

Mise en perspective des impacts de la crise sanitaire de la Covid-19 sur le processus de recrutement - Cas appliqué à habeas

Auteur : Duesberg, Damienne

Promoteur(s) : Schoenaers, Frederic

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

Année académique : 2020-2021

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/13081>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : DUESBERG

Prénom : Damienne

Matricule : S192704

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Finalité : Politique et Manager RH

Mémoire de fin d'études

Mise en perspective des impacts de la crise sanitaire de la Covid-19 sur le processus de recrutement – Cas appliqué à habeas

Promoteur : Schoenaers Frédéric

Lectrice : Hauser Sabine

Lecteur : Lesenfans Thierry

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire, dans le cadre de notre cursus universitaire au sein de l'Université de Liège, n'aurait pas pu se réaliser sans l'aide de plusieurs personnes que nous tenons à remercier.

Tout d'abord, nous aimerions adresser nos remerciements à notre promoteur, Monsieur Schoenaers, pour sa disponibilité et son encadrement tout au long de ce travail.

A nos lecteurs, Madame Hauser et Monsieur Lesenfants pour leurs recommandations et l'intérêt qu'ils portent à ce travail.

Nous souhaitons également remercier et adresser notre gratitude à toute l'équipe du cabinet de recrutement habeas qui a accepté de nous consacrer du temps et de répondre à nos questions.

Enfin, un remerciement particulier à Madame Afano pour ses encouragements et pour le temps consacré à corriger ce mémoire.

Table des matières

Introduction.....	6
Chapitre 1 : Contextualisation.....	8
1. Le recrutement	8
1.1. Définition	8
1.2. Acteurs	9
1.3. Étapes du processus.....	10
2. Évolutions des pratiques	12
3. Crise sanitaire de la Covid-19.....	14
3.1. Gestion de la crise	14
3.2. Impact sur le monde du travail.....	15
3.3. Systématisation du travail à distance	16
3.4. Digitalisation du recrutement.....	19
Chapitre 2 : Méthodologie	22
4. Protocole de recherche	22
5. Hypothèses de recherche.....	24
6. Limites de la recherche	24
Chapitre 3 : Analyse des données empiriques	25
7. Description du terrain	25
8. Processus de recrutement.....	26
8.1. Rythme de l'activité	26
8.2. Secteurs impactés	28
8.3. Nombre de postulants.....	29
9. Utilisation des solutions numériques	30
9.1. Le sourcing.....	30
9.2. Les entretiens	32
9.3. Les assessment center	35
9.4. Avantages et inconvénients.....	36
9.5. Relations dans l'entreprise	38
9.6. Relation client-recruteur.....	39
9.7. Digitalisation et déshumanisation	40
10. Adaptation des demandes et attentes	42
10.1. Demandes venant des candidats.....	42

10.2.	Demandes venant des clients	43
10.3.	Regard sur le futur.....	45
Chapitre 4 : Discussion		47
11.	Hypothèse n°1	48
12.	Hypothèse n°2	49
12.1.	Le sourcing.....	50
12.2.	Les entretiens	50
12.3.	Les assessment	51
12.4.	Les relations entre collègues	51
12.5.	La relation client-recruteur.....	52
13.	Hypothèse n°3	52
Conclusion		54
Bibliographie.....		57
Annexe 1		62
Annexe 2		64
Annexe 3		65
Annexe 4		68
Annexe 5		69

Introduction

Crise : nous connaissons tous ce mot. Dans un premier sens il traduit une manifestation brusque, violente, dans un autre il exprime une période difficile et préoccupante, ou encore il peut signifier une pénurie. Crise économique, crise politique... des crises qui sont pénibles mais tellement habituelles qu'elles nous sont maintenant familières. C'était sans compter ce qui allait arriver...

En effet, au tableau des crises, en 2020, est apparue la crise sanitaire. Elle va chambouler le monde entier et modifier les codes.

L'année 2020 sera ainsi marquée par une pandémie, celle de la Covid-19. Partout dans le monde, c'est une onde de choc, nous faisons connaissance avec des mesures fortes et brutales de confinement, de gestes barrières et de distanciations sociales. Autant de mesures impactant nos vies privées, éducatives et sociales mais également toute l'économie. Depuis la seconde guerre mondiale, jamais une année n'avait été aussi fracassante, la pandémie de la Covid-19 a émergé la plus importante récession économique. Hormis le bilan humain extrêmement lourd et nos libertés diminuées, les mesures drastiques imposées paralysent l'économie, touchent durement les entreprises, et le marché du travail s'en trouve aussi, très rapidement, impacté (Piarroux et al., 2020).

Dans tous les secteurs, la crise sanitaire entraîne des perturbations d'activités. Pour les plus chanceux, les activités sont en hausse, pour les autres c'est le chômage partiel, ou complet temporaire qui rythme les journées. Enfin, apparaît également le télétravail, il devient la norme pour un grand nombre d'entreprises. Son expérience a véritablement permis de découvrir une nouvelle façon de travailler et surtout maintenir une activité malgré un contexte particulier (Frimousse et Peretti, 2020).

Cette crise, inédite en tout point, oblige tous les acteurs à modifier leurs façons de travailler. Du jour au lendemain, les dirigeants de nombreuses entreprises doivent assurer la gestion de leurs activités tout en s'adaptant aux différents outils nécessaires pour maintenir le travail à distance. Les entreprises sont contraintes de définir de nouvelles stratégies à prioriser et de repenser leurs procédures afin de faire face à de réelles problématiques financières et organisationnelles.

Plus gravement, la crise sanitaire provoquera une vague de licenciements dans les entreprises qui souhaitent réduire leurs effectifs tandis que d'autres fermeront leurs portes entraînant des pertes d'emploi supplémentaires avec pour conséquence une baisse générale du revenu disponible pour les salariés mais aussi une poussée dans la pauvreté pour des millions de personnes déjà vulnérables (Faniel et Sagesser, 2020).

Ce contexte particulier pousse les professionnels du recrutement à basculer un pan entier de leur métier et à sortir de leur balises traditionnelles.

Au niveau du recrutement, deux orientations principales sont visibles. D'une part les entreprises qui décident de geler les recrutements en cours et à venir afin de ne pas fragiliser leur budget et trésorerie déjà mis à mal par la crise sanitaire, préférant conserver une stabilité et la bonne continuité de leurs activités. D'autre part les entreprises qui font le choix de poursuivre leur procédures de recrutement. Ces dernières se trouvent notamment des secteurs où les talents recherchés sont en pénurie et donc très sollicités, mais ce sont également des secteurs devant faire face à une hausse des activités liée à la crise sanitaire. Plus que jamais, c'est un moment charnière en terme de recrutement. Les entreprises de recrutement sont ainsi poussées à se réorganiser et à faire preuve de créativité.

Ces nouveaux constats, liés à la crise sanitaire, ont certainement permis à de nombreuses entreprises de revoir leur processus et la gestion RH dans leur globalité.

Notre travail repose sur une analyse qualitative réalisée auprès de professionnels du recrutement au sein du cabinet habeas. A travers notre recherche, nous tenterons de répondre à la question suivante : : *Quel est l'impact de la crise du covid-19 sur le processus de recrutement et comment le cabinet de recrutement Habeas a procédé afin de s'adapter à cette crise ?*

Pour y répondre, ce travail sera divisé en quatre grandes parties.

Premièrement, nous présenterons le contexte de notre sujet afin de comprendre dans quel cadre s'inscrit notre projet de recherche. Cette partie se basera sur différentes lectures d'ouvrages et d'articles scientifiques. Nous clarifierons d'abord la notion de recrutement : définitions, acteurs, étapes et évolution des pratiques à ce sujet. Nous aborderons également la crise de la Covid-19 en développant plusieurs notions comme : la gestion de la crise sanitaire, son impact sur le monde du travail, la systématisation du travail à distance et enfin la digitalisation du recrutement.

Deuxièmement, nous présenterons et détaillerons la méthodologie employée afin de récolter et analyser le matériau empirique ainsi que les hypothèses et limites de cette démarche de recherche.

Troisièmement, nous développerons le cœur de ce travail, à savoir, les données et informations récoltées sur le terrain. Il s'agira là de la partie la plus importante de notre travail. Enfin, nous terminerons avec une discussion dans le but de confirmer ou infirmer nos hypothèses établies précédemment et répondre à nos constats.

Nous vous souhaitons bonne lecture.

Chapitre 1 : Contextualisation

Au travers de différents ouvrages, articles scientifiques, documents et lecture grise, nous avons rassemblé les principaux éléments de contextualisation qui touchent à notre objet de recherche. Tout d'abord, nous définirons le recrutement, ses acteurs ainsi que ses étapes selon la littérature. Ensuite, nous passerons en revue l'évolution des pratiques de recrutement au cours du temps. Enfin, nous aborderons la gestion de crise avec son impact sur le monde du travail qui entraîne la systématisation du travail à distance. Nous terminons par expliquer en quoi consiste la digitalisation du recrutement. Mettre en évidence ces différents éléments théoriques nous permettra de mieux comprendre notre problématique.

1. Le recrutement

1.1. Définition

Face à un monde de plus en plus concurrentiel, les ressources humaines sont devenues un axe privilégié pour les entreprises. Le recrutement est une étape fondamentale et décisive pour chaque organisation professionnelle. Son objectif est l'adéquation entre l'individu, le travail, et l'organisation. C'est fort de cela que Martory et Crozet affirment que « *la démarche de recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines de l'entreprise ; elle peut en effet influencer dans des directions totalement contraires à l'état du potentiel humain d'une unité* » (Martory, Crozet, 2016).

Le recrutement est le point de rencontre entre l'employeur et le candidat. Il est considéré comme étant le point d'entrée de la GRH étant donné que les salariés embauchés seront ultérieurement soumis aux pratiques de la GRH (Claus, 2019).

Garner & Lutinier (2006) justifient par plusieurs raisons le démarrage d'un processus de recrutement au sein d'une organisation : la création de poste ou de fonction, le remplacement d'un travailleur quittant, l'augmentation de la demande ou une réorganisation en interne.

Il n'y a pas une seule et unique bonne façon dans la façon de mener son recrutement. Plusieurs facteurs comme la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, les responsables de l'organisation vont influencer la stratégie menée.

La démarche de recrutement peut influencer l'état du potentiel humain d'une organisation. Il est donc nécessaire de définir clairement les politiques à mettre en œuvre en la matière et les moyens utilisés pour les mener. Le recrutement est donc un enjeu de taille puisqu'il assure une ressource complexe qui est l'humain. S'il est bien mené et réussi par l'entreprise, il peut conduire celle-ci à un degré supérieur de compétitivité sur le marché. Au contraire, en cas de scénario négatif, tirer l'entreprise vers le bas et la mettre en péril (Martory et Crozet, 2016, pp. 43-74).

1.2. Acteurs

Il existe deux catégories d'acteurs dans le recrutement : les personnes demandeurs d'emploi et les personnes et/ou entreprises qui offrent la possibilité d'embauche. Il est important de citer chaque acteur afin de comprendre leurs rôles et leurs fonctions dans le processus de recrutement.

Dans la catégorie de ceux qui offre la possibilité d'embauche, le recrutement sera soit interne soit externe selon l'organisation et ses modalités.

Le recrutement interne est assuré par les responsables RH ou les responsables du recrutement qui sont épaulés par les managers opérationnels, détenteurs de compétences techniques. Cette méthode est utilisée dans le cas où l'organisation ne possède pas le budget nécessaire pour solliciter une aide extérieure ou parce que l'organisation bénéficie de son propre service de recrutement.

Tandis qu'un recrutement externe est organisé par un cabinet professionnel dans le domaine. Les organisations font appel à ce type de cabinet pour se charger du recrutement. Le rôle de ces professionnels est de répondre à la demande de leurs clients - les entreprises - dans le but de trouver le candidat idéal pour la fonction à pourvoir (Fondeur et al. 2013). Les cabinets de recrutement peuvent être soit généralistes, soit spécialistes. Les premiers concernent des procédures de recrutement pour tout type d'emploi. A contrario, les cabinets spécialistes sont experts pour la recherche de profils particuliers ou pour un secteur d'activité spécifique (Gautier et al. 2005).

Le recours à un prestataire externe s'impose comme décision stratégique des entreprises par manque de temps ou de moyens mais aussi à cause de la complexité des métiers et du marché du travail actuel. En effet, les cabinets de recrutement détiennent une expertise en matière de fonctionnement du marché du travail et d'évaluation des compétences. Grâce à leur formation et leur expérience, les professionnels du recrutement possèdent des compétences adéquates pour la recherche et la sélection de candidats répondant aux exigences de leurs clients (Gautier et al., 2005).

Bien que chaque cabinet de recrutement organise son processus de recrutement selon ses propres méthodes et stratégies, il apparaît souvent un processus normalisé suivant un schéma formel et les modalités de sélection restent assez semblables dans toutes les entreprises et secteurs. Leur réseau de relations est large et leur sert à attirer des candidats qui ne se seraient pas spontanément tournés vers l'entreprise. (Garner & Lutinier, 2006 ; Guy, Conrairie & Verdale, 2007).

Concernant les candidats, deux catégories sont observées. D'une part, les candidats dits « passifs ». Ce type de candidats attendent de se faire chasser car ils disposent généralement de compétences particulières ou rares ou tout simplement parce qu'ils possèdent un réseau de connaissances larges (Granovetter, 1974). D'autre part, les candidats appelés « actifs ». Ce sont ceux qui s'intéressent et répondent aux annonces ou envoient leurs candidatures spontanées à l'aide de leur CV et de leur lettre de motivation. Ce type de candidats reste à l'écoute des opportunités et est ouvert à un changement de fonction. (Dubois et Pelletier, 2011).

1.3. Étapes du processus

Bien que les procédures de recrutement n'aient pas toujours été formalisées telles qu'elles le sont de nos jours, les étapes du processus de recrutement n'ont pas énormément changé. Au fil du temps, elles se sont tout de même étoffées. Désormais, l'accent est davantage mis sur l'importance de trouver la personne qui correspond le mieux aux besoins d'un poste au sein d'une organisation. Tout processus de recrutement se déroule selon une chronologie type qui commence par la définition du besoin de recrutement et se conclut par l'intégration du candidat au sein de l'entreprise. Selon Pichault¹, une distinction doit être faite entre le processus de recrutement et de sélection. Le premier concerne la recherche et la constitution de candidats potentiels au moyen de différents canaux tandis que le second correspond au choix, entre tous ces candidats, de celui qui correspond le mieux aux critères préétablis. Ces deux processus sont complémentaires.

Selon Martory et Crozet, il existe 8 étapes dans le processus de recrutement :



La première étape d'un recrutement est celle de la définition du poste. Elle est réalisée en accord avec les objectifs de l'entreprise. Plusieurs éléments sont définis : l'intitulé du poste, les besoins et exigences du poste, les missions principales, sa position dans l'organigramme, les conditions d'exercice et le niveau de rémunération. Cette description peut se faire par les ressources humaines en se basant notamment sur l'identification des besoins par rapport au plan stratégique de l'organisation. Une description détaillée de l'ensemble des tâches permet de réduire le risque d'un recrutement raté et d'éviter des candidatures non appropriées. Ceci va ainsi servir à la seconde étape.

Cette seconde étape porte sur la définition du profil. Cette description vise à décrire le candidat idéal recherché en termes de personnalité, d'expériences professionnelles, de compétences acquises ou de diplômes (Gautié et al., 2005).

Ces deux premières étapes sont très importantes puisqu'elles vont impacter l'ensemble du processus. Elles permettront également de rédiger l'offre d'emploi qui précise les tâches et responsabilités du collaborateur, et aussi ce qu'il peut en obtenir et en quoi travailler pour l'entreprise est attirant.

¹ Cours de Gestion stratégique des ressources humaines, par François Pichault (2019-2020)

La troisième étape concerne les différentes sources de recrutement autrement dit les modes de recherche des candidats.

Elles permettent de choisir celles qui correspondent le mieux aux besoins de l'organisation. En fonction de l'entreprise et de sa réglementation, une campagne de recrutement est d'abord réalisée en interne parmi les travailleurs déjà présents dans l'entreprise avant de s'ouvrir à des candidatures externes (Laberon & Bernaud, 2011 ; Pichault, 2015). Dans le contexte de candidatures externes, certaines entreprises ne se contentent pas d'uniquement publier l'offre d'emploi sur les différents canaux, elles pratiquent le « sourcing », une approche qui consiste à attirer des candidats potentiels déjà sur le marché de l'emploi en provoquant leurs candidatures spontanée, en activant son réseau, en se rendant aux salons de l'emploi organisés par différents acteurs (écoles, secteurs d'activités, communes/régions etc) ou encore en les chassant au moyen de divers outils numériques. Le sourcing a pour but de créer une réserve de candidats susceptibles d'être intéressants à débaucher. Cette méthode proactive permet l'engagement de talents qui ne seraient jamais devenus candidats si on ne les avait pas approchés (Finneran & Kelly, 2003).

Vient alors la quatrième étape qui est la mise en place des moyens de recrutement. Concrètement, cette étape consiste à définir l'organisation des campagnes de recrutement et les outils qui permettront de sélectionner le candidat idéal recherché.

La cinquième étape, la campagne de recrutement, est l'étape qui permet de susciter des candidatures pour le poste à pourvoir. Elle se concentre sur plusieurs axes, les principaux sont : l'identification des cibles, la détermination de la durée et du suivi de cette campagne, et la sélection des canaux les plus adaptés (jobboard, réseaux, bases de données, etc).

Ensuite, dans la sixième étape, un tri des candidatures doit être opéré afin de réduire le nombre de candidats qui passeront à l'étape suivante du processus. Selon les compétences professionnelles (expériences, formations, etc) et personnelles (qualités, savoir-être, etc), les candidats les plus intéressants sont contactés et retenus.

Nous arrivons à la septième étape, la sélection des candidatures. Elle consiste à retenir les candidats les plus en phase avec le profil préalablement défini au travers de différentes procédures (interviews, assessment, etc) qui ont pour but la décision d'embauche. La sélection du candidat tient compte des atouts et points faibles de celui-ci pour la fonction à pourvoir. Cette procédure de sélection permet d'évaluer plus précisément les caractéristiques exigées de la fonction comme les motivations, les objectifs et la personnalité. A la fin de cette étape, les meilleurs candidats sont retenus et l'organisation opère alors son choix final (Gautié et al, 2005).

Le processus de recrutement ne s'arrête pas là, la dernière et huitième étape est l'intégration du candidat dans l'organisation. Facteur de succès futur dans le poste, il est donc important d'y consacrer du temps. Selon une étude relatée par Forbes, 20 % du taux de rotation totale d'une organisation se produit dans les 45 jours suivant l'arrivée d'un nouveau collaborateur (Kurter, 2020). Cela représente des coûts importants, soit environ 33% du salaire annuel de l'employé-e pour le ou la remplacer (Kurter, 2020). L'intégration consiste à accompagner le salarié dans la maîtrise et la compréhension de son rôle. L'entrée dans l'organisation sera donc réussie si le nouvel embauché éprouve du bien-être, s'il est socialisé à l'organisation et si ses attitudes envers le travail et l'organisation (satisfaction au travail, implication organisationnelle et intention de rester dans l'entreprise) sont positives (Bauer et *al.*, 2007 ; Gruman et *al.*, 2006)

La durée d'un recrutement est variable selon le type de profil recherché et des exigences définies (compétences, diplômes, expériences, etc). Certains profils nécessitent une prospection et une recherche plus ardue et plus longue. Actuellement, le marché du travail est influencé par une « guerre des talents », c'est-à-dire la recherche par beaucoup d'entreprises de profils pointus et rares. Les attirer est donc une tâche complexe et difficile qui influencera la durée d'un recrutement (Haegel, Annick, 2020).

2. Évolutions des pratiques

Les stratégies et politiques de recrutement ont connu une évolution importante, tout comme les pratiques et outils utilisés par les recruteurs notamment grâce à l'arrivée d'internet et des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Jusqu'à la fin des années 90, les organisations avaient recours à la presse écrite dans le but de vouloir toucher le plus grand nombre de candidats possible. Cependant, la presse écrite étant onéreuse, la quantité d'informations ajoutées à la description du poste s'en trouvait parfois restreinte. Suite à l'émergence du web 1.0, la recherche et le recueil de candidatures se sont vus considérablement facilités grâce à plusieurs formes d'outils de recrutement (Black et Van Esch, 2020). Par exemple, les jobboards ou sites d'emploi qui proposent des services aussi bien pour les recruteurs que pour les demandeurs d'emploi. Ils permettent principalement aux organisations de poster des annonces, et aux candidats d'avoir accès à ces offres tout en donnant la possibilité de consulter leur profil (Bessy & Marchal, 2006). Les jobboards sont une véritable CV-thèque. Ou encore, les sites carrières d'entreprises qui centralisent les offres d'emploi proposées par l'entreprise.

Au fil du temps, ces différentes solutions ont remplacé une grande majorité d'annonces papier avec comme conséquences un gain de temps de recherche, une diminution des coûts et la possibilité aux candidats et entreprises d'échanger plus facilement et en plus grand nombre des informations (Black et Van Esch, 2020). Selon Corbille et al. (2018), le web 1.0 était davantage caractérisé par une communication verticale et unidirectionnelle.

Plus tard, l'avènement du web 2.0 a permis le développement de trois catégories d'outils numériques (Dubois et Peltier, 2011). Tout d'abord, les réseaux sociaux et les plateformes numériques professionnelles qui ont pour but de créer un échange entre les candidats potentiels et les organisations. Cet échange permet de séduire les candidats potentiels en leur partageant de l'information sur l'entreprise. Selon Chartier, « *les réseaux sociaux sont composés de personnes qui s'inter changent des idées ou des fichiers* » (Chartier, 2005). Ils font encore, aujourd'hui et plus que jamais, partie intégrante de notre environnement personnel et professionnel. Facebook, Instagram, LinkedIn ou encore Twitter sont de bons véhicules pour la communication et sont énormément utilisés dans la prospection de candidats. Ils sont un excellent moyen d'élargir et d'entretenir son réseau (Bessom et Digout, 2012). Deuxièmement, les plateformes de partage qui donnent l'opportunité aux organisations de publier du contenu et de le partager. Et pour finir, les plateformes transactionnelles (appelées également jobboards) sur lesquelles les candidats déposent leur candidatures.

Le web 2.0 a ainsi permis la digitalisation des solutions et méthodes à chaque étape du processus de recrutement. Les organisations ont notamment pu développer leur employeur branding. Lloyd (2002, cité dans Moroko et Uncles, 2008, p.161) définit le terme "employer branding" comme : « *sum of a company's efforts to communicate to existing and prospective staff that it is a desirable place to work* ». Ici, Lloyd décrit l'employer branding comme l'ensemble des efforts nécessaires pour communiquer aux employés et candidats potentiels en quoi son organisation est un lieu séduisant pour travailler. En développant une stratégie d'employer branding, l'organisation est plus susceptible de recevoir des candidatures spontanées de candidats qui n'auraient peut-être pas forcément postuler auparavant (Marchal et Rieucan, 2010, p. 10). Le web 2.0 apporte donc un accès rapide aux candidats passifs. Dans cette démarche proactive, les recruteurs peuvent espérer recruter les meilleurs talents dans un laps de temps optimal (Corbillé et al. 2018).

Aujourd'hui, tous ces outils ne sont plus considérés par les recruteurs et professionnels du recrutement comme uniquement des outils complémentaires mais bien comme essentiels afin d'attirer les talents. Ils ont pris une dimension conséquente et une importance toute particulière. Leur intégration présente de nombreuses opportunités comme la quasi-gratuité, ce qui permet de ne pas exclure les petites et moyennes entreprises (Girard, Fallery et Rodhain, 2015).

Le recrutement 3.0 fait référence à un nouveau modèle reposant, entre autres, sur l'intelligence artificielle. L'intelligence artificielle est définie dans la littérature récente comme un ensemble de technologies qui permettent à un ordinateur ou à une machine d'effectuer des tâches et de simuler les comportements cognitifs humains (Tambe et al., 2019 ; Huang et Rust, 2018).

Le recrutement a subi de nombreux changements et bouleversements engendrés par la révolution digitale. Les outils sont devenus de plus en plus performants, réduisant les freins dans le processus et augmentant par conséquent le nombre de candidatures (Corbillé et al., 2018; Azoulay, 2020).

Même si le candidat s'avère non qualifié, internet a entraîné la banalisation de la pratique de postuler à une fonction. Le nombre important de candidatures à traiter augmentent la charge de travail des entreprises et professionnels du recrutement (Corbillé, Foli, et Tassel, 2018). De ce fait, les effets de ces nouvelles technologies restent encore flous, partagés entre avantages et inconvénients.

Le contexte actuel du recrutement est en constante évolution de par la globalisation des marchés économiques, des évolutions technologiques, de la flexibilité de la nature du travail. Ce qui poussent les professionnelles à devoir sans cesse s'adapter et se renouveler s'ils veulent continuer à fournir un travail de qualité avec une valeur ajoutée (Dessler, 2005, p. 10).

3. Crise sanitaire de la Covid-19

3.1. Gestion de la crise

Selon Lagadec, la notion de crise se construit en trois mots : déferlement, dérèglement et rupture. La crise submerge subitement, déstructure et introduit violemment une césure dans les habitudes et les modes de fonctionnement de multiples acteurs. La crise est marquée par l'effet de surprise, mettant l'individu dans l'urgence (le raccourcissement du temps pour analyser et décider) et menaçant grandement une organisation ainsi que ses responsables et leur pérennité et/ou objectifs prioritaires (Lagadec, 2012)

Le temps de crise est un temps de rupture avec l'état passé et l'incertitude concernant un avenir bloqué. La crise est donc un événement qui crée un temps d'innovation et de confiance, mais également de souffrance, d'impuissance et d'urgence (Dubar, 2011). Gérer ce moment particulier n'est donc pas chose évidente. La gestion de crise se compose d'un enchaînement de décisions prises dans des moments d'imprévisibilité ou d'ambiguïté. (Coulombe, Alalouf-Hall & Audet, 2019).

L'année 2020 a été marquée par l'apparition et l'expansion de la Covid-19. En Belgique², de nombreuses mesures ont été prises par le gouvernement dans le but de ralentir et contrôler la propagation du virus. A partir du 18 mars 2020, un confinement a été imposé pour tous les belges. Ceux-ci avaient alors pour obligation de rester à domicile, ils n'étaient autorisés à quitter celui-ci uniquement dans les cas suivants : se rendre sur leurs lieux de travail (si le télétravail n'était pas faisable), chez le médecin ou à l'hôpital, dans les magasins de première nécessité (alimentation, pharmacie, etc) ou chez une personne « à risque » afin de l'aider à subvenir à ses besoins. Au fil des mois, ces mesures se sont assouplies au vu de la diminution des chiffres (nombre des cas et des hospitalisations) liés à la propagation de la Covid-19 avant d'être à nouveau imposées et remises en vigueur au mois d'octobre 2020.

Encore aujourd'hui, le quotidien des belges est impacté de façon non-négligeable par ces mesures notamment à cause de la distance sociale et la diminution des contacts humains.

² <https://diplomatie.belgium.be/fr/Services/Protocole/Covid-19>

Les crises sanitaires, causées par des épidémies ou des catastrophes naturelles, ont un impact économique, social et politique à l'échelle mondiale. Toute crise a des conséquences rudes : celle de la Covid-19 n'y échappe pas. Elle s'est traduit par une récession économique mondiale et aura des conséquences sur le long terme.

3.2. Impact sur le monde du travail

La crise sanitaire de la Covid-19 débutée en 2020 a bouleversé le monde du travail. En effet, il est difficile aujourd'hui pour les organisations d'avoir de la visibilité à moyen et long terme. Au-delà des prévisions économiques, de véritables questions d'organisation interne, de conditions de reprise d'activité et de développement de capital humain sont soulevées. Les motifs d'inquiétudes sont variés et chacun se trouve face à de multiples interrogations, que cela soit les candidats en poste ou non (Clermont, Thierry, 2020).

Les entreprises et institutions ont dû rapidement faire face au défi de la crise sanitaire de la Covid-19 en mettant en place de nouvelles procédures et pratiques managériales. Elles ont été obligées de s'adapter face à un réel changement (Frimousse et Peretti, 2021). Le changement est d'abord la transformation d'un système d'action, la mise en pratique de nouveaux rapports humains. Les humains sont attachés à leurs habitudes mais savent s'adapter au changement. Selon Crozier et Fiedberg, « *les humains sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose* » (Crozier & Friedberg, 1977). Les moments de crise sont souvent des moments de changement radical, et de remise en question. Ce contexte est également l'opportunité d'aller à la découverte et d'acquérir de nouvelles capacités. Bien qu'il faille donc agir avec le système et pas contre lui si on veut réussir, cette crise inédite en tout point a entraîné des zones d'incertitudes pour les acteurs et les à pousser à collaborer dans la même action c'est-à-dire l'adaptation de leurs façons de travailler (Frimousse et Peretti, 2021).

Cette crise a obligé et oblige encore les entreprises à se réinventer et à accompagner leurs acteurs dans ce sens. Pour ce faire, les managers sont des acteurs-clés. Selon Rondeaux et Pichault, ces derniers ont un rôle de leaders organisationnels en prodiguant aux membres de l'organisation un récit rationnel et légitime visant à construire du sens, appelé « *sensemaking* ». Cette approche invoque les compréhensions partagées des membres à propos de ce qu'est l'organisation. Celles-ci sont ainsi le résultat de processus cognitifs menés par les acteurs de l'organisation lorsque ceux-ci s'interrogent sur les caractéristiques de leur entreprise. En situation de crise ou de bouleversement, les managers pèsent sur les décisions organisationnelles et de GRH. En plus de leur implication dans les discussions autour du changement et sa mise en œuvre, concrétiser les conditions permettront aux managers d'être des acteurs effectifs (Rondeaux et Pichault, 2012).

En situation de crise il est à prendre d'urgence des initiatives fermes, ambitieuses et correctement ciblées dû au manque de ressources en temps et en budget. Il s'agit donc de faire preuve de volonté, courage et vision. C'est là le challenge du leadership (Lagadec, Patrick. 2012) ;

Les mesures de distanciation imposées ont exigé les relations de travail à distance : les frontières spatiales et/ou temporelles sont ainsi supprimées. Cet événement exceptionnel a mis en lumière la place primordiale qu'occupe le capital humain dans le maintien et le développement de la performance des entreprises. Les échanges et communication se font désormais majoritairement via Internet et ses outils sans face-à-face concret. La confiance devient alors primordiale dans ces situations de travail et le management est réorganisé (Handy, 2000). Bien que cela représente certains avantages, appartenir à une équipe à distance n'est pas évident. Travailler en équipe à distance demande certaines compétences au niveau de la communication. Il n'est pas non plus facile de maintenir le lien social et l'identification à l'entreprise alors qu'elle n'existe que virtuellement durant une grande partie de l'année (Frimousse et Peretti, 2021). Or, pour Meister et Rahman (2021), mettre l'humain au cœur est une priorité en matière de gestion des ressources humaines.

De toute évidence, la crise sanitaire a bouleversé nos modes de travail : masques, gestes barrières, protection plexiglas, réunions virtuelles, plateformes de collaboration en ligne, etc. Il est devenu difficile voire impossible de se saluer ou de communiquer ses émotions car même le sourire est désormais masqué. Toutes ces nouveautés posent ainsi question sur la place qu'occupe l'humain dans ce nouveau monde digital et distanciel (Frimousse et Peretti, 2021).

Or, l'existence d'espaces de délibérations informelles sont indispensables à l'exécution du travail au risque de voir apparaître une perte de sens du travail et une démotivation des travailleurs. Les visioconférences et appels téléphoniques ne remplaceront jamais les rencontres en présentiel.

3.3. Systématisation du travail à distance

Poussé par l'essor du numérique et la mondialisation, le télétravail a commencé à devenir plus accessible pour les entreprises et a révolutionné le monde du travail (Craipeau, 2010).

Selon Jacqueline Vacherand-Revel, le télétravail peut se définir comme : « *une modalité d'exercice du travail réalisée individuellement ou collectivement qui fait usage de technologies numériques pour s'effectuer, de manière permanente, régulière ou occasionnelle, en différents lieux et selon diverses temporalités* »³ (Vacherand-Revel, 2016).

³ Vacherand-Revel, Jacqueline. « Travail à distance », Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*. Dunod, 2019, pp. 433-436.

Le télétravail ou « travail à distance » se réfère à l'utilisation d'outils de télécommunication dans le but de travailler en dehors des locaux de l'employeur. Il s'agit avant tout d'un mode d'organisation du travail dont les résultats dépendent de plusieurs facteurs comme les caractéristiques individuelles et liées à la profession, l'environnement domestique et l'organisation du travail.⁴

En Belgique, le télétravail est régi par deux cadres réglementaires spécifiques : Le télétravail structurel régi par la CCT n°85 et le télétravail occasionnel régi par la loi du 5 mars 2017.

Dans le cadre des mesures prises afin de limiter la propagation de la Covid-19, une nouvelle forme de télétravail est instaurée. Le 26 janvier 2021, le Conseil national du travail a conclu une convention collective de travail (CCT n°149) visant à encadrer le télétravail recommandé ou obligatoire⁵. Cette décision gouvernementale va alors chambouler le fonctionnement de nombreuses entreprises avec le défi de s'ajuster très rapidement pour faire face à l'urgence. Du jour au lendemain, les travailleurs se voient obligés de travailler chez eux et nombreux sont ceux qui travaillent dans des conditions inadaptées, dans des environnements inadéquats ou contre leur propre volonté.

Les domaines de recherches sur le télétravail ont souvent été l'occasion d'en présenter ses bénéfices mais aucune étude n'a pris en compte le télétravail imposé dans un contexte d'enfermement. Au deuxième trimestre 2020, 35,9 % des personnes occupées travaillaient parfois, régulièrement ou toujours à domicile, ce qui représente une hausse de 40 % par rapport au même trimestre de l'année précédente selon Stabel.

Un des principaux freins au télétravail est la résistance des superviseurs ou managers. Or, la pandémie aura permis à nombre d'entre eux de l'expérimenter et de constater ses points positifs. Le télétravail, si il est bien réalisé, apporte de nombreux avantages comme le souligne l'étude de Patrice Tissandier et Sophie Mariani-Rousset « Les bénéfices du télétravail ». Premièrement, la réduction du stress et ses effets sur la santé. Le salarié est moins stressé car il est isolé des nuisances sonores et du stress généré par les déplacements et trajets quotidiens pour se rendre sur son lieu de travail. Ensuite, une amélioration de l'image de l'entreprise et une productivité améliorée. Un salarié autorisé à faire du télétravail se sent considéré et valorisé par son entreprise. Il sent que celle-ci lui fait confiance et redouble donc d'effort. Conscient de cet avantage, le collaborateur devient plus heureux, efficace et s'implique davantage dans l'activité de l'entreprise (Tissandier et Mariani-Rousset, 2019).

De plus, un employé qui se sent bien dans l'organisation sera moins souvent absent. Pour l'entreprise, ce gain de productivité et cette réduction de l'absentéisme sont des avantages considérables (Olliver, 2019).

⁴ Cours de Psychologie Ergonomique, NYSSSEN Anne-Sophie, BERASTEGUI Pierre (2020-2021)

⁵ <https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/contrats-de-travail-particuliers/travail-domicile-et-teletravail>

Enfin, le télétravail offre un meilleur équilibre vie privé-vie professionnelle grâce à des horaires plus souples qui laissent plus de temps aux salariés et leur permettent de concilier plus facilement leur vie de famille et leur vie professionnelle.

Malgré ses avantages, le télétravail présente aussi des limites. Selon certains auteurs (Bailey & Kurland, 2002 ; Sardeshmukh et al., 2012 ; Shin et al., 2000), les résultats observés concernant les gains de productivité et d'efficacité au travail chez les télétravailleurs seraient dû en réalité à une intensification et un alourdissement du temps de travail. Ils soulèvent également les effets délétères de celui-ci sur la santé considérant que les télétravailleurs sont plus longuement exposés à certains risques professionnels (Montreuil & Lippel, 2003). De plus, on constate un sentiment de culpabilité chez ces travailleurs qui travaillent sans limite avec pour conséquence parfois l'épuisement. Également, un sentiment d'isolement fort de la culture d'entreprise (moins de contact, manque de partage, sentiment de solitude, etc). Une fragmentation sociale qui mènerait à l'isolement professionnel (Devos & Taskin, 2005).

Concernant ses enjeux, le télétravail implique une nouvelle conception de l'organisation du travail, de la culture d'entreprise et de la dynamique d'équipe. Son intégration requiert une adaptation de la gestion des ressources humaines (Taskin & Tremblay, 2005). Il est nécessaire d'apporter un changement dans la perception du contrôle, de la supervision et de l'autonomie (Pontier, 2004).

Ce télétravail imposé par la crise sanitaire est différent d'un télétravail organisé sur base volontaire. Il convient d'être prudent et de ne pas considérer le total distancié comme un nouveau mode de vie au risque de voir apparaître des conséquences négatives sur le plan psychologique et social (Olliver, 2019).

De plus, la pandémie de la Covid-19 et les mesures de confinement ont amené de nouvelles formes de télétravail et certaines inégalités. Les entreprises dont les activités ou le fonctionnement reposaient à peine sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont sans doute eu plus de mal en matière d'organisation et de coordination de travail. Au contraire, la contrainte a été moins lourde pour certains secteurs tels que celui de l'informatique, bancaire ou de l'éducation. Le télétravail a pu facilement s'imposer dans ces derniers et représenter un avantage en terme de flexibilité et de coûts. L'efficacité de ce type de télétravail en confinement dépend des divers outils informatiques et plateformes de communication mis à la disposition des employés mais également du facteur humain. Certains travailleurs ont plus d'aisance à utiliser ces outils que d'autres. Le facteur humain est un élément clé dans la bonne réalisation des activités (Montreuil & Lippel, 2003).

Des inégalités existent également dans les conditions d'exercice du télétravail en fonction du lieu de vie et de la position sociale du ménage. La pièce consacrée au travail est un parfois un privilège rare dans certains habitations. Pour les ménages avec enfants, la tâche est également compliquée. Les contraintes nouvelles les poussent à réorganiser leur vie domestique.

La pandémie de la Covid-19, en confinant et renfermant les ménages, a modifié les relations intrafamiliales dû à la surcharge domestique et professionnelle. Il existe également un lien très fort entre le niveau d'instruction et la mesure dans laquelle une personne travaille à domicile avec un taux de travailleurs à domicile hautement qualifiés en augmentation (49,3%) soit 1 travailleur sur 2 selon Statbel⁶. Concernant le lieu de vie, le pourcentage de travailleurs à domicile chez les salariés travaillant dans la Région de Bruxelles-Capitale est plus élevé, puisque près d'une personne sur deux travaillait à domicile en 2020. Un phénomène expliqué par la spécificité du travail des entreprises implantées dans la Région de Bruxelles -Capitale.

Les conditions inégales concernent également le sexe puisque pendant des années Statbel n'a observé aucune différence entre le pourcentage de salariées qui travaillent de la maison et celui de leurs collègues masculins. Pourtant, en 2020, l'écart s'est creusé avec 31% de salariés féminins travaillant à domicile contre 27% pour les hommes.

Quelques organisations se sont révélées plus matures et ont fait preuve d'adaptation face à cette période compliquée. Un des principaux freins au télétravail est la résistance des superviseurs ou managers. Or, la crise sanitaire aura permis à nombre d'entre eux de l'expérimenter et de constater ses avantages. En effet, certains managers ont réussi à lâcher prise en privilégiant la confiance tandis que d'autres ont amplifié les mesures de contrôle. Ces derniers sont probablement les grands perdants puisqu'en construisant une organisation plus agile avec du travail collaboratif, travail à distance ou encore intelligence collective, l'organisation stimule l'autonomie des collaborateurs et prône la confiance et la responsabilisation (Frimousse et Peretti, 2021).

Pour ce qui est de l'avenir, il va sans dire que la crise sanitaire aura permis une prise de conscience de cette forme d'organisation du travail et une évolution des opinions de chacun.

Il semble bien se dégager une tendance plutôt favorable pour le télétravail. Ce mode de travail, au moins partiellement, se poursuivra au-delà de 2020. Même s'il faisait déjà partie de la culture organisationnelle de beaucoup d'organisations, il est en passe de devenir une nouvelle norme. Il y aura donc bien un avant et un après Covid-19 et les prochaines années risquent d'être décisives (Frimousse et Peretti, 2021).

3.4. Digitalisation du recrutement

La crise de la Covid-19 aura été révélatrice de certaines tendances émergentes, à l'instar du télétravail, pouvant devenir les nouvelles normes d'usage. La crise sanitaire que nous vivons a mis à jour de nouvelles pratiques de management, de collaboration et de communication, mais aussi un nouveau rapport au travail.

⁶ <https://statbel.fgov.be/fr/covid-19-donnees-statbel>

La situation exceptionnelle de la crise sanitaire a créée de nouvelles façons de fonctionner pour tous les professionnels du recrutement. A cela s'ajouter naturellement le développement de nouvelles compétences chez ces derniers. Selon Larquier & Monchatre (2012), les acteurs s'adaptent aux évolutions, s'autonomisent et se professionnalisent davantage. Cette adaptation nécessaire dans un contexte particulier pousse alors les acteurs du recrutement à se rendre compte des avantages variés qu'apporte le digital dans leur métier. Ils font ainsi preuve de toujours plus d'innovation et de créativité.

Déjà depuis plusieurs années, les entreprises du monde entier affronte un marché du travail toujours plus difficile à appréhender dû à la pénurie et la rareté de candidats qualifiés (Landay et DeArmond 2018). A cela s'ajoute le phénomène de la mondialisation et du développement du digital dans le monde du travail. La digitalisation est d'ailleurs perçue comme la plus grande tendance influençant actuellement le marché du travail (Van Kruining, 2017).

Albessart (2017) a tenté de définir la digitalisation comme « *la mise en place d'une série de dispositifs techniques informatisés basés sur une codification d'informations diverses et l'exécution algorithmique d'une série de commandes et de contrôles* ». Progressivement et à chaque étape, elle s'installe dans le domaine du recrutement. Ainsi, les pratiques de recrutement vivent au rythme des outils digitaux et des réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn. Au cours des dernières années, énormément de plateformes sont apparues : les jobboards, les base de données constituées de CV appelés « CV-thèques » tels que Monster, Le Forem, Actiris, etc, ou encore les plateformes conversationnelles (Facebook, Twitter, etc). Au fil des années, les supports traditionnels ont faibli en efficacité. La situation dû à la crise sanitaire actuelle a renforcé cette tendance et a poussé les professionnels et les candidats à s'adapter.

Cependant, recruter grâce à la mobilisation du digital présente également ses limites. Notamment, la qualité des candidatures. Ce n'est pas parce qu'il y a plus de candidatures via ces outils, que les candidats sont « mieux employables ». Ce volume de candidatures peut aussi avoir pour effet de « noyer » les bons candidats qui doivent alors mettre en place des stratégies alternatives pour être repérer. Une autre limite de ce type de recrutement est le besoin de relations de face-à-face. Dans certains domaines, les personnes préfèrent valider les compétences des candidats sur base d'un contact physique (Bessy et Marchal, 2006).

Dans la période actuelle, les recruteurs ont régulièrement recours aux entretiens en vidéo-conférence. Pour ce faire, de nombreux logiciels et applications sont disponibles et de plus en plus utilisés comme Skype, Microsoft Teams, Zoom ou encore Lifesize. Mettre en place des politiques de travail flexibles comme celles-là sont un challenge qui demande aux organisations de s'assurer que les travailleurs ne soient pas lésés tout en favorisant leur bien-être (Parry & Battista, 2019).

L'avantage principal de ce type de méthode est qu'il n'existe dorénavant plus de contrainte de temps ou de distance. Elles sont accessibles où que vous soyez à l'unique condition d'avoir un accès internet. Elle permettent un gain de temps considérable, le candidat ne doit pas se déplacer jusqu'aux bureaux de l'entreprise et peut ainsi prévoir plus facilement un moment dans sa journée pour participer à l'entretien.

Néanmoins, rencontrer un candidat de façon digitale enlève le côté humain du processus de recrutement. En effet, l'entretien physique favorise davantage de spontanéité et permet plus facilement de détecter le non-verbal (Benraïss-Noailles et Viot, 2012). L'encadrement de l'utilisation de ces outils est primordial. Le digital est une arme à double tranchant. D'un côté, les algorithmes et les processus d'automatisation entraînent les interactions génériques, froides et dépourvues de spontanéité. Ils provoquent encore souvent des distinctions concernant l'âge du candidat ou les « trous » non justifiés sur son CV. Le candidat n'a même pas l'opportunité de s'expliquer auprès du recruteur qu'il est déjà mis à l'écart du processus de recrutement (Baraniuk, 2015). D'un autre côté, quand ils sont utilisés à bon escient, les outils digitaux permettent, au contraire, d'aboutir à une plus grande personnalisation de la relation recruteur-candidat. Le digital est d'une certaine manière un facilitateur d'activité pour le recruteur et lui amène une diversité de tâches.

Par ailleurs, le professionnel du recrutement doit pouvoir comprendre les outils digitaux pour chercher et communiquer de manière appropriée. Il est à la fois un acteur de la communication, du marketing et de la marque employeur de son entreprise ou de son cabinet de recrutement. De nos jours, recruter signifie prendre conscience de beaucoup de paramètres différents, notamment l'intelligence artificielle. Le principe de son fonctionnement est fait sur base d'algorithmes qui reconnaissent des mots-clés et synonymes sur les CV. Au fil du temps, ces algorithmes deviennent de plus en plus performants notamment grâce à des plateformes comme LinkedIn Talent Solutions, une interface réservée aux recruteurs en version payante qui donne accès à un grand nombre de profils selon des critères précis (Baraniuk, 2015). Gérer cette nouvelle complexité doit inciter les entreprises à s'inscrire dans une démarche de conduite du changement.

Concernant la relation recruteur-candidat, elle a aussi été bouleversée. A l'épreuve des nouvelles technologies et de la distanciation, on peut observer une grande logique émergente de contrôle de l'information dans un cadre de transparence qui altère les enjeux des participants concernés ainsi que leurs relations. En cette période 100% connectée, la maîtrise de l'information et la nouvelle transparence font leur effet, en particulier on observe une rupture des barrières établies auparavant entre le personnel et le professionnel (Rebillard F., 2011).

Cette accessibilité étendue à l'information peut alors devenir un problème dans la mesure où elle est plus difficile à gérer et traiter. Pour les recruteurs, cette grande quantité d'informations provoque une abondance de candidatures qu'il faudra trier.

Les recruteurs sont chargés d'une grande quantité de travail afin de limiter l'impact du « bruit », ce genre d'information superflue peut alors remettre en cause les mécanismes classiques de sélection. La relation recruteur-candidat prend une autre dimension et devient instantanée et plus ouverte.

Chapitre 2 : Méthodologie

Dans cette deuxième partie, nous aborderons la méthodologie utilisée pour ce mémoire afin de comprendre comment il a été pensé et construit.

De février à mai 2021, nous avons eu l'occasion de réaliser un stage dans le cabinet de recrutement Habeas situé à Hognoul. Durant ce stage, nous avons eu l'opportunité de découvrir le métier de professionnel du recrutement. Nous avons pu participer activement au processus de recrutement et en avoir une vision globale. Du sourcing, à l'engagement en passant par l'entretien individuel et l'assessment. Nos tâches constituaient à trier les profils postulants aux annonces lancées sur le Web, chercher et contacter des profils dans la base de données habeas et sur les différents canaux utilisés (réseaux sociaux, site internet, etc), assister aux entretiens d'embauche et rédiger les rapports de ces derniers.

Dans ce contexte, nous avons décidé de profiter de cet accès privilégié dans l'entreprise afin de réaliser notre travail de recherche. De plus, l'actualité concernant la crise sanitaire de la Covid-19 nous a donné l'opportunité de travailler sur un aspect inédit.

Pendant ce stage, nous avons découvert que cette crise avait changer les habitudes des recruteurs dans leur travail. Chacun travaille de chez soi et doit donc s'adapter.

Notre sujet de recherche s'est donc défini grâce à nos observations sur le terrain et aux premières lectures de littérature. Après plusieurs échanges informels avec notre maître de stage et notre promoteur de mémoire, nous avons pu définir notre question de départ : *Quel est l'impact de la crise du covid-19 sur le processus de recrutement et comment le cabinet de recrutement Habeas a procédé afin de s'adapter à cette crise ?*

4. Protocole de recherche

Ce mémoire a été réalisé selon une démarche hypothético-inductive car ce mémoire est basé sur des hypothèses auxquelles nous allons tenter de répondre au moyen de données venant du terrain et de données réelles. Ce modèle génère, par un travail logique, des hypothèses sur des concepts et indicateurs auxquels il faudra rechercher des correspondants dans les faits⁷.

⁷ Séminaire d'accompagnement à la recherche et de préparation du stage, 2019-2020

« *L'analyse organisationnelle de l'action collective met en œuvre une démarche hypothético-inductive à travers laquelle il s'agit de reconstruire « de l'intérieur » la logique et les propriétés particulières d'un ordre local. Dit autrement, la priorité est accordée ici d'une part à la découverte du terrain et de sa structuration toujours particulière et contingente par l'action collective des hommes et d'autre part au développement de modèles descriptifs et interprétatifs qui collent à ce terrain* » (Friedberg, 1999). L'analyse inductive permet de condenser des données brutes, variées et nombreuses dans un résumé afin d'établir des liens et de développer un modèle à partir duquel de nouvelles catégories émergent (Blais, Martineau, 2006, p. 4).

Ce mémoire est réalisé selon une démarche qualitative. Effectuer une démarche qualitative permet d'étudier l'objet de recherche au travers des ressentis et pratiques des acteurs. Elle donne la possibilité de recueillir le discours de personnes interrogées afin de comprendre l'impact qu'a eu la crise de la covid-19 sur le processus de recrutement.

Dans le but de répondre à notre question de recherche, nous avons décidé de mener des entretiens semi-directifs « *ni entièrement ouverts, ni canalisés par un grand nombre de questions précises* » (Quivy et Van Capenhoudt, 2015 : 17). Selon Friedberg, l'entretien semi-directif, seul instrument qui permet de saisir le « vécu professionnel » des acteurs concernés, est dans cette pratique un outil privilégié d'investigation. Nous avons décidé l'approche semi-directive car la crise sanitaire a été vécue de façon différente selon les personnalités. Choisir des thèmes et laisser les personnes s'exprimer sur chacun d'eux nous a semblé la meilleure façon de comprendre la réalité de chacun.

Les entretiens ont été réalisés grâce à un guide d'entretien élaborés à l'avance (voir annexe 1). Ce dernier fut réalisé sur base de lectures de littérature, d'échanges informels avec les professionnels de recrutement sur notre lieu de stage et avec notre promoteur. De plus, puisque nous avons réalisé notre stage de trois mois sur le terrain de recherche de ce mémoire, notre travail se base également sur l'observation participante. L'observation participante permet de se décentrer de son propre point de vue et de comprendre de l'intérieur les logiques et les langages des acteurs observés. Il s'agit d'une sorte d'apprentissage progressif de ces logiques et langages en étant immergé dans le quotidien des acteurs. En effet, il nous paraissait intéressant de pouvoir alimenter et compléter notre travail avec nos observations réalisées sur notre terrain de recherche c'est-à-dire notre lieu de stage.

Pour mener à bien notre recherche, un échantillon composé de 6 personnes a été constitué. Chaque professionnel a été choisi selon son activité professionnelle dans le recrutement, sa fonction chez habebas mais surtout son vécu face à la crise de la Covid-19. Ils sont donc tous pertinents dans notre recherche.

Les entretiens semi-directifs avec les différents acteurs ont été réalisés durant le mois de mars et avril 2021 afin d'avoir suffisamment de temps pour analyser les données récoltées. Ces entretiens se sont déroulés via la plateforme Microsoft Teams faute de ne pas pouvoir pu les réaliser en face à face, crise sanitaire oblige.

Personnes interrogées	Fonction	Ancienneté au sein d'habeas	Durée de l'entretien
1	Search Officer	2 ans	41 minutes
2	Search Consultant	8 ans	34 minutes
3	Recruitment Consultant	5 ans	54 minutes
4	Senior Consultant & Team Coordinator	13 ans	43 minutes
5	Senior Consultant	13 ans	39 minutes
6	Recruitment Consultant	3 ans et demi	42 minutes

5. Hypothèses de recherche

A la suite à nos lectures scientifiques et avec l'aide de notre promoteur, trois hypothèses ont émergé. Ces dernières tentent de répondre à notre question de départ : *Quel est l'impact de la crise du covid-19 sur le processus de recrutement et comment le cabinet de recrutement habeas a procédé afin de s'adapter à cette crise ?*

Hypothèse 1 : La crise financière et sociale due au confinement imposé par le virus Covid-19 a ralenti le processus de recrutement

Hypothèse 2 : La crise sanitaire de la Covid- 19 a poussé les professionnels à utiliser d'avantage les solutions numériques de recrutement

Hypothèse 3 : La crise sanitaire de la Covid-19 a fait émerger de nouvelles demandes sur le marché du travail en termes de compétences, savoir-être, télétravail tant du point de vue des candidats que des clients.

6. Limites de la recherche

Notre approche possède cependant quelques limites. Ce mémoire se penche sur le cabinet de recrutement habeas uniquement. Nous ne pouvons donc étendre nos résultats à tous les cabinets de recrutement ni à l'ensemble des professionnels du recrutement. L'échantillon n'est pas exhaustif. De ce fait, nos conclusions sont en lien avec Habeas et ne peuvent constituer une généralité. Une comparaison avec d'autres cabinets de recrutement aurait pu enrichir notre recherche. En effet, certains professionnels peuvent avoir un avis différent de ceux que nous avons interrogés.

Nous avons privilégié une approche qualitative. Une telle approche permet d'obtenir des données subjectives lors d'entretiens semi-directifs. Enrichie d'une analyse quantitative, nos données auraient pu être davantage objectives et représenter un plus grand nombre de personnes. L'étude quantitative aurait permis de collecter des données brutes et concrètes. Structurées et statistiques, ces données aident à tirer des conclusions générales.

Enfin, notre recherche concerne une particularité assez inédite qui est la crise sanitaire de la Covid-19. Fait d'actualité récent, la littérature reste encore très limitée sur ce sujet et plus particulièrement en ce qui concerne les impacts sur le recrutement ou les ressources humaines en général. De plus, étant donné sa nouveauté et son incertitude, il n'y a pas suffisamment de recul d'analyse. Sujet devenu parfois sensible, chacun a sa propre opinion concernant cette crise. Les personnes interviewées parlent en fonction de leur expérience et ressenti sur le sujet.

Chapitre 3 : Analyse des données empiriques

Cette troisième partie convient de nous pencher sur la dimension empirique de notre recherche grâce aux informations récoltées lors de nos entretiens. Tout d'abord, nous allons présenter le contexte dans lequel nous nous situons en décrivant notre terrain de recherche et son fonctionnement. Ensuite, nous tenterons de répondre à notre question de recherche en procédant à l'analyse de nos résultats concernant nos hypothèses précédemment citées.

7. Description du terrain

Durant notre deuxième année de Master en Gestion des Ressources Humaines, nous avons eu l'opportunité de réaliser un stage. Cette expérience professionnelle nous a permis de vivre au quotidien aux côtés de professionnels du recrutement et plus particulièrement dans le secteur du recrutement de faire émerger notre question de recherche.

Nous avons réalisé notre stage au sein du cabinet de recrutement et sélection habeas. Le cabinet met à la disposition des employeurs et des personnes en recherche d'un nouvel emploi tout le savoir-faire de ses « chasseurs de tête » pour repérer les meilleurs talents. Il s'engage à trouver le candidat compétent et motivé pour répondre à la croissance ou à la pérennisation de ses entreprises clientes.

Au fil des années, le cabinet habeas a également développé un savoir-faire et une connaissance du marché lui permettant de conseiller et d'orienter les candidats sur leur évolution de carrière. D'autres services ont également vu le jour comme l'assessment center, le bilan de compétences/développement center, évaluation à 360°, coaching professionnel, outplacement et projets RH spécifiques.

A ce jour le cabinet de recrutement et sélection que nous étudions compte un effectif de 8 personnes : le directeur général, 2 consultants senior, 3 consultantes recrutement, une assistante et community manager et une recherchiste (voir annexe 2). De manière générale, chacun traite environ dix missions en même temps. Ils gèrent tous types de missions et ne sont pas spécialisés dans un domaine en particulier, ce sont des recruteurs dits « généralistes ».

Habeas met en avant son expérience et sa motivation au service de ses clients. Grâce à son équipe, elle les aide à constituer la leur et contribue activement à leur succès. Habeas est attentif aux nouvelles idées permettant d'actualiser ses méthodes de travail, d'être proactif et de soudé l'équipe. Grâce à son expérience, sa connaissance du marché, les outils le plus performants et à jour, habeas fait de son équipe sa force.

8. Processus de recrutement

Dans cette partie, nous analyserons les éléments de réponses concernant la première hypothèse : La crise financière et sociale due au confinement imposé par le virus Covid-19 a ralenti le processus de recrutement

8.1. Rythme de l'activité

Les décideurs politiques ont réagi de manière forte en prenant les mesures nécessaires pour ralentir la propagation du virus. Les fermetures des entreprises dites non-essentiels et autres mesures restrictives visant à protéger la population ont eu un impact dévastateur sur le marché du travail déjà fragile.

Dans le contexte de la pandémie, certains secteurs vivent plus durement la crise que d'autres, à cause des interruptions de production, des fermetures d'usines et de commerces et de la vulnérabilité socioéconomique que cela entraîne. En effet, nombreux secteurs ont été jugés non-essentiels par le gouvernement, ont dû arrêter leurs activités et des salariés se sont alors retrouvés sans emploi.

Des milliers d'entreprises ont été amenées d'un jour au lendemain à changer les modalités de travail de leurs employés. Beaucoup d'entre elles n'étaient pas prêtes d'un point de vue technique ou managériale. Le télétravail demande des infrastructures spécifiques mais surtout une autre manière de travailler. Face à cela, le marché du travail a subi beaucoup de changements, impactant directement le recrutement.

Durant nos entretiens, nous avons donné comme point de départ mars 2020. L'équipe d'habeas a été soumise aux mêmes restrictions que toutes les autres entreprises avec pour obligation notamment le télétravail. Déjà habituée à le pratiquer un jour semaine depuis plusieurs années, toute l'équipe s'est alors retrouvée en télétravail à plein temps du jour au lendemain et a dû s'adapter. L'ensemble des personnes interviewées nous confirment que le processus de recrutement a été impacté par la crise de la Covid-19. Le monde du recrutement est ainsi passé par de nombreuses fluctuations durant l'année.

« Cette dernière année a été un peu les montagnes russes. En mars 2020, nous n'avons pas directement ressenti une baisse de régime. Cela s'est plutôt ressenti vers avril-mai. A ce moment-là, certains recrutements ont été gelés et nous travaillions au ralenti. » (extrait d'entretien)

« Les premières semaines après le confinement, je travaillais en quelque sorte à mi-temps. J'ai toujours continué à travailler et à assurer un suivi mais il y a eu un gros ralentissement pour plusieurs recrutements. Les choses ont repris petit à petit et aujourd'hui c'est même un peu la folie au niveau de la charge de travail. » (extrait d'entretien).

Quelques-unes des missions commencées avant le confinement de mars 2020 ont poursuivies leurs cours tandis que d'autres se sont totalement arrêtées. Les raisons sont diverses comme la perte d'activités ou encore le sentiment d'insécurité financière. En mettant l'économie à l'arrêt, la crise sanitaire de la Covid-10 a inévitablement impacté le marché de l'emploi. Plusieurs entreprises ont dû réviser leurs investissements dans le but de pouvoir contrôler leur coûts et faire face en attendant une visibilité plus claire sur l'avenir.

« Au début du lockdown, nous n'avions plus aucunes nouvelles missions. Je continuais d'assurer les recherches pour les quelques missions en cours, mais nous avions moins de travail. Certains recrutements ont été gelés ou reportés par les entreprises. D'autres n'ont même jamais repris. En revanche, maintenant l'activité a vraiment repris en flèche, on est même en surcharge » (extrait d'entretien)

La durée d'une procédure de recrutement et sélection est difficile à estimer. La durée varie en fonction de plusieurs éléments : le profil recherché, le marché actuel, l'aspect salarial, les critères demandés (langues, compétences techniques, etc). Il est donc assez compliqué de prédire à l'avance combien de temps il faudra au cabinet pour finaliser le recrutement. Nous l'avons remarqué au cours de notre stage, un recrutement s'est clôturé en 1 mois et demi tandis qu'un autre est en cours depuis plus de 8 mois. Nous avons donc commencé plusieurs missions de recrutement en début de stage qui se sont clôturées, tandis que d'autres ont pris plus de temps et étaient toujours en cours à notre départ.

« Je n'ai pas remarqué de grosse accélération. Je ne pense pas que la durée du processus ait changé, on ne clôture pas les missions forcément plus rapidement. Cela dépend de tellement de paramètres, c'est difficile à dire. Le profil joue beaucoup, les attentes du client aussi... » (extrait d'entretien)

Bien que les missions ne se clôturent pas plus rapidement, quelques membres de l'équipe remarquent avoir gagné en efficacité. En effet, le gain de productivité est un des avantages récurrents du télétravail comme mentionné précédemment.

La réduction des distractions ou encore la durée de trajet économisée permettent aux travailleurs une meilleure gestion de leur temps. Le travail à distance permettrait d'augmenter la motivation et la responsabilisation des travailleurs.

« Je remarque un certain gain de temps. Les candidats sont aussi en télétravail et répondent plus rapidement au téléphone, sont plus facilement disponibles pour des entretiens, etc. Du coup, les choses avancent parfois plus rapidement qu'avant. Je sens que j'avance plus vite dans mon travail, certainement, mais ce n'est pas pour autant que les missions de recrutement se clôturent plus vite qu'avant... Cela dépend vraiment. On n'est jamais à l'abri non plus d'un candidat qui se désiste, d'un client qui refuse plusieurs profils, etc. » (extrait d'entretien)

Dans notre cas, nous avons pu également remarquer une meilleure productivité en télétravail. Bien qu'il soit toujours utile de pouvoir échanger et partager avec nos collègues surtout en période de stage, les journées en télétravail nous ont parues plus productives. Nous avons le temps de faire davantage de tâches et il est vrai que nous avons également trouvé les candidats plutôt réactifs. Plusieurs d'entre eux étaient disponibles pour une conversation téléphonique, et ce même en pleine journée car ils étaient eux aussi en télétravail. Ce type de fonctionnement permet en effet un gain de temps.

8.2. Secteurs impactés

Habeas est un cabinet généraliste et a la chance de recruter pour de nombreux secteurs tels que : l'industrie, l'agro-alimentaire, la construction ou encore la logistique. Seul le secteur informatique, qui demande plus de spécificités, ne fait pas partie de ses clients. Les profils traités sont tout autant des fonctions de généralistes que d'experts, à différents niveaux de l'organigramme : commerciaux, ingénieurs, managers, direction générale, etc. Au début de la crise sanitaire, pour ralentir la propagation du virus, le gouvernement a établi une liste de secteurs considérés comme essentiels dès lors qu'ils participent aux besoins vitaux de la population. Ces derniers pouvaient alors continuer leurs activités.

« Je dirais que 60% de nos missions concernait le secteur non-marchand. Ce secteur a continué à tourner avec beaucoup de recrutements en été avec aussi le secteur de la grande distribution qui a continué à faire appel à nous. Ce sont des secteurs qui ont continué à tourner, le reste était plutôt à l'arrêt. » (extrait d'entretien)

« Le secteur non-marchand et le secteur public ont continué à faire appel à nous comme les asbl, logements sociaux, entreprise de travail adapté... On a quelques clients maintenant dans ce secteur. Le secteur hospitalier également continué à faire appel à nous mais pour les assessment uniquement. » (extrait d'entretien)

8.3. Nombre de postulants

Lors de chaque début de recrutement, le cabinet poste des annonces sur les différents sites d'offres d'emploi afin de les rendre visibles et de recevoir un grand nombre de candidatures. Une annonce se dresse régulièrement en une ou deux pages et résume les informations essentielles de la description de fonction : description de l'entreprise cliente, ensemble de tâches prévues pour la fonction, profil recherché selon des critères objectifs comme la formation, l'expérience requise, les compétences attendues ou encore les critères de personnalité recherchés, et enfin l'offre proposée regroupant les termes du contrat (CDI ou CDD), les atouts de l'entreprise et ce qu'elle propose à ses travailleurs (voir annexe 3).

Grâce à cela, les potentiels candidats vont pouvoir s'identifier ou non à cette description et soumettre leur candidature via leur CV et lettre de motivation. Les candidatures reçues sont ainsi traitées par le recruteur sur base de critères objectifs et définis. Leur nombre peut varier selon les missions en fonction des exigences de la description en termes de diplômes, connaissances ou expériences.

Une des missions en cours pendant notre stage contenait par exemple plus de 130 postulants, tandis qu'une autre, avec le même mois du démarrage, environ 40.

En effet, la pandémie de la Covid-19 est une crise majeure, frappant l'économie et le marché du travail, donnant lieu à d'importantes conséquences en matière de chômage et sous-emploi. Nombreuses entreprises ont dû fermer leurs portes et quelques déjà fragilisées ont fait le choix de congédier plusieurs travailleurs afin de pouvoir survivre (licenciements pour motif économique, périodes d'essai rompues, CDD non renouvelés, etc). Tandis que d'autres travailleurs ont profité de cette période pour se remettre en question d'un point de vue professionnel. Cette remise en question a permis soit de donner plus de sens à leurs missions, soit de faire le constat qu'ils n'étaient plus épanouis et qu'un changement d'orientation s'avérerait nécessaire.

« Il me semble quand même qu'il y a plus de postulants qu'avant la crise. Quand je les contacte, il y souvent 2 explications différentes : soit ils ont perdu leur boulot, soit ils veulent ouvrir leurs opportunités vu l'insécurité actuelle. J'ai aussi parfois l'impression que le covid a poussé certains employeurs à licencier des travailleurs qui n'étaient plus performants depuis longtemps. La covid-19 a été un accélérateur » (extrait d'entretien)

Habeas met un point d'honneur à assurer un feedback à tous les postulants, qu'il soit positif ou négatif. Pour cela, une fois les postulants triés, habeas envoie un mail de réponse à tous les candidats soit pour leur prévenir que leur candidature n'est pas retenue, soit pour leur informer qu'ils sont en attente. C'est un travail quotidien qui doit être assuré pour chaque mission.

« Je remarque qu'il y a plus de postulants qu'avant la crise mais ce n'est pas pour cela qu'ils sont tous forcément dans la cible ou font avancer les choses... Donc cette augmentation n'est pas forcément positive puisqu'il faut tous les traiter. » (Extrait d'entretien)

9. Utilisation des solutions numériques

Dans cette deuxième partie, nous allons analyser les éléments de réponses de la deuxième hypothèse : *« La crise sanitaire de la Covid- 19 a poussé les professionnels à utiliser d'avantage les solutions numériques de recrutement »*.

Plusieurs thèmes seront abordés : le sourcing, les entretiens, assessment center, relations dans l'entreprise, relation recruteur-client et enfin digitalisation et déshumanisation.

9.1. Le sourcing

Avec l'essor d'Internet, une grande diversité d'acteurs et de services se sont développés pour permettre aux recruteurs d'étendre leur recherche de candidats. Des annonces d'offres d'emploi sont diffusées via des bases de données accessibles à tous et les recruteurs peuvent aussi consulter des bases de curriculum vitae (CV) ou de profils, largement accessibles. En plus de recevoir et trier les candidatures reçues, les recruteurs effectuent du « sourcing » comme définit plus haut. Ils effectuent des recherches afin d'identifier le candidat idéal pour la fonction recherchée. Le sourcing se fait via différents sites internet proposant des bases de données de CV appelés « CV thèques ». Grâce à des mots clés prédéfinis, le recruteur a accès à un grand nombre de profils correspondants. Une fois quelques profils intéressants identifiés, un e-mail leur est envoyé avec l'offre d'emploi en pièce jointe. Dans cette démarche, le recruteur utilise plusieurs outils.

« Lors de mes recherches, j'utilise plusieurs outils : Stepstone, Monster, Références mais mon préféré reste LinkedIn. Aujourd'hui, tout le monde est sur LinkedIn et c'est sans doute aussi celui qui est le plus pratique et convivial. Je trouve des profils que je ne trouverai pas sur une autre plateforme. C'est vraiment bien fait. » (extrait d'entretien)

« Les outils n'ont pas changé pour les recherches, j'utilise toujours les mêmes : LinkedIn, Références, Stepstone... » (extrait d'entretien)

LinkedIn est particulièrement intéressant lorsque les recruteurs font du sourcing. Cet outil leur permet de trouver les candidats répondants à leurs besoins les plus complexes. En effet, LinkedIn donne accès à une infinité de profils partout en Belgique et dans le monde grâce à un système de mots clés qu'ils recherchent.

Bien que LinkedIn soit aujourd'hui utilisé par de nombreux utilisateurs, cela ne veut pas dire qu'ils sont tous à la recherche d'un emploi ou intéressés par des opportunités. Les entreprises perdent donc parfois beaucoup de temps à approcher de potentiels candidats qui ne leur répondront jamais ou qui ne sont tout simplement pas intéressés.

Cette dernière année a été particulièrement différente, faite d'incertitude et de peur de l'avenir, et encore plus particulièrement sur le marché du travail.

« Certains candidats identifiés me répondent que ce n'est pas le moment de changer et que la situation actuelle leur fait peur. Certains se demandent aussi comment ils seraient intégrés s'ils changeaient maintenant et cela les refroidis. Je sens quand même souvent de l'incertitude. » (extrait d'entretien)

« Je continue de recevoir des feedback de candidats identifiés qui sont intéressés mais il y a forcément de l'appréhension chez certains. D'autres, par contre, se disent parfois que c'est le moment pour donner un nouveau tournant à leur carrière. » (extrait d'entretien)

Lors de nos entretiens, les consultants nous ont parlé de leur base de données Habeas qu'ils utilisent dans leur recherche. Véritable atout, cette base de données reprend l'historique de toutes les anciennes missions ainsi que de tous les candidats déjà contactés par Habeas ainsi que leurs CV ou certaines informations importantes (adresse, numéro de téléphone, email, etc). Elle compte plus de 80 000 candidats.

« Quand je démarre une mission de recrutement, je regarde sur notre base de données Habeas en premier lieu. Cela n'a pas changé depuis la crise. Au fil des années, on a vraiment acquis une grande réserve de profils et cela permet de voir si le candidat a déjà été contacté précédemment par une de mes collègues. J'obtiens alors des informations que je n'aurais pas eu sur une autre plateforme : salaire, entretiens déjà réalisés positifs ou non, détails sur la personne, etc. » (extrait d'entretien)

Plusieurs consultants nous ont également parlé de Trends, un site internet qui permet à ses utilisateurs de trouver des informations sur les entreprises belges comme leurs coordonnées, noms des dirigeants, secteur d'activité ou encore chiffres-clés.

« Cela me permet d'encore plus cibler mes recherches et ensuite de faire de l'approche directe en téléphonant aux entreprises ou de rechercher des entreprises qui sont dans le même secteur et la même région que celle pour laquelle je recrute. » (extrait d'entretien)

La recherche est parfois un travail de longue haleine qui demande du temps. Si les outils n'ont pas changé, nous nous sommes demandés si le délai du temps de réponse des candidats avaient évolué. Lorsque qu'un candidat potentiellement intéressant identifié lors des recherches est intéressé, le recruteur effectue un « screening téléphonique » (voir annexe 4). Cette étape permet d'établir un premier contact téléphonique avec le candidat afin de récolter plusieurs informations comme la situation d'emploi actuelle, ses expériences relevantes, ses motivations pour l'offre et son salaire actuel. Une fois ces informations obtenues, elles sont enregistrées dans la base de données. L'objectif est alors d'envoyer ces informations au client afin qu'il puisse donner son accord au recruteur pour rencontrer le candidat en entretien.

« Les candidats sont aussi en télétravail. Je trouve que depuis la Covid, les candidats répondent plus rapidement lorsque je les identifie. Ils sont aussi plus facilement joignable pour un appel téléphonique, un entretien ou pour l'assessment. C'est très pratique et ça nous fait gagner du temps. » (extrait d'entretien)

« Il est plus facile de s'organiser. Nos procédures ne changent pas mais comme les candidats sont assez disponibles, on gagne du temps et nous sommes alors plus efficaces. Je mets moins de temps avant d'avoir un candidat disponible au téléphone ou en entretien » (extrait d'entretien)

9.2. Les entretiens

Après avoir obtenu validation auprès de l'entreprise cliente, le recruteur organise une interview avec le candidat sélectionné. Avant la crise sanitaire de la covid-19, l'entretien se réalisait dans les bureaux du cabinet et très rarement de façon digitale. L'entretien vise à connaître davantage le parcours du candidat et à valider son intérêt mais également à lui parler de l'entreprise cliente. De façon générale, le recruteur commence par présenter l'entreprise cliente. Ensuite, sur base d'un canevas de questions, il est demandé au candidat de passer en revue son CV et ses diverses expériences tant académiques que professionnelles. Tout au long de l'entretien, le recruteur vérifie ses compétences commerciales et managériales, ses capacités relationnelles, sa proactivité, son sens des responsabilités tout en le questionnant sur ses motivations. Enfin, le recruteur passe à la partie plus pratique avec le candidat concernant ses disponibilités, son salaire actuel et le salaire souhaité, ses autres procédures de recrutement en cours, etc. L'entretien dure généralement une heure et est un réel moment d'échange qui permet à son issue d'appuyer une candidature ou non.

Cette dernière année, les recruteurs ont continué à rencontrer les candidats mais de façon différente. Suite au confinement et au télétravail obligatoire, ils ont dû arrêter de rencontrer les candidats en face-à-face au bureaux. Désormais, les entretiens se font à distance via ordinateur.

Le recours à des solutions de communication pour collaborer efficacement à distance est devenu indispensable. Des solutions telles que Microsoft Teams ou encore Zoom ne cessent de se développer dans le but de proposer des services optimisés pour collaborer à distance. Ces plateformes permettent aux recruteurs d'avancer dans le processus de recrutement, de garder le lien avec le candidat et leur montrer également que le cabinet sait s'adapter aux nouvelles technologies. Cela fait partie intégrante de la marque employeur d'une entreprise et cela renvoie une image attractive de celle-ci.

Lors de nos entretiens, les recruteurs nous ont confié avoir changé de plateforme plusieurs fois au cours de cette année.

« Avant la crise, j'utilisais parfois Skype quand un candidat ne savait pas venir au sein de nos bureaux. Maintenant, c'est devenu totalement obsolète. Nous sommes d'abord passé par Zoom, et ensuite Teams. Teams fonctionne très bien. C'est aussi souvent la préférence des candidats. » (extrait d'entretien)

Un autre interviewé appuie cette déclaration : *« C'était assez rare avant que je fasse des entretiens en visio et si c'était le cas, j'utilisais Skype. Depuis le covid, j'utilise soit Teams soit Zoom. Certains candidats me demandant aussi WhatsApp. J'accepte mais c'est moins pratique car l'application fonctionne uniquement sur le téléphone (...) je dois poser mon téléphone près de mon ordinateur et prendre note en même temps. »* (extrait d'entretien)

Si la façon de rencontrer le candidat en entretien a changé, le contenu n'a pas été modifié. Lorsque le recruteur fixe un entretien avec un candidat, il lui envoie un email de confirmation avec un lien direct vers la plateforme choisie.

« La mécanique reste la même. Je me présente, je présente notre bureau de recrutement, et puis je leur demande de passer en revue leur CV tout en intervenant quand j'ai besoin de précisions. Par contre, vu que je prends directement note à l'ordinateur, c'est plus simple. Je ne dois pas retranscrire mes notes à chaque fin d'interview. Tout est déjà sur l'ordinateur. » (extrait d'entretien)

En effet, lorsque les entretiens se déroulaient en face-à-face au sein des bureaux, le recruteur prenait notes sur papier et retranscrivait plus tard ses notes sur PC. Dorénavant, l'entretien en virtuel permet de directement prendre note sur ordinateur.

« Selon moi, la seule chose qui ait réellement changé c'est le fait que je puisse directement retranscrire mes notes sur pc. Quand je rencontre le candidat en face-à-face je prends note sur une feuille, et retranscris plus tard sur l'ordinateur. Ici, c'est vraiment un gain de temps de pouvoir directement écrire son rapport. » (extrait d'entretien)

A la suite de l'entretien, le recruteur rédige un rapport pour le client regroupant les informations importantes récoltées ainsi que son avis critique. Ce rapport reprend l'ensemble des éléments investigués pour apporter un éclairage complémentaire au CV. Ce rapport retrace l'expérience du candidat en détail, ses compétences particulières, son niveau en langues, ses prétentions salariales ou encore la durée potentielle de son préavis. Enfin, le recruteur y donne son avis et ses recommandations pour la suite (voir annexe 5).

Ensuite, une liste réduite de candidats est soumise à l'entreprise cliente, qui organise une seconde rencontre avec ces candidats retenus pour aval. Sont notamment évaluées à ce stade, par le client, les compétences techniques (connaissance et expérience). Quant à cette deuxième rencontre, la crise n'a rien changé. Les entreprises clients semblent préférer continuer à rencontrer les candidats au sein de l'entreprise.

« Les clients, eux, continuent à rencontrer les candidats en face-à-face. Je trouve ça normal d'ailleurs et je les comprends. C'est tellement important, cela doit se faire dans leurs bureaux et pas par visio. »
(extrait d'entretien)

« Pour les candidats, c'est quand même plus chouette de rencontrer ses potentiels futurs employeurs en réel et pas via ordinateur. Ils peuvent aussi visiter l'entreprise et rencontrer parfois d'autres membres de l'équipe. J'ai très peu de clients qui ont rencontré les candidats via Teams. » (extrait d'entretien)

Lors de notre stage, nous avons eu l'occasion d'observer quelques entretiens et de rédiger leurs rapports. Cela a été une expérience enrichissante. Nous redoutions de pouvoir nous faire un avis constructif de la personne en ne la voyant que de façon virtuelle. De plus, en prenant note pendant que le candidat parlait, nous avions peur qu'il soit refroidit ou qu'il ne se sente pas aussi confortable qu'en face-à-face. Forcés de constater que nos craintes ont très vite été oubliées. Tous nos entretiens se sont très bien déroulés et nous ne pensons pas avoir manquer en qualité de par la distance imposée. Certes, il aurait été plus agréable de pouvoir les rencontrer au sein des bureaux mais cela a tout de même permis de rencontrer les candidats rapidement.

Au sujet des candidats, nous n'avons pas sentis de résistance particulière en leur annonçant que l'entretien se déroulerait à distance de façon virtuelle. Beaucoup d'entre eux connaissaient déjà la plateforme proposée et y voyaient probablement un gain de temps. Tous les entretiens auxquels nous avons assisté se sont bien déroulés et nous avons trouvé les candidats relativement à l'aise avec cette nouvelle façon de faire. Il y a eu quelques fois des problèmes de connexion mais souvent très vite résolus. Lorsque cela arrive, le recruteur propose des solutions et tente d'aider le candidat afin de ne pas trop le perturber. Il est important que le candidat se sente rassuré et en confiance. Il nous semble que chacun se soit adapté à la situation.

9.3. Les assessment center

L'assessment pour a objectif d'apprécier l'adéquation du profil comportemental et motivationnel des candidats au profil souhaité. Elle s'effectue sur base d'outils d'évaluation choisis en fonction des compétences à mesurer, elles-mêmes déterminées à partir d'un dictionnaire de compétences spécifique à l'entreprise ou du modèle de compétences générique proposé par habecas.

Comme il requière un grand investissement en ressources, en personnel et en temps, les entreprises doivent avoir l'assurance des bénéfices réels qu'elles retireront de l'assessment. Il permet d'obtenir des taux élevés de rétention au travail sur des périodes plus longues et dans des contextes internationaux.

Même si un taux d'erreur 0 est impossible à obtenir, le but des recruteurs consiste à limiter ces erreurs et à identifier les candidats qui réussissent les épreuves de sélection et qui s'avèrent performants dans leur travail.

Un programme d'évaluation d'approximativement une demi-journée par candidat est préconisé pour la plupart des fonctions. Ce programme sera constitué des modules suivants :

- tests de raisonnement (numérique, verbal, logique) ;
- questionnaire de personnalité ;
- exercices de mise en situation (analyse, planification, décision, simulation d'entretien de leadership et/ou de vente, stratégie, présentation de plan d'action) ;
- entretien compétences et motivation.

Au terme de chaque évaluation positive, habecas transmet au client, dans les jours suivants un rapport détaillé reprenant :

- une évaluation synoptique des compétences ;
- un commentaire détaillé par compétence ;
- un bilan motivationnel ;
- un avis clair (recommandé/pas recommandé).

Depuis mars 2020, le déroulement de l'assessment center a été chamboulé. L'assessment est un moment charnière dans le processus de recrutement. La situation sanitaire est venue chamboulé cette étape également la rendant davantage compliquée à organiser.

« Pendant le confinement, on n'a pas vraiment eu le choix et on a dû s'adapter avec l'équipe. On a adapter le timing des mises en situation en le prolongeant d'une dizaine de minutes pour laisser plus de temps aux candidats de prendre connaissance des infos. Les tests de personnalité se faisaient chez eux, via leur ordinateur la veille de l'assessment. Et l'entretien final durait également plus longtemps. »
(extrait d'entretien)

Une autre consultante nous confie :

« Je reste convaincue qu'on y perd en réalisant des assessment à distance. On ne creuse pas de la même manière et les candidats sont plus stressés. Oui c'est innovant mais ce n'est pas adapté. Je préfère largement le présentiel. » (extrait d'entretien)

Lors de notre stage, nous n'avons malheureusement pu assister qu'à deux assessment, La majorité se déroulait à Mont-Saint-Guibert et nous étions pratiquement tous les jours en télétravail. Cependant, nos observations nous ont permis de nous rendre compte en quoi consistait cette étape et comment elle se réalisait. Dorénavant, les candidats reçoivent des tests à effectuer de chez eux le jour avant l'assessment. De cette manière, quand ils arrivent le lendemain, le recruteur dispose déjà de leurs résultats et conclusions. Nous avons trouvé plutôt pratique et intéressant pour le candidats. En effet, l'assessment dure plusieurs heures et est assez fatigant. Réaliser cette étape en amont chez soi est synonyme de gain de temps et de réduction de stress chez certains. L'assessment commence donc directement par les différentes mises en situation prévues. Ensuite, le recruteur accorde une heure d'entretien afin d'approfondir les compétences acquises par les candidats. Cet entretien permet également de débattre sur les conclusions tirées des tests effectués. A l'aide des résultats obtenus lors de ces tests réalisés précédemment, le recruteur demande l'avis du candidat sur les tendances générales qui s'en dégagent et de justifier son opinion.

9.4. Avantages et inconvénients

Dans cette partie d'interview, nous avons ensuite demandé aux recruteurs quel était leur opinion quant aux avantages et aux inconvénients des outils digitaux utilisés tout au long de ces derniers mois. En effet, la crise sanitaire n'a fait que renforcer l'utilisation de ces outils dans le processus de recrutement. A propos des atouts de ces derniers, les outils digitaux sont assez pratiques en terme de gain de temps, de flexibilité et de facilité.

« Cela permet une grande facilité d'organisation. Tous ces outils sont disponibles n'importe où et n'importe quand. Ils nous permettent d'être plus réactif et plus efficace. Il ne faut pas oublier qu'ils nous ont permis de continuer à travailler. Sans tous ces outils, on aurait pas pu faire d'entretiens ni continuer les assessments. Et en même temps, la qualité du travail fourni reste la même. » (extrait d'entretien)

« Pour les avantages, je dirais : gain de temps, facile et efficace. » (extrait d'entretien)

« Il y a quand même beaucoup d'avantages mais je dirais la facilité, le gain de temps le côté pratique aussi. Honnêtement, ils font partie du métier et on y est totalement habitués donc ce n'est pas réellement une contrainte. » (extrait d'entretien)

En ce qui concerne les inconvénients, les avis des personnes interviewées divergent. Certains ne voient que du positif dans leur utilisation quotidienne, tandis que d'autres se sont sentis parfois trop exposés à ceux-ci.

« C'est moins chaleureux, le contact n'est pas le même sans oublier les problèmes techniques qui peuvent vraiment agacer. » (extrait d'entretien)

« Je n'y vois pas beaucoup d'inconvénients honnêtement... mise à part le fait que je ne vois pas le candidat en entier mais juste son buste... et encore cela n'influence pas mon jugement » (extrait d'entretien)

« Pour les entretiens, j'ai quand même été embêtée de ne pas saisir toutes les informations comme l'attitude, le non-verbal, etc. C'est moins convivial aussi. Par exemple, cela ne me conviendrait pas que tout mon travail repose sur le digital. J'ai besoin de contacts et d'interactions. » (extrait d'entretien)

Plusieurs éléments peuvent influencer le jugement des recruteurs, notamment les comportements non-verbaux. L'impression que l'interviewer se forme d'un candidat se base également sur l'influence des expressions faciales et du contact visuel. Le non-verbal est très important et se trouve être le grand absent de cette situation exceptionnelle. Dans ce sens, un interviewé nous a confié :

« Notre métier doit reposer sur des éléments objectifs. Il y a des détails et nuances qui sont aussi importants comme la gestuelle, le style, l'attitude... Avec les entretiens en visio, on perd beaucoup niveau non-verbal » (extrait d'entretien)

Garantir un processus de sélection le plus objectif possible est indispensable pour la réussite d'un recrutement. Afin de recruter le candidat qui sera le plus performant pour le poste, il faut faire abstraction de jugements, d'aprioris et d'idées reçues, afin d'évaluer factuellement les compétences, le savoir-faire et le savoir-être du candidat. Cependant, à distance et digitalement, la tâche s'avère plus compliquée.

« Cela dépend du profil et de la personne mais la mise en confiance n'est pas la même. Pareil pour le jugement, ce n'est pas l'idéal, le digital reste selon moi une solution alternative mais certainement pas la règle » (extrait d'entretien)

9.5. Relations dans l'entreprise

Nous avons beaucoup abordé la relation candidat-recruteur mais elle n'est pas la seule relation à avoir été impactée lors de cette période complexe. Il s'agit des relations au sein de l'équipe et des relations entre les recruteurs et les clients.

L'équipe habeas est répartie sur 2 bureaux principaux, à Liège et à Mont-Saint-Guibert. Les membres de l'équipe travaillant dans un même lieu sont donc habitués à se voir tous les jours, tandis que d'autres se voient plus rarement puisqu'ils travaillent dans des lieux différents. L'équipe est donc habituée à devoir travailler à distance avec certains collègues grâce aux emails ou encore au téléphone. De plus, un jour par semaine est accordé au télétravail depuis plusieurs années. Néanmoins, la crise sanitaire et le télétravail imposé en continu ont obligé le cabinet à s'adapter.

Afin de ralentir la propagation du virus de la covid-19, chacun a dû travailler de chez soi. Comme vu précédemment, le télétravail présente ses avantages et inconvénients. Nous avons donc voulu interroger l'équipe sur ce sujet et comment faisait elle pour garder le contact et une communication efficace. En effet, le télétravail peut parfois être à l'origine de cloisonnements importants. Les salariés auraient moins tendance à discuter avec leurs collègues, réduisant ainsi leur sociabilité et les échanges directs pour des échanges plus formels, plus brefs et moins personnalisés.

« Selon moi, c'est vraiment le plus compliqué. Cela me manque beaucoup d'être au bureau et de voir les collègues. La dynamique de la journée est moins chouette. On communique beaucoup par mail ou par téléphone mais cela concerne souvent le travail. En ce moment, je retourne 1 jour par semaine au bureau et c'est sympa, ça fait du bien » (extrait d'entretien)

« Il y a beaucoup moins de convivialité, on a moins de contacts entre nous et on discute aussi moins de tout et de rien, cela tourne beaucoup autour du travail (...) au niveau professionnel, rien n'a changé (...) c'est plus côté personnel que les choses ne sont plus comme avant. » (extrait d'entretien)

« C'est la partie que j'apprécie le moins.. C'est difficile de prendre du temps pour s'appeler et discuter d'autres choses comme de notre weekend, etc. On communique beaucoup par mail mais cela concerne souvent les missions ou alors c'est très bref. J'essaye de retourner au bureau un jour semaine pour voir les collègues et pouvoir se parler d'autres choses (...) c'est beaucoup plus sympa. » (extrait d'entretien)

Afin de faire face à la distanciation imposée et au télétravail obligatoire, habeas a tenté de mettre des initiatives en place et de garder le contact au sein de l'équipe. Le cabinet a notamment continué d'organiser ses réunions mensuelles.

En règle générale, toute l'équipe se réunit et passe une demi-journée à faire le point sur les thématiques déterminées à l'avance. Elles sont l'occasion pour chacun de passer en revue toutes les missions de recrutement et leur états d'avancement ou encore de demander conseil auprès des autres recruteurs. Dorénavant, elles se déroulent de façon virtuelle mais ont toujours lieu et sont toujours un moment important pour l'organisation.

Lors de nos interviews, nous avons donc interrogé la chef d'équipe à ce sujet :

« On a vraiment essayé de mettre des choses en place pour garder le lien comme des défis mensuels à réaliser via WhatsApp, des réunions virtuelles, des appels téléphoniques réguliers... Mais ce n'est pas l'idéal. Certains se sentent seuls et nous aspirons à ce que tout le monde reviennent dans les bureaux. »
(extrait d'entretien)

Si l'informel semble considérablement manquer aux équipes habeas, tous les interviewés ont souligné le fait que cela n'avait pas impacté leur qualité de travail ou encore leurs échanges concernant les missions de recrutement.

« Au niveau professionnel, rien n'a changé. Notre communication au niveau du travail n'a pas été impactée. » (extrait d'entretien)

9.6. Relation client-recruteur

La relation client-recruteur a aussi subi quelques ajustements. Une des spécificités des cabinets de recrutement se situe dans la fréquentation permanente avec les dirigeants d'entreprises, les Directeurs des Ressources Humaines et la confrontation à différentes formes managériales. Ils ont donc une vision large du marché du travail.

Deux types de relations peuvent lier entreprise et cabinet : la collaboration de longue durée ou la collaboration éphémère. Dans les deux cas, la relation doit être bâtie sur la confiance et l'échange afin de garantir le résultat voulu.

Habeas privilégie des collaborations de longue durée. L'avantage de travailler régulièrement avec les mêmes clients apporte une plus-value puisque les consultants savent quelles sont leurs exigences, façons de travailler, attentes, etc.

La procédure de recrutement se déroule sur une base d'exclusivité pendant toute la durée de la mission. En d'autres termes, durant cette période, l'entreprise cliente ne fera pas appel à d'autres intermédiaires en recrutement, sélection ou search pour la fonction à pourvoir.

Pendant plusieurs semaines, l'entreprise cliente et le cabinet vont collaborer vers un objectif commun : trouver la bonne personne pour la fonction à pourvoir.

Durant l'ensemble du processus de recrutement, habeas tient régulièrement informé le client de l'état d'avancement de la mission notamment via tableaux de reporting (candidats identifiés, entretiens prévus, démarches réalisées, etc).

En parallèle à cet envoi de fichier, les collaborateurs habeas en charge de la mission (search officer et senior consultant) se tiennent à disposition du client et initient tout contact utile à la bonne avancée de la procédure. Ce feedback permet également aux recruteurs de s'adapter et d'affiner leurs recherches si des remarques sont apportées par le client.

Une bonne collaboration entre clients et cabinets de recrutement passe par la communication et la proactivité.

« Avant la Covid, on allait sur place rencontrer le client pour la prise de mission, c'est-à-dire pour le démarrage du recrutement. Cela permettait de voir les lieux, d'avoir un contact privilégié avec le client et pouvoir visualiser le contexte du recrutement en visitant les lieux. Aujourd'hui, ce n'est plus vraiment possible alors on rencontre le client par visio. C'est beaucoup moins convivial. » (extrait d'entretien)

« Je n'ai pas vraiment de contact physique ou visuel avec le client. J'utilise les emails ou le téléphone et ça fonctionne très bien. Mais c'est sûr que pour la prise de mission, je préfère rencontrer les clients en visu. » (extrait d'entretien)

Durant notre stage, nous n'avons pu participer à une seule prise de mission. Nous avons donc travaillé sur des missions et contacté des candidats sans jamais avoir pu visiter l'entreprise ou rencontrer les dirigeants. Cela a été déroutant pour quelques-uns des recrutements. En effet, les candidats demandent parfois plus de détails sur l'entreprise et nous n'étions pas apte à leur répondre. Malgré tout, nous avons toujours un recruteur qui avait participé à cette prise de mission ou qui connaissait l'entreprise pour nous informer au mieux. Pour eux aussi, cela n'a pas toujours été simple de commencer un recrutement de cette façon-là.

Une personne interviewé nous a confié :

« C'est sympa de voir les lieux de l'entreprise, de visiter (...) c'est beaucoup moins fréquent que l'on aille chez le client depuis la covid alors on organise des entretiens en visio avec teams ou des appels téléphoniques. Pour le suivi du recrutement, cela n'a pas changé, c'est un suivi par mail une fois par semaine environ » (extrait d'entretien)

9.7. Digitalisation et déshumanisation

Enfin, nous nous sommes demandé si les recruteurs arrivaient tout de même à garder un contact humain et personnalisé dans leurs échanges malgré la situation actuelle. La digitalisation a permis à tous de rester en contact tout au long de cette période de confinement.

Cependant, être confiné sans se sentir isolé est un challenge auquel de nombreuses personnes ont dû faire face. La flexibilité s'est alors révélée cruciale et la crise sanitaire de la Covid-19 a soulevé les opportunités et limites de l'économie numérique et de la communication à distance. Il convient d'être prudent et de ne pas considérer le distanciel comme la panacée de nos nouveaux modes de vie. Déjà de nombreuses voix s'élèvent pour mettre en garde ceux qui voudraient installer ce mode de travail sans prendre en compte les conséquences psychologiques et sociales.

L'équipe habeas est répartie en 2 bureaux afin de couvrir toute la Wallonie. Très régulièrement, les équipes sont amenées à travailler sur des missions de recrutement ensemble bien qu'elles soient dans des bureaux différents. Lors de notre stage, nous avons eu l'opportunité de travailler avec plusieurs consultants repartis sur les deux bureaux. Étant en charge du sourcing sur une mission de Responsable Environnement pour une entreprise cliente en région Bruxelloise, nous devions assurer un suivi et reporting des résultats obtenus à la consultante principale. Nous ne nous sommes jamais vues en face-à-face et nous avons recours à différents moyens de communication tels que les mails ou le téléphone. Une fois les screening effectués avec les candidats intéressés, nous transférons ceux-ci à notre collègue qui alors décidait quels candidats elle souhaitait rencontrer en entretien.

Au sein de l'équipe habeas, les avis divergent concernant cette surexposition actuelle au digital.

« C'est sûr que le côté informel et mes collègues me manquent mais cela ne change pas grand-chose dans mon travail. Le niveau d'interaction est toujours le même et je suis plus efficace. Et au moins, je ne dois pas porter de masque chez moi (rire). » (extrait d'entretien)

A contrario, une autre personne interviewé nous a confié :

« Les journées sont répétitives, le temps passé sur les écrans à augmenter, plus d'heures supplémentaires... Je ne suis pas vraiment demandeuse de télétravail. J'ai l'impression de tout faire chez moi et du coup cela ne me fait plus plaisir d'être dans ma maison. Je préfère largement le face à face. Parfois, oui, on se sent un peu déshumanisé. » (extrait d'entretien)

« J'ai toujours l'impression d'avoir le même métier, un métier de communication. J'arrive à garder et privilégier le côté humain et heureusement, sinon je ne serai pas heureuse. Je n'ai pas vraiment de souffrance excepté le manque de contact informel avec les collègues. Surtout en réunion d'équipe, c'était toujours un moment que j'appréciais particulièrement. » (extrait d'entretien)

« Il y a des journées plus difficiles que d'autres. Le présentiel manque quand même beaucoup j'ai l'impression. Être derrière son ordinateur toute la journée sans parler à personne ou uniquement par téléphone, il y a mieux. (extrait d'entretien)

10. Adaptation des demandes et attentes

Enfin, nous terminerons par la troisième hypothèse : *La crise sanitaire de la Covid-19 a fait émerger de nouvelles demandes sur le marché du travail en termes de compétences, savoir-être, télétravail tant du point de vue des candidats que des clients.*

10.1. Demandes venant des candidats

Le confinement a bouleversé notre société dans sa globalité, nos façons de fonctionner au travail, nos modes de vie mais également le marché de travail. Ce dernier a été profondément touché par la pandémie mondiale de la Covid-19.

Déjà depuis de nombreuses années, la place du travail a évolué. Les collaborateurs sont de plus en plus exigeants sur leurs conditions de travail et se questionnent légitimement à ce sujet. Une exigence qui commence dès le processus de recrutement, car si l'expérience du candidat est décevante ou désagréable, cela signifie, dans l'esprit de ce dernier, que l'entreprise agit de même avec ses employés.

L'attention accordée au bien-être et la confiance attribuée par le management sont aussi des éléments sur lesquels les candidats attendent les entreprises au tournant. La Covid-19 semble avoir fait évoluer les mentalités et pousser à la réflexion de nombreuses personnes. Les candidats se tournent de plus en plus vers des critères en lien avec la quête de sens et la satisfaction personnelle.

C'est dans ce contexte que habeas a remarqué l'évolution des exigences et des attentes venant des candidats. Certains réévaluent leurs priorités en termes de carrière et de futures conditions de travail.

Lors de nos entretiens, tous les interviewés à l'unanimité nous ont confié avoir remarqué de nouvelles attentes chez les candidats.

« Je reçois beaucoup de questions de candidats sur le télétravail. Ils me demandent comment cela se passe dans l'entreprise, si il y aura possibilité de faire du télétravail... J'ai l'impression que c'est vraiment devenu la norme. Les gens ont trouvé certains avantages au télétravail et un nouvel équilibre donc ils revoient leurs priorités et ne seraient plus enclins à tout accepter (...) Ensuite il y a des questions quant à la stabilité de l'entreprise : si elle se porte bien, si elle est stable financièrement, etc. » (extrait d'entretien)

« C'est vrai que j'ai eu plusieurs candidats qui m'ont posé des questions sur le télétravail. Ils veulent savoir comment ça se passe ou combien de jours semaine ce serait. » (extrait d'entretien)

De notre côté, nous avons également eu plusieurs candidats au téléphone qui nous ont posé cette question de télétravail avant de confirmer leur intérêt pour la fonction. C'est devenu un facteur de décision chez certains et ils souhaitent s'assurer que le télétravail sera possible.

Afin de faire face aux nouvelles aspirations des travailleurs, les entreprises doivent se réinventer et faire preuve d'adaptation. Il semble que la crise sanitaire a exposé et transformé la fonction des ressources humaines, en première ligne pour gérer les impacts de la crise et accompagner les multiples transformations.

« Pour certains candidats, si l'entreprise a su bien réagir après le covid et instaurer le télétravail, c'est un signe qu'elle a su s'adapter et se montrer flexible. C'est un avantage considérable. Si le télétravail n'est pas faisable, l'entreprise aura moins de chances d'attirer des candidats. Surtout pour certaines fonctions. » (extrait d'entretien)

Lorsque l'on parle de culture d'entreprise, le sujet des valeurs s'y invite régulièrement. Cela l'est davantage en ces temps de Covid-19 qui a révélé au monde de l'entreprise toute sa fragilité. Dès lors, l'organisation a besoin de structurer son comportement à partir de valeurs clairement exprimées et revendiquées. Les valeurs offrent un immense potentiel en vue de combiner le discours de l'entreprise (sa communication marketing et corporate) et ses actions (son comportement et celui de ses travailleurs). Une entreprise a besoin d'être appréciée par ses collaborateurs pour réussir dans un monde post-Covid-19 où la lisibilité de ses choix est compliquée.

Lors de notre stage, nous avons pu assister à un entretien pour une fonction importante dans le secteur non-marchand. Lors de cet entretien, le candidat nous a demandé quelles étaient les valeurs de l'entreprise et comment l'entreprise faisait-elle pour les transmettre dans l'organisation. Ensuite, ils nous a demandé quelle était la personnalité des dirigeants, et s'ils étaient bienveillants. Nous avons été étonnés par ces questions plutôt rarement posées en entretien. Cependant, nous avons, par la suite, compris que ce candidat voulait s'assurer du climat et de l'ambiance au sein de cette entreprise. Changer de fonction dans une période comme celle que l'on vit actuellement est une grande décision. De ce fait, en savoir davantage sur les valeurs et type de management de l'entreprise peut être un facteur déterminant dans la prise de décision.

10.2. Demandes venant des clients

Face à ces circonstances extraordinaires, il n'y a pas que les candidats qui ont déployé de nouvelles aspirations. Les entreprises, elles aussi, ont revu leurs exigences. Lors de la première rencontre entre le client et le recruteur pour la prise de mission, une définition de profil est établie. Cette prise de mission permet à l'entreprise de poser des questions sur les compétences recherchées mais aussi sur le profil souhaité du candidat : trait de caractère, soft skills, savoir-être et compétences comportementales. Cette définition de profil permet au recruteur de contacter les candidats les plus susceptibles de correspondre à cette description et surtout de vérifier ces critères en entretien et assessment par la suite.

Dans toute organisation, on peut retrouver un capital immatériel. Cette accumulation de capital humain de compétences est vitale pour la performance et le développement des entreprises. Chaque travailleur va se positionner sur l'ensemble des compétences que sont les savoirs, le savoir-faire et le savoir-être. Cette dernière catégorie de compétences fait référence à ce qu'on appelle également les « soft skills ». Les soft skills sont des compétences comportementales ou transverses qui se réfèrent au savoir-être des individus comme : la créativité, la gestion du stress, la pensée critique, la communication, etc. Elles représentent les attitudes et les comportements des personnes ainsi que leur façons d'agir et d'interagir. Au fil du temps, elles sont devenues un élément de différenciation au travail et apportent une réelle valeur ajoutée au collaborateur.

Chaque entreprise a des attentes différentes concernant le type de personne qu'il souhaite voir intégrer leur équipe. Si quelques-unes ont effectué un grand virage face à la Covid-19 en s'adaptant et proposant de l'innovation, elles s'attendent à ce que leurs collaborateurs en fassent de même. L'augmentation de liberté doit aller de pair avec la responsabilité.

Nous avons donc demandé aux différentes personnes interviewées si elles avaient remarqué de nouvelles demandes venant de leurs clients concernant ces critères. Si plusieurs recruteurs n'ont remarqué aucuns changements, d'autres ont attiré notre attention sur de nouvelles demandes reçues de quelques clients.

« Plusieurs me parlent du fait qu'ils veulent quelqu'un qui puisse s'adapter facilement aux changements, quelqu'un qui sera autonome et flexible... J'ai aussi eu un client qui a insisté quant à la confiance qu'il pourra avoir au candidat... sûrement pour le télétravail (...) » (extrait d'entretien)

Lors d'un recrutement, les expériences précédentes et les compétences techniques sont importantes mais les softs skills deviennent de plus en plus indispensables. Elles prennent de la place sur le marché du travail et du recrutement puisque nous nous rendons compte que l'humain est le centre de tout et ce, même dans le monde professionnel.

« De manière générale, je reçois plus d'indications sur la personnalité recherchée alors qu'avant cela concernait beaucoup les compétences, la formation, ou l'expérience passée. J'ai eu plusieurs clients qui ont beaucoup appuyé sur le type de personnalité qu'ils recherchaient. » (extrait d'entretien)

« Dans le secteur non-marchand ou social, j'ai toujours remarqué cette importance accordée à la personnalité du candidat. Dans les autres secteurs, un peu moins ; mais c'est vrai que les mentalités évoluent et le diplôme n'est plus du tout le seul critère de différenciation. J'imagine que la Covid va aussi faire bouger les choses de ce point de vue là... » (extrait d'entretien)

Lors de notre stage, les recruteurs nous ont régulièrement fait remarqué à quel point les caractéristiques personnelles étaient importantes. Un candidat peut avoir une belle expérience mais aucun charisme ou aucun potentiel d'évolution. C'est dans ce type de critère que se joue la différence entre plusieurs candidats. Par exemple, nous avons rencontré un candidat, en assessment, pour un poste de manager qui nous avait semblé correspondre et intéressant. En fin de journée, lorsque nous avons partagé notre ressenti avec le recruteur, nous nous sommes rendus compte de nos erreurs. En effet, le candidat manquait de pertinence et n'avait rien d'un manager ou d'un leader. Il n'avait non plus pas fait assez preuve de fermeté dans ses décisions ni de capacité à tirer les gens vers le haut. Son expérience et ses compétences techniques étaient intéressantes, mais les soft skills ne suivaient pas pour en faire notre candidat idéal.

Une de nos missions effectuées en stage concernait le recrutement d'un Directeur adjoint technique. La procédure était plutôt longue puisque après l'interview, l'entretien avec le client et la réalisation de l'assessment, se déroulait une rencontre face à un jury. Lors de cette dernière étape, trois candidats finalistes devaient se présenter et défendre leur profil. Les trois candidats étaient certes tous compétent, mais la décision finale s'est davantage orientée en fonction de la personnalité. Le candidat choisi n'était peut-être pas celui avec le plus d'expérience mais il a été départagé pour sa personnalité. Le jury a décrété qu'il serait probablement le candidat qui s'entendrait le mieux avec l'équipe.

10.3. Regard sur le futur

Après plus d'un an de télétravail, le retour au bureau se profile à l'horizon. Après autant de bouleversements, certains pourraient craindre de retrouver leur lieu de travail d'autrefois.

Pour beaucoup d'employeurs, investir dans le lieu de travail de demain est un challenge, mais qui aura dans le futur un impact positif tant sur la motivation que sur le plaisir ressenti par les salariés. Les dirigeants devront certainement fournir des efforts pour rendre le lieu de travail à nouveau agréable, serein et sans peur.

Les entreprises vont devoir accompagner leurs collaborateurs dans ce nouveau monde du travail. Pour de nombreuses des entreprises, il n'y aurait pas de sens à revenir au « monde d'avant ». Il est désormais presque certain que le travail à distance sera encore plus privilégié après la crise sanitaire,. Cette tendance au télétravail est en fait devenue une réalité quotidienne. Elle risque notamment de s'accroître avec de nombreux employeurs qui ont déjà commencer à réduire le nombre et la surface de leurs espaces de travail.

Nous avons ainsi demandé à la chef d'équipe comment elle envisageait le futur et notamment le retour au bureaux dans quelques mois :

« J'ai demandé l'avis de l'équipe à ce sujet et on a tous la volonté de garder les côtés positifs du télétravail tout en continuant à pouvoir se voir au bureau et travailler ensemble. On appliquera sûrement un système comme 2 jours sur place au bureau, par exemple le mardi et le jeudi et alors 3 jours de télétravail donc le lundi, le mercredi et le vendredi. Après, le but est de conserver une flexibilité donc cela changera encore peut-être au cours de l'année (...) on verra bien mais tout le monde a l'air d'accord avec ce système hybride » (extrait d'interview)

Concernant le reste de l'équipe, la même question leur a été posée et leurs avis divergent, notamment concernant au sujet du télétravail.

« Je pense que nous allons retourner au bureau 3 jours par semaine. Je privilégierai toujours le face à face quand c'est possible mais si cela est trop compliqué, je n'aurai pas de mal à utiliser les outils que l'on a utilisé ces derniers mois. Malgré tout, il faut que cela reste efficace. » (extrait d'entretien)

« Je n'ai jamais été très demandeuse de télétravail mais je suis contente d'en avoir 1 jour par semaine parce que cela coupe ma semaine. J'ai eu du mal au début à être tout le temps en télétravail mais j'ai quand même réussi à en tirer du positif donc 2 jours par semaine serait l'idéal. » (extrait d'entretien)

« Depuis quelques mois, j'ai réussi à trouver un équilibre. J'aurai du mal à retourner au bureau 5 jours semaine. Pourquoi pas y retourner seulement 1 jour ou 2 (...) je resterai flexible mais j'espère qu'on continuera à utiliser les mêmes outils et à travailler de chez nous quand on le souhaite. » (extrait d'entretien)

L'année précédente est souvent qualifiée de « sans précédent » et l'ampleur des changements affectera les emplois et les travailleurs au cours de plusieurs années à venir encore. Il faut donc se préparer à ce bouleversement et prendre des mesures parfois audacieuses. La dernière question de l'interview était celle-ci : *« Allez-vous modifier vos façons de travailler après cette crise ou au contraire, garder vos habitudes ? »*

Concernant ce point, la manager d'équipe nous a répondu : *« L'idéal serait de garder les côtés positifs de cette période. On a su s'adapter et changer nos habitudes. On a été fort isolés et on s'est rendus compte de l'importance que cela a de se voir au bureau. Il n'y a rien à faire, on échange beaucoup plus quand on est tous au bureau. On continuera sûrement à utiliser les entretiens en visio quand il le faut mais on recommencera aussi les entretiens en présentiel. On sera beaucoup plus flexible. »* (extrait d'entretien)

« Je vais essayer d'offrir plus de flexibilité, aux candidats et aux clients. On n'a pas perdu au niveau qualité en fonctionnant avec le digital alors (...) si la personne que je dois voir n'est pas disponible ou habite loin, je proposerai un rendez-vous par teams. » (extrait d'entretien)

« Je pense qu'on fera plus attention à la santé. Si je vois quelqu'un malade, pourquoi pas continuer les gestes barrières, la distanciation, etc. Je continuerai alors à faire des visio car il y a quand même beaucoup d'avantages. » (extrait d'entretien)

En ce qui nous concerne personnellement, nous allons continuer l'aventure avec habeas pendant l'été en tant qu'étudiant. Nous allons donc aussi participer à l'organisation d'« après-covid » de l'entreprise. Le télétravail est très certainement confortable et permet plus de concentration. Cependant, nous nous réjouissons de pouvoir retourner plus régulièrement au bureau afin de revoir nos collègues et être dans un environnement réservé au professionnel. Lors de notre stage, cet aspect nous a parfois beaucoup manqué. Il est important d'avoir aussi des moments informels dans sa journée de travail, ce qui n'est pas véritablement possible en télétravail. De plus, lorsque nous avons une question ou un problème, nous sommes livrés à nous-même et cela peut pousser à l'isolement. Cet été, nous espérons donc pouvoir retourner au bureau tout en conservant un ou deux jours de télétravail par semaine.

Chapitre 4 : Discussion

Après avoir présenté notre matériau empirique, nous allons désormais le mettre en perspective avec la littérature précédemment lue et les hypothèses que nous en avons retirées. L'objectif de voir en quoi les résultats de nos entretiens permettent de confirmer, d'infirmer voire de nuancer ces hypothèses et par conséquent, répondre à notre question de recherche. Cette partie du mémoire sera l'occasion de développer une réflexion sur l'impact que la situation de crise liée à la covid-19 a impacté le processus du recrutement du cabinet habeas.

Encadré - Rappel des hypothèses

Hypothèse 1 : La crise financière et sociale due au confinement imposé par le virus Covid-19 a ralenti le processus de recrutement

Hypothèse 2 : La crise sanitaire de la covid- 19 a poussé les professionnels à utiliser d'avantage les solutions numériques de recrutement

Hypothèse 3 : La crise sanitaire de la Covid-19 a fait émerger de nouvelles demandes sur le marché du travail en termes de compétences, savoir-être, télétravail tant du point de vue des candidats que des clients.

11. Hypothèse n°1

Notre première hypothèse aborde le processus de recrutement et propose que la crise financière et sociale due au confinement imposé par le virus Covid-19 a ralenti le processus de recrutement. Comme abordé précédemment dans la théorie, il existe plusieurs étapes dans le processus de recrutement entre la définition du besoin de recrutement et la signature du contrat de travail (Martozy et Crozet). La durée de ce processus est variable en fonction du type de profil recherché ou des exigences définies. Il n'y a aucune règle et chaque recrutement est différent.

Durant cette pandémie, des mesures fortes ont été prises dans le but de ralentir la propagation du virus. En mars 2020, les instances gouvernementales ont donc établi une liste de secteurs considérés comme essentiels. Ces secteurs étaient alors autorisés à rester ouvert et à poursuivre leurs activités. Le secteur du recrutement a quant à lui continué d'exercer.

Lors des entretiens, tous les recruteurs ont confirmé avoir observé un ralentissement de l'activité quelques semaines après les mesures imposées en mars. Plusieurs entreprises clientes ont souhaité geler les recrutements en cours, laissant alors de nombreuses missions en suspens. Les nouvelles missions se faisaient également plus rares étant donné l'incertitude financière née de cette situation. Il a alors fallu quelques mois pour que l'activité reprenne comme initialement. Lorsque la situation sanitaire s'est calmée au niveau sanitaire, beaucoup de recrutements gelés ont repris leurs cours et de nouvelles missions sont arrivées. Néanmoins, l'analyse des résultats nous montre que plusieurs clients n'ont toujours pas débloqué la situation et reste avec des recrutements mis en arrêt total.

Bien qu'habeas soit un cabinet généraliste qui recrute pour tous les secteurs, il n'a plus recruté pour bon nombre d'entre eux durant cette période charnière. Durant plusieurs mois, seuls les secteurs suivants ont continué à faire appel aux services d'habeas : le secteur non-marchand, le secteur public et le secteur de la grande distribution. Ceux-ci sont restés actifs dans les recrutements et assessment. Non impactés par la crise ou très peu, ils ont pu poursuivre leurs recrutements.

Pour rappel, la partie analyse des données empiriques a souligné l'impact de la crise sur le nombre de personnes s'étant retrouvée à la recherche d'un nouvel emploi.

Face à la fermeture de plusieurs secteurs, des travailleurs se sont retrouvés sans emploi. Tandis que d'autres ont profité de cette crise pour se remettre en question professionnellement. Comme mentionné par Pochic et Bory, les moments de crise entraînent beaucoup de pertes d'emploi mais également de reconversions professionnelles. Elles redéfinissent la place et le sens que les travailleurs ont envers le travail et envers l'emploi. (Pochic et Bory, 2014)

Par conséquent, habeas a remarqué une hausse significative de postulants dans ses missions. Cette forte augmentation a ainsi ajouté une charge supplémentaire aux recruteurs dans leur travail.

Malgré un ralentissement de l'activité et cette charge supplémentaire de travail, tous nos entretiens confirment que du temps a été gagné lors de certaines étapes du processus et ce pour plusieurs raisons. Premièrement, l'instauration du télétravail obligatoire qui a considérablement augmenté la productivité des recruteurs. Ces derniers avaient plus de temps, moins de distraction et donc travaillaient parfois plus d'heures que s'ils étaient restés sur le lieu de l'entreprise.

Deuxièmement, la disponibilité des candidats. Eux aussi en télétravail, répondent alors plus facilement au téléphone ou ont davantage de créneaux disponibles pour les entretiens. Il n'existe alors dorénavant plus de contraintes de temps ou de distance, ce type de plateformes est accessible partout et quand on le souhaite (Benraïss-Noailles et Viot, 2012).

A propos de la durée du processus de recrutement, toutes les personnes interviewées ont assuré qu'elles n'avaient pas été bouleversée. Les nouvelles mesures de télétravail et de distanciations sociales n'ont vraisemblablement pas ralenti le processus.

Face à toutes ces constatations, nous nuancerons cette première hypothèse « *La crise financière et sociale due au confinement imposé par le virus Covid-19 a ralenti le processus de recrutement* ».

Si en effet, tous les recruteurs affirment lors des entretiens ne pas avoir observé de ralentissement dans le processus puisque les missions ne se clôturent pas plus lentement qu'il y a un an, il faut souligner que des changements ont vite été observés. Tout d'abord, un gros ralentissement les premiers mois de la crise a été observé, ce qui a obligé certaines missions à être complètement arrêtée selon les secteurs. Ensuite, une augmentation de la charge de travail avec comme conséquence plus de temps à consacrer au tri des postulants. Néanmoins, le télétravail a véritablement fait gagner du temps dans certaines procédures et a même augmenté la productivité des recruteurs.

Notre hypothèse n'est donc pas entièrement validée car le processus de recrutement en tant que tel n'a pas été ralenti mais a bien bouleversé entre perte et gain de temps selon les périodes de l'année et circonstances.

12. Hypothèse n°2

La seconde hypothèse que nous avons formulée sur base de la littérature était que la crise sanitaire due à la covid- 19 a poussé les professionnels à utiliser davantage les solutions numériques de recrutement. Afin de répondre à cette hypothèse, nous avons abordé plusieurs thèmes lors des entretiens : le sourcing, les entretiens, l'assessment center, les relations au sein de l'équipe et la relation client-recruteur.

12.1. Le sourcing

Pour rappel, les outils digitaux sont essentiels depuis de plusieurs années dans les activités de sourcing. Comme mentionné par Finneran & Kelly, cette méthode permet d'attirer des talents qui n'auraient pas postuler si on ne les avait pas contactés (Finneran & Kelly, 2003).

Énormément de plateformes sont apparues tels que LinkedIn, Monster, Références, etc et ont fait disparaître les supports traditionnels. Ce sont en effet devenus des outils très importants qui permettent aux recruteurs d'avoir accès à un grand panel de candidats potentiels. Depuis la crise du Covid-19, les outils n'ont pas changé et les recruteurs y font toujours appel quotidiennement. Ils sont la base de l'activité. Les extraits nous montrent que leur utilisation est quotidienne et systématique, et ce déjà avant la crise sanitaire.

12.2. Les entretiens

Il ressort également de ces entretiens que les pratiques qui concernent les entretiens d'embauche ont évoluées depuis plusieurs mois. Les recruteurs ont continué à rencontrer les candidats mais de façon différente. Le confinement et le télétravail obligatoire ont obligé l'équipe à arrêter de rencontrer les candidats en face-à-face au bureau. Dorénavant, le recours à des solutions digitales est devenu indispensable. A l'unanimité, les recruteurs nous ont confié utiliser Microsoft Teams, Zoom ou WhatsApp pour leurs entretiens.

S'ils les avaient déjà utilisées auparavant pour des situations plus complexes ou urgentes (longs trajets, candidats expatriés, etc), nos personnes interviewées nous ont confié avoir toujours privilégié les rencontres en face-face avec les candidats avant mars 2020. Cette pratique est donc récente et irrévocablement liée à la crise sanitaire. Arnfalk et Kogg ajoute que ce type de solutions, en plus de permettre la réduction des frais de déplacements et de diminuer l'impact environnemental, assurent la coordination des activités et créent donc un sentiment d'utilité commune (Arnfalk et Kogg, 2003).

Notre observation sur le terrain vient confirmer ces extraits. Durant notre stage, nous avons pu assister à de nombreux entretiens via plateforme digitale. Nous étions en télétravail et rencontrions donc le candidat à distance. Vers les dernières semaines de notre stage, la situation sanitaire s'est calmée, nous avons alors pu rencontrer quelques candidats au bureau. Cependant, le pourcentage reste très mince comparé à ceux rencontrés de manière digitale.

Si rencontrer un candidat à distance et lui faire passer en entretien est très différent, il n'en reste pas moins que la pratique utilisée est restée la même qu'auparavant. Nos entretiens nous ont confirmé que la façon de faire était restée identique. Le fait que l'entretien se déroule à distance n'a donc pas changé son contenu, mais uniquement sa forme. Cependant, Iugulescu-Lestrade (2016) remarque notamment que le facteur humain est parfois délaissé dans ce type d'outils. La communication lors de rencontre virtuelle est davantage descendante et donc moins participative.

12.3. Les assessment

Nous avons constaté, dans l'analyse des données, que le déroulement des assessment center a également été chamboulé par cette crise. Les personnes interviewées nous ont confié avoir dû s'adapter notamment en faisant passer certains tests à domicile sur ordinateur. Or, avant mars 2020, les candidats passaient ces tests dans les bureaux. L'équipe a également dû adapter le timing réservé aux mises en situations et à l'entretien final. Ceci dans le but de mettre davantage confiance le candidat.

Néanmoins, si cela a permis à l'équipe de continuer à réaliser des assessment, les consultants en charge de cette procédure ne sont pas tout à fait convaincus de la méthode.

12.4. Les relations entre collègues

Le télétravail et la distanciation sociale ont donc fait émerger de nouvelles façons de communiquer en entreprise. A l'unanimité dans les entretiens, il est ressorti que la situation n'a pas été simple. Si les recruteurs avaient déjà l'habitude d'utiliser le téléphone ou les courriels pour communiquer entre eux, être isolé chez soi s'est révélé compliqué au niveau des relations interpersonnelles. Le côté « informel » a irrévocablement manqué aux collaborateurs étant donné l'absence de contacts ou discussions entre collègues. Comme mentionné par Frimousse et Peretti, il est difficile de maintenir un lien social et une identification à l'entreprise alors que celle-ci n'existe plus que virtuellement (Frimousse et Peretti, 2021). Les réunions et échanges virtuels auraient pour conséquence la dilution des liens sociaux du à la disparition des zones informelles alors que les travailleurs les trouvent indispensables et n'ont pas envie de les perdre (Iugulescu-Lestrade, 2016).

Durant la crise, la notion d'innovation a pris un caractère d'urgence accru dans le but de soutenir les interactions sociales et de favoriser un changement organisationnel et social efficace. La pandémie a notamment rappelé l'importance et la valeur de la collaboration et de la coopération ». (Sousa et Alberio, 2020. Pour remédier à cela, les recruteurs nous ont parlé des réunions virtuelles ou défis WhatsApp mis en place par le management. Cela a aidé à ramener davantage de convivialité dans les échanges. Les managers avisés ont spontanément compris que pour éviter une relation rognée, il était nécessaire de compenser par exemple par un usage plus poussé des réseaux sociaux (Igalens, Pourquoi 2019).

Cependant, aucun ne nous a confié avoir remarqué un impact sur sa qualité de travail. Les informations ont continué à être bien partagées et les missions de recrutement n'ont pas été impacté par cette omniprésence du digital. Au contraire, son utilisation a été indispensable et a permis à l'équipe de garder les contacts et maintenir la communication. Sans cela, elle n'aurait pas pu continuer à travailler.

12.5. La relation client-recruteur

La relation client-recruteur a également subi l'omniprésence du digital. Plusieurs personnes interrogées nous ont expliqué avoir l'habitude de rencontrer les clients sur les lieux de l'entreprise et ce notamment pour un premier démarrage de mission. Depuis l'arrivée de la crise, ils rencontrent les clients à distance via les mêmes plateformes que celles utilisées pour les entretiens.

En ce qui concerne le suivi du processus, cela se fait toujours par courriel ou par téléphone et cela n'a donc pas changé.

Au travers de toutes ces données et informations recueillies, nous pouvons donc valider notre hypothèse « *La crise sanitaire de la Covid- 19 a poussé les professionnels à utiliser d'avantage les solutions numériques de recrutement* ». D'un point de vue général, nous constatons que tous les professionnels du recrutement ont dû recourir aux solutions digitales afin de continuer à travailler tout le long de cette période compliquée. On remarque que dans chaque étape du recrutement, le digital a pris encore davantage de place qu'auparavant. La digitalisation est d'ailleurs perçue comme la plus grande tendance influençant actuellement, le marché du travail (Van Kruining, 2017).

13. Hypothèse n°3

Enfin, la troisième et dernière hypothèse repose sur le fait que la crise sanitaire de la Covid-19 a fait émerger de nouvelles demandes sur le marché du travail en termes de compétences, savoir-être, télétravail tant du point de vue des candidats que des clients.

Depuis déjà plusieurs années, la place accordée au travail a évolué. Cette tendance s'est vue ainsi renforcée en flèche depuis le début de l'année 2020. Comme mentionné par Clermont, chacun se trouvent face à de multiples interrogations et inquiétudes, que cela soit les candidats en poste ou non (Clermont, Thierry, 2020).

Il est ressorti des entretiens menés que ces derniers mois, de nouvelles demandes issues des candidats, sont apparues. Le télétravail est en effet devenu l'une d'elles. Pour rappel, la théorie abordée précédemment a permis d'en présenter les avantages comme le souligne l'étude de Patrice Tissandier et Sophie Mariani-Rousset : la réduction du stress, l'augmentation de productivité, l'amélioration de l'image de l'entreprise ou encore un meilleur équilibre vie professionnelle-vie privée (Tissandier et Mariani-Rousset, 2019).

Depuis plus d'un an maintenant, les travailleurs ont pu observer et expérimenté ces avantages et il est donc devenu courant que les candidats approchés posent des questions sur l'organisation et la fréquence de celui-ci dans l'entreprise. Il apparaît crucial que l'entreprise ai su s'adapter et proposer le télétravail à ses collaborateurs.

A contrario, un télétravail inexistant ou mal mis en place peut avoir des conséquences sur le processus de recrutement. Les extraits d'entretien nous confirment que pour cette raison, ces entreprises peuvent être freinée dans leur recherche de potentiels candidats. Taskin et Tremblay confirment l'importance d'une nouvelle conception de l'organisation du travail et d'une adaptation des ressources humaines lors de l'implication du télétravail dans l'entreprise (Taskin et Tremblay, 2010).

Ensuite, il a été remarqué que les candidats s'intéressent davantage à la stabilité économique de l'entreprise. Face à un contexte de vie économique et sociale bouleversée, les candidats tiennent à s'assurer une sécurité en prenant des informations sur la situation financière de l'entreprise pour laquelle ils sont susceptible de travailler.

Lors des entretiens, le plus surprenant est que seul un recruteur a mentionné le fait que certains candidats avaient de nouvelles attentes concernant la place accordé aux valeurs et à la culture de l'entreprise. L'importance accordée à l'humain dans le monde du travail n'a jamais autant été au centre des discussions. Toutes ces mesures de distanciation posent question sur la place qu'occupe l'humain dans ce monde du travail devenu complètement digitalisé (Frimousse et Peretti, 2021).

La deuxième partie de cette hypothèse porte sur les nouvelles attentes et demandes venant des clients. Comme mentionné dans l'analyse des résultats, chaque client a des attentes différentes en termes de type de candidat qu'il souhaite recruter. Certains ont fait preuve d'innovation et de créativité face à la crise de la Covid-19 et s'attendent donc à ce que leurs collaborateurs en fassent de même.

Du côté des entretiens, quelques recruteurs ont attiré notre attention sur de nouvelles demandes de la part de clients notamment en ce qui concerne la personnalité du candidat recherché. Plusieurs dirigeants ont évoqué leur souhait d'engager des collaborateurs davantage flexibles, autonomes possédant une grande facilité d'adaptation et de résistance au changement. Ces compétences semblent donc être essentielle en cette période compliquée tout comme l'importance accordée aux soft skills. Ces compétences comportementales ou transverses qui se réfèrent au savoir-être des individus sont véritablement un élément de différenciation, voire une valeur ajoutée (Martory, Crozet, 2016). Bien que l'expérience et les compétences restent essentielles, la personnalité du candidat est désormais un critère clé dans le recrutement. Plusieurs entreprises s'assurent que le candidat possède une belle personnalité et qu'il pourra s'entendre avec les équipes. Le savoir être a pris une autre dimension avec une attention particulière posée sur le sens donné au travail, la contribution à la société, les valeurs qui les animent et les engagent afin de créer un environnement juste, durable et innovant (Johnson and Suskewicz, 2020).

En conclusion, tant d'un côté des candidats que des clients, les recruteurs ont rencontré de nouvelles demandes. A l'égard des candidats, nous retrouvons de nouvelles exigences sur le sujet le télétravail et de nouvelles inquiétudes sur la sécurité financière de l'entreprise avec parfois des attentes en termes de culture d'entreprise et valeurs véhiculées.

Quant aux clients, des dirigeants se focalisent davantage sur la personnalité et le savoir-être des candidats.

Nous pouvons donc confirmer cette troisième hypothèse : La crise sanitaire de la Covid-19 a fait émerger de nouvelles demandes sur le marché du travail en termes de compétences, de savoir-être et du télétravail tant du point de vue des candidats que des clients

Conclusion

Ce mémoire a été l'opportunité, pour nous, d'effectuer une analyse approfondie d'une thématique observée durant notre stage, à savoir l'impact de la crise sanitaire de la covid-19 sur le processus de recrutement du cabinet habeas.

Pour ce faire, nous avons tout d'abord commencé par définir le recrutement et énoncer les évolutions des pratiques le concernant. Ensuite, nous avons tenté de définir ce qu'est une crise et comment les organisations y font face. Sur base de cette description, nous avons alors mis en lumière les impacts que peuvent avoir une crise sanitaire sur le monde du travail et notamment sur la systématisation du travail à distance. Nous avons alors terminé par développer la digitalisation du recrutement.

Ce travail nous a permis de constater l'importante dimension qu'a pris cette crise sanitaire depuis des nombreux mois et ce notamment sur le processus de recrutement. Si le cabinet de recrutement habeas n'a pas vu son processus de recrutement profondément ralenti, il en ressort tout de même de nombreux chamboulements. Recrutements gelés, secteurs perturbés, augmentation des postulants... La crise sanitaire a très certainement changé les règles en termes de recrutement. Nos entretiens ont également mis en lumière la place que le digital a pris dans toutes les activités de l'entreprise. En effet, le télétravail a poussé les professionnels à utiliser ces solutions afin de continuer à travailler. Néanmoins, nous avons pu remarquer les effets pervers de cette omniprésence, notamment l'absence d'échanges informels et la perte de contacts humains poussant ainsi à l'isolation de certains travailleurs.

Depuis de nombreuses années, le marché du travail est en évolution constante mais ce n'est rien comparée à cette année précédente. Il ressort des nouvelles demandes et exigences sont, tant du côté du travailleur que celui de l'employeur. Cette crise sanitaire a donc poussé à une remise en question pour de nombreuses personnes, impactant directement le marché de l'emploi et le monde du travail.

Bien que ce travail soit axé sur le processus de recrutement, c'est toute une analyse sur le monde de l'entreprise face la crise de la Covid-19 qui est à repenser. En effet, il a fallu circonscrire notre recherche afin de pouvoir la mener au mieux. Bien entendu, nous sommes conscients du fait que cela nous impose certaines limites et c'est la raison pour laquelle nous aimerions clôturer notre travail par quelques pistes de réflexion. Face à cette période compliquée, il y a, sans aucun doute, des leçons à tirer.

D'abord, et sans surprise, la continuité du télétravail. La suggestion d'instaurer des mesures favorisant l'accélération de l'adoption des technologies de communication facilitant le télétravail mériterait, entre autres, d'être considérée.

Meister (2021) mentionne un sondage par PwC Remote Work Survey, celui-ci conclut que 73 % des employé-es souhaitent continuer de travailler à distance au moins deux jours par semaine lorsque la pandémie ne sera plus un enjeu. Cette donnée traduit plusieurs choses. : les modes de travail évoluent et les espaces de bureau deviendront sans doute trop grands au vu de la modification de nos besoins. En 2021, la grande tendance sera la réflexion à toutes les options que le télétravail propose et à préparer l'organisation du travail du futur (Meister, 2021). A la veille d'un déconfinement total, il semble donc pertinent d'analyser les effets d'apprentissage de cette expérience et de réfléchir à la façon d'ancrer le télétravail dans les futurs modes de fonctionnement de l'entreprise (Pichault & Rondeaux, 2020). La future organisation du travail s'annonce hybride dans le but de correspondre au souhait d'un grand nombre salariés et de favoriser la mobilisation.

Toutefois, il importe d'identifier et de soutenir les travailleurs les plus vulnérables, ceux qui sont le moins susceptibles de pouvoir pratiquer le télétravail, par des politiques de lutte contre les effets négatifs de la crise de la Covid-19. En effet, la pandémie a soulevé plusieurs préoccupations en ce qui concerne la santé mentale. Les entreprises et leurs dirigeants ne font pas exception... Certaines grandes organisations ont les moyens de mettre en place des programmes de prévention et de sensibilisation aux troubles concernant la santé mentale (formations, événements, plateformes) (Meister, 2021). D'autres ne disposent des mêmes ressources et devront engager des solutions.

Ensuite, au sujet des relations humaines, nous pouvons nous attendre à l'accélération du virtuel. Les outils informatiques ont prouvé leurs puissances : réunions virtuelles, qualité de l'image dans les entretiens de recrutement, assessment center à distance... L'efficacité et l'agilité n'ont jamais été aussi essentielles dans la relation de travail. Or, la digitalisation était pour quelques entreprises encore un projet un peu vague. C'est alors de manière forcée que se sont développées les compétences digitales. En seulement quelques mois, la transformation digitale s'est ~~done~~ retrouvée au cœur du management des entreprises. Chacun se souviendra des actions et réactions des individus et entreprises. Déçus de leur employeur dans la gestion de la crise, quelques-uns sont déjà en train de mettre à jour leur CV tout en s'ouvrant déjà à de nouvelles opportunités.

Sur le plan managérial, cette période représente par ailleurs une opportunité unique. Les managers sont appelés à mettre en place un management exceptionnel pour faire face aux enjeux (Tchotourian, 2020). Cette crise pousse vers une plus grande humanisation en terme de gestion, d'organisation du travail et de la vie en général. Elle incite ainsi à repenser les règles managériales en mettant l'accent sur de nouvelles valeurs comme le partage, l'équité et la légitimité. Durant plusieurs mois, l'économie a été sacrifiée pour sauver des vies humaines. Cela nous a permis de comprendre que le profit ne peut pas être la seule finalité de l'entreprise.

Dans cette optique, les managers aussi auront à prendre en compte cette remise en question en considérant leurs travailleurs comme une réelle valeur dans l'entreprise.

Enfin, il faudra considérer cette pandémie comme un avertissement, qu'en sera-t-il de demain ? La crise sanitaire est soudainement venue obliger les entreprises à réfléchir sur leurs modes d'organisation. Lorsque le déconfinement total viendra, des questions capitales feront surface afin que tout ne redevienne pas comme avant.

D'une manière générale, notre mode de travail n'était-il pas obsolète ? Ne serait-il pas temps d'appréhender davantage, d'anticiper et d'organiser le travail tout en accompagnant les travailleurs vers la responsabilisation et l'autonomie ?

Quel sera l'impact des travailleurs sur leur perception du travail ? Va-t-on assister à une crise de compétences ?

Si rien n'est certain pour l'instant, demain offrira à chaque organisation une opportunité de questionnement quant au nouveau positionnement humain et organisationnel à adopter, aussi difficile soit-il.

Les gagnants seront ceux qui seront aptes à réfléchir de manière éclairée dans la conscience humaine de ce que nous venons de traverser. Les perdants seront ceux qui attendront que tout redevienne comme avant.

Bibliographie

ALBESSART C., CALAY V., GUYOT J-L., MARFOUK A., VERSCHUEREN F., 2017, *La digitalisation de l'économie wallonne : une lecture prospective et stratégique*, Rapport de recherche de l'IWEPS.

ARNFALK, B., G, KOGG, 2003, *Service transformation—managing a shift from business travel to virtual meetings*, Journal of Cleaner Production, Volume 11, Sweden

BAILEY, D. E., KURLAND, N. B., 1999, *Telework : The advantages and challenges of working here, there, anywhere and anytime*, Organizational Dynamics, California

BARANIUK C., 2015, *The AI headhunters*, New Scientist, Vol. (228)3045, pp. 20-21.

BAUER T.N., BODNER T., ERDOGAN B., TRUXILLO D.M., TUCKER, J.S., 2007, *Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods*, Journal of Applied Psychology, Portland, p.707-721.

BLACK J. S., & VAN ESCH P., 2020, *AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it?*, Business Horizons, New Zealand, vol.63(2), pp.215–226.

BLAIS M., MARTINEAU S., 2006, *L'analyse inductive générale: Description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes*, Québec, Recherches Qualitatives, n°26 1-18.

BENRAÏSS-NOAILLES L., VIOT C., 2012, *Les médias sociaux dans les stratégies de recrutement. Quelle compatibilité avec la vie privée ?*, Revue française de gestion, Paris, n°5, pp. 125-138.

BESSON L., DIGOUT, J., 2012, *E-recrutement à l'ère du Web 2.0 et des réseaux sociaux*, Vuibert, Toulouse

BESSYC., MARCHAL E., 2006, « *La mobilisation d'Internet pour recruter : aux limites de la sélection à distance* », La revue de l'Ires, Vol 3, n°52, pp. 11-39 doi 10.3917/rdli.052.0011

CLAUS L., 2019, *HR disruption—Time already to reinvent talent management*, BRQ Business Research Quarterly, Vol 22(3), pp.207–215.

CLERMONT T., 2020, « *L'emploi des jeunes face à la crise* », Les Cahiers du Développement Social Urbain, vol. 72, no. 2, pp. 22-23.

- CORBILLE F., TASSEL, J., 2018, « *Ce que les recruteurs font des outils numériques : pratiques, enjeux et paradoxes*, » Communication & Organisation, vol. 53, pp. 19-38.
- COULOMBE C., AUDET F., ALAFOUF-HALL D., 2020, *COVID-19 -Le changement organisationnel et sociétal : un pas à la fois, une montagne après l'autre*, Montréal
- CRAIPEAU S., 2010, « *Télétravail : le travail fluide* », Quaderni, vol 71(1), pp 107-120
- CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris
- DESSLER G., 2005, *Human resource management. Chapitre 5 : Personnel panning and Recruiting*, Eds. Pearson Educational, New Jersey
- DEVOS V., TASKIN L., 2005, *Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework*, Journal of Business Ethics, vol 62(1), pp.13-24.
- DUBAR C., 2011, « Temps de crises et crise des temps », *Temporalités*, consulté le 13 mai sur <http://temporalites.revues.org/1563>
- DUBOIS D, Pelletier E, 2011, « *Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel* », Gestion, vol. 36, no. 3, pp. 5-15.
- FANIEL J., SÄGESSER C., 2020, « *La Belgique entre crise politique et crise sanitaire (mars-mai 2020)* », Courrier hebdomadaire du CRISP, vol. 2447, pp. 5-46.
- FINNERAN L.,KELLY M., 2003, *Social networks and inequality*, Journal of urban economics, vol. 53(2), pp. 282-299.
- FONDEUR Y., FORTÉ M., DE LARQUIER G., MONCHATRE S., RIEUCAU G. ET AL., 2012, « *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail* ». Centre d'études et de recherche, Rapport de recherche, vol. 72, pp. 19-189.
- FRIEDBERG E., 1999, « L'entretien dans l'approche organisationnelle de l'action collective : les cas des universités et des politiques culturelles municipales », Samy Cohen éd, Presses Universitaires de France, pp. 85-106.
- FRIMOUSSE S., PERETTI J-M., 2020, « *Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19* », Question(s) de management, vol. 29, no. 3, pp. 105-149

- FRIMOUSSE S., PERETTI J-M., 2020. « *Les répercussions durables de la crise sur le management* », Question(s) de management, vol. 28, no. 2, pp. 159-243.
- GARNER H., LUTINIER B., 2006, « *Les procédures de recrutement : Canaux et modes de sélection.* », Rapport DARES, vol. 48.1, pp.1-8.
- GAUTIÉ J., GODECHOT O., SORIGNET P-E., 2005, « *Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail : Les cabinets de chasseurs de têtes* », Centre d'études de l'emploi, vol. 38, pp. 1-22.
- GIRARD A., FALLERY B., RODHAIN F., 2011, « *L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement.* », 16ème Congrès de l'AIM, pp.1-18.
- GRANOVETTER M., 1974, *Getting a job*, Cambridge, Mass. Harvard University Press.
- HAEGEL A., 2020, « *Outil 13. Le processus de recrutement* », La boîte à outils des Ressources Humaines - 3e éd.sous la direction de Haegel Annick. Dunod, pp. 40-41.
- HANDY C., 2000, "Trust and the virtual organization", Harvard Business Review, pp.1-9
- IGALENS J., POURQUIER C., 2019, « *Étude exploratoire sur le leadership responsable. Mise en perspective des modèles de Danone et d'Essilor* », Question(s) de management, vol. , pp. 11-23.
- IUGULESCU-LESTRADE R., 2016 « *Téléconférence et visioconférences ou les paradoxes des outils de simplification des réunions* », Revue française d'administration publique, pp. 105- 116.
- JOHNSON M. W., SUSKEWICZ J., 2020, *Lead from the future: how to turn visionary thinking into breakthrough growth*, Harvard Business School Press, Boston
- KURTER, H., 2020, *3 Effective Ways New Leaders Can Motivate A Remote Team*, Forbes
- LABERON S., BERNAUD J-L., 2011, *Modélisations de la procédure de recrutement dans les recherches actuelles. In S. Laberon (dir.). Psychologie et recrutement: Modèles, pratiques et normativités*, De Boeck, Bruxelles
- LAGADEC P., 2012, « *Gestion de crise : nouvelle donne* », Sécurité et stratégie, vol. 10, no. 3, pp. 50-52.

LANDAY K., & DEARMOND S., 2018, *Recruitment process outsourcing and recruiter and hiring firm characteristics: A two study investigation*, Journal of Personnel Psychology, vol. 17(4), pp.183–192

MARCHAL E., RIEUCAU G., 2010, *Le recrutement*, Editions La découverte, Paris

MARTORY B., CROZET D., 2016, *Gestion des ressources humaines. Pilotage social et performances*, Dunod

MEISTER J., 2021, « *10 HR Trends For The Next Normal Of Work* », Forbes, consulté le 2 juin 2021 sur forbes.com/sites/jeannemeister/2021/01/14/10-hr-trends-for-the-next-normal-of-work/?sh=314f72f15fc4

MONTREUIL S., LIPPEL K., 2003, *Telework and occupational health: A Quebec empirical study and regulatory implications*, Safety Science, vol.41(4), pp.339–358

MOROKO L., UNCLES M. D., 2008, *Characteristics of successful employer brands*, Journal of Brand Management, vol. 16(3), pp.160-175.

OLLIVER Daniel, 2019, *Manager le travail à distance et le télétravail, les bonnes pratiques des nouveaux modes de travail*, Gereso Edition (2eme édition)

PIERROUX R., BATTEUX F., REBAUDET S., BOELLE P-Y., 2020, *Les indicateurs d'alerte et de surveillance de la Covid-19*, Ann. Fr. Med. Urgence, vol. 10

POCHIC S., BORY A., 2014, « *Expériences de pertes d'emploi : la crise vue d'en bas* », Travail et Emploi, vol. 138, pp.5-18.

PONTIER, M., 2004, *Réflexions sur les spécificités d'une gestion des ressources humaines appliquée au contexte du télétravail*, La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion, vol.39(206), pp.95-107.

QUIVY R., VAN CAMPENHOUDT L., 2015, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris.

REBILLARD F., 2011, « *L'étude des médias est-elle soluble dans l'informatique et la physique ? À propos du recours aux digital methods dans l'analyse de l'information en ligne* », Questions de communication, vol.20,pp.353-376.

RONDEAUX G., PICHAULT F., 2012, « *Managers en quête de sens. L'identité organisationnelle comme boussole ?* », Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, vol. vol. xviii, no. 46, pp. 45-76.

SOUSA J., ALBERIO M., 2020, « *Coming Out from a Crisis : What Next ?* », Revue Canadienne de recherche sur les OBNL et l'économie sociale, vol. 11, No. 1, pp. 3–6.

TAMBE P., CAPPELLI P., YAKUBOVICH V., 2019, *Artificial intelligence in human resources management: Challenges and A path forward*, California Management Review, vol. 61(4), pp. 15– 42.

TASKIN L., TREMBLAY D.-G., 2010, « Comment gérer des télétravailleurs », Gestion, vol. 35(1), pp. 88-96

TCHOTOURIAN I., 2020, *La gouvernance d'entreprise après la pandémie. Leçons pour l'avenir*, Presses de l'Université Laval, *Project MUS*

TISSANDIER P., MARIANI-ROUSSET S., 2019, « *Les bénéfices du télétravail : Mobilité modérée : réduction du stress et des émissions de gaz à effets de serre* », Revue francophone sur la santé et les territoires, hal-02372764

VACHERAND-REVEL J., 2016, « *Travail à distance* », Gérard Valléry éd., Psychologie du Travail et des Organisations 110 notions clés, Dunod, pp. 422-425.

VAN KRUINING I., 2017, *The dis-app-earance of HRM: impact of digitization on the HRM profession*. In: Bondarouk T, Ruël H and Parry E (eds) *Electronic HRM in the Smart Era*. Bingley: Emerald, pp. 311–337.

Sites Internet :

Statbel (2021), Le travail à domicile se fait une place dans de nouveaux types de professions. Disponible :<https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/le-travail-domicile-se-fait-une-place-dans-de-nouveaux-types-de-professions> (Consulté le 04/04/2021)

Diplomatie Belgium, Informations relatives au COVID-19 pour les missions diplomatiques étrangères et les organisations internationales établies en Belgique. Disponible sur <https://diplomatie.belgium.be/fr/Services/Protocole/Covid-19> (Consulté le 20/03/2021)

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, Travail à domicile et télétravail. Disponible sur <https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/contrats-de-travail-particuliers/travail-domicile-et-teletravail> (Consulté le 16/04/2021)

Annexe 1

Guide d'entretien

Quel est l'impact de la crise du Covid-19 sur le processus de recrutement et comment le cabinet de recrutement Habeas a procédé afin de s'adapter à cette crise ».

Avant l'entretien :

- Me présenter
- Rappele le sujet et la question de départ du mémoire
- Demander à la personne interviewé de se présenter (âge, fonction, ancienneté, parcours professionnel)
- Nombre de recrutement/mois ou années
- Préciser l'anonymat de l'entretien
- Demander l'autorisation pour l'enregistrement

Thème 1 : Rythme de travail

Depuis la crise sanitaire, avez-vous observé un changement de rythme de l'activité ?
Ralentissement / Accélération

Avez-vous vu des changements concernant certains secteurs d'activités (plus de succès, de demandes ex : médical, logistique, alimentaire etc)? Si oui, lesquels ?

Certaines entreprises ont-elles reporté ou annulé les recrutements en cours ?

Avez-vous remarqué une augmentation ou une diminution du nombre de postulants au annonces ? Y a-t-il, selon vous, une augmentation de la demande ? Si oui quelle proportion ?

Le processus de recrutement dure-t-il plus longtemps qu'avant ? Avez-vous rajouté des étapes supplémentaires ?

Thème 2 : Outils digitaux et méthode de travail

Quels outils utilisez-vous pour le sourcing ? Ont-ils changé lors de cette dernière année ?

Quel outil préfère-tu utiliser et pourquoi ?

Quels outils utilisez-vous pour les entretiens ? Y aviez-vous déjà eu recours avant ?

Comment se passe les entretiens à distance ?

Selon vous, quels sont les avantages des outils digitaux ?

Selon vous, quels sont les inconvénients des outils digitaux ?

Comment se passe la communication avec vos collègues/ vos candidats/vos clients via les outils digitaux ?

Arrivez-vous à garder et privilégier le côté humain tout en utilisant ces outils ?

Thème 3 : Adaptation des demandes et attentes

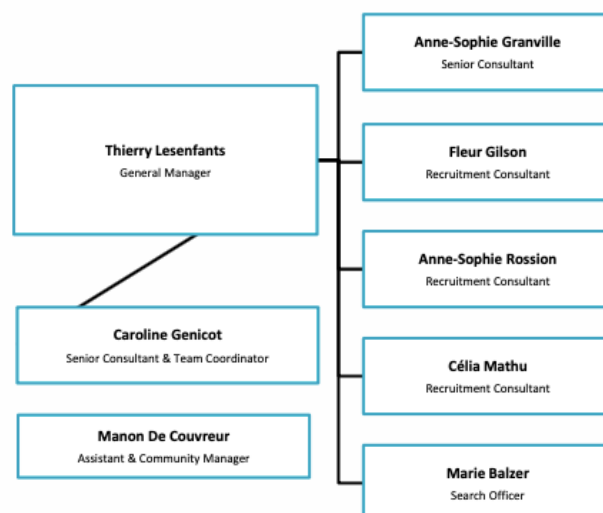
Avez-vous remarqué de nouvelles attentes chez les clients ? Lesquelles ? Comment vous-y adaptez-vous ?

Avez-vous remarqué de nouvelles attentes chez les candidats ? Lesquelles ? Comment vous y adaptez-vous ?

Comment envisagez-vous le futur ? Allez-vous modifier vos façons de travailler après cette crise ou garder vos habitudes ?

Annexe 2

Organigramme habeas 2020





Solidaris est l'une des plus importantes Mutualités en Belgique.

Dans le cadre du développement des activités liées aux métiers de la Mutualité et de son réseau, la Fondation Solidaris Immo, société active dans la gestion de patrimoine immobilier, souhaite s'adjoindre les services d'un (m/f) Directeur adjoint.

Les activités de la Fondation sont principalement axées sur l'entretien, la réparation et la maintenance des équipements techniques de son patrimoine immobilier, représentant pas moins de 120 bâtiments, ainsi que la gestion des investissements sur la Province de Liège (rénovations, transformations et nouvelles constructions).

Composée d'un hôpital, de polycliniques, de pharmacies, de magasins d'optique, d'agences mutuellistes, de bureaux administratifs, l'activité de la Fondation est essentiellement basée sur le bien-être des collaborateurs et sur l'accueil des affiliés, des patients ou des clients.

Vous voulez travailler pour une entreprise à haute valeur humaine ? S'investir chez Solidaris, c'est mettre vos compétences au service d'une cause aussi importante que l'accès à la santé pour tous !

Vous recherchez un équilibre vie privée - vie professionnelle ? Solidaris contribue à votre bien-être en proposant du télétravail, des horaires flexibles et une ambiance conviviale générant un fort sentiment d'appartenance.

Vous souhaitez évoluer et être accompagné(e) dans votre métier et vos envies de carrière ? Solidaris valorise un management participatif et vous propose une variété d'actions de formation qui encouragent le développement personnel.

Solidaris souhaite s'adjoindre les services d'un (m/f) :

Directeur Adjoint au Service technique

Fonction

Stratégie

Avec la Direction Technique, dont vous dépendez directement :

- vous participez à la définition d'une stratégie de développement du patrimoine par le développement de perspectives à court, moyen et long terme
- vous êtes responsable de la mise en œuvre et du monitoring de cette stratégie
- vous participez au Comité de Direction élargi aux services opérationnels de la mutualité.

Pilotage et coordination des activités

- Vous êtes chargé d'assister, d'accompagner et de conseiller le Directeur Technique dans **le pilotage des structures** en place et vous apportez un appui ponctuel aux occupants sur l'organisation des sites
- Vous **coordonnez l'ensemble des activités techniques et stratégiques**, vous assurez le reporting auprès de votre N+1 et vous informez les équipes des décisions prises tout en assurant le suivi des plans d'actions.
- Vous êtes responsable de **l'élaboration des budgets travaux pluriannuels, des plannings et des hypothèses conceptuelles** dans le respect des besoins définis par l'exploitant en préparation avec les Comités de Direction et les instances.
- Vous êtes responsable de **l'analyse et du suivi des indicateurs** construits sur base des tableaux de bord.
- Vous participez et contribuez aux **évolutions techniques et organisationnelles** de la structure
- Sur le terrain, vous **supervisez le processus complet des études** et de l'exécution ainsi que la coordination des intervenants au travers des auteurs de projets, architectes, bureaux d'études techniques spéciales et des entreprises générales dans le cadre des projets immobiliers.
- Vous dirigez, coordonnez et gérez **les activités techniques** des bâtiments de la mutualité Solidaris et de ses structures, impliquant un minimum de connaissance du fonctionnement des cellules pharmaceutiques, hospitalières, soins à domicile, mutuellistes, magasins d'optique et différentes ASBL.
- Vous assurez la supervision des **activités de maintenance**, d'entretien et de réparation, des activités techniques telles que méthode, planning, ordonnancement dans le respect des procédures comptables, juridiques et de bonne gouvernance en rendant compte directement au Directeur Technique.
- Vous coordonnez les activités et les échanges avec **le service achat** dans le respect de la réglementation marchés publics et des procédures internes.
- Vous êtes **le garant du respect de la réglementation en lien avec la législation sur les marchés publics** dans le cadre de l'exécution des marchés de travaux, de fournitures et des services.

Management et gestion d'équipe

- Vous êtes **le relais entre la direction et les équipes encadrement et ouvrière** en coachant, en managant, en motivant et en fédérant le personnel.

Profil

- Titulaire d'un master (ingénieur industriel ou civil en construction ou électromécanique), vous disposez idéalement d'une expérience de minimum 5 ans dans une fonction similaire.
- Votre rigueur, vos capacités d'analyse et votre esprit critique font de vous une référence en termes de gestion de budget et de dossiers administratifs complexes.
- Leader d'équipes confirmé, vous disposez également d'une approche client (écoute, conseil), d'un sens de l'organisation et d'affinités techniques dans le domaine de la construction.
- La communication, l'esprit d'initiative, la rigueur, la flexibilité comptent parmi vos points forts.
- De bonnes connaissances en planification et marchés publics constituent un atout.
- Autonome, vous appréciez cependant le travail d'équipe, vous travaillez avec organisation et structure, vous êtes orienté(e) client, objectif et résultat, vous faites preuve d'empathie, de bienveillance, de discrétion et avez une écoute attentive.

Offre

- L'opportunité d'être impliqué(e) dans des projets de constructions considérables, une fonction diversifiée laissant une large place à l'autonomie d'action et à la prise d'initiatives.
- Un contrat à durée indéterminée et l'opportunité d'intégrer une entreprise à taille humaine en plein développement.
- Un package salarial complet en rapport avec vos compétences assorti d'avantages extra-légaux.

Intéressé(e) ?

Veuillez poser votre candidature en ligne via le lien suivant : <http://www.habeas.be/job/>

Réf. 762-003 (2021)

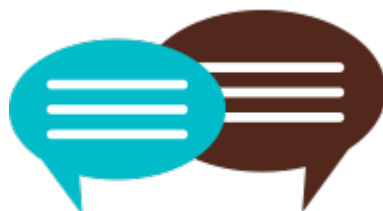
Votre candidature sera traitée rapidement et confidentiellement. habeas gère cette mission en exclusivité.

Canevas screening tél.

Screening téléphonique // **MISSION** – **Candidat(e)**

- **GDPR** : ok / à relancer
- **Identifié / Postulant**
- **Age** :
- **Localisation** :
- **Formation** (études) :
- **Situation actuelle/Motivations** :
- **Expérience relevante** :
- **Langues** :
- **Niveau de salaire actuel** :
- **Niveau de salaire souhaité** :
- **Remarques** :
- **Premier avis** :

Réalisé par :



RAPPORT D'ENTRETIEN

Nom du Candidat

Date de l'entretien

Entreprise

Nom de la fonction

Entretien réalisé par



CE RAPPORT EST STRICTEMENT CONFIDENTIEL



Données personnelles

- Age
- Adresse-mail
- État civil
- Numéro de téléphone
- Localisation

Formation

-
-

Dates

Société

Fonction

- Secteur :
- Fonctions/Responsabilités :
- Départ :

Dates

Société

Fonction

- Secteur :
- Fonctions/Responsabilités :
- Départ :

Dates

Société

Fonction

- Secteur :
- Fonctions/Responsabilités :
- Départ :

Dates

Société

Fonction

- Secteur :
- Fonctions/Responsabilités :
- Départ :

Motivation

Langues

Rémunération

Salaire actuel :

Rémunération souhaitée :

Disponibilité

- Préavis légal :
- Autres procédures de recrutement en cours :

Avis

- Positif/Négatif/Mitigé
- Commentaire :

habeas

N.B. : Les avis sur l'aptitude en tant que personne sont basés sur des impressions recueillies durant l'interview et/ou l'observation ainsi que sur des connaissances reposant sur l'expérience; il ne s'agit pas d'avis basés sur l'utilisation professionnelle de méthodes psycho-diagnostiques. Un assessment center lors de la dernière étape de sélection confirmera, le cas échéant, ces observations.