caractéristiques du site web de Promosport vous ayant attirées ?	
Réseaux sociaux (Q3)	Quelles sont vos activités sur les réseaux sociaux ? Quels sont, selon vous, les effets des réseaux sociaux sur le recrutement d'une entreprise ? Estimez-vous que ces derniers soient privilégiés par les candidats potentiels (votre expérience ou en général) ?	A quelle fréquence avez-vous recourt à ces derniers dans le cadre d'une recherche de travail ?
Commentaires adverses (Q4)	Avez-vous déjà été confrontés à des commentaires négatifs concernant Promosport ? Si oui, quelles en ont été les conséquences ?	

Marque de l'employeur (Q5)	Comment pensez-vous que Promosport tente de communiquer sa marque de l'employeur ? Comment avez-vous perçu ces actions ?	(format, canal, moment de l'embauche ?)
Personnalisation de recrutement (Q6)	Quels sont les processus de personnalisation du recrutement mise en place par Promosport ? Dans quelle mesure trouvez-vous ces derniers comme favorisant l'attractivité de l'asbl ?	(de manière personnelle ou générale ?)
ATS (Q7)	Quelle perception avez-vous de l'ATS (Talentview) utilisé par Promosport ? Cette dernière a-t-elle favorisé l'attractivité éprouvée pour l'organisation ?	
Screening sur les réseaux sociaux (Q8)	Comment percevez-vous l'utilisation du screening sur les réseaux sociaux ?	
Entretiens (Q9)	Pouvez-vous décrire votre entretien avec les RH ? Et plus particulièrement le canal ? Avez-vous pu le choisir ?	Si oui, pourquoi l'avez-vous fait ?
Age (Q10)	Dans quelle mesure vous sentez-vous à l'aise avec les technologies ? Vous considérez-vous comme réceptifs à ce genre de processus en ce qui concerne le recrutement ?	(quelle est votre expérience/rapport/habitude)
Expérience candidat (Q11)	Globalement, quels sont vos impressions sur cette expérience candidat digitalisée ?	
Clôture	Avez-vous quelque chose à ajouter ?	

Charlie :

Theme	Question	Follow-up questions
Aim of the thesis	Analysing the consequences of digitised recruitment on organisational attractiveness	

Introduction	Can you introduce yourself ?	What's your job? How long have you been in charge of it? What could have been your different positions within Promosport? What does a classic workday look like?
Communication	What type of information do you try to communicate via the Ads you post on <i>Facebook</i> ? Why? What have been the major changes compared to what was done before?	
Employer branding	What values do you try to communicate to the public? Concretely, what's the new message that Promosport wants to promote? What are the results yet?	
Facebook	What about the ads? Are you satisfied by their implementation?	
Talentview	What have been the recent changes on that platform? In terms of designs? Formulations?	
Further developments	What do you imagine for the future? What are the concrete plans/objectives?	
Onboarding	It has been discussed that the onboarding part would be developed digitally, what's planned? Would you want to create another platform?	
Results	What are the general results so far? Have you already reached your goals? Or would you want to do more? Is there already something else planned?	

