

---

**La perception des professionnels du métier face à la digitalisation de la fonction RH. Axé sur l'évolution de la fonction des responsables en ressources humaines et des recruteurs.**

**Auteur :** Laudicina, Ophelia

**Promoteur(s) :** Beuker, Laura

**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/2268.2/13101>

---

*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 : Laudicina

Prénom : Ophelia

Matricule : S152379

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Finalité : « Politique et management RH »

### **Mémoire de fin d'études**

**La perception des professionnels du métier face à la  
digitalisation de la fonction RH.**

**Axé sur l'évolution de la fonction des responsables en  
ressources humaines et des recruteurs**

Promotrice : Laura Beuker

Lectrice interne : Sabine Hauser

Lectrice externe : Florence Corombelle

## Remerciements

Nous tenons à adresser nos chaleureux remerciements à toutes les personnes qui ont, de près, ou de loin, aidé dans la réalisation de ce mémoire de fin d'études qui clôture nos années d'études au sein de l'Université de Liège.

Premièrement, nous tenons à remercier Madame Laura Beuker, promotrice de notre mémoire, pour son écoute, sa disponibilité et son accompagnement lorsque nous en ressentions le besoin.

Par la suite, nous tenons à remercier Madame Sabine Hauser d'avoir accepté d'être notre lectrice interne à l'Université de Liège ainsi que ses nombreux conseils donnés dans le cadre de son cours de *Pratique de l'entretien d'embauche*.

Nous tenons également à remercier Madame Florence Corombelle d'avoir accepté d'être notre lectrice externe ainsi que de nous avoir accueillie au sein de son département durant notre stage et de nous avoir donné goût au recrutement, mais également pour tous ses conseils.

Nous remercions également les 15 professionnels du métier d'avoir accepté de nous octroyer du temps pour la réalisation de nos entretiens et pour nous avoir partagé leur travail mais surtout leur passion.

Pour finir, nous tenons à remercier les membres de notre famille ainsi que nos amis pour le soutien et la bienveillance qu'ils nous ont apportés durant la totalité de notre cursus académique ainsi que durant la réalisation de ce mémoire de fin d'études ainsi que les relectures apportées avec soin à ce travail.

# **Sommaire**

<b>Introduction .....</b>	1
<b>I. Partie théorique .....</b>	4
1.1    Contextualisation du sujet de recherche.....	4
1.1.1    Préambule de la digitalisation .....	4
1.1.2    L'impact de la digitalisation sur la fonction RH .....	6
1.2    La tendance du E-recrutement alias le recrutement numérique.....	9
1.2.1    Le processus de recrutement et ses outils.....	9
A)    Les outils .....	10
1.2.2    Le recrutement numérique.....	12
A)    Présentation du recrutement numérique .....	12
B)    Les avantages du recrutement en ligne.....	13
C)    Les inconvénients du recrutement en ligne .....	14
D)    Les différentes perceptions d'un recrutement en ligne.....	15
1.3. L'utilisation des plateformes de vidéoconférence lors du processus de sélection.....	16
1.4    Les compétences de fonction de responsables en ressources humaines.....	19
1.5. Présentation de nos hypothèses de recherche .....	20
<b>II. Méthodologie.....</b>	22
2.1    Choix de la problématique.....	22
2.2    Choix de la méthode.....	22
2.3    Étapes de la démarche .....	24
2.4    Choix de l'échantillon .....	24
2.5    Entretiens (semi-directif).....	25
2.6    Limites de la démarche.....	27
2.7    Présentation des entreprises.....	27
<b>III. Présentation des résultats empiriques .....</b>	29
3.1    Le descriptif de la fonction.....	29
3.1.1    Description de la tâche et de la journée type .....	29
3.1.2    Description des compétences requises pour exercer la fonction .....	30
3.1.3    Métiers en pénurie .....	31
3.2    Les différents processus de sélection .....	32
3.2.1    Explication des différentes phases de sélection.....	32
3.3    L'utilisation de la digitalisation dans la fonction .....	35
3.3.1    La définition de la digitalisation.....	35
3.3.2    Les attentes rencontrées face à la digitalisation au sein de leur entreprise.....	36
3.3.3    Les outils technologiques utilisés.....	38

3.4	La banalisation de certaines tâches.....	40
3.4.1	Les tâches qui sont automatisées et la banalisation de certaines tâches .....	40
3.4.2	Utilisation du numérique un frein ou bien un accélérateur pour la fonction ? .....	40
3.5	L'évolution de la fonction dans les années à venir.....	42
3.5.1	Évolution de la tâche (moins de hard skills, mais plus de soft skills) .....	42
3.5.2	Impact de la digitalisation sur le recrutement.....	43
3.5.3	Évolution de la fonction .....	45
<b>IV.</b>	<b>Analyse des résultats et discussions .....</b>	<b>47</b>
4.1	Présentation du cadre théorique.....	47
4.1.1	Le déterminisme technologique .....	47
4.1.2	La construction sociale des technologies.....	49
4.1.3	La socio matérialité .....	50
4.1.4	La sociologie des professions .....	52
4.2	Retour sur nos hypothèses.....	54
4.2.1	Hypothèse 1 .....	54
4.2.2	Hypothèse 2 .....	55
4.2.3	Hypothèse 3 .....	56
4.3	Discussion et pistes de réflexion .....	58
<b>Conclusion</b>	.....	<b>60</b>
<b>Bibliographie</b>	.....	<b>62</b>
<b>Annexes</b>	.....	<b>65</b>
<i>Annexe 1 : Schéma reprenant les différentes étapes du processus de recrutement.....</i>		<i>65</i>
<i>Annexe 2 : Les étapes de la démarche de recherche en sciences sociales .....</i>		<i>65</i>
<i>Annexe 3 : Guide d'entretien.....</i>		<i>66</i>
<i>Annexe 4 : Tableau récapitulatif des entretiens .....</i>		<i>68</i>

# Introduction

La digitalisation est un sujet intéressant, mais également dans l'air du temps. Aujourd'hui, la question de la digitalisation est inévitable au sein des entreprises. Pour rester compétitives, les organisations doivent s'adapter au changement et ouvrir leurs portes à l'utilisation de nouveaux outils numériques et à l'automatisation des tâches répétitives pour assurer une optimisation de temps, mais aussi d'argent. La digitalisation peut aider les entreprises à rester concurrentielles dans leur secteur d'activité (« Définition de la digitalisation, ses avantages et ses outils », s. d.).

Mais quelle différence pouvons-nous faire entre digital et numérique ? Le concept de transition numérique ou de numérisation est présent dans les sociétés depuis l'émergence de l'informatique. Il a pour but de renforcer l'efficacité des processus existant dans une société, par le biais de l'utilisation d'équipements informatiques ou automatisés dans le monde du travail. La transformation numérique est donc une évolution des techniques employées, sans changement profond du modèle économique de la société. Par contre, le mot digital a aujourd'hui un sens plus conforme à son étymologie. Le mot digital, du latin "*digitus*" qui signifie doigt, fait donc explicitement allusion aux objets tactiles que l'on manie avec les doigts. Le principal enjeu du digital est de construire une relation entre l'objet électronique et son usager (« Quelle est la différence entre digital et numérique », 2020). Pour faciliter la lecture de notre travail, nous ne ferons pas de distinction entre le numérique et le digital.

À l'heure actuelle, l'univers digital est omniprésent dans notre quotidien. Au XXI<sup>e</sup> siècle, nous sommes constamment submergés de nouvelles idées, de nouveaux produits, de nouveaux outils, de nouveaux processus et de nouvelles pratiques. La technologie impacte tous les aspects de notre vie, et elle évolue sans cesse. Il s'avère que de nouvelles technologies « économisant du travail » apparaissent presque quotidiennement dans notre société. Si elles sont acceptées, elles affectent les politiques et les pratiques du travail au sein des organisations. Indéniablement, la technologie peut exercer une influence sur toutes les dimensions de notre société. En premier lieu, elle simplifie le travail, mais elle le rend également plus épineux. La digitalisation constitue d'une part un obstacle à la réussite, mais d'autre part, elle offre des opportunités croissantes (Florea & Badea, 2013).

Nous avons constaté une évolution de la fonction du fait de la digitalisation et l'automatisation de certaines pratiques et de certaines tâches. Dans les faits, cela signifie que les professionnels des ressources humaines pourraient dans un avenir proche se voir remplacer par des outils digitaux et le cœur du métier pourrait se voir transformer. Ayant réalisé notre mémoire dans l'après-Covid-19, les derniers mois nous ont fait prendre conscience de l'importance de l'utilisation des outils numériques. De toute évidence, la crise sanitaire a accéléré l'émergence de nouveaux outils technologiques. Ce ne sont pas de nouvelles ressources, bien au contraire.

La digitalisation est présente depuis quelques années déjà, mais la crise de la Covid-19 a réellement accéléré l'utilisation du numérique. Les entreprises ont dû rapidement trouver des solutions pour communiquer et échanger à distance, afin de continuer à travailler normalement de chez eux. La digitalisation de certaines pratiques des ressources humaines<sup>1</sup> n'est pas nouvelle en tant que telle, mais son utilisation s'est amplement élargie et le contexte de la Covid-19 a permis de s'adapter rapidement aux changements. « Face à la pandémie, les outils numériques ont été spontanément et massivement mobilisés. La crise a accéléré des tendances déjà présentes et a fait émerger d'autres perspectives. Elle apparaît comme une porte ouverte sur l'avenir de nos sociétés. » (« Crise Covid et essor des outils numériques », 2021).

Pour argumenter notre sujet de recherche, nous avons construit notre questionnement autour de plusieurs éléments. Premièrement, nous nous sommes demandé dans quelle mesure la digitalisation impacte la fonction de recruteurs et de responsables RH<sup>2</sup>. Ensuite est venue la question de savoir comment l'utilisation accrue du numérique modifie les compétences des professionnels, et pour finir, quelle serait l'évolution de la fonction RH face à la digitalisation. Nous avons choisi de nous orienter vers ce sujet de recherche car nous y avons trouvé un intérêt personnel lors de la réalisation de notre stage au sein d'un cabinet de recrutement.

Le présent travail peut être subdivisé en quatre parties distinctes. Dans un premier temps, nous introduirons cette recherche avec la présentation de notre revue de littérature qui se concentre sur la contextualisation de la digitalisation, mais plus précisément sur la digitalisation de la fonction RH et la perception des acteurs à la suite de cette digitalisation. Cette revue sera également suivie de la formulation de nos hypothèses. Dans cette partie, nous avons mobilisé un certain nombre d'articles scientifiques en lien avec notre sujet de recherche.

Dans un second temps, nous présenterons notre méthodologie de recherche qui s'inscrit dans un cadre de recherche qualitative. La méthode de recherche qualitative ne cherche pas à produire des données qui pourraient être quantifiées (Lejeune, 2014). Notre méthode se veut également hypothético-déductive, c'est-à-dire que nous sommes partie d'une cause et que de cette cause, nous avons émis plusieurs hypothèses que la récolte de matériaux nous permettra d'affirmer ou de réfuter par la suite. Dans le cadre de la collecte de matériaux empiriques, nous avons conduit quinze entretiens avec des professionnels des ressources humaines pour en apprendre davantage sur leur ressenti sur le sujet.

En troisième lieu, nous effectuerons la mise à plat des données que nous avons collectées. L'intérêt premier de ces entretiens est d'en ressortir des variables pour vérifier nos hypothèses préalablement définies.

---

<sup>1</sup> Dans la suite de ce travail nous utiliserons l'abréviation RH pour désigner le terme « Ressources Humaines »

<sup>2</sup> Pour faciliter la lecture, nous emploierions le terme de professionnels des ressources humaines pour désigner les recruteurs et les responsables RH

Enfin, nous terminerons notre recherche par l'analyse des résultats ainsi que par une discussion. Dans l'analyse des résultats, nous présenterons en premier lieu notre cadre théorique qui s'appuie sur les théories suivantes : le déterminisme technologique (Doray & Millerand, 2017), le constructivisme social appelé également la construction sociale des technologies (Doray, 2017), la socio matérialité (Orlikowski, 2007) et la sociologie des professions et la question des identités professionnelles (Dubar, Tripier & Boussard, 2015). Nous vérifierons ensuite nos hypothèses en confrontant les résultats recueillis et nous répondrons à notre question de recherche qui est la suivante : « *Comment les professionnels des ressources humaines perçoivent-ils l'évolution de leur fonction face à la digitalisation ?* ». Nous terminerons par une discussion portant sur l'intelligence artificielle (IA) et par une conclusion.

## I. Partie théorique

Nous débuterons notre recherche par la présentation de notre revue de littérature. Procéder de cette manière nous permet d'en apprendre davantage sur notre sujet de recherche, à savoir la digitalisation, mais plus précisément sur la digitalisation de la fonction RH et comment cette évolution peut être vécue par les professionnels des ressources humaines.

Afin de contextualiser notre sujet de recherche, nous avons dans un premier temps ciblé nos recherches sur les définitions et concepts de la digitalisation en général pour nous imprégner du contexte, et nous les avons ensuite mis en lien avec le métier en effectuant des recherches sur l'apparition et l'utilisation de la digitalisation dans la fonction RH et son impact. Nous avons par la suite orienté nos recherches sur le E-recrutement, le recrutement numérique, et sur l'utilisation des vidéoconférences et le ressenti des utilisateurs lors des entretiens. Comme le veut la méthode hypothético-déductive, nous sommes partie d'une idée générale de la digitalisation, pour nous intéresser ensuite à la digitalisation de la fonction RH. Cette méthode s'apparente à celui de l'entonnoir, car notre objet de recherche se précise au fil des lectures.

Lors de la constitution de notre revue de littérature, nous avons voulu confronter les avis des différents auteurs contemporains pour en apprendre davantage sur le sujet de la digitalisation et son impact en vue d'orienter la conception de notre guide d'entretien pour mener au mieux nos entretiens avec les professionnels des ressources humaines par la suite. Nous avons mobilisé plusieurs sources que nous allons présenter ci-dessous.

### 1.1 Contextualisation du sujet de recherche

#### 1.1.1 Préambule de la digitalisation

Dans un premier temps, nous avons orienté nos recherches vers les définitions de la digitalisation pour contextualiser notre sujet de recherche. La digitalisation et le numérique sont des synonymes, ils signifient que nous pouvons remplacer les supports papier par des supports informatiques.

Nous avons trouvé une définition de la digitalisation dans le dictionnaire en ligne L'internaute qui nous semblait complète et pertinente : « *la digitalisation consiste en la numérisation de documents afin de les sauvegarder sur un support informatique. Tous les types de documents peuvent être digitalisés, papiers, vidéos, photographiques ou bandes sonores.* » (« Digitalisation : définition simple et facile du dictionnaire », s. d.).

D'après un article écrit de Alcouffe (2019) publié sur le site web Junto, la numérisation est une conséquence logique du développement technologique, et plus particulièrement de l'Internet et des ordinateurs. Tout peut désormais être géré en ligne, c'est là le fondement même de la numérisation. Nous

pouvons affirmer qu'il s'agit d'un phénomène qui consiste à modifier des méthodes, des outils, des objets ou même des métiers classiques grâce aux technologies numériques qui existent, dans l'optique de les rendre plus efficaces et plus performants. Ce phénomène est arrivé en même temps que l'utilisation d'Internet dans notre quotidien. Cette numérisation a permis de passer du courrier papier aux courriels, des magasins physiques aux boutiques en ligne, etc. Grâce aux technologies, nous pouvons payer de manière électronique, discuter de manière virtuelle avec des gens *via* les réseaux sociaux et les canaux de communication. Tous ces changements amènent à penser que notre société se transforme en société numérique.

La digitalisation ne touche pas que notre quotidien, elle touche également les entreprises. Celles-ci connaissent aussi une digitalisation et cette transformation va bouleverser les modèles économiques existants. Pour rester compétitives et assurer leur pérennité, les entreprises n'ont d'autres choix que de s'adapter à cette transformation digitale. La digitalisation va permettre un gain de temps, mais aussi un gain d'espace, car il est aujourd'hui possible de travailler avec des collègues se trouvant à l'autre bout du monde, puisque la notion de distance n'existe plus. Rester en contact pour partager une information nécessaire avec des collègues est devenu une habitude, il est possible d'envoyer un mail ou d'entamer une discussion instantanée *via* un chat à n'importe quel moment de la journée et de pratiquement n'importe où dans le monde. La digitalisation va faciliter l'organisation du travail dans les entreprises, car l'automatisation de tâches répétitives permet une meilleure optimisation du temps de travail pour atteindre un résultat donné et être plus performant (Alcouffe, 2019).

Ensuite, d'après un article que nous avons trouvé sur le site de Randstad (« Et si... vos travailleurs n'adhèrent pas à la digitalisation ? », s. d.), l'enjeu de la digitalisation est populaire depuis déjà quelques années, mais la digitalisation dans les entreprises s'est davantage développée depuis la crise sanitaire de la Covid-19, lorsque le télétravail est devenu la norme. Les entreprises ont dû rapidement s'adapter, ce qui a donné naissance à de nouvelles formes de collaboration, de réunion et de communication à distance, car elles n'avaient pas d'autres choix que de se digitaliser si elles voulaient continuer à fonctionner durant la crise.

« Si l'on prend la question de la transformation numérique de la fonction RH, on trouve un éventail thématique très large : il s'agit tantôt de recrutement (Nikolaou, 2014), d'image ou de marque d'employeur (Sivertzen et al., 2013) ou encore de l'émergence de nouveaux métiers (Girard, Fallery et Rodhain, 2011). La grande diversité des champs concernés et des cadres conceptuels mobilisés rend difficile l'appréhension exhaustive du concept de la numérisation des organisations par les acteurs de la fonction RH. » (Audrin & Davoine, 2017, p.16).

### 1.1.2 L'impact de la digitalisation sur la fonction RH

Après quelques recherches sur la digitalisation en général, nous nous sommes penchée sur la digitalisation des pratiques RH. Nous avons appris que la fonction RH pouvait être digitalisée de plusieurs façons au niveau des différentes pratiques de la fonction comme le recrutement, la gestion des carrières, la gestion de la paie, la gestion du personnel, la gestion de la formation et des compétences, la gestion de projet, etc.

La digitalisation de la fonction RH implique des changements dans l'organisation d'une entreprise, mais surtout dans la manière de travailler avec les nouveaux outils technologiques. La digitalisation de la fonction RH va en premier lieu passer par une transformation numérique de la fonction RH dans ses différentes pratiques comme le recrutement avec le recrutement numérique et l'utilisation accrue des différents outils numériques pour faciliter les cinq étapes principales du processus de recrutement, la gestion des formations avec la formation numérique qui permet aux employés d'apprendre à développer leurs compétences grâce à des moyens de formations et outils numériques disponibles en ligne, la gestion de la paie, la gestion des compétences, les SIRH qui permettent de gérer et de relier ensemble plusieurs processus liés à la fonction RH en stockant un nombre important de données et d'informations, le télétravail avec tous les outils numériques permettant aux travailleurs de travailler à distance, etc. Il existe déjà un grand nombre d'outils numériques présent sur le marché pour accélérer la façon de réaliser des tâches ou des processus RH, par exemple pour valoriser *l'employer branding*<sup>3</sup> par des visites virtuelles des locaux, l'utilisation des réseaux sociaux pour faciliter le *sourcing*<sup>4</sup> des candidats en recrutement, l'automatisation de certaines tâches ou certains processus RH comme la proposition de modules *d'E-learning*<sup>5</sup>, l'enregistrement automatique de candidats dans une base de données. La digitalisation des pratiques RH n'a rien de nouveau, mais depuis quelques années nous pouvons observer une évolution rapide résultant de la combinaison de quatre facteurs : l'augmentation des capacités de stockage et de calcul ce qui va faciliter l'accès au grand public, les ergonomies des solutions numériques RH, le renforcement de l'utilisation privée du numérique qui permet une accessibilité depuis de nombreux appareils tels que l'ordinateur, le smartphone, etc. Pour finir, on retrouve aussi l'effet de mimétisme au sein de certains secteurs. D'après les auteurs, ces dernières années, on a pu observer quatre phénomènes qui ont permis à une émergence rapide du numérique : l'adoption générale du numérique par les employés dans leur vie personnelle, la démocratisation des outils numériques comme la réalité virtuelle, et une recherche de nouveaux domaines technologiques comme la blockchain<sup>6</sup>, une

---

<sup>3</sup> *Employer branding* est un terme anglais qui signifie l'image de l'employeur

<sup>4</sup> *Sourcing* est un terme anglais qui signifie la recherche de candidat

<sup>5</sup> *E-learning* est un terme anglais qui signifie la formation en ligne, sur Internet

<sup>6</sup> Mode de stockage et de transmission de données sous forme de blocs liés les uns aux autres et protégés contre toute modification (Baudoin et al., 2019).

transformation due au numérique en général dans le mode de travail des employés qui doivent s'y adapter (Baudoin, Diard, Benabid & Cherif, 2019).

« Comme pour la digitalisation des entreprises, la transformation numérique RH n'est pas un phénomène nouveau. Les années 1970 ont vu l'arrivée des premiers logiciels orientés payer. Les années 1980 ont été marquées par le développement des SIRH. Au cours des années 2000, le potentiel offert par Internet a permis le développement de nombreuses solutions et pratiques autour du e-recrutement, de la e-formation, des portails RH, des réseaux sociaux. Depuis 2010, la numérisation des activités RH est marquée par une accélération de l'utilisation et de la diffusion : des réseaux sociaux ; des contenus multimédias (notamment des vidéos dans la formation) ; de l'analytique RH<sup>7</sup> ; du recours au mode SaaS<sup>8</sup> dans les offres numériques RH ; de la dématérialisation. » (Baudoin et al., 2019, p.8).

À l'heure actuelle, les entreprises n'ont pas d'autres choix que de changer leurs pratiques et de s'adapter aux changements organisationnels. Les entreprises doivent encourager l'utilisation de nouveaux outils technologiques et favoriser les nouvelles pratiques dans les entreprises. Pour accompagner ce changement, la fonction RH doit prendre en charge l'encadrement de cette évolution numérique à deux échelons. D'abord au cœur de la fonction RH elle-même, au niveau de la mutation de ses processus habituels, et ensuite au niveau de la totalité de l'entreprise pour accompagner le changement des habitudes dans l'organisation, des valeurs de l'entreprise, des compétences des collaborateurs, des métiers et des compétences, des métiers et des usages pour accompagner les travailleurs dans ce changement. Il faut opérer des transformations au cœur même de la fonction, mais également dans l'entreprise en général. Cependant, il convient de rester prudent lors d'une transformation digitale. Il est assez courant que certaines entreprises décident d'adopter de nouveaux outils numériques pour imiter les autres entreprises et rester compétitives sur le marché. Il y a un effet de mode et de mimétisme dans l'adoption de certains outils et cela peut résulter en un échec au sein de certaines entreprises. Cet échec n'est pas dû à la digitalisation, mais plutôt au facteur humain. C'est à ce moment-là que la fonction RH entre en jeu pour accompagner les entreprises dans les changements pour faire de ce changement un succès (Chouaib, 2020). Sans compter que les changements amenés par l'émergence de la digitalisation impliquent l'apparition de nouvelles formes d'interaction entre les acteurs, mais modifient aussi les interactions conversationnelles, ce qui questionne le cadre de la communication et le traitement de l'information par les acteurs (Cousserand-Blin & Pinède, 2018).

---

<sup>7</sup> L'analytique RH consiste à développer des bases de données RH pour produire des analyses et anticiper certaines actions RH et/ou améliorer les offres RH.

<sup>8</sup> Le mode SaaS (Software as a Service) permet à des utilisateurs de réaliser des analyses à partir de bases de données sur différents types d'informations RH afin de repérer et d'anticiper des tendances en vue de mettre en place des actions (analyser les profils performants dans une entreprise, repérer les profils risquant de quitter l'entreprise, repérer les besoins de développement des compétences...)

Selon Chouaib (2020), la digitalisation de la fonction RH va soutenir les nouveaux enjeux des entreprises, prévoir les futurs besoins et faciliter les transformations produites par la digitalisation. Lorsqu'il y a une digitalisation au sein d'une entreprise, celle-ci doit s'adapter et utiliser de nouveaux outils. Elle doit également adapter son mode de travail pour le rendre plus collaboratif, ce qui permet de supprimer les limites de temps et de distance, de faire évoluer les compétences, mais principalement d'opérer un changement au niveau des pratiques managériales et de la culture d'entreprise. Ce sont là de nouveaux enjeux que la fonction RH va pouvoir assumer en tant qu'acteur principal du changement. Ce phénomène a complètement effacé les obstacles temporels et les méthodes de gestion traditionnelles et a peu à peu bouleversé le monde des entreprises sur le plan culturel, structurel et organisationnel : de nouveaux emplois ont été créés, le temps s'est considérablement accéléré, le travail à distance s'est développé, les méthodes de management se sont transformées, les entreprises se sont libérées, etc. Selon Storhaye (2016), « les entreprises actuelles sont confrontées à des bouleversements multiples qui rendent caduques les recettes habituelles [...] se réinventer passe par une transformation vers des organisations « agiles », capables de s'adapter en permanence à la réalité des affaires » (cité par Chouaib, 2020, p.58).

D'après Baudoin et al. (2019), ce n'est que le début de l'émergence de cette vague de digitalisation avec l'entrée dans le monde des ressources humaines de l'intelligence artificielle notamment avec les chatbots, la réalité virtuelle, les objets connectés et la prise en considération de l'adaptive Learning<sup>9</sup>.

« Avec l'amplification des technologies de l'information et de la communication (TIC) et le développement exponentiel de leurs usages (applications, plateformes ...), le monde s'est engagé depuis une décennie dans une troisième révolution : « une révolution technologique ». Basculées dans une « ère digitale », les entreprises affrontent des transformations inédites qui s'accélèrent et bouleversent leur fonctionnement et leurs systèmes managériaux. » (Chouaib, 2020, p.47).

L'utilisation du numérique dans une entreprise peut contribuer à l'élaboration de solutions supplémentaires par rapport aux méthodes classiques que les entreprises utilisent déjà. Par exemple, l'usage du *sourcing* numérique permet de faciliter le recrutement, l'usage des matériels d'E-learning permet de suivre des formations de manière informelle dans la gestion des formations et des compétences. Le numérique peut également faciliter l'accès à des procédés déjà existants comme la signature du contrat de travail de manière électronique et non plus en version papier. Le numérique permet aussi de vivre avec son temps et de répondre positivement aux attentes des travailleurs. En effet, il est aujourd'hui possible de poser ses jours de congés *via* une application ou un outil numérique lié à la gestion du temps de travail *via* son smartphone. Mais attention, le numérique peut aussi s'avérer compliqué et ne constitue pas une solution miraculeuse. Le numérique peut être considéré comme un accélérateur, mais également comme un frein au sein d'une entreprise. Il n'est pas aussi perfectionné

---

<sup>9</sup> L'adaptive Learning vise à proposer des contenus de formations adaptés aux employés en fonction de leurs besoins en prenant en compte leur passé (« L'adaptive Learning, définition et idées reçues », s. d.)

qu'un être humain, une formation donnée par un expert sera plus efficace qu'une formation donnée par un ordinateur. Le numérique est une méthode complémentaire. Il faut une vérification de l'humain, car la solution numérique ne peut pas tout savoir. Prenons l'exemple de la gestion de la paie, elle doit être adaptée aux changements de statuts des travailleurs, aux contraintes légales, etc. Il peut aussi y avoir une contrainte financière, car l'implémentation de certaines solutions numériques nécessite des investissements financiers importants. Le calcul « numérique = pas cher » amène généralement de mauvaises surprises. Enfin, pour mettre en place une solution numérique au sein d'une entreprise, les compétences humaines comme la gestion de projet ou la gestion du changement sont indispensables. La transposition d'une nouvelle solution digitale va indéniablement engendrer des modifications des habitudes de travail, comme l'ajout ou la suppression de tâches, la redéfinition du sens du travail effectué par un employé, la nécessité de développer de nouvelles compétences, le déplacement des zones de pouvoir de certains vers d'autres. Il faut alors parvenir à convaincre, entraîner et soutenir pour que la majorité des employés accepte la nouvelle solution et puisse l'utiliser (Baudoin et al., 2019).

D'autre part, le principe de l'automatisation d'un ensemble de pratiques RH devrait encore progresser, particulièrement par le système RPA (Robotic Process Automation). La RPA est axée sur le recours à des programmes informatiques pour permettre l'automatisation de tâches à caractère répétitif. Ces tâches sont nombreuses dans la gestion administrative des RH, notamment la gestion de la paie (Baudoin et al., 2019).

En somme, toutes ces nouvelles solutions numériques dans le milieu des ressources humaines vont nous permettre de dégager deux orientations. Premièrement, un gain de temps, car la digitalisation des pratiques RH va permettre de gagner du temps en se délaissant des tâches répétitives qui pourront être automatisées. De cette sorte, les RH pourront se concentrer sur des projets plus importants pour les entreprises et sur le développement du capital humain. Deuxièmement, l'objectif est d'aspirer à l'excellence en recrutant les profils les plus qualifiés pour l'entreprise, retenir ces profils dans le temps, assurer leur bien-être et garder constamment leur compétence à jour (Baudoin et al., 2019).

## 1.2 La tendance du E-recrutement alias le recrutement numérique

### 1.2.1 Le processus de recrutement et ses outils

Nous allons à présent expliquer les différentes étapes lors du processus de recrutement. Selon Baudoin et al. (2019), le recrutement digital permet de mettre en pratique diverses solutions pour atteindre, optimiser, simplifier ou améliorer les opérations menées durant les cinq étapes principales du processus de recrutement, à savoir : la définition du besoin et la rédaction d'une fiche de poste, le *sourcing*, la sélection, la décision et l'intégration.

1. La définition du besoin et la rédaction d'une fiche de poste : on va définir le profil du potentiel futur candidat sur la base de ses compétences, traits de personnalité, ressorts motivationnels, expérience et formation en fonction de la recherche par rapport à la mission réelle que le candidat devra exécuter (fiche de poste). On décrit aussi ainsi le contexte de l'entreprise et celui de l'équipe que le candidat intégrera. La rédaction de la fiche de poste convient de définir les missions futures, les connaissances et les compétences exigées.
2. Le *sourcing* : permet d'attirer ou de chasser des candidats potentiels dans le but de créer un vivier de candidats potentiels
3. La sélection : permet de faire passer une série de tests cognitifs, de personnalités, de mises en situation, etc. au futur candidat dans le but d'évaluer ses compétences pour le futur poste.
4. La décision : c'est le processus de retenue des candidats potentiels finaux.
5. L'intégration : consiste à retenir le candidat sur le long terme et à le rendre performant.

#### A) Les outils

Nous nous sommes également intéressée aux outils et moyens de recrutement qui pouvaient être utilisés lors des différentes étapes du processus de recrutement. Dans leur ouvrage, Baudoin et al. (2019) citent notamment l'usage des réseaux sociaux pour la recherche de candidats, les *jobboards* lors de la publication d'annonces, les tests de personnalité lors de la phase de sélection, etc.

Les réseaux sociaux sont un moyen de recrutement numérique. Pour savoir lequel utiliser, il faut d'abord répondre aux trois questions suivantes : quelle est la cible ? Quelle est la procédure d'utilisation ? Et pour finir, quels sont le budget et le mode de facturation adaptés ? LinkedIn est le réseau social professionnel par excellence et il est le plus utilisé. Il s'agit d'un réseau social qui a pour cible les profils recherchant des CDI et des postes qualifiés. On peut également y trouver de nombreux étudiants en recherche de stage ou de premières opportunités professionnelles. LinkedIn permet également aux recruteurs comme aux candidats de recruter ou de postuler à l'international. En général, dans les entreprises ou les bureaux de sélection, les recruteurs utilisent une licence recruteur qui leur permet de publier des annonces directement, mais aussi de contacter directement les candidats potentiels et d'effectuer du *sourcing*. Facebook, Instagram et Twitter peuvent également être utilisés dans le cadre d'un recrutement, ce sont des réseaux sociaux moins formels qui peuvent donner une image positive, jeune et active de l'entreprise (Baudoin et al., 2019).

Le pré-tri automatique des CV permet, comme son nom l'indique, de faire une présélection des CV reçus. Le système est basé sur l'analyse des données et géré par des algorithmes qui vont rechercher les termes nécessaires pour le poste.

Les employeurs qui publient des offres d'emploi sont submergés par des centaines de candidatures. Pour éviter cela, il est nécessaire d'utiliser un logiciel de présélection, qui recherche des mots-clés dans

les CV mais qui, malheureusement, passe à côté de bons candidats. Des critiques ont également été formulées à l'égard de l'absence d'éthique de la part de cyber agences qui publient des offres d'emploi fictives, font circuler des CV non sollicités auprès des employeurs, copient des CV sur des sites concurrents et les envoient aux employeurs sans autorisation (Florea & Badea, 2013).

Les *jobboards* sont également utilisés dans le processus de sélection lors de la publication d'annonces. Les *jobboards* sont des plateformes qui permettent la publication d'annonces. L'utilisation des *jobboards* a également un coût, mais le prix est souvent dégressif en fonction du nombre d'annonces que les entreprises et recruteurs publient. Les entreprises se dirigent vers les *jobboards* car ce genre de plateforme respecte toutes les normes légales de publications d'annonces et permettent d'obtenir des candidatures basées sur les compétences et de faciliter le recrutement. Les *jobboards* permettent de communiquer des informations sur la description de fonction, le lieu, le type de mission, la durée de la mission, le type de contrat, mais également de rendre l'annonce plus intéressante et d'attirer un plus grand nombre de candidats potentiels (Baudoin et al., 2019).

Avec les *jobboards* et la possibilité de publication d'annonces, l'utilisation des données est innovante et permet à un recruteur de se faire suggérer des CV de candidats inscrits dans la CVthèque, qui correspondent plus ou moins aux critères de son offre d'emploi publié sur le *jobboard*. Ce premier tri fera gagner un temps précieux au recruteur, qui pourra ainsi consacrer son temps à des tâches avec une plus-value, comme le recrutement de personnel et les échanges avec les individus. Par exemple, certains *jobboards* proposent de mettre en adéquation les compétences et la personnalité du candidat avec la culture d'entreprise (Ferret, 2019, citée par Baudoin et al., 2019).

Les tests de personnalité en ligne sont nombreux sur le marché du recrutement. Ils proposent des solutions numériques développées. On trouve également les tests cognitifs en ligne. Concernant ces deux types de tests, il faut être prudent lors du choix de la plateforme vu le nombre de services proposés. Il faut avant tout analyser la pertinence de l'outil, mais également sa fiabilité (Baudoin et al., 2019).

D'après McColl et Michelotti (2019), il existe à présent de multiples plateformes vidéo qui permettent d'organiser des visioconférences et des interviews vidéo, mais il faut faire attention aux problèmes techniques qui peuvent survenir, notamment les problèmes de connexion qui peuvent entraver la conversation. Il est préférable de prévoir une alternative, téléphonique par exemple. « Le recrutement et la sélection sont des activités clés de la GRH, car l'incapacité à recruter des employés appropriés peut avoir des effets négatifs durables sur la productivité, le capital humain et le niveau de compétence de l'organisation » [traduction libre] (Hsu & Leat, 2000 ; Iles, Chuai, & Preece, 2010 ; cités par McColl & Michelotti, 2019, p.1).

## 1.2.2 Le recrutement numérique

### A) Présentation du recrutement numérique

Nous nous sommes orientée plus précisément vers l'E-recrutement. Le recrutement numérique est l'un des domaines d'activité des RH qui connaît la plus forte croissance en matière de prestataires et de solutions numériques. L'utilisation du numérique dans le recrutement nécessite une combinaison de stratégies et de pratiques. Il n'existe pas à ce jour de solution digitale intégrale qui répondrait parfaitement aux besoins d'une entreprise et qui permettrait d'intégrer toutes les solutions existantes sur le marché. Il est important pour une entreprise d'utiliser et de combiner plusieurs solutions numériques aux solutions classiques déjà existantes. Par exemple, pour la recherche de candidats, il est tout aussi pertinent pour certaines cibles de recourir aux sites d'offres d'emploi, aux sites de Matching, aux réseaux sociaux, etc. Le digital est intéressant dans le cadre d'une stratégie mixte avec l'utilisation de pratiques « traditionnelles ». Certains candidats sont par exemple plus réceptifs au contact humain qu'aux robots conversationnels, quelle que soit la qualité de l'application technologique et leur aptitude à fournir des réponses cohérentes. L'utilisation du digital peut également être contre-productive. Les candidats visés peuvent ne pas être disponibles sur les canaux de communication numériques. Ils peuvent également être trop sollicités et risquent alors de ne plus répondre aux messages envoyés par les recruteurs, tel est le cas des profils informatiques sur LinkedIn. Parfois, les solutions numériques ne sont pas adaptées à la réalité (Baudoin et al., 2019).

Selon CCH WKB (2010, cité par Florea & Badea, 2013), le recrutement numérique est aujourd'hui une composante importante des organisations dans le monde entier, c'est aussi une méthode qui est de plus en plus populaire pour les chercheurs d'emploi dans leur processus de candidature. Le recrutement en ligne est l'une des applications de commerce électronique les plus réussies pour atteindre rapidement un grand nombre de demandeurs d'emploi potentiels.

De plus, certaines sociétés ont recours à des plateformes telles que LinkedIn pour leur recrutement en ligne. Les employés peuvent aussi tirer parti des réseaux sociaux pour accroître leur visibilité, grâce aux relations qu'ils établissent *via* leur réseau. Ils ont la possibilité de travailler leur profil de candidat de façon plus précise en proposant un CV constamment mis à jour et en bénéficiant d'une visibilité renforcée à travers leur réseau (Audrin & Davoine, 2017).

Le recrutement numérique est un élément incontournable dans la digitalisation des pratiques RH, mais le processus doit se conformer à tous les critères des approches plus traditionnelles et faire l'objet d'un suivi régulier pour s'assurer qu'il offre les résultats escomptés. Il doit être pleinement intégré aux autres méthodes de recrutement. Il est également important de s'assurer que les sites web soient mis à jour et qu'il existe un support d'aide en cas de difficultés techniques (Florea & Badea, 2013).

Les principaux types de recrutement en ligne sont : les sites d'emploi, les sites d'agences, les sites de médias, les pages web interactives ou les enquêtes par panel, le recrutement en ligne dans les universités, les CVthèques, les blogs d'emploi, le recrutement par SMS, les réseaux professionnels virtuels, le job dating et le speed dating (Florea & Badea, 2013).

Ces innovations technologiques ont généré un énorme changement dans le domaine du recrutement et ont radicalement transformé les activités du recrutement, à un rythme tel que la recherche dans ce domaine a eu du mal à suivre cette évolution rapide (Anderson, 2003 ; Lievens & Harris, 2003 ; cités par Sylva & Mol, 2009).

Le développement d'Internet implique qu'une part importante du recrutement s'effectue désormais en ligne. D'après Cushway (2012, cité par Florea & Badea, 2013), L'E-recrutement est défini comme « l'utilisation de la technologie pour attirer les candidats et aider le processus de recrutement ». L'utilisation d'Internet dans les processus de recrutement est sans aucun doute le développement récent le plus important dans le domaine des ressources humaines (Florea & Badea, 2013).

## B) Les avantages du recrutement en ligne

Le recrutement en ligne peut offrir une série d'avantages. Les principaux avantages du E-Recrutement sont le gain de temps et d'argent pour les candidats, mais également pour les organisations. Le processus de recrutement en ligne consiste à attirer, à sélectionner et à suivre les candidats, à leur proposer des emplois ou à les refuser. Une approche classique consiste à publier la description du poste vacant sur un site de recrutement en ligne (Armstrong, 2007, cité par Florea & Badea, 2013). Ce site fournit des détails sur le poste comme la description de fonction et des informations sur l'organisation. Les tarifs des sites d'emploi en ligne ont tendance à être moins élevés que ceux des autres sources d'emploi, comme les agences de publicité et de recrutement. Certains rapports indiquent que le recrutement en ligne coûte 95 % de moins que le recrutement traditionnel (Florea & Badea, 2013).

Selon Hopkins (2003, cité par Florea & Badea, 2013), les avantages du recrutement en ligne sont l'accélération du processus de recrutement, la suppression des intermédiaires, le caractère éthique de la sélection informatisée et la meilleure accessibilité à l'information.

Internet permet aux candidats de rechercher des offres d'emploi auxquelles postuler et de comparer les organisations en ligne plus rapidement. Les réponses étant renvoyées presque immédiatement lorsqu'ils décident de postuler en ligne, ils ne perdent plus de temps à attendre des réponses de la part des recruteurs. Les candidats sont ainsi en mesure de rechercher parmi des milliers d'offres d'emploi et de postuler à différentes offres simplement en envoyant un CV *via* Internet. Internet permet l'accès global à beaucoup plus d'informations sur les organisations provenant de multiples sources désormais mises à la disposition des candidats (Sylva & Mol, 2009).

« Les avantages que procure l'e-recrutement (Bournois & al., 2007) : gain de temps ; coûts moindres par rapport aux médias de masse ; technique relativement simple et utilisable par tous ; productivité croissante par rapport à l'analyse des CV. Le recrutement électronique présente plusieurs autres avantages : faible coût, temps de réponse rapide, large éventail de candidats, candidats plus qualifiés (Bondarouk, 2009), accessibilité dans le monde entier (Galanaki, 2002), à leur propre convenance : 24 heures, 7 jours par semaine. Il a été démontré que le cycle de recrutement est plus court et que le coût par embauche est plus faible. Désormais, non seulement les personnes qui recherchent un emploi, mais aussi les demandeurs d'emploi passifs qui seraient intéressés par certaines conditions de travail ou par le message de recrutement peuvent facilement consulter les annonces en ligne » (Florea & Badea, 2013, p.346).

Outre les raisons d'utiliser le recrutement en ligne susmentionnées, ces systèmes peuvent également renforcer l'efficacité du processus de recrutement en permettant d'atteindre un grand nombre de candidats qualifiés, y compris ceux issus des marchés du travail internationaux, en réduisant les coûts de recrutement, en diminuant la durée du cycle de recrutement, en simplifiant les processus administratifs fastidieux et en permettant à l'organisation d'évaluer le succès de sa stratégie de recrutement (Guental & Stone, 2005, cités par Florea & Badea, 2013).

### C) Les inconvénients du recrutement en ligne

Selon Sylva et Mol (2009), les stratégies RH accessibles sur Internet pourraient involontairement entraîner des divergences dans les réactions des candidats, leur satisfaction et leur attrait pour l'organisation selon leur affinité avec l'utilisation du numérique.

Le recrutement en ligne offre des avantages, mais présente également des inconvénients. Certains auteurs affirment que l'utilisation de tels systèmes présente des dysfonctionnements. Par exemple, le remplacement des recruteurs coutumiers par des systèmes automatisés peut rendre le processus de recrutement beaucoup plus impersonnel et rigide et, par conséquent, avoir un impact négatif sur les taux d'attraction et de rétention des candidats. Les candidats peuvent avoir l'impression que les outils en ligne sont plus susceptibles de porter atteinte à leur vie privée que les autres méthodes de recrutement. Par conséquent, les candidats peuvent être moins enclins à utiliser les systèmes de recrutement en ligne que les systèmes traditionnels pour postuler à des offres d'emploi (Guental & Stone, 2005, cités par Florea & Badea, 2013).

De plus, le recrutement en ligne peut entraîner un impact discriminatoire, car les groupes économiquement défavorisés peuvent ne pas avoir accès aux outils en ligne, en raison de leurs classes sociales et économiques, créant ce que les experts ont appelé un "fossé numérique" (Lancaster, 2003, cité par Florea & Badea, 2013).

En effet, le recrutement numérique peut exclure des membres de certains groupes minoritaires qui n'ont pas accès à l'Internet pour différentes raisons, des personnes qui ne sont pas habituées à cet outil ou qui ne veulent pas l'utiliser pour des raisons de sécurité et de confidentialité (Wuttke, 2008, cité par Florea & Badea, 2013). Les candidats des classes d'âge supérieures sont également moins férus de technologie que la « génération numérique » actuelle et peuvent ainsi éprouver un sentiment de distanciation (Bondarouk, 2009, cité par Florea & Badea, 2013).

Selon Crushway (2012, cité par Florea & Badea, 2013), les principaux inconvénients de la pratique de l'E-recrutement sont les suivants : tout le monde n'a pas accès à l'Internet, la facilité de postuler à des emplois pourrait attirer un plus grand nombre de candidats non qualifiés pour le poste, elle pourrait limiter les candidats issus de groupes qui ne sont pas capables d'utiliser pleinement la technologie, si le processus n'est pas soigneusement conçu, il pourrait décourager certains candidats ou donner une impression défavorable de l'organisation, certains tests pourraient potentiellement donner lieu à des allégations de discrimination, le processus peut être perçu comme impersonnel et rebuter certains candidats.

#### D) Les différentes perceptions d'un recrutement en ligne

D'après Sylva et Mol (2009), le processus de recrutement et le dépôt de la candidature sont souvent les premières impressions que les demandeurs d'emploi se font d'une organisation et de ses politiques de ressources humaines. Il est crucial que les organisations examinent attentivement leurs pratiques de recrutement et de sélection. Les résultats de leur étude suggèrent que les candidats qui postulent auprès d'une organisation *via* une plateforme de recrutement sur Internet sont susceptibles de se présenter avec des réactions plutôt positives. L'étude a révélé que l'efficacité, la convivialité, l'équité du processus et l'image de l'employeur sur Internet sont des facteurs essentiels de la satisfaction des candidats lors du processus de recrutement. L'importance de l'efficacité est logique si l'on considère l'importance des attentes en matière d'efficacité dans l'utilisation d'Internet en général. En d'autres termes, les gens peuvent être rapidement frustrés lorsque les sites web sont inefficaces ou peu conviviaux, ce qui affecte leur satisfaction globale. Ces résultats suggèrent qu'il est utile pour les organisations de considérer l'efficacité et la convivialité de leur système de candidature en ligne du point de vue du candidat. La perception des candidats et l'attrait de l'organisation peuvent être assez facilement influencés à ce stade précoce du processus de sélection par des améliorations de l'efficacité et de la convivialité. Cette suggestion est également conforme à la théorie de la signalisation et aux conclusions de Thompson et al. (2008, cités par Sylva & Mol, 2009), qui montrent que les caractéristiques « superficielles » peuvent en fait avoir des effets influents sur le processus de sélection.

Les résultats de la présente étude (Sylva & Mol, 2009) ont montré que les candidats ont différentes perceptions du système de recrutement en ligne en fonction de leur familiarité et de leur fréquence d'utilisation d'Internet. Les candidats qui s'estiment très familiers avec l'utilisation d'Internet ont

rapporté des perceptions significativement plus positives et des niveaux de satisfaction plus élevés à l'égard du processus en ligne par rapport aux candidats qui se sont déclarés moins familiers avec l'utilisation d'Internet et qui ont plus de mal avec son utilisation. Ce résultat implique que l'utilisation de systèmes de recrutement en ligne par les organisations pourrait entraîner une plus grande attraction organisationnelle chez les candidats pour qui l'utilisation d'Internet est habituelle par rapport aux candidats qui sont moins familiers avec l'utilisation d'Internet en général.

« Il ne s'agit pas ici de développer une machine qui recrute à la place des recruteurs, il s'agit d'avoir toutes les cartes en main pour prendre des décisions plus éclairées. Tout comme le GPS ne vous téléporte pas, il vous indique simplement quel est le chemin le plus efficace pour arriver à votre objectif. La conduite du processus, tout comme la décision définitive reviendra toujours au recruteur. Loin de déshumaniser les décisions, l'utilisation des données doit au contraire permettre de mettre le « facteur humain » au cœur des décisions. » (Muller, 2019, citée par Baudoin et al., 2019, p.84).

« La présence en ligne devient une compétence implicite ou explicite, selon les contextes, et donc un indice d'employabilité, voire un critère de sélection. Elle apparaît indispensable dans une démarche de recherche et d'identification des candidats (*sourcing*). Toute absence numérique sera dans ce cas préjudiciable (Poveda 2016), injonction implicite qui entraîne de facto un risque de fragilisation et d'inégalité par le numérique. » (Cousserand-Blin & Pinède, 2018, p.10).

Pour conclure, que ce soient les réactions généralement positives des candidats, la portée mondiale d'Internet et les économies importantes liées aux procédures de recrutement et d'évaluation sur Internet, tout porte à croire que le recrutement et la sélection sur Internet ont un grand potentiel dans l'avenir. Des recherches supplémentaires seront nécessaires pour examiner pourquoi certains candidats ont des perceptions plus positives que d'autres, quel est l'impact sur l'attrait de l'organisation, et comment les organisations peuvent traiter au mieux ces questions pour conserver leur attrait en tant qu'employeur potentiel dans un marché du recrutement de plus en plus mondialisé et électronique.

### 1.3. L'utilisation des plateformes de vidéoconférence lors du processus de sélection

« Il reste les softskills, pour lesquelles l'entretien reste quasi irremplaçable, même s'il se réalise à distance. La réaction d'un individu sur une mise en situation, plus que le résultat, doit pouvoir être expliquée. De même, l'interaction qui se met en place entre le recruteur et le candidat doit permettre de valider les traits dominants qui sont ressortis des différents tests précédents. Certaines personnes peuvent révéler des forces ou des faiblesses qui seront décisives dans la suite du processus. » (Ferret, 2019, citée par Baudoin et al., 2019, p.101).

Selon McColl et Michelotti (2019), la GRH a adopté les entretiens vidéo grâce à la technologie de communication verbale assistée par ordinateur (en anglais, VCMC, *verbal computer mediated*

*communication*). D'après les auteurs, la technologie VCMC a un effet plus important que prévu sur les résultats du recrutement et de la sélection. Ils élargissent la théorie de la signalisation au recrutement par vidéo et postulent que les effets d'interaction dus aux caractéristiques de la technologie et à la personnalité du candidat peuvent affecter les résultats du recrutement. Ils font également évoluer la théorie de la richesse des médias en découvrant les effets de mémoire découlant des modes d'entretien multiples.

« Bien que les organisations aient traditionnellement utilisé des entretiens en face à face (FTF) pour présélectionner les analyses psychométriques, au cours de la dernière décennie, ces entretiens ont été de plus en plus complétés par la communication verbale assistée par ordinateur (VCMC) par le biais d'entretiens vidéo sur Internet » [traduction libre] (Kiviat, 2009 ; Strohmeier, 2009 ; Van Gramberg, Teicher, & O'Rourke, 2014 ; cités par McColl & Michelotti, 2019, p.1)

L'étude menée par McColl et Michelotti (2019) nous montre que les répondants s'attendaient à ce que l'adoption de la technologie VCMC pour les entrevues de recrutement apporte un certain nombre d'avantages, notamment des économies de coûts et un gain de temps, des avantages environnementaux en réduisant l'impact carbone lors des déplacements et une sécurité accrue pour les candidats, ainsi qu'une amélioration de l'image de l'organisation. Les recruteurs sont généralement d'avis que les avantages financiers perçus l'emportent sur les limites potentielles de l'utilisation du VCMC. Certaines organisations sont plus susceptibles d'adopter la technologie VCMC pour des raisons non financières. Par exemple, les organisations à orientation technique (télécommunications, développement de logiciels et consultance) sont fortement motivées par l'utilisation de nouvelles technologies dans la mesure du possible. Cependant, d'autres organisations, comme les entreprises du secteur de l'éducation, du recyclage et de l'électricité, qui avaient mis en place des chartes environnementales publiques fortes, étaient davantage motivées par des préoccupations environnementales. Il est intéressant de noter qu'en dépit de ces facteurs favorables à l'adoption de la vidéoconférence, les responsables des ressources humaines étaient plus enclins à évaluer les entretiens de recrutement en fonction de leur capacité à fournir une évaluation juste de la personnalité du candidat, de son caractère et de son adéquation à l'organisation.

Lors d'un entretien en vidéoconférence, les problèmes techniques sont fréquents et créent des problèmes de communication flagrants et indirects. Les problèmes de signaux audio et vidéo compromettent le processus d'entretien et augmentent l'anxiété de toutes les personnes concernées. En outre, les perturbations audio et vidéo influencent le rythme de l'entretien, ce qui oblige souvent à répéter ou à reformuler les questions que le recruteur doit poser. Les problèmes de connexion peuvent créer des perceptions négatives tant pour le candidat que pour l'organisation et le recruteur en fonction de la connexion et de la perturbation que cela engendre. Il est intéressant de noter que la majorité des

recruteurs pensent que les problèmes techniques sont imputables soit au candidat, soit à un tiers, tel que le fournisseur d'accès à Internet (McColl & Michelotti, 2019).

Outre ces défis techniques, les problèmes liés à l'environnement de l'entretien et aux communications non verbales ont créé des difficultés pour évaluer la personnalité d'un candidat. En masquant des traits de personnalité spécifiques, les entretiens vidéo compliquent la tâche d'évaluation de l'adéquation entre le poste et l'organisation, ce qui peut affecter le résultat du recrutement. Ces résultats complexifient la théorie de la richesse des médias de deux manières distinctes. Premièrement, ils commencent à clarifier la nature de la distorsion du message. Bien que la théorie de la richesse des médias postule que les indices de communication du VCMC sont analogues à ceux du FTF<sup>10</sup>, il semble que cette technologie soit moins efficace pour transmettre les émotions et les indices non verbaux, et qu'elle puisse donc générer des erreurs d'interprétation. Les candidats introvertis ont été considérés comme plus performants en entretien virtuel que les candidats extravertis à leur entretien FTF, ce qui indique un effet d'interaction entre le mode de communication et le type de personnalité. Les candidats introvertis semblaient apprécier la barrière physique offerte par la technologie, ce qui semblait réduire leur niveau d'anxiété et augmenter leur confiance en eux. Lorsque les candidats ont été interrogés à la fois en mode FTF et en mode vidéo, les recruteurs ont souvent évalué différemment les traits de personnalité d'un même candidat. Lorsqu'on les interroge sur les raisons probables, les variations étaient généralement attribuées aux effets de la technologie. D'après les auteurs, on peut constater que les recruteurs se fient davantage à l'évaluation d'un candidat à la suite d'un entretien FTF qu'à celle d'un entretien vidéo (McColl & Michelotti, 2019).

Pour conclure, les technologies VCMC peuvent avoir un effet plus important sur le recrutement et la sélection qu'on ne le pensait auparavant, avec un risque accru qu'un candidat acceptable soit rejeté en raison d'une performance perçue comme inférieure lors d'un entretien vidéo. Cela peut être dû aux difficultés d'évaluation de la personnalité et du caractère, à l'idée que certains types de personnalité sont mieux adaptés aux entretiens vidéo, aux effets potentiels d'interaction et de mémoire, et à la façon dont la performance d'un candidat est médiatisée par des signaux non verbaux et la mise en scène physique de l'entretien. L'entretien vidéo semble également moins naturel qu'un entretien FTF, ce qui rend une conversation régulière peu pratique (McColl & Michelotti, 2019).

---

<sup>10</sup> Face-to-face

## 1.4 Les compétences de fonction de responsables en ressources humaines

À l'aide de plusieurs sources, nous avons tenté de chercher la description la plus complète des compétences que devait maîtriser un responsable de ressources humaines en général. Par la suite, nous avons tenté de comprendre l'enjeu de la digitalisation sur les compétences et leur modification pour la fonction de responsable en ressources humaines.

Tout d'abord, selon Joyeau et Poilpot-Rocaboy (2014), les responsables des ressources humaines ont des compétences techniques de savoir-faire et de savoir-être à maîtriser, comme le sens de l'organisation, l'adaptabilité, l'autogestion et l'autonomie. Le responsable des ressources humaines aide les organisations dans leur besoin d'innovation. Deuxièmement, un responsable des ressources humaines assume une grande diversité de tâches au sein d'une entreprise, c'est une fonction avec une source d'enrichissement permanente. Ces tâches permettent une évolution, car il faut savoir maîtriser les différents secteurs d'activités et leurs conventions collectives.

Un responsable en ressources humaines doit avoir trois types de savoirs. Premièrement un savoir dit standard, un savoir-faire dit renforcé et pour finir un savoir-être dit exigeant.

« Le savoir « standard » : le besoin d'un expert en ressources humaines • Rôle d'expert administratif veillant à la conformité légale des pratiques de gestion du personnel • Rôle de pilote de projets en matière de ressources humaines exigeant la maîtrise des principaux processus de gestion des ressources humaines • Demande d'opérationnalité rapide couplée à une attente d'une innovation sociale véritable. Le savoir-faire renforcé : le syndrome du « caméléon rigoureux » • Capacité d'organiser son travail et son temps de travail • Rigueur accompagnée d'une capacité de déléguer • Capacité de faire confiance • Capacité de mémoriser • Capacité de s'adapter (sur les plans technique, culturel, relationnel) • Capacité d'être discret. Le savoir-être exigeant : le syndrome du « roseau résistant » • Goût et facilité pour les relations • Ouverture d'esprit, curiosité, disponibilité, écoute, compréhension, empathie, patience, communication • Souplesse et flexibilité • Résistance physique et psychologique. » (Joyeau & Poilpot-Rocaboy, 2014, p.88).

D'après la fiche métier que nous avons trouvée sur le site du SIEP (« Fiche métier : Directeur·rice des ressources humaines », 2008), un directeur des ressources humaines doit également :

- Savoir établir une relation et un dialogue permanents avec la hiérarchie, les salariés et les organisations représentatives ;
- Savoir écouter le point de vue des interlocuteurs, travailleurs en situation de négociation ou de concertation sociale ;
- Savoir anticiper les besoins de l'entreprise en matière de gestion des compétences ;

- Savoir être inflexible dans les processus de gestion du personnel ;
- Savoir guider efficacement la carrière des salariés et accompagner leur évolution dans l'entreprise.

Ensuite, nous avons orienté nos recherches sur l'enjeu que pouvait avoir la digitalisation sur les compétences des responsables des ressources humaines. D'après Thomasse (2020), les responsables RH sont responsables de tâches indispensables à la survie de l'entreprise. Hélas, ils sont freinés par des tâches manuelles qui les empêchent de se focaliser sur la réalisation de leurs missions. L'automatisation des processus et des tâches de type manuel peut représenter la solution qui manque aux équipes RH pour trouver la clé du succès. Pour la majorité des sociétés, la digitalisation entraîne l'automatisation de diverses tâches, mais également une réelle évolution des pratiques et de la culture en interne. En ce sens, comme le mentionne l'auteur, avec la digitalisation, les RH ont la possibilité de mobiliser leurs compétences sur des projets plus complexes qui ont un réel impact sur les employés et sur les performances de l'entreprise. Le service RH est à la fois un élément essentiel de la gestion du changement pour l'ensemble des travailleurs, mais il doit surtout réussir à s'adapter à ces missions et processus, qui sont eux-mêmes remodelés par les outils numériques. Pour toutes les personnes en charge de la gestion des ressources humaines, la transition numérique RH est un enjeu majeur en termes d'adaptabilité et de résilience.

La gestion des performances se digitalise, les responsables des ressources humaines doivent réaliser des bilans et des entretiens plus ponctuels. Une plateforme sur laquelle il est possible de dialoguer et de noter tous les commentaires quotidiens offre la possibilité de mener des entretiens plus utiles et de dégager du temps, qui pourra être consacré au développement des compétences des travailleurs. Les outils ne pourront jamais remplacer tous les échanges physiques, mais ils les rendront plus efficaces et plus performants (Thomasse, 2020).

En conclusion, la digitalisation de la fonction de responsable en ressources humaines va améliorer les compétences déjà acquises. Déjà auparavant, un professionnel du métier se devait d'être versatile et doté d'une adaptabilité. Avec l'émergence du numérique dans les organisations, cette compétence est devenue de plus en plus indispensable. La flexibilité et la polyvalence sont également importantes.

### 1.5. Présentation de nos hypothèses de recherche

Dans la section ci-dessus, nous avons simplement posé le cadre théorique de notre travail de recherche. Avant de poursuivre avec une analyse de notre matériel et des résultats empiriques obtenus *via* le biais de nos entretiens avec les professionnels des ressources humaines, nous avons formulé différentes hypothèses pour guider nos entretiens. Nous avons pu lire une série d'articles en lien avec la digitalisation de la fonction RH, le recrutement numérique et d'autres sujets qui nous ont permis de formuler nos postulats ci-dessous sur base de la lecture de notre revue de littérature.

Dans cette partie, nous allons uniquement formuler nos trois hypothèses. Nous reviendrons ensuite dessus dans l'analyse des résultats et de la discussion, dans le but de les confirmer ou de les réfuter à la suite de nos lectures et à nos entretiens.

Première hypothèse :

L'utilisation de la digitalisation impacte le cœur de la fonction des professionnels des ressources humaines.

Seconde hypothèse :

Les compétences des professionnels des ressources humaines sont en constante évolution dû à la digitalisation de la fonction.

Troisième hypothèse :

La fonction de recruteur pourrait être totalement remplacée par des outils informatiques et par la robotisation dans les années à venir.

## II. Méthodologie

### 2.1 Choix de la problématique

Ayant effectué notre stage au sein d'une entreprise spécialisée en recrutement d'intérim et de sélection, notre regard s'est rapidement porté sur les pratiques de digitalisation utilisées lors du processus de sélection. En effet, ces dernières étaient très fortement représentées et permettaient aux recruteurs de se concentrer sur l'essentiel du recrutement et de se délester des tâches plus banales, mais aussi de rester compétitifs dans ce secteur qui ne cesse d'évoluer. Cette digitalisation du recrutement nous a permis de prendre conscience de l'importance de cette dimension dans une entreprise. Durant notre stage, nous nous sommes beaucoup questionnés sur l'impact de la digitalisation au travers de nos observations.

De plus, notre stage se déroulant de février à mai 2021, nous avons pu constater que les pratiques de recrutements se sont davantage digitalisées depuis la crise de la Covid-19. La société dans laquelle nous travaillions avait la chance d'avoir déjà sauté le pas et d'être déjà largement digitalisée avant la crise. De plus, notre intérêt personnel pour les nouvelles technologies et leur utilisation accrue au sein de notre société actuelle nous ont poussés vers ce sujet qui est en vogue ces dernières années.

Nous avons commencé à réfléchir à notre question de départ et nous l'avons formulé ainsi : « *Quel est l'impact de la digitalisation et de l'utilisation accrue du numérique sur le cœur du métier des responsables RH, et des recruteurs ?* »

Notre question de recherche s'est alors précisée au fur et à mesure de notre recherche, nous l'avons formulée comme suit : « *Comment les professionnels des ressources humaines perçoivent-ils l'évolution de leur fonction face à la digitalisation ?* »

D'après Van Campenhoudt et Quivy (2011), la meilleure façon de débuter une recherche dans le domaine des sciences sociales est de transformer notre problématique en une question de départ. La question de départ est le fil rouge qui nous accompagnera tout au long de notre recherche. La question de départ doit remplir trois critères : la qualité de clarté (précise et concise), la qualité de faisabilité (réaliste) et la qualité de pertinence (vraie question).

### 2.2 Choix de la méthode

Pour la réalisation de notre travail, nous nous sommes dirigés vers une méthode de recherche qualitative inspirée de Monsieur Christophe Lejeune et de son cours *Méthode de recherche qualitative* que nous avons suivi lorsque nous étions en troisième année de bachelier. Qu'est-ce que la méthode de recherche qualitative ? Pour répondre à cette question, nous nous sommes tournés vers l'ouvrage de méthode de recherche qualitative de Monsieur Christophe Lejeune (2014) dont nous nous sommes

beaucoup inspirée. « La recherche qualitative est tout type de recherche qui produit des résultats non obtenus par des procédures statistiques ou d'autres moyens de quantification » [traduction libre] (Strauss & Corbin, 1998, p.11).

En d'autres mots, cela signifie que la recherche qualitative va exclure la quantification et ne cherche donc en aucun cas à produire des données qui pourraient être quantifiées. D'après Lejeune (2014), cette méthode de recherche qualitative observe quatre phases. Premièrement, nous avons une problématisation, puis nous avons la collecte de matériaux empiriques, après cette collecte, nous analysons les matériaux collectés et pour terminer, la rédaction des résultats de notre analyse. « Clarifier ce qu'est la recherche qualitative, insister sur la plus-value des résultats qualitatifs et se préoccuper de la qualité des études qualitatives sont autant de moyens pour assurer que les résultats des recherches qualitatives soient reconnus. » (Nelson, 2008, cité par Kohn & Christiaens, 2014, p.68).

Pour ce faire, nous avons réalisé une quinzaine d'entretiens anonymes semi-directifs avec des questions ouvertes dans le but de récolter des informations qui pourront nous apporter des éléments de réponses ou des explications dans le cadre de notre recherche. Nous avons également conçu un guide d'entretien, qui nous a permis de structurer nos questions en thèmes et sous thèmes pour faciliter l'analyse de nos entretiens.

Notre démarche se veut déductive, c'est-à-dire que nous sommes parties d'une explication issue d'une cause. À partir de cette cause, nous avons émis plusieurs hypothèses que la récolte de matériaux nous permettra de valider ou d'invalider. Cette démarche permet de faire le lien entre nos lectures scientifiques et nos constats. En d'autres mots, cela signifie que cette méthode permet d'étudier un phénomène à partir d'hypothèses générales pour ensuite se diriger vers les cas particuliers. Selon Balslev et Saada-Robert (2002), le mode de recherche déductif permet dans un premier temps de formuler des hypothèses pour les vérifier à l'aide de collectes de données et d'étude de sources de littératures scientifiques.

Nous avons constitué notre revue de littérature sur le sujet de la digitalisation en général, tout d'abord pour comprendre le terme et son utilisation. Par la suite, nous nous sommes dirigée plus particulièrement vers le cas de la digitalisation au cœur de la fonction de responsable de ressources humaines. Ensuite, tel un entonnoir, comme le veut la méthode hypothético-déductive, nous avons ciblé l'impact de la digitalisation au cœur de la fonction de recruteurs, notamment lors du processus de recrutement. Notre littérature scientifique se veut récente vu le sujet de recherche étudié. Nous avons récolté des informations auprès des principaux acteurs en menant nos observations et nos entretiens et nous avons par la suite collecté notre matériel de recherche. Ensuite, nous avons analysé ces entretiens et nous en avons tiré des dimensions. Nous les avons confrontés avec de la littérature scientifique et des cadres théoriques dans le but d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses préalablement proposées.

## 2.3 Étapes de la démarche

Selon Van Campenhoudt et Quivy (2011), la recherche en sciences sociales comprend trois grandes étapes qui sont : la rupture qui contient la question de départ et la phase exploratoire avec les lectures ainsi que les entretiens et observations, la construction avec la problématique et la construction du modèle d'analyse et pour finir, la constatation qui comprend l'observation, l'analyse des informations et les conclusions. La rupture signifie qu'il est important de prendre du recul sur nos idées et nos connaissances préconçues, il convient donc de marquer une rupture dans le but de préserver la qualité de notre recherche en nous débarrassant de nos prénotions. La construction, elle, permet de repenser le phénomène que nous étudions à partir de catégories de pensée de domaine venant des sciences sociales, et à renvoyer vers une base théorique organisée susceptible d'indiquer la logique que le chercheur présume être à la base du phénomène. Par la suite, la constatation constitue la vérification des hypothèses qui vont être étudiées à l'aide des matériaux que nous avons collectés.

De plus, nous avons construit notre recherche autour de deux dimensions. Premièrement, nous avons mobilisé une série de littérature concernant la digitalisation en général, la digitalisation en entreprise, ainsi que les processus de recrutement numérique et l'utilisation d'outils numérique lors du processus de sélection, pour terminer par le vécu des acteurs lors des entretiens en vidéoconférence. Pour tenter de confirmer nos hypothèses, nous avons mobilisé une série de concepts théoriques comme la théorie de la sociologie des professions, la sociologie de l'usage, le déterminisme sociologique, le constructivisme social et la sociologie en vue de vérifier nos postulats lors de l'analyse des résultats.

Pour confronter nos hypothèses à la réalité, nous avons effectué un travail de terrain. Nous avons mené une quinzaine d'entretiens semi-directifs à l'aide d'un guide d'entretien reprenant différents thèmes émanant de nos postulats. Pour la réalisation de nos entretiens, nous avons décidé de ne pas nous centrer sur une seule entreprise, mais de réaliser ces entretiens avec du personnel d'entreprises différentes. L'objectif était de comprendre quelle place occupait la digitalisation dans différentes entreprises et comment la digitalisation pouvait impacter le cœur de la fonction de ces différentes personnes et comment était perçu ce changement dans notre société actuelle.

## 2.4 Choix de l'échantillon

Nous avons choisi d'étudier un échantillon représentatif de la population. Cette solution est utilisée quand la population est trop vaste et qu'il faut collecter un grand nombre de données et qu'il est essentiel de produire une représentativité similaire à celle qu'on aurait recueillie en interrogeant l'ensemble de la population qui nous intéressait (Van Campenhoudt & Quivy, 2011).

Dans notre cas, nous voulions recueillir les avis de l'ensemble des responsables des ressources humaines et des recruteurs de Wallonie sur la digitalisation des pratiques RH. Cependant, interroger

l'ensemble de la population est impossible. Nous avons donc interrogé un panel de personnes constituant notre échantillon représentatif en variant l'âge, les années d'expérience et le genre des participants ainsi que les fonctions dans les entreprises.

Comme énoncé précédemment, nous avons décidé de réaliser des entretiens avec des responsables des ressources humaines, des recruteurs, des consultants et encore d'autres fonctions d'entreprises différentes dans un contexte hétérogène. Nous voulions également élargir notre champ de vision et ne pas rester bloquée avec une seule vision d'entreprise, mais aller au-delà en confrontant des avis de personnes travaillant dans différentes entreprises. Le principal dénominateur commun entre tous ces professionnels des ressources humaines c'est qu'ils ont la charge de près ou de loin du recrutement ou bien qu'ils ont déjà recruté auparavant, que ce soit pour l'entreprise en interne ou bien en externe.

Notre échantillon représentatif ( $n=15$ ) est composé respectivement de neuf femmes ( $n=9$ ) et de six hommes ( $n=6$ ). Ici, les postes sont également à distinguer. Nous avons interrogé six cabinets de recrutements et sélection ( $n=6$ ) et neuf entreprises ( $n=9$ ). Les différents acteurs<sup>11</sup> occupaient également des fonctions distinctes comme consultants en intérim, directeur/trices des ressources humaines, HR Director and Quality Manager, HR Business Partner, Business Unit Manager, Senior Business Manager, Experts HR Consultant, Talent Acquisition Manager, Talent Acquisition Specialist, etc. Par la suite, pour une question de confidentialité, nous nommerons les professionnels des ressources humaines par leur fonction dans la mise à plat et l'analyse des résultats.

## 2.5 Entretiens (semi-directif)

« L'E.N.D.R. (entretien non directif de recherche) est une pratique sociale ou un dispositif de recherche dont la définition minimale est la suivante : c'est un entretien principalement entre deux personnes (il peut être étendu à un groupe), un interviewer et un interviewé, conduit et enregistré par l'interviewer. Celui-ci a pour objectif de favoriser la production d'un discours de l'interviewé sur un thème défini dans le cadre d'une recherche. » (Blanchet, Gianni, Bézille, Florand & Pagès, 1985, p.8).

« De même l'appellation « semi-directif » qui désigne habituellement l'utilisation d'un guide d'entretien conjointement à une conduite « non directive » ne nous paraît pas pertinente, dans la mesure où tout E.N.D.R. contient cette « semi-directivité » fusse-t-elle ignorée du chercheur lui-même : aucune de ses interventions n'est indépendante des guides ou schémas implicites qui structurent sa vision du problème. » (Blanchet et al., 1985, p.9).

« Nous définissons la non-directivité dans l'E.N.D.R. comme l'ensemble des conduites d'un interviewer qui vise la production par un interviewé d'un discours continu et structuré sur un

---

<sup>11</sup> Tableau récapitulatif des entretiens disponible en annexe

problème donné ; en ce sens, l’E.N.D.R. se distingue formellement du questionnaire dont l’ordre et le contenu des questions sont rédigés à l’avance. En réponse au questionnaire aucun discours n’est possible. En revanche, un ensemble de questions, même important – A.C. Kinsey (1948) avait plusieurs centaines d’items – habilement formulées pour s’ajuster sans ordre préconçu au discours de l’interviewé sans lui « couper la parole » constitue une des modalités de l’E.N.D.R. » (Blanchet et al., 1985, p.9).

Le but étant d’expliquer nos hypothèses, les questions que nous avons posées aux professionnels des ressources humaines se concentrent sur les thématiques qui ont été évoquées dans la revue de littérature. Nous avons réalisé une quinzaine d’entretiens dans plusieurs entreprises présentes en Wallonie. Nous avons interrogé des profils différents, allant du directeur de ressources humaines au responsable de ressources humaines, en passant par les recruteurs internes, mais également par les consultants en intérim. Nous avons démarré les entretiens en mai 2021 à la fin de notre stage, mais la plus grande partie des entretiens a été réalisée durant le courant du mois de juin 2021. L’entretien le plus court a duré approximativement une vingtaine de minutes, et le plus long une cinquantaine de minutes.

Nous avons demandé l’autorisation aux professionnels de les enregistrer, et ceux-ci ont accepté. Au début de l’entretien, nous avons précisé que l’entretien était anonyme. Lors de l’analyse des résultats, des pseudonymes seront donnés aux intervenants, dans le but de ne pas divulguer leur identité. Un document reprenant le règlement général de la protection des données fut envoyé à la suite de ces entretiens.

Pour la réalisation de nos entretiens, nous avons pris contact par mail avec les différents professionnels des ressources humaines. Nous avons par la suite fixé un entretien vidéo à distance pour certains, mais nous avons eu la chance de pouvoir réaliser quelques entretiens en face à face.

Lors de nos entretiens, nous avons suivi notre guide d’entretien<sup>12</sup>, qui fut rédigé par thème. Nous commençons par la présentation générale du profil, puis nous demandions une description complète de la fonction pour cibler le descriptif des tâches réalisées et le descriptif des compétences requises pour la réalisation de la fonction. Si cette personne était recruteur, nous demandions alors le processus de recrutement interne à l’entreprise, pour entrer dans le vif du sujet : la digitalisation. Nous commençons par demander leur définition de la digitalisation, leurs attentes face à la digitalisation, les différents outils utilisés dans leur entreprise, s’il y avait des tâches qui étaient automatisées grâce à la digitalisation, si pour eux, la digitalisation était un frein ou bien un accélérateur pour le métier, et nous terminions l’entretien en discutant de l’impact du numérique sur le recrutement et la banalisation de certaines tâches, mais aussi de l’évolution de la fonction dans les prochaines années. Notre guide d’entretien nous a permis de déterminer des variables pour éclaircir nos postulats lors de l’analyse des résultats.

---

<sup>12</sup> Guide d’entretien disponible en annexe

## 2.6 Limites de la démarche

Chaque recherche et travail présente des limites. Dans une démarche idéliste, nous souhaitions réaliser l'ensemble de nos entretiens en face à face, afin d'analyser la gestuelle et d'avoir un réel contact avec ces professionnels du métier pour en apprendre davantage, mais la réalité de la crise sanitaire de la Covid-19 était toute autre. Malheureusement, nous n'avons pu réaliser que deux entretiens en face à face, les autres entretiens se sont déroulés à distance *via* différents canaux de communication tels que Teams, Lifesize, Skype, nous avons dû nous adapter à la situation.

Il n'était pas toujours facile de garder contact avec les personnes que nous avions choisi d'interroger. Entre le moment où la personne nous donnait une réponse positive et le moment où cette personne nous communiquait ses disponibilités, il pouvait s'écouler un long moment. Nous savions que les professionnels étaient fortement occupés, c'est pourquoi nous leur laissions le temps de revenir vers nous quand cela les arrangeait le mieux. Encore une fois, nous avons dû nous montrer flexible et disponible.

Parfois, les protagonistes étaient coincés dans une autre réunion et se présentaient avec beaucoup de retard, ou reportaient notre entretien. Nous avons donc dû nous montrer flexible et accessible pour fixer les entretiens.

Nous avons rencontré des difficultés techniques de connexion, de caméra ou de sons lors de certains entretiens. Parfois, il était difficile pour nous de comprendre parfaitement ce que notre interlocuteur voulait nous expliquer et nous perdions l'information.

Réaliser l'ensemble des entretiens en face à face aurait pu nous apporter une plus-value, mais malheureusement nous avons dû nous adapter aux règles sanitaires qui impliquaient principalement le télé travail.

Une autre limite serait celle du biais de désirabilité sociale. Ce terme signifie que les individus interrogés ont tendance à répondre à nos questions de manière socialement désirable (Dompnier, s.d.). On court alors le risque que les personnes ne répondent pas sincèrement, ce qui peut amener à douter de la validité des réelles opinions et croyances personnelles des individus.

## 2.7 Présentation des entreprises

Comme expliqué précédemment, nous avons fait le choix de porter notre étude sur plusieurs entreprises. Nous ne souhaitions pas être bloquée dans une seule vision d'entreprise et voulions trouver des disparités entre les différentes entreprises et fonctions. Nous sommes consciente qu'analyser des acteurs d'entreprises différentes était un risque à prendre, mais nous pensons que procéder de cette façon apportera une plus-value dans l'analyse de nos résultats.

Nous avons choisi d'interroger six cabinets de recrutement et d'agence intérim et sélection, ainsi que neuf entreprises. Ces cabinets et entreprises se trouvaient tous en Belgique et en Wallonie, mais avec des filiales en Flandre et en Europe. La taille du personnel des cabinets de recrutement variait de cinq employés à deux mille employés pour un cabinet. Les entreprises, elles, allaient de simple PME à de grandes entreprises internationales.

Pour une question de confidentialité, nous ne nommerons pas les différentes sociétés ayant accepté de nous accorder une entrevue, mais il s'agit principalement de bureaux de recrutement, d'entreprises travaillant dans le secteur de l'énergie, dans le domaine pharmaceutique et dans le domaine des assurances situées principalement à Liège, mais présentes sur le territoire belge et en Europe.

### III. Présentation des résultats empiriques

Dans notre partie méthodologie, nous avons expliqué avoir procédé à la collecte de matériaux empiriques. Grâce à cette récolte, nous avons pu identifier plusieurs dimensions et indicateurs relatifs à la problématique de la place qu'occupait la digitalisation de la fonction RH à travers diverses entreprises, mais aussi diverses fonctions. Nous avons étudié nos entretiens pour en ressortir les points essentiels qui revenaient le plus souvent. Nous avons retranscrit les entretiens, et ces retranscriptions ont été analysées par nos soins pour en tirer des résultats. Par la suite, les résultats des analyses ont été croisés, pour permettre de dégager des thématiques principales et permettre d'identifier les phrases-témoins les plus significatives que nous allons vous présenter ci-dessous, dans la présentation des résultats.

De cette analyse, nous avons relevé cinq thèmes qui sont : le descriptif de la fonction, les différents processus de sélection, l'utilisation de la digitalisation dans la fonction, la banalisation de certaines tâches et l'évolution de la fonction.

Nous allons illustrer ces différentes thématiques avec plusieurs extraits issus des entretiens que nous avons menés, dans l'optique de comparer les différences et les similitudes. Nous avons choisi de prendre les extraits d'entretiens qui nous semblaient les plus pertinents dans le cadre de notre recherche et de nos hypothèses. De plus, il nous est impossible de présenter l'ensemble de chaque entretien, nous avons sélectionné précieusement quelques extraits de façon anonyme, en faisant parfois la distinction entre les entreprises standards et les bureaux de recrutement pour certaines questions.

#### 3.1 Le descriptif de la fonction

##### 3.1.1 Description de la tâche et de la journée type

D'après la majorité des protagonistes interrogés, une journée type n'existe pas. Les professionnels doivent assurer toute une série de tâches qui varient, car ils doivent s'adapter aux besoins du moment, savoir mettre de côté certaines tâches pour se concentrer sur d'autres plus importantes, et se montrer proactif et à l'écoute. La plupart bénéficient d'une grande part d'autonomie dans leur travail.

*« Une journée type ce n'est pas possible, peut être bien une semaine type, mais c'est compliqué parce que notre job on ne sait jamais ce qui peut arriver et forcément tu vas commencer par planifier ta journée et te dire je vais faire ça et en fait non. Tu vas avoir une urgence le matin qui va te prendre toute ta journée, mais globalement ça reste de la gestion des candidatures, de la recherche de candidats de manière proactive, des contacts avec les clients pour le suivi des offres. Moi, je dois faire du commercial aussi, donc je dois développer commercialement le département employé dont je suis la Business Unit Manager »* (Business Unit Manager).

*« Une journée type ? Il n'y en a vraiment pas. C'est plutôt en fonction d'où est-ce que je dois mettre mon focus ? C'est soit un choix personnel d'organisation ou bien un choix dépendant de l'urgence. Il y a des tâches récurrentes comme clôturer des salaires deux fois par mois, une fois pour les employés, une fois pour les étudiants... Ce n'est pas très compliqué pour moi en tout cas. Ça prend 2h par mois pour une des deux populations et deux heures pour l'autre. Le recrutement chez nous est constant et nous n'avons pas encore atteint le nombre de personnes et le nombre de postes à pourvoir aujourd'hui, mais il y a un peu de turn-over qui joue aussi. Donc oui je n'ai pas une semaine qui est programmée, mais plutôt en fonction de comme je le disais c'est en fonction de l'organisation avec l'urgence du moment »* (DRH<sup>13</sup> 1).

*« Oui, ma journée ne sera pas la même que celle d'une de mes collègues par exemple pour la bonne et simple raison, c'est que moi j'ai la charge de l'outplacement. Évidemment, je vais avoir beaucoup plus et nous sommes toujours sollicité, et si ce n'est pas nous qui sommes sollicités, c'est nous qui sollicitons les autres non nous n'avons pas vraiment de journée type. On ne peut pas savoir parce que durant la journée un client peut téléphoner en disant voilà écoutez moi j'ai besoin d'un assessment pour la fin de la semaine et si on est lundi, il faudra voir en fonction des agendas qui pourrait le prendre et faire en fonction des priorités qui vont s'ajouter »* (Expert HR Consultant).

D'après les différentes interviews, les tâches se ressemblent, mais les acteurs doivent s'adapter en fonction de l'urgence et du moment, et se montrer flexibles.

Les principales tâches énoncées sont : la gestion administrative quotidienne soit des candidats soit des employés, le recrutement que ce soit dans un bureau de sélection ou bien en entreprise et pour finir, l'aspect commercial pour les recruteurs.

### 3.1.2 Description des compétences requises pour exercer la fonction

Nous avons interrogé les participants sur les compétences qu'ils pensaient devoir maîtriser pour exercer leur fonction correctement (savoir, savoir-faire et savoir-être).

*« Je pense que les compétences à maîtriser sont : comment mener à bien un recrutement du début à la fin, être flexible, être polyvalent, mais aussi avoir des compétences techniques pour savoir faire des recherches booléennes sur LinkedIn et les différents jobboards, il faut savoir s'adapter à l'heure d'aujourd'hui avec les nouvelles technologies »* (Talent Acquisition Manager).

*« Au niveau des compétences techniques, je pense que le droit social peut vraiment nous aider parce que moi j'ai parfois des questions auxquelles je ne sais pas répondre directement par exemple. Voilà, je n'ai jamais vraiment été confronté à ça. Après lors de ma précédente expérience, j'ai appris à rechercher et à vérifier et à auditer des informations. Je pense que le droit social c'est vraiment*

---

<sup>13</sup> DRH est une abréviation qui signifie Directeur des ressources humaines

*quelque chose qu'il faut maîtriser pour gagner du temps et pour éviter toute discussion ou éviter des situations un peu problématiques. Ensuite, après le reste je pense que tout s'apprend et tout peut se maîtriser voilà pour moi c'est le droit social et du point de vue humain beaucoup d'empathie, beaucoup d'écoute et beaucoup de tact et aussi de confidentialité »* (DRH 3).

*« Alors l'analyse et l'observation pour le recrutement, ça, ça me paraît la chose la plus importante, pouvoir s'assurer que la personne va pouvoir correspondre au poste, à l'équipe et à la société. Observation, analyse, communication en interne dans nos communications au quotidien. Ensuite, je dirais de toujours rester objectif, de savoir prendre du recul, de ne pas prendre parti, de récolter de l'information, mais ne pas se laisser impliquer personnellement et ne pas donner son avis personnel. La discréetion, c'est également la discréetion, la confidentialité, c'est hyper important, ça. L'organisation parce que pas mal de tâches avec lesquels il faut pouvoir jongler et organiser son agenda »* (Talent Acquisition Specialist).

*« Les compétences pour exercer mon métier sont : la polyvalence, ça va de soi, il faut pouvoir jongler entre des situations très différentes. L'empathie est importante aussi parce qu'il y a tout l'aspect comme je dis, personne de confiance écoute bien-être au travail, environnement de travail, il faut être empathique et savoir être à l'écoute. Comme compétence aussi il faut savoir être juste, savoir faire respecter des règles, car même s'il y a des affinités, les règles doivent rester les mêmes pour tout le monde et il faut pouvoir les faire accepter »* (DRH 1).

*« Avoir le côté commercial, même pour les recruteurs, parce que le contact client, c'est tout le temps il faut essayer de négocier les offres en permanence. Notre but, c'est vraiment de trouver des candidats pour nos clients, il y a cet aspect commercial. Il faut pouvoir être empathique aussi, forcément pour les recrutements, les entretiens avec les candidats, pouvoir vraiment sonder est-ce qu'ils vont matcher avec la demande du client qu'on a. Je pense qu'il faut le côté commercial, l'empathie et la patience. Beaucoup de patience au quotidien »* (Business Unit Manager).

*« Aujourd'hui je pense que ce qui est le plus important, c'est de savoir faire face au changement »* (Consultant RH 4).

Les principales compétences qui reviennent dans les entretiens que nous avons menés sont : l'empathie, la confidentialité, la justesse, la flexibilité face aux changements, la polyvalence, le côté commercial et la bonne connaissance du droit social belge.

### 3.1.3 Métiers en pénurie

Lors de nos entretiens, nous avons demandé aux différents professionnels si leur métier impliquait le recrutement de métiers en pénurie dans le but de comprendre si la digitalisation facilitait le recrutement de métiers en pénurie.

*« Bien sûr oui, les personnes qui sont bilingues, trilingues, les comptables, les ingénieurs, il en manque cruellement. Bien sûr, si on fait appel à un cabinet de recrutement en général c'est pour trouver des profils qu'on n'arrive pas à trouver soi-même en tant que responsable d'entreprise ou RH »* (Expert HR Consultant).

*« Beaucoup de métiers sont en pénurie, car il y a une pénurie de candidats un peu dans tous les secteurs actuellement. Nous, on recrute, ça va de l'agent Call Center jusqu'au responsable manager, responsable marketing, des profils IT, etc. Parfois, on rencontre même des difficultés à trouver des agents Call Center, mais on a de grosses pénuries surtout pour les profils juniors et les profils commerciaux. Pénurie aussi avec les demandes pour les profils bilingues surtout pour le néerlandais. Les comptables aussi se font rares, généralement les sociétés font appel à nous, car elles n'arrivent pas à trouver eux-mêmes les profils »* (Business Unit Manager).

Les profils bilingues, IT et comptables sont les profils les plus difficiles à trouver sur le marché du travail pour le moment.

### 3.2 Les différents processus de sélection

#### 3.2.1 Explication des différentes phases de sélection

Nous avons demandé aux différents types de profil de nous expliquer comment se déroulait la phase de sélection au sein de leur entreprise. Cette phase de sélection va de la publication de l'offre via le site Internet de l'entreprise ou bien à travers les différents *jobboards* disponibles sur le marché jusqu'à la mise au travail et la gestion quotidienne du travailleur. Les processus de sélection sont sensiblement similaires entre les bureaux de recrutement, mais peuvent différer d'une entreprise à l'autre.

Les cinq étapes d'un processus de recrutement sont : la définition du besoin et rédaction d'une fiche de poste, le *sourcing*, la sélection, la décision, l'intégration (Baudoin et al, 2019).

Premièrement, voici les réponses des cabinets de recrutement :

*« Donc il y a la réception de la demande du client. S'assurer qu'on a bien compris la demande et peut-être rappeler le client pour revoir avec lui ce qu'on n'aurait pas compris ou qui n'aurait pas été spécifié puis la publication d'annonce via les différents jobboards et sur notre site web aussi. Contact proactif, nous on recherche des candidats de manière proactive aussi et pas forcément attendre qu'ils postulent. Alors on trie les candidatures qu'on a reçues. On fait un premier entretien téléphonique avec les candidats qu'on a décidé de garder. Donc là, on fait un prescreening téléphonique de plus ou moins 10 minutes pour s'assurer qu'ils ont bien compris la demande et voir s'ils peuvent correspondre au profil et fixer un entretien avec eux. On ne fait plus d'entretien sur place, mais un entretien en visio depuis mars 2020 et éventuellement des tests si le client demande des tests, de personnalité ou bien technique, psychotechniques, et après il y a la prise de référence.*

*S'il y a présentation au client alors on fait le suivi auprès du client s'il veut le revoir une fois, deux fois » (Business Unit Manager).*

*« Quand on trie un CV, on fait toujours un feedback que ce soit négatif ou positif, il y a un feedback, on essaie toujours de trouver un critère objectif pour que le candidat puisse se positionner et surtout retirer cette offre d'emploi de sa tête quand c'est négatif. L'appel téléphonique avec le candidat en premier lieu et la rédaction d'une petite présentation du candidat pour le client. Le client choisit s'il veut ou pas les rencontrer. Et on fait les entretiens en ligne, mais d'habitude c'est toujours d'abord un entretien chez nous. Et après cet entretien, la rédaction d'un rapport complet puisque la personne aura aussi passé des tests en fonction du profil recherché. On envoie des tests différents si c'est un manager, on envoie un test orienté management, si c'est vendeur on peut analyser son potentiel vente. Puis on envoie toujours principalement des tests de motivation, de gestion des émotions et personnalité. Les candidats ont toujours accès aux résultats, mais après le processus, pour ne pas que ça les influence dans ce qu'ils vont dire, ils ont surtout accès parce c'est toujours bien dans la réflexion de changement de carrière. Ensuite, c'est l'organisation de l'entretien chez le client. Il y a aussi des négociations salariales beaucoup. Et puis c'est l'accompagnement dans la démission ou dans le choix de job... Et puis c'est le suivi du candidat » (Consultant RH 1).*

*« Alors la première des choses c'est le contact avec le client, on va sur le terrain, on rencontre le client et on fait un audit en fait. Concernant la fonction, on va voir comment ça se passe sur le terrain, on va voir dans quel environnement la personne va travailler, on va poser des questions. Alors bon évidemment quand ce n'est pas en temps de Covid évidemment sinon on le fait en vidéo. Mais on essaie de s'imprégner un maximum de l'environnement pour pouvoir le retrancrire le mieux possible dans la description de fonction. Ensuite, on crée la description de fonction, si elle n'existe pas et à partir de ce moment-là, elle est validée par le client une fois qu'elle est validée par le client, on la poste sur notre site et on la poste sur les différents jobboards avec lesquels on travaille ? On fait des mailings bien évidemment sur différentes bases, avec des écoles aussi, on fait des démarches proactives on va contacter nous-même des candidatures ou des candidats qui nous intéresse. On les rencontre enfin après screening par téléphone, on envoie le Prescreen à nos clients, on en débat avec le client une fois que le client est OK, on rencontre la personne, on fait toujours passer un questionnaire de personnalité. On fait le rapport, on présente le rapport au client. Ensuite, le client rencontre le candidat une fois que la candidature est validée, à ce moment-là, la personne peut commencer à travailler et on va assurer le suivi » (Expert HR Consultant).*

Deuxièmement, faisons la distinction avec les entreprises qui recrutent en interne :

*« Donc depuis 3 ans, on fonctionne maintenant avec un logiciel, ce qui nous aide beaucoup. Auparavant, on fonctionnait différemment, on publiait une annonce, on mettait l'adresse électronique de la personne RH qui s'en chargeait et on recevait toutes les candidatures sur notre*

*adresse électronique c'était horrible on est parti à la recherche d'un logiciel RH. La demande de recrutement, on va la recevoir au département RH. Et on va voir si elle est budgétée ou si elle n'est pas budgétée et on va la faire valider par l'ensemble de la direction, notre RH, notre président, notre directeur financier. L'objectif de cette validation, c'est principalement de s'assurer du besoin concret et réel d'un poste supplémentaire. Une fois que le poste est validé par la direction le manager nous communique une annonce, comme je vous le disais, on a plus de 35 ans d'expérience, ce sont des annonces qui sont quand même pour la plupart toutes très utilisées depuis plusieurs années et qu'on modifie de temps en temps, mais je veux dire, elles sont déjà créées. Et on va la publier sur notre logiciel de recrutement, ça va se synchroniser automatiquement auprès de notre site Internet. On va également la communiquer souvent à des écoles avec lesquelles on a des partenariats scientifiques et le Forem pour qu'il puisse la publier sur son site Internet également. Ensuite, on va recevoir des candidatures, selon qu'on reçoive suffisamment de candidatures ou que les candidatures soient suffisamment pertinentes, on va externaliser à des sociétés de recrutement. Imaginons qu'on reçoive des candidatures pertinentes, on va analyser les CV, on analyse le CV dans notre logiciel et s'il est positif, on va faire un screening téléphonique et s'il est positif, fixer un entretien RH, logiciel nous permet de garder comme dans les agences d'intérim le statut des actions en cours pour un candidat et de mettre qu'on fait des entretiens la semaine prochaine ou non qu'on eût vu qu'au niveau des prétentions salariales ça ne fonctionnait pas. L'entretien RH qui auparavant se donnait uniquement en présentiel sur notre site les candidats se déplaçaient, mais depuis la crise évidemment on utilise teams et on essaie de privilégier teams un maximum pour l'entretien RH »* (Talent Acquisition Specialist).

*« Donc on fait chaque année un business plan où on décide quels sont les types de fonctions et le nombre de fonctions qu'on peut engager l'année d'après. Nous avons quatre personnes qui travaillent sur le recrutement chez nous. On publie d'abord sur notre propre site Internet et pour certains profils on partage aussi les vacances sur LinkedIn par exemple, et on utilise aussi le canal Vélib qui est l'équivalent du Forem en Flandre. Dans un premier temps, on essaie toujours de travailler avec nos propres moyens, on a notre site et LinkedIn. Si on voit que c'est quand même trop compliqué, on fait appel à d'autres jobboard et de temps en temps on fait aussi appel à certains bureaux spécialisés en recrutement. Les candidats qui postulent à une de nos offres, ça arrive chez nous dans une base de données. On analyse les CV on regarde si l'expérience est suffisante ou pas suffisante. On prend contact avec les candidats pour un screening téléphonique. Et après on fixe un meeting, maintenant c'est fixé à distance. À l'époque, on invitait les collègues à Liège. On demande toujours aussi aux candidats de passer des tests psychotechniques, tests de motivation, tests de personnalité et quelques tests de raisonnement. Après quand on pense avoir trouvé le candidat avec qui on veut avancer, il y a la phase de négociation salariale et après il y a la phase de signature »* (Business Partner).

### 3.3 L'utilisation de la digitalisation dans la fonction

#### 3.3.1 La définition de la digitalisation

Nous avons demandé aux participants de donner leur définition de la digitalisation, avec leurs propres mots.

*« C'est assez compliqué parce que ça peut être plein de choses. Je pense qu'on pouvait gérer toutes les données dont on a besoin dans un seul outil en se disant que je peux sortir l'information dont j'ai besoin et envoyer l'information que je souhaite en théorie c'est ça, mais en pratique, ça ne fonctionne pas toujours comme ça. Il y a des outils qui ne peuvent pas gérer l'humain par exemple.*

» (Consultant RH 3).

*« Elle permet déjà de travailler plus rapidement qu'avant parce qu'avant, quand on contactait un candidat qui était déjà en place quelque part, il fallait parfois qu'il prenne congé pour venir à l'entretien, ce n'était pas possible dans les 2-3 jours forcément ou alors il devait venir après le travail, nous on se retrouvait souvent à devoir rester plus tard aussi. Voilà, c'était une logistique aussi au niveau de l'organisation qui devait se faire et ça prenait parfois du temps de voir le candidat du coup parfois entre temps la demande a été clôturée ou bien le candidat peut aussi ne plus être intéressé par l'offre et nous avons perdu du temps inutilement » (Business Unit Manager).*

*« C'est quelque chose qui nous permet d'éviter l'utilisation du papier et qui rend les choses plus accessibles qu'avant » (DRH 2).*

*« Pour moi, la digitalisation de manière générale, c'est pouvoir remplacer tout ce qu'on faisait avant en version papier ou en version physique par une utilisation digitale, c'est-à-dire informatisée. Ça peut être aussi bien process par exemple en entretien de recrutement ou vraiment de l'admin et passer de la version papier à la version digitale » (Talent Acquisition Specialist).*

*« Moi je dirais que c'est un outil qui permet de gagner en efficacité et qui permet d'exploiter des processus pour en retirer des rapports afin de voir ce qui fonctionne, qu'est-ce qui ne fonctionne pas pour moi, c'est ça. Et ça, c'est un outil qui doit être mis à notre disposition pour obtenir de l'efficacité dans les entreprises » (DRH 3).*

*« La digitalisation alors je pense que c'est le fait d'utiliser les outils électroniques et informatiques peut être plutôt pour optimiser les processus, mais alors la différence entre digitalisation et numérique, c'est que le numérique, ça va être par le sens du terme orienté chiffres orientés data données peut être le tableau Excel. On parlait de faire passer des tests, mais est-ce qu'on va regarder le pourcentage final ou est-ce qu'on va regarder chaque dimension ? Et alors la digitalisation, c'est peut-être un peu plus, comment dire, moins tangible, ça peut être plus orienté*

*vers l'humain. Voilà des moyens des canaux de communication par exemple. La digitalisation ça doit être une facilité d'utilisation à mon avis un facilitateur pour une organisation »* (DRH 1).

*« Pour moi, la digitalisation je dirais que c'est un processus qui va alléger plutôt des tâches répétitives, des tâches plus administratives, où il n'y a pas vraiment une plus-value pour la personne qui le fait. Pour moi la digitalisation, c'est vraiment un outil, un processus qui nous libère des tâches moins importantes. Pour que nous, en tant qu'humain on puisse se consacrer sur les tâches qui ont plus de plus-value, en tout cas pour les gens. Parce que parfois on est noyé dans des tâches administratives et qui font que nous n'avons pas forcément le temps d'être près des gens, de les accompagner. Pour moi, c'est ça la digitalisation, je pense qu'en tant que RH, les tâches qui sont un peu répétitives et qui n'ont pas une grande valeur ajoutée peuvent être automatisées »* (HR Director and Quality Manager).

Nous pouvons en conclure que selon nos protagonistes, la digitalisation permet de gagner en efficacité, de gagner du temps, de réduire l'utilisation du papier, mais aussi d'alléger les tâches répétitives et administratives qui n'apportent pas de plus-value à celui qui réalise ces tâches, et de se concentrer sur l'humain en priorité en lui accordant plus de temps.

### 3.3.2 Les attentes rencontrées face à la digitalisation au sein de leur entreprise

Nous leur avons aussi demandé si leurs attentes face à la digitalisation étaient rencontrées au sein de leur entreprise.

*« Alors aujourd'hui ? Non, mais il y a des raisons à ça, forcément. C'est parce qu'on est une petite structure aussi. On voudrait développer des outils, mais bon vu qu'on fait partie du groupe on est un petit peu freiné là-dedans. Si, même parfois on le fait quand même parce qu'on ne peut pas toujours attendre que le groupe soit prêt pour traduire ce qu'eux ont mis déjà en place pour une petite structure, parce que c'est souvent ça, maison mère elle, elle va regarder pour digitaliser certains processus, etc. Mais alors, tout ça n'est pas toujours transposable à ce moment-là, vers une petite entité de 80 personnes par exemple. Mais aujourd'hui on est un petit peu bridé dans le sens où le groupe exige des outils RH groupe, mais bon ça n'avance pas beaucoup du coup parfois il faut faire un business case pour démontrer le gain et demander d'introduire cet outil là, mais pas sur une trop grande période, mais de prendre plutôt des outils avec un contrat de deux ou trois ans, mais bon, voilà non aujourd'hui on est très peu outillé au niveau RH en tout cas »* (HR Director and Quality Manager).

*« Ça pourrait aller plus loin, c'est à dire qu'actuellement au département RH par exemple on fonctionne encore beaucoup avec du papier. Le sujet de la digitalisation est sur la table, mais pour pouvoir le mettre en place, c'est quelque chose qui est quand même là, il faut s'organiser, ça prend du temps, ça prend des ressources. Pour le moment, ce n'est pas la priorité. Voilà, on a beaucoup*

*de travail. Mais comme je vous disais par exemple au niveau du département RH pour le recrutement on a déjà digitalisé via un logiciel. Ce qui nous manque, c'est encore plutôt pour tous les dossiers du personnel qui existe encore en version papier chez nous. Les digitaliser, bien que pour les nouveaux depuis plusieurs mois, on sait déjà qu'on digitalise ses documents, mais pour tous les anciens qui sont là depuis les années 1985, ce n'est pas encore le cas »* (Talent Acquisition Specialist).

*« Mes attentes en matière de digitalisation ne sont pas satisfaites, car chez nous, nous avons encore trop peu de pratiques qui le sont. Ou bien on ne nous donne pas accès à certains logiciels, mais actuellement le sujet de la digitalisation est sur la table notamment pour les formations et pour l'onboarding »* (Talent Acquisition Manager).

*« Je pense que c'est déjà pas mal parce que le pas de la digitalisation avait été fait avant la Covid toute notre téléphonie passait déjà par l'ordinateur avant ça, on avait déjà un programme spécifique pour faire les entretiens, même si c'était beaucoup moins utilisé que maintenant, les outils étaient déjà là et mis en place avant la crise sanitaire. Et alors ici même depuis, il y a eu beaucoup d'évolution avant on imprimait encore les documents pour les intérimaires, mais maintenant, tous les documents sont envoyés de manière électronique ils ne doivent pas signer leur contrat, mais c'est électronique. On a mis en place aussi ces dernières semaines que les documents sont envoyés, même spontanément, aux candidats, dès qu'ils s'inscrivent, on leur demande d'envoyer leur carte d'identité, etc. Je pense que tout ce qui est faisable chez nous a été mis en place maintenant, si on voulait aller beaucoup plus loin, il y a d'autres outils au niveau de l'intelligence artificielle qui pourrait être pris en compte »* (Business Unit Manager).

*« Je crois que oui. Alors nous avons de nombreux outils. On travaille avec Gmail pour moi, c'est facile à utiliser et pour nos candidats également. On a vraiment les tests qui peuvent se faire online, on a également des plateformes sur lesquelles où les intérimaires, ou en tout cas les candidats qui vont entrer en mission peuvent trouver des informations sur la société par exemple. Et pour toutes les étapes du processus de recrutement, de sélection et de mise au travail des outils ont été développés avec cet aspect digital »* (Senior Business Manager).

Les avis sont quelques fois partagés, nous pouvons observer que certaines sociétés sont davantage digitalisées par rapport à d'autres. Les attentes sont différentes d'une entreprise à l'autre en fonction de ce qui est déjà mis en place. En général, les attentes sont globalement satisfaites dans les entreprises où le pas vers la digitalisation a été réalisé il y a plusieurs années, en comparaison aux entreprises où la digitalisation reste timide, et où le sujet est actuellement encore sur la table.

### 3.3.3 Les outils technologiques utilisés

Nous avons interrogé les protagonistes sur les outils qu'ils utilisaient au quotidien dans l'exécution de leurs tâches.

*« Donc on a Outlook pour la gestion des mails, on a notre base de données Bulhorn qui est notre ERP interne qui reprend tout, toutes les données sur nos clients, les offres d'emploi que nous publions et les intérimaires c'est vraiment l'outil qu'on utilise le plus. On a un programme pour tout ce qui est la gestion administrative des contrats et de la paie c'est Bright. La plateforme Cebir pour les tests que nous faisons passer aux candidats. On utilise beaucoup LinkedIn, Facebook, certains l'utilisent pour la publication d'annonces. Ça dépend des profils si c'est pertinent ou pas. Tout ce qui est Jobboard, le Forem, Référence, moi j'utilise pas mal la suite Office aussi comme Excel et on a un programme vraiment de reporting là qui analyse les chiffres des consultants, combien de candidats ils ont envoyé à nos clients, combien de candidats ont été vus, il y a vraiment un suivi de l'activité opérationnelle en outil pour l'analyse des chiffres aussi. Nous avons beaucoup de programmes, mais pas un qui regroupe tout ensemble non malheureusement »* (Business Unit Manager).

*« On travaille principalement avec Gmail et alors, la vidéoconférence pour les candidats pour les entretiens. C'est difficile de dire à quelle fréquence les entretiens se font quasi exclusivement pour les employés de cette façon-là. Et chaque candidat est testé aussi d'office le testing online comme outil. D'office, les informations qui sont communiquées aussi par téléphone en visio avant la mise au travail avec un échange et un support comment dire informatique. Parfois avec certains gros clients on a vraiment des plateformes sur lesquelles on a des desks. Nous avons également notre base de données tout est centralisé. Oui une fois que les entretiens sont faits les candidats qui veulent postuler chez nous et qui veulent passer un entretien, ça va créer d'abord un dossier via notre plateforme. C'est vrai que j'oublie aussi via notre site Internet. Le candidat va télécharger depuis le site sa carte d'identité, etc. C'est un système assez perfectionné dans la mesure où le système va analyser de plus en plus les informations et analyser le type de résultat dans une machine. Donc tout est dans la base de données, vous sélectionnez des critères avec des pourcentages de sélection que vous voulez obtenir et alors le système vous restitue les CV. Effectivement, alors tout ce qui est contrat tout est digital, le dossier du candidat est complètement digitalisé avec le contrat à la signature du contrat »* (Senior Business Manager).

*« Donc on utilise OTYS, ça, c'est notre outil on peut se connecter via une connexion Internet on sait travailler de partout du moment qu'on dispose d'une connexion Internet. Ce n'est pas lié à l'ordinateur, si je change d'ordinateur demain, pas de souci, je me connecte sur Internet. Sur ce programme on a accès à différents outils, la base de données des candidats qui reprend les CV, les compétences et les différentes notes qu'on peut lui attribuer. Par exemple le Screen, je le fais je*

*l'écris dedans et on va créer là-dessus le suivi. Nos offres d'emploi qui sont liées directement à notre site web se trouvent aussi dans le programme. Donc quand les candidats postulent ils sont directement répertoriés via l'offre d'emploi, qui est finalement liées aux clients nous aussi on va aller chercher les coordonnées du client. Aussi c'est une boîte mail et cet outil nous permet aussi de tout simplement prendre CV, PDF et de le glisser et de créer tout de suite le candidat »* (Consultant RH 2).

*« On a un compte LinkedIn recruteur, ça c'est un aspect payant de LinkedIn qui permet en fait de contacter X personnes par mois parce qu'on a des crédits et alors ça permet de chasser tout simplement et là on va utiliser les critères booléens pour faire des recherches. Et avec cette formule informatique entre guillemets dans ma recherche, LinkedIn va me trouver les profils qui correspondent à ce que je recherche normalement. Tu peux choisir un lieu aussi via un code postal, avec une zone délimitée, tu peux aller te focaliser sur Bruxelles ou te focaliser sur Liège. Enfin il y a énormément de critères que tu peux sélectionner, tu peux aussi chercher par le diplôme si je veux regarder tous les CV de tous les diplômés de 2018 par exemple. Je peux les contacter et je peux aussi voir si j'ai déjà vu ou pas son profil et si je l'ai déjà ou pas contacté comme ça il n'y a pas de doublon »* (Consultant RH 3).

*« Non, les contrats chez nous c'est encore en papier. Cependant la gestion des congés c'est bien digital via le logiciel de la gestion des heures supplémentaires et des plannings qui se fait via Excel ça reste digital avec un logiciel. La gestion de la paie c'est digitalisé et en revanche les employés ont encore la possibilité de choisir s'ils veulent recevoir leur fiche de paie en version papier ou pas »* (Talent Acquisition Specialist).

*« On a un logiciel qui reprend toutes les données sur notre personnel, ça c'est vraiment l'outil clé, mais nous l'avons depuis plusieurs années déjà. Ensuite l'outil de gestion du personnel est lié à la gestion de la paie il y a là c'est quand même un flux automatique de temps. On a un outil qui permet à nos collègues de gérer leur temps de présence et temps d'absence. Ils peuvent pointer même sur leur ordinateur. Ça, on a mis en place, on a changé tous nos outils début 2018. Et là, on a mis en place le pointage sur PC comme possibilité et on a supprimé plein de points des pointeurs sur le site aussi. On a aussi un autre outil pour l'évaluation, on a un outil pour gérer les performances de nos collaborateurs. On a un outil comme je vous ai dit pour gérer le recrutement avec une base de données, on a un outil qui permet de suivre et d'offrir un catalogue de formation et de E-learning... »* (Business Partner).

*« On a des canaux de communications comme Teams, Slack qui sont des messageries instantanées, on utilise beaucoup LinkedIn, Facebook et Instagram comme réseaux sociaux »* (DRH 1).

*« Dans des fonctions comme chez nous, finalement, c'est du travail très manuel, très opérationnel, et la pointeuse va permettre d'obtenir une vision objective des choses. Une manière de voir le travail*

*de manière objective et vu qu'on a un système d'entreprise valoruelle, la gestion du temps c'est l'essence même de l'entreprise, car on veut traiter notre personnel de manière équitable, objective et juste et la pointeuse le permet »* (DRH 2).

Les outils digitaux qui reviennent le plus souvent sont : les différents canaux de communication (Teams, Gmail, Outlook, Slack), les Cloud (la téléphonie qui passe directement par l'ordinateur), les bases de données générales reprenant l'ensemble des informations du personnel pour les entreprises et l'ensemble des données des candidats, des clients et des offres pour les cabinets de recrutements (les ERP internes), la gestion de la paie, qui est principalement digitalisée via un secrétariat social, les catalogues de formation en E-learning dans certaines entreprises, un système de pointeuse, et depuis la crise de la Covid-19, un développement accru de l'utilisation des plateformes de vidéoconférence.

### 3.4 La banalisation de certaines tâches

#### 3.4.1 Les tâches qui sont automatisées et la banalisation de certaines tâches

Nous avons interrogé les professionnels des ressources humaines si certaines tâches étaient selon eux banalisées à la suite de l'utilisation de la digitalisation.

*« Oui, je pense, parce que même de notre côté, enfin, la gestion des paies par exemple, ce n'est pas nous directement qui est la faisons. C'est une autre collègue. Mais voilà, même le fait de pouvoir envoyer de manière électronique les documents. D'un point de vue écologique, c'est beaucoup mieux parce qu'on n'imprime pas les documents, juste pour le faire signer. Scanner, c'est beaucoup plus rapide aussi pour nous parce qu'il suffit qu'on aille dans le dossier candidat, on clique, il reçoit directement les documents automatiquement. Donc nous, on doit plus forcément vérifier nous-mêmes de bien l'envoyer par mail on doit juste appuyer sur un bouton. Clairement ça dégage du temps pour d'autres activités, pour rechercher des candidats, faire plus d'entretiens... »* (Business Unit Manager).

*« Oui, on a automatisé le système pour pouvoir envoyer une réponse automatique parce que je sais que voilà quand on n'a pas ce système-là il y a des personnes qui sont frustrées parce qu'elles ne reçoivent pas de réponse, car les recruteurs n'ont peut-être pas le temps de traiter toutes les candidatures. Nous on envoie une réponse, mais qui part de notre système informatique. Quand chaque candidat postule, il reçoit un mail disant que nous avons bien reçu sa candidature et que celle-ci sera traitée dans les jours suivants »* (Expert HR Consultant).

#### 3.4.2 Utilisation du numérique un frein ou bien un accélérateur pour la fonction ?

Nous avons demandé aux personnes que nous avons interrogées si selon elles, la digitalisation et l'utilisation du numérique étaient considérées comme un frein ou bien un accélérateur pour la fonction. La majorité des réponses recueillies définissait l'utilisation du numérique comme un accélérateur pour

la fonction, voire comme un facilitateur qui permettait de gagner en temps et en efficacité pour l'exécution des tâches.

« *Clairement un accélérateur, ça nous permet d'aller beaucoup plus vite et d'être plus réactif* » (Business Unit Manager).

« *On est dans un secteur hyper compétitif. Donc la concurrence, il y en a, il y en a plein et on est obligé aussi d'investir dans certains outils pour être plus concurrentiel, ça on est obligé parce que sinon on va se faire manger par la concurrence. Et c'est dans ce cadre-là aussi que la société a voulu mettre des outils en place avant même le COVID pour se différencier, voilà c'est un coup, mais qui est vite rentabilisé aussi. Maintenant, le fait de faire des entretiens vidéo, on gagne du temps aussi. On peut voir plus de candidats par jour aussi c'est quelque chose qui est rentabilisé assez rapidement* » (Business Unit Manager).

« *Pour moi c'est un facilitateur pour tout ce qui est communication par exemple, c'est plus fluide pour tout ce qui est testing. Ne pas devoir faire passer nous même les tests c'est un algorithme qui le fait, c'est quand même un gros plus. Il faut s'imaginer aussi, par exemple, notre comparateur énergie, notre comparateur Télécom, pour aller dans une dimension un peu externe au RH. Aujourd'hui une personne est capable entièrement seule de faire son comparatif et de changer de fournisseur ou d'opérateur par lui-même. Or il y en a qui ont besoin de l'appui d'un collègue/conseiller, mais c'est uniquement grâce au digital informatique de nouveau. Parce qu'on a développé un outil suffisamment poussé pour que le travail ne doive pas être fait par une personne. Donc là c'est un gros facilitateur par exemple* » (DRH 1).

« *La digitalisation est utilisée d'une autre manière, c'est certain ça nous facilite la tâche. On retrouve des candidats quand on fait du sourcing avec les critères booléens et ça permet de gagner du temps dans la recherche de candidats, c'est vraiment ça le principal atout évidemment quand on sait utiliser les outils* » (Consultant RH 1).

« *Donc on essaie quand même toutes les actions de manipulation qu'on doit faire, on essaie de les automatiser le plus pour éviter le surplus de travail. Oui c'est clairement un accélérateur du point de vue que ça nous permet de gagner beaucoup de temps. Ce n'est pas encore parfait parce qu'il y a encore plein de développement qui peut être fait pour avancer encore plus efficacement et plus vite, mais nous essayons d'avancer à notre rythme et suivre l'évolution technologique* » (Business Partner).

« *Un accélérateur pour retrouver l'information le plus facilement et pour la garder plus facilement qu'avec une grosse farde avec soixante papiers différents pour retrouver quelque chose, on va perdre un temps monstrueux. Avoir les dossiers digitalisés sur un logiciel où on retrouve tous les*

*contrats de tout le monde et son dossier personnel. C'est tellement plus facile que de s'embêter avec du papier »* (DRH 2).

*« En revanche il y a le but de gagner du temps et qui dit gagner du temps dit aussi gagner en efficacité et qui dit gagner en efficacité alors dit gagner du temps et gagner du temps alors c'est aussi gagner de l'argent »* (DRH 2).

*« C'est plus facile pour nous aussi d'envoyer un refus parce que les outils ont été développés et digitalisés c'est plus facile qu'avant c'est un gain de temps. Pour pouvoir envoyer une réponse négative parce qu'on ne laisse pas de candidatures sans réponse, notre outil a été développé pour envoyer la réponse négative au candidat à partir du moment où il ne convient pas. Donc c'est peut-être plus facile pour lui, mais pour nous aussi maintenant. Avant il fallait envoyer un mail et oui c'était beaucoup c'est plus lourd parce qu'il fallait reprendre l'adresse électronique et créer nous-même ce mail, ici on a un gain de temps sur cette tâche »* (Expert HR Consultant).

*« La digitalisation, clairement, elle permet de gagner du temps et elle permet aussi d'avoir plus de flexibilité. Ici avec la crise du Covid-19, nous sommes en télétravail, ma collègue qui utilise encore énormément le papier et qui avait encore derrière elle une grosse armoire avec toutes ces fardes qu'elle ouvre tout le temps, ça a été problématique pour elle quand on a été obligé de faire du télétravail. Et disposer des documents du personnel de manière digitalisée sur notre ordinateur nous permet une plus grande flexibilité de travail. Ça c'est certain, ça nous permet de gagner du temps »* (Talent Acquisition Specialist).

*« L'aspect digitalisation, quand on n'est pas habitué, c'est du changement et le changement ce n'est pas évident. Le changement, ça peut faire peur et nous avons tendance à y résister et passer d'un système à un autre dans un premier temps, je suis quasi certaine que ça doit être une source génératrice de stress »* (Talent Acquisition Specialist).

### 3.5 L'évolution de la fonction dans les années à venir

#### 3.5.1 Évolution de la tâche (moins de hard skills, mais plus de soft skills)

*« Oui, oui, parce que le consultant peut se concentrer sur le cœur du métier, c'est-à-dire la relation avec les clients et les intérimaires. Mais vraiment tous ces outils permettent de passer du temps avec les candidats et d'apprendre à les connaître, de les coacher avant d'aller aux entretiens. C'est notre philosophie de dire voilà, demain, rendez-vous avec le DRH de telle entreprise et on va passer une demi-heure, je vais t'expliquer comment tu peux te préparer. Voilà, reprenons ensemble notre coaching sur l'entreprise et la préparation à l'entretien »* (Senior Business Manager).

*« Oui c'est ça et même aussi je pense aussi plus alimenter une FAQ en interne pour toutes les questions de RH. Inviter les employés à d'abord consulter cette FAQ avant même de venir nous voir*

*ou nous poser la question, vraiment alimenter cette base de données pour gagner du temps pour faire d'autres tâches. Et vraiment les actions qui nécessitent vraiment une intervention manuelle de notre part ou une intervention humaine alors oui, ça d'accord, nous rendre disponibles pour une réelle nécessité »* (DRH 3).

*« Oui, c'est ça en fait. Parfois on est content de pouvoir mettre son cerveau un peu sur off et de faire des trucs un peu brutalisant on va dire comme ça parce qu'au final ces tâches répétitives elles font aussi partie du métier. Donc je dirais qu'il y a un certain avantage de faire des tâches répétitives, car on ne doit pas nécessairement trouver de nouvelles idées et c'est plus reposant parfois pour le cerveau de pouvoir se dire aujourd'hui je ne réfléchis pas j'encode les paies, je vais à l'extrême, mais c'est confortable même si on perd du temps dans la réalisation d'autres tâches où le contact humain est nécessaire »* (HR Director and Quality Manager).

### 3.5.2 Impact de la digitalisation sur le recrutement

La digitalisation peut impacter les méthodes et les résultats des recrutements. Nous avons demandé aux personnes que nous avons interrogées si selon elles, le recrutement était impacté par la digitalisation, mais surtout dans quelle mesure cela pouvait avoir un impact (surcharge de travail liée à un grand nombre de candidatures reçues, facilitateur pour les candidats qui peuvent avoir l'occasion de postuler à une offre de pratiquement partout via son smartphone, dévalorisation des candidatures reçues, manque de cohérence entre le profil recherché pour l'offre et les candidatures, etc.).

*« Oui, on peut voir cette dérive entre guillemets, dans le sens où en version papier je ne pense pas que quelqu'un pourrait envoyer 17 fois son CV au département RH alors que sur le site Internet je retrouve parfois une même personne qui peut postuler jusqu'à 15 à des annonces différentes. Et ça, je pense qu'effectivement, c'est le digital qui l'amène et le permet. Heureusement, c'est vraiment une minorité et honnêtement, ce sont les personnes qui, entre guillemets se desservent dans le sens où elles ne s'en rendent pas compte et c'est dommage, mais ça donne directement une image négative de la personne vis-à-vis de l'employeur ou du recruteur »* (Talent Acquisition Specialist).

*« Moi en tout cas, je suis hyper contre le fait que quand quelqu'un poste son CV ou quoi ce soit un ordinateur lui pose les trois premières questions, pour valider des compétences ou autre et classe direct la candidature en refus. Pour moi, il faut appeler la personne, il faut poser la question soi-même. Il faut laisser le bénéfice du doute et ne pas laisser un ordinateur faire le pré screening. Dans le recrutement on met en relation des humains, le client et le candidat et c'est eux qui vont collaborer et il faut connaître toutes les spécificités du client. Et pour pouvoir les matcher avec toutes les spécificités du candidat »* (Consultant RH 4).

*« Pour moi, la différence c'est qu'avant même au début que je travaillais, il y avait quand même beaucoup de gens qui se présentaient encore spontanément à la porte de l'agence parce qu'on faisait*

*encore des journées sans rendez-vous et les personnes se présentaient et nous n'avions pas forcément le temps de la recevoir. Alors que maintenant tout se fait de façon digitalisée, les candidats sont obligés de postuler via notre plateforme et leur candidature arrive dans notre base de données. Donc à présent quand un candidat postule, il est directement lié à l'offre d'emploi et directement lié au client, ça nous permet de faire un suivi beaucoup plus rapide qu'avant donc on a gagné en efficacité sur le plan recrutement et traitement des candidatures »* (Business Unit Manager).

*« Effectivement, c'est super facile de postuler sur LinkedIn, tu peux postuler facilement. Tu peux postuler via ton profil LinkedIn à une offre sans même envoyer de CV, mais du coup des personnes vont postuler, même de bons candidats vont postuler très facilement à une offre sans forcément réfléchir au fait d'est-ce que je veux vraiment changer de métier ils vont se dire l'offre a l'air pas mal je veux postuler, on verra ce qui se passe, mais après quand on prend contact avec eux ils n'ont finalement pas trop envie de quitter leur job. C'était plus par curiosité, un jour où ils n'ont pas forcément passé une bonne journée au travail, ils se disent : je vais postuler et pour finir il ne veut pas vraiment partir, nous on peut perdre du temps par rapport à ça, car on prend contact avec la personne qui postule un peu trop facilement »* (Business Unit Manager).

*« On avait déjà l'habitude avant de recevoir des candidatures qui ne correspondaient pas à l'annonce lorsque nous utilisions encore le papier quand j'ai commencé le métier. Mais je dirais que ce qui a surtout changé ces dernières années avec la digitalisation c'est qu'avant justement c'étaient les gens qui postulaient, maintenant ce sont nous qui devons faire des recherches, aller chercher et surtout attirer les gens et la digitalisation nous en donne les moyens plus qu'avant »* (Talent Acquisition Manager).

*« Moi je trouve que c'est beaucoup plus efficace maintenant avec l'aide de tous les outils qu'avant, c'est aussi plus agréable en tout cas parce que dans mon équipe, j'ai quand même quelques consultants qui ont plus de dix années d'expérience et on estime que c'est quand même beaucoup plus fluide, beaucoup plus réactif à l'heure actuelle. J'ai plus l'expertise au niveau des employés, je sais que mes collègues pour les ouvriers, c'est parfois plus difficile de leur faire utiliser et de leur faire signer un contrat en digital, il faut vraiment leur expliquer, les convaincre et ce n'est pas toujours facile »* (Consultante RH 3).

*« Voilà maintenant il y a des candidats qui selon moi postulent sans avoir lu réellement le descriptif de fonction vraiment correctement et postule, car c'est facile de postuler en ligne. »* (Senior Business Manager)

### 3.5.3 Évolution de la fonction

Nous avons demandé à nos interlocuteurs si selon eux, leur fonction pouvait être amenée à disparaître dans les années à venir. Ce qui est ressorti le plus souvent dans nos entretiens, c'est le fait que dans la fonction de RH ou de recruteur, l'intervention humaine sera toujours indispensable, car les acteurs travaillent en permanence avec des êtres humains. Selon eux, la digitalisation peut encore être poussée plus loin, notamment par l'usage de l'intelligence artificielle ou de la robotisation dans certains processus, mais selon eux, l'humain restera au cœur du métier, mais devra sans cesse évoluer et s'adapter aux nouvelles technologies pour rester cohérent et compétitif dans les nouvelles formes d'organisation au travail.

*« On n'a pas le choix ! Si on veut rester compétitif, il faut construire et innover, il faut qu'on développe des choses là-dedans. On travaille aussi avec l'intelligence artificielle »* (Business Partner).

*« Je sais qu'effectivement, il y a vraiment l'intelligence artificielle. Un moment donné, la machine va apprendre vraiment à analyser ce qu'on appelle le Matching. Donc le but c'est qu'elle réalise vraiment le match. Ça, c'est de l'intelligence artificielle quoi. C'est tout à fait possible. Moi j'y crois clairement, maintenant, je ne verrais pas la machine traiter la demande de A à Z, et je pense aussi qu'il y a l'aspect humain qui doit entrer en compte. Dans un système d'intelligence artificielle, moi en tout cas j'ai l'impression que sur les 5 à 10 prochaines années voir même un petit peu plus, il y aura toujours l'intervention d'un consultant et honnêtement je l'espère bien »* (Senior Business Manager).

*« Oui, enfin c'est possible, c'est déjà le cas pour le moment. Il y a déjà pas mal de programmes qui peuvent le permettre, mais il y'a tellement de biais en fait parce que l'intelligence artificielle peut analyser tellement de choses sur les candidats, leur sexualité, et autres choses que c'est encore fort biaisé, mais je pense que oui, plus tard, c'est quelque chose qui pourrait se faire, mais je crois qu'à la fin du processus, il faudra quand même toujours une validation humaine pour aider la machine et s'assurer que le bon choix a été fait »* (Business Unit Manager).

*« Je ne pense pas que ça peut aller jusque-là parce qu'il y a tout l'aspect humain comme je le disais. Donc ça ne pourra jamais être remplacé par une machine. On ne va pas demander aux personnes qui ont un souci de parler devant un ordinateur, les gens préfèrent le vrai contact humain et une machine ne peut pas gérer des humains correctement. Sauf si l'intelligence artificielle est poussée un stade qu'on ne s'imagine peut-être pas aujourd'hui, mais même on est des êtres humains. On a quand même besoin de contact physique, je pense qu'une personne va peut-être exprimer de la frustration, de la tristesse, de la colère face à une autre personne, mais qu'il n'exprimerait pas face à un écran ou en tout cas un robot »* (DRH 1).

*« Jamais on ne pourra se passer de l'humain, car de toute façon il faut des humains derrière la digitalisation, on a besoin de sentir les sentiments des autres et se sentir compris cependant la digitalisation peut permettre de passer plus de temps sur les soft skills en délaissant les hard skills »* (Talent Acquisition Manager).

*« Jusqu'à présent, il y aura toujours quand même une part d'humain. De toute façon ceux qui vont construire ces algorithmes et tout ce qu'il y a derrière ce travail, ce sont finalement des humains qui vont le faire, eux mettront leurs propres émotions »* (Expert HR Consultant).

*« Pour moi, le recrutement ne pourra jamais se passer de l'humain. Parce qu'alors ça dépend de la stratégie de la société, sauf si tu as une société qui n'en a rien à faire des softs skills, mais moi j'ai l'impression qu'elles sont de plus en plus importantes à partir du moment où les softs skills sont nécessaires alors pour moi aucun questionnaire de personnalité ne représente pas suffisamment la réalité. Le feeling d'une personne à une autre, je ne pense pas qu'un logiciel puisse un jour le gérer, non, en revanche je pense que la digitalisation dans les ressources humaines va être de plus en plus importante parce qu'elle va permettre de digitaliser des process pour gagner en temps et en efficacité »* (Talent Acquisition Specialist).

*« Je ne pense pas qu'on pourrait se passer de l'intervention d'un humain. Alors oui beaucoup de choses vont changer ça oui je pense et j'en suis convaincu, mais complètement disparaître non parce qu'on travaillera toujours avec des gens dans une entreprise, on a besoin de gens pour faire fonctionner une entreprise et dans tout métier en plus. Même digitaliser, on peut digitaliser autant qu'on veut, il faut de gens pour le faire. On aura toujours besoin de l'humain, de toute façon, peu importe pourquoi, même si voilà, même dans les autres métiers, on va beaucoup vers le digital, l'automatisation et tout ce qui s'en suit. Mais on aura toujours besoin d'humains. Et dans les RH actuellement, on a besoin d'une bonne dose d'empathie, une bonne dose de compréhension, et une bonne dose de patience non on gardera des humains »* (HR Director and Quality Manager).

*« Non, je ne pense pas, je ne pense pas parce que les gens ont vraiment besoin de quelqu'un à contacter lorsqu'il y a un problème, même si cette personne-là ne va pas résoudre directement le problème, on va peut-être se tourner ailleurs. Je pense qu'on aime toujours avoir quelqu'un au téléphone ou avoir quelqu'un à l'écoute et se sentir compris et pris en considération »* (DRH 3).

## IV. Analyse des résultats et discussions

### 4.1 Présentation du cadre théorique

Dans le but d'analyser nos résultats et de vérifier nos hypothèses, nous avons décidé d'appuyer nos recherches sur quelques théories. Lorsque nous parlons de digitalisation, plusieurs postulats théoriques sont inévitables, ce qui nous amène à des approches différentes des effets de la digitalisation et de l'utilisation du numérique dans notre société. Nous pouvons identifier les trois paradigmes suivants :

Premièrement, le déterminisme technologique estime que la technologie impacte l'organisation sociale d'après une relation de dépendance à sens unique. La technologie est développée individuellement et séparément de l'environnement social. Les utilisations sont alors guidées par la technologie (Doray & Millerand, 2017).

En revanche, le constructivisme social, appelé également la construction sociale des technologies, présume que la technologie n'a aucune existence propre. Il s'agit d'un outil mis en place par les structures sociopolitiques. Dans cette hypothèse, ce sont les facteurs sociaux qui conditionnent les usages de la technologie (Doray, 2017).

Pour finir, la socio matérialité part du principe que la technologie et le milieu social dans lequel elle se développe sont indissociablement liés. Par conséquent, les "scénarios" socio-organisationnels sont intégrés dans la technologie (matérialité) et interagissent avec les usages sociaux (Orlikowski, 2007).

Lorsque nous étudions la digitalisation et l'utilisation du numérique dans la digitalisation des pratiques RH, nous ne devons pas perdre de vue ces trois conceptions théoriques qui offrent un cadre de réflexion sur les changements que peut amener la digitalisation dans les sociétés, notamment dans l'organisation du travail. Nous avons également porté nos recherches sur la sociologie des professions et plus précisément sur la question de l'identité.

Nous allons présenter ci-dessous chacune de ces théories, pour tenter de mieux les comprendre et d'en tirer le meilleur parti lors l'analyse des résultats, dans le but de vérifier nos hypothèses et notre discussion par la suite.

#### 4.1.1 Le déterminisme technologique

Selon Doray et Millerand (2017), le déterminisme technologique permet d'étudier les rapports entre les êtres humains et les non-humains, mais permet également de relier les rapports entre le social et la technique. Le déterminisme technologique envisage les rapports en considérant l'impact des machines sur la vie sociétale. Le développement technologique, le mode de fabrication ou encore le développement des médias numériques, par exemple, entraîneraient des conséquences directement sur la vie au travail, la structure des organisations ou la vie domestique. Dans tous les cas, ce raisonnement

revient à envisager que, par sa simple existence, l'objet technique exerce une influence sur le social, où l'objet technique est la variable indépendante et le social est la variable dépendante. Cette évolution numérique est un phénomène qui serait libre et distinct à l'organisation sociale, car cette évolution technique se conçoit d'une volonté purement interne (la technologie produit de la technologie). Par conséquent, la réflexion se focalise sur la nature des évolutions produites, la technique étant envisagée comme une boîte noire, car personne ne peut réellement cerner l'évolution de la technologie.

D'après Doray et Millerand (2017), on trouve de nombreuses critiques à l'encontre du déterminisme technologique. L'une d'entre elles serait que le choix des variables pour définir la technologie sont considérées comme étant trop vagues. Le lien de causalité est également remis en question, car pour un même type de technologie, il peut y avoir différentes utilisations et dans des organisations différentes, laissant penser que d'autres facteurs pourraient intervenir pour expliquer le lien entre la technologie et le social. Une des critiques principales est le manque de discussion sur la production elle-même des technologies. Par la suite, nous pouvons constater que l'influence de la technologie ne sera pas la même d'une entreprise à l'autre. Son impact ne produira pas les mêmes conséquences dans une petite entreprise et dans une grande entreprise. L'utilisation de la technologie sera différente en fonction de la taille de l'entreprise en fonction des volontés économiques. « Les techniques auraient un impact sur le social parce qu'il y aurait une incorporation de rapports sociaux dans leur constitution matérielle » (Doray & Millerand, 2017, p.67). C'est la matérialisation du social, car elle affecte les choix sociaux et les choix organisationnels. La technologie poursuit l'évolution politique de la société ; elle serait la matérialisation de l'organisation sociale et politique de la société. La technologie est perçue comme un vecteur social contrôlant et permettant de structurer la manière de travailler dans les entreprises et influencer les acteurs.

D'après Chouaib (2020), la fonction RH doit accompagner la transformation technologique dans les entreprises, et les responsables RH doivent impliquer les membres du personnel dans une démarche d'adaptabilité et de nouvelle culture face à la digitalisation. Selon l'auteur, la fonction RH a la possibilité d'évoluer en un procédé innovant et de devenir un pilier stratégique pour aider les acteurs dans ces changements face au numérique. Pour lui, la fonction RH ne doit pas renoncer au déterminisme technologique, elle doit au contraire accompagner le changement.

« Ces approches d'assimilation de la technologie s'inscrivent bel et bien dans un courant de « déterminisme technologique » (Rhchim et Bentaleb, 2019 : 720) qui risque d'éclairer peu sur les logiques sous-jacentes à l'acceptation et à la mise en usage d'une technologie par un groupe d'acteurs. En effet, si une technologie collaborative est adoptée par l'entreprise et assimilée par les individus (notamment dans leur vie personnelle) elle n'entraîne pas forcément une acceptation et une appropriation par les salariés pour faire évoluer leurs pratiques de travail dans la lignée de la stratégie digitale de leur entreprise (Karoui et Dudézert, 2016). Ainsi des approches théoriques

plaçant l'usage et l'appropriation par l'usager au cœur de la conception des Technologies de l'Information (TI), comme celui de la capacité d'absorption des TI et le modèle de la maturité digitale, furent développées. » (Chouaib, 2020, p.50-51).

Selon une vidéo explicative du concept du déterminisme technologique de Millerand (2016), le concept du déterminisme social est une posture qui part du principe qu'il y a un lien causal entre le progrès technique et le changement social. Mais cette relation causale va dans le sens suivant : c'est le progrès technique qui déterminerait l'évolution sociale et par conséquent la technique serait antérieure au changement social. Une autre posture serait celle du déterminisme social qui considère que la technique n'est pas déterminante mais qu'elle a incorporé le social et par conséquent c'est le changement social qui produit la technique. Une critique face au déterminisme serait de refuser la posture déterministe qu'elles soient technologiques ou bien sociales mais d'avancer à la place une double construction, en d'autres mots, cela signifie que la technique et le social s'auto-façonne de manière permanente. Par exemple, il serait utile de se pencher sur les médias numériques eux-mêmes et tenter de comprendre pourquoi nous les utilisons et comment ils se sont développés, car leur développement nécessite une intervention.

Pour conclure, les objets techniques sont indépendants de la société, ils ne sont pas influencés par le contexte social dans lequel ils sont produits. Cependant, les objets technologiques peuvent influencer notre société et entraîner des modifications dans les relations sociales. Les technologies entraînent des répercussions sur les relations sociales, car elles intègrent des designs organisationnels et des facteurs culturels se trouvant lors de leur conception. Ce sont les acteurs qui créent et modulent les différentes technologies dans les organisations. La théorie du déterminisme technologique permet de cerner les relations entre les acteurs humains et les structures technologiques non humaines dans les organisations.

#### 4.1.2 La construction sociale des technologies

Selon Nielsen, Mathiassen & Newell (2014), la théorie de la construction sociale des technologies met l'accent sur la dynamique des processus et les jeux de pouvoir qui peuvent exister entre les acteurs humains et les non-humains dans des situations de changement. Le rôle des mécanismes, en particulier les mécanismes techniques, est fondamental pour les auteurs. D'ailleurs, la théorie de la traduction prétend que les acteurs sont des participants actifs au processus de changement organisationnel, plutôt que des acteurs passifs. La construction sociale des technologies ne cesse pas après la conception et le développement, mais continue pendant toute la durée de l'utilisation de la technologie (Leonardi & Barley, 2010, cités par Nielsen et al., 2014).

« Le modèle SCOT considère la technologie comme une boîte noire dans laquelle il faut entrer afin de saisir comment le social a influencé son élaboration ou son modelage. Ainsi, le succès d'une technologie ne doit donc pas dépendre de ses qualités intrinsèques, celles-ci étant justement en

élaboration. Une technologie est donc considérée comme un assemblage produit à la suite d'un processus de sélection entre différentes options possibles. » (Doray, 2017, p.57).

D'après Russell (1986, cité par Doray, 2017), les catégories sociales telles que les femmes ou les classes sociales ne sont pas égales face à l'utilisation de la technologie, car elles ont un rapport social inférieur par rapport à d'autres catégories sociales. Des inégalités peuvent émerger d'une classe sociale à l'autre. Des questions par rapport à ces inégalités face au développement des technologies se sont posées. Les acteurs sont-ils tous égaux face à la technologie ?

#### 4.1.3 La socio matérialité

Selon Orlowski (2007), la socio matérialité est le fait qu'on ne puisse pas dissocier l'humain du matériel, les deux éléments coexistent, ce ne sont pas deux éléments distincts. Dans son texte, l'auteur cite l'exemple des algorithmes de Google : l'algorithme travaille lorsque nous effectuons des recherches sur le navigateur, mais les algorithmes dépendent également des recherches que les humains font. L'un ne va pas sans l'autre, on ne peut pas les dissocier et les penser séparément. « Il n'y a pas de social qui ne soit aussi matériel, et pas de matériel qui ne soit aussi social » [traduction libre] (Orlowski, 2007, p. 1437, cité par Moura & Bispo, 2020, p.352). Cela suppose également que « toute matérialité est sociale en ce sens qu'elle a été créée par des processus sociaux et qu'elle est interprétée et utilisée dans des contextes sociaux » : et « que toute action sociale est possible en raison d'une certaine matérialité » [traduction libre] (Leonardi, 2012, p. 32, cité par Moura & Bispo, 2020, p.352).

Le développement de nouvelles façons de traiter la matérialité dans la recherche organisationnelle est essentiel si nous voulons comprendre les formes contemporaines d'organisations qui sont de plus en plus constituées de technologies multiples, émergentes, changeantes et interdépendantes. En général, deux manières importantes de traiter la matérialité sont évidentes dans la littérature sur la recherche organisationnelle. Le premier moyen ignore, minimise ou tient pour acquis la matérialité des organisations. Une lecture rapide d'une grande partie de la littérature sur l'organisation révèle l'absence de tout traitement ou théorisation réfléchis des artefacts matériels, des corps, des arrangements et des infrastructures à travers lesquels les pratiques sont exécutées. La deuxième façon dont la littérature organisationnelle a traité la matérialité est d'étudier des cas spécifiques d'adoption, de diffusion et d'utilisation de la technologie au sein et entre les organisations. Cette deuxième manière de traiter la matérialité a permis de procurer des connaissances sur le rôle et les implications des technologies dans la vie organisationnelle, mais a également généré des difficultés conceptuelles pour traiter plus généralement de la matérialité dans la recherche organisationnelle (Orlowski, 2007).

Les études existantes sur la socio matérialité considèrent les acteurs non humains (objets et artefacts) comme des éléments constitutifs et déterminants de l'analyse sociale, présentant une nouvelle vision de la primauté de l'action humaine. La socio matérialité offre une nouvelle forme d'analyse sociale et

organisationnelle en se concentrant sur des éléments (non humains) qui ont reçu peu d'attention, mais sont des éléments de base de ce que nous percevons comme « social » (Latour, 2005 ; Leonardi, 2017 ; Orlikowski, 2007 ; cités par Moura & Bispo, 2020). Mais qu'est-ce que la socio matérialité ? Leonardi (2012, cité par Moura & Bispo, 2020) soutient que la socio matérialité est une fusion des mots « social » et « matériel ». La matérialité n'est pas synonyme de physique ; c'est-à-dire que quelque chose n'a pas besoin d'être un objet physique pour être matérialisé. Fenwick (2014, cité par Moura & Bispo, 2020) propose deux définitions du matériel et du social. Pour l'auteur, « matériel » fait référence à toutes les choses de notre vie, qu'elles soient organiques ou inorganiques, technologiques ou naturelles et le « social » renvoie aux symboles et aux significations, aux désirs et aux peurs, et au discours culturel (Fenwick, 2014, cité par Moura & Bispo, 2020).

Nous sommes ainsi confrontés à l'apparente contradiction que si la technologie est présente partout dans la vie organisationnelle, elle est largement absente de la littérature récente sur le management. Pour emprunter une observation de Barad (2003, cité par Orlikowski, 2010), il semble que la matière importe peu dans la plupart des études sur la réalité organisationnelle. Une explication courante de cette absence de matérialité dans la littérature en gestion est que la technologie est soit invisible, soit non pertinente pour les chercheurs formés aux analyses sociales, politiques, économiques et institutionnelles des organisations. Pour ces chercheurs, la priorité ontologique est donnée aux acteurs humains et aux structures sociales et, par conséquent, les artefacts technologiques (et plus généralement la matérialité) ont tendance à disparaître à l'arrière-plan et à être considérés comme allant de soi.

Une difficulté que l'on rencontre est la focalisation explicite sur l'adoption, la diffusion et l'utilisation de la technologie en tant que phénomènes séparés et distincts se produisant au sein des organisations. L'implication d'une telle focalisation est que la matérialité est un problème à considérer occasionnellement, lorsque des événements technologiques spécifiques surviennent - par exemple, lorsqu'une organisation investit dans ou acquiert une nouvelle technologie de fabrication ou lorsqu'un nouveau moyen de communication émerge et est approprié par les membres de divers groupes ou communautés. En tant que telle, la technologie n'est traitée comme une question d'intérêt que dans certaines circonstances organisationnelles particulières. La matérialité n'est pas un aspect accessoire ou intermittent de la vie organisationnelle, elle en fait partie intégrante (Orlikowski, 2007).

L'autre difficulté associée aux études organisationnelles sur l'adoption, la diffusion et l'utilisation de la technologie est leur tendance à se concentrer soit sur les effets de la technologie (une perspective technocentrale) soit sur les interactions avec la technologie (une perspective centrée sur l'humain). La perspective technocentrale cherche à comprendre comment la technologie tire parti de l'action humaine et la perspective centrée sur l'humain se concentre sur la façon dont les humains donnent un sens à la technologie et interagissent avec elle dans diverses circonstances. Ici, la technologie n'est pas une boîte noire, mais elle est comprise comme différente en fonction des différentes significations qui lui sont

attribuées et des différentes manières dont les acteurs s'y impliquent. De plus, ces interprétations, intérêts et interactions varient en fonction du temps et du lieu, entraînant une vision plus dynamique et située de la relation de la technologie avec les organisations. Bien que cela fonde l'utilisation de la technologie dans des contextes socioculturels et historiques particuliers, cela tend à minimiser le rôle de la technologie elle-même (Orlikowski, 2007).

Le défi pour les chercheurs en organisation est de comprendre comment prendre au sérieux l'encroisement récursif des humains et de la technologie dans la pratique. Selon Latour (1987, 1992, 2005, cité par Orlikowski, 2007), l'agence<sup>14</sup> n'est pas une essence inhérente aux humains, mais une capacité réalisée à travers les associations d'acteurs (qu'ils soient humains ou non humains), et relationnels, émergents et changeants. L'auteur suggère que nous pouvons acquérir une compréhension analytique considérable si nous renonçons à traiter le social et le matériel comme des sphères distinctes et largement indépendantes de la vie organisationnelle.

En conclusion, se concentrer sur la socio matérialité des pratiques d'organisation nous sensibilise à un ensemble de problèmes et d'influences différent de celui sur lequel nous avons eu tendance à nous concentrer. Traiter un grand nombre de ces problèmes des réalités organisationnelles du 21<sup>e</sup> siècle nous oblige à renoncer à des perspectives qui traitent la matérialité comme invisible ou inévitable, ou cette technologie abstraite, une boîte noire qui est séparée des affaires humaines (Orlikowski, 2007).

#### 4.1.4 La sociologie des professions

Nous avons décidé de nous tourner vers la sociologie des professions pour finaliser notre cadre théorique. Selon Dubar (2000, cité par Fray & Picouleau, 2010), la question de l'identité touche à la fois sa propre identité et celle des autres en même temps. Une identité pour soi-même, car elle désigne avant toute chose l'image que l'on se façonne de soi-même, et une identité au service des autres puisque l'identité est également la représentation que l'on désire renvoyer aux autres. Enfin, l'identité se fabrique également à partir de la représentation que les autres nous renvoient. L'identité est une construction qui naît de la relation que nous entretenons avec les autres.

Selon Dubar et al. (2015), la sociologie des professions se réfère à la question des identités professionnelles, c'est-à-dire la capacité pour les individus de se caractériser eux-mêmes, mais également de se faire caractériser dans le milieu professionnel. « La notion d'identité est un modèle culturel des quatre identités au travail comme « façons de se situer dans le système social d'entreprise » ou « manières d'être en relation avec les collègues, chefs, etc. » ou encore « façon d'être acteur en organisation » (Dubar et al., 2015, p.305).

---

<sup>14</sup> Agency a été traduit en par la capacité d'agir, puissance d'agir, agence, agentivité, empowerment (donner le pouvoir, maximiser la puissance d'agir par un agir collectif), conscience d'agir (Haicault, 2012, p.14).

Lorsque l'on s'intéresse à la sociologie des professions, il faut également s'intéresser à la notion de compétence et c'est surtout cette facette de la théorie qui nous intéressait le plus. Voici une définition de la notion de compétence qui nous semblait pertinente :

« La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expérience et comportements s'exerçant dans un contexte précis ; elle se constate lors de sa mise en œuvre, en situation de travail, à partir de laquelle elle est valable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer » (Jobert, 2000, p.89 cité par Dubar et al., 2015, p.306).

La notion de qualification se voit remplacée par la notion de compétences. Il ne s'agit plus d'une concordance entre les besoins du poste et les acquis éducatifs des travailleurs, mais plutôt d'une valorisation des compétences professionnelles des individus au poste de travail ; il n'est plus discuté au niveau des conventions collectives par les partenaires sociaux, il est jugé et approuvé par l'entreprise uniquement sur base de la performance des individus dans l'exécution de leur travail. À présent, la compétence n'est plus évaluée sur base d'un diplôme, mais par l'acquisition des compétences pour exécuter la tâche notamment avec le savoir, le savoir-faire et le savoir-être (Dubar et al., 2015).

Selon Dubar et al. (2015), il existerait quatre identités : la première serait l'identité « hors travail » où le travail sert juste à obtenir un salaire et ne fournit à l'individu aucune ressource identitaire ; la seconde serait l'identité « entreprise » où le fait de travailler pour une telle entreprise procure de l'engagement envers cette entreprise et contribue à la réussite de l'entreprise ; la troisième serait l'identité « catégorielle » où on veut progresser au sein d'une catégorie et le travail est vécu comme une spécialisation ; la quatrième serait l'identité de « réseau » ce qui implique la construction d'un réseau et une coopération avec d'autres individus dans l'exécution du travail.

D'après certaines analyses sociologiques, les individus sont poussés à ressentir certains malaises identitaires. Ces malaises identitaires surviennent à cause de l'avènement de nouvelles inégalités et d'incertitudes. Les individus sont à la recherche de reconnaissance (Honneth, 1999, cité par Dubar et al., 2015) et ne sont plus des entités collectives. Cette recherche de reconnaissance renvoie à l'individualisation, ce qui provoque des inégalités, et ces inégalités provoquent des crises d'identité qui vont engendrer de la souffrance sur le lieu de travail.

« Quant à la forme « individualiste » de type affinitaire ou réticulaire (« connexionniste »), elle n'est pas à l'abri de la crise d'invalidation ou de non-reconnaissance. Menacés de « burn-out » (Aubert et de Gaulejac, 1991), de « dépression » (Ehrenberg, 1998), de stress au travail (Buscatto, Loriol, Weller, 2007), voire de suicide, ceux qui ont intériorisé cette forme identitaire, de manière exclusive, sont obligés de faire sans cesse la preuve de leur excellence et d'entrer en compétition permanente avec leurs pairs pour évoluer dans leur carrière. Ils ne peuvent s'identifier positivement que pour autant qu'ils réussissent professionnellement et accumulent

suffisamment de petits pouvoirs pour échapper aux revers de carrière. Sont-ils pour autant reconnus comme ils le souhaiteraient ? » (Dubar et al., 2015, p.324).

Dans la récente modernisation, l'identité apparaît comme un facteur clé. La question de la reconnaissance de l'identité personnelle ne peut échapper aux crises biologiques. La crise identitaire ne se limite pas à une simple remise en cause des vieilles formes d'identité. C'est aussi une composante essentielle de cette nouvelle forme d'identité qui est encouragée par cet essor d'individualisation professionnel.

## 4.2 Retour sur nos hypothèses

À présent, puisque nous en avons terminé avec la construction de notre cadre théorique, nous allons revenir sur nos hypothèses en vue de les affirmer ou de les réfuter et de répondre à notre question de recherche. Revenons à présent sur chaque hypothèse individuellement.

Dans le mode déductif que nous avons appliqué à notre recherche, « le chercheur formule d'abord une hypothèse plus ou moins spécifique et infère logiquement à partir de cette dernière des implications matérielles pour ensuite colliger des données et ainsi éprouver la valeur des hypothèses » (Beaugrand, 1988, p.9, cité par Balslev & Saada-Robert, 2002, p.90).

### 4.2.1 Hypothèse 1

*H1 : L'utilisation de la digitalisation impacte le cœur de la fonction des professionnels des ressources humaines.*

Notre première hypothèse porte sur l'impact que peut provoquer l'utilisation accrue du numérique dans l'exécution de la fonction de responsable en ressources humaines ou de recruteur. D'après nos diverses lectures et les entretiens que nous avons menés, nous pouvons affirmer cette hypothèse. En effet, l'utilisation accrue du numérique peut affecter positivement la fonction de responsable en ressources humaines et de recruteur.

En quoi l'utilisation renforcée du numérique impacte-t-elle le cœur de la fonction des professionnels ? Premièrement, nous avons constaté, par le biais du déterminisme technologique, que selon Doray (2017), le déterminisme technologie permet d'étudier les rapports entre les êtres humains et les non humains, mais permet également de relier les rapports entre le social et la technique. Le déterminisme technologique envisage les rapports en considérant l'impact de la technique sur la vie sociétale. De ce postulat, nous pouvons déduire que le numérique peut impacter les professionnels de métier par leur simple utilisation dans leur travail. Selon Millerand (2016), c'est le progrès technique qui déterminerait l'évolution sociale et par conséquent la technique serait antérieure au changement social. Dans notre recherche, nous pouvons en déduire que du fait de son utilisation, la digitalisation

déterminerait l'évolution sociale, donc l'évolution de la fonction des professionnels des ressources humaines.

Nous pouvons également mobiliser la théorie de la socio matérialité d'Orlikowski (2007), une première réponse simple à cette hypothèse serait de dire que la digitalisation et les professionnels des ressources humaines travaillent ensemble. Il y a donc un contact direct entre le matériel et le social. La digitalisation de la fonction va avoir un impact positif sur la fonction si les humains l'utilisent à bon escient. L'un ne va pas sans l'autre, c'est-à-dire que la technique a besoin de l'humain pour se créer et l'humain a besoin de la technique pour performer.

Lorsque nous avons mobilisé notre revue de littérature, nous avons pu observer que la digitalisation de la fonction RH implique des changements dans l'organisation d'une entreprise, mais surtout dans la manière de travailler avec les nouveaux outils technologiques. Elle impacte également le cœur de la fonction.

Cependant, nous pouvons nous poser la question de comment cette utilisation va impacter la fonction. L'utilisation du numérique va impacter la fonction positivement, car elle va permettre d'accompagner le changement. Cela peut impacter le cœur de la fonction RH elle-même, car il va y avoir une transformation des processus habituels, mais elle va également avoir un impact au niveau de l'intégralité de l'entreprise. La fonction RH va donc devoir accompagner ce changement qui va opérer sur l'organisation, les valeurs de l'entreprise, les compétences des travailleurs, etc.

Ensuite, nous pouvons affirmer l'impact positif sur la fonction grâce aux entretiens que nous avons menés. D'après le Consultant RH 1 : « *la digitalisation nous facilite la tâche [...] ça nous permet de gagner du temps dans la recherche de candidat* ». Selon le Business Partner : « *C'est clairement un accélérateur du point de vue que ça nous permet de gagner beaucoup de temps* ». Et selon Simon : « *Un accélérateur pour retrouver l'information le plus facilement et pour la garder plus facilement [...] c'est plus facile que de s'embêter avec du papier* ». L'utilisation du numérique leur permet de gagner en temps et en efficacité. « *En revanche il y a le but de gagner du temps et qui dit gagner du temps dit aussi gagner en efficacité et qui dit gagner en efficacité alors dit gagner du temps et gagner du temps alors c'est aussi gagner de l'argent* ».

#### 4.2.2 Hypothèse 2

*H2 : Les compétences des professionnels des ressources humaines sont en constante évolution dû à la digitalisation de la fonction.*

Notre deuxième hypothèse porte sur la modification des compétences des professionnels qui doivent s'adapter et suivre l'évolution technologique. D'après nos différentes lectures et l'analyse de nos entretiens, nous pouvons affirmer cette hypothèse. Les professionnels des ressources humaines

doivent s'adapter, suivre le changement et leurs compétences déjà acquises se voient en quelque sorte modifiées. Nous avons pu observer que l'adaptation face aux nouveaux outils pouvait permettre un passage des *hard skills* vers les *soft skills*.

Prenons ici la sociologie des professions. D'après Dubar et al., (2015), la notion de qualification se voit remplacée par la notion de compétences. Il s'agit à présent d'une valorisation des compétences professionnelles lors de l'exécution de leur travail. La notion de compétence prend en compte les différents savoirs, c'est-à-dire, le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.

Nous avons demandé à nos interlocuteurs quelles étaient les compétences qu'ils devaient maîtriser pour effectuer leur fonction. Selon un Talent Acquisition Manager: « *Je pense que les compétences à maîtriser sont : comment mener à bien un recrutement du début à la fin, être flexible, être polyvalent, mais aussi avoir des compétences techniques pour savoir faire des recherches booléennes sur LinkedIn et les différents jobboards, il faut savoir s'adapter à l'heure d'aujourd'hui avec les nouvelles technologies* » et selon un Business Partner « *Aujourd'hui je pense que ce qui est le plus important, c'est de savoir faire face au changement.* ». Nous pouvons constater qu'à l'heure actuelle, une compétence essentielle est celle de la flexibilité et de l'adaptabilité face aux changements.

Selon Thomasse (2020), les RH ont la possibilité de mobiliser leurs compétences sur des projets plus complexes qui ont un réel impact sur les employés, et se concentrer sur l'humain et sur les performances de l'entreprise. Baudoin et al. (2019) soutiennent que la digitalisation des pratiques RH pourra permettre aux acteurs de se focaliser sur des projets jugés plus importants, mais surtout de se concentrer sur le développement du capital humain au sein des organisations.

Nous pouvons également observer un glissement des *hard skills* vers les *soft skills*. D'après un Senior Business Manager : « *[...] le consultant peut se concentrer sur le cœur du métier, c'est-à-dire la relation avec les clients et les intérimaires. Mais vraiment tous ces outils permettent de passer du temps avec les candidats et d'apprendre à les connaître, de les coacher avant d'aller aux entretiens* ». Et selon Talent Acquisition Manager : « *[...] la digitalisation peut permettre de passer plus de temps sur les soft skills en délaissant les hard skills* ».

Pour conclure avec cette hypothèse, la digitalisation de la fonction de responsable en ressources humaines et de recruteur va intensifier les compétences déjà acquises et le professionnel devra se montrer flexible. L'évolution des compétences va permettre aux professionnels des ressources humaines d'accorder plus de temps au personnel et ainsi se focaliser sur les *soft skills*.

#### 4.2.3 Hypothèse 3

*H3 : La fonction de recruteur pourrait être totalement remplacée par une robotisation dans les années à venir.*

Notre troisième et dernière hypothèse porte sur l'évolution de la fonction de recruteur. Pourrait-elle à l'avenir être totalement robotisée et remplacée par des outils informatiques sans aucune intervention de la part du recruteur ?

Prenons ici la théorie de la socio matérialité. Selon Orlikowski (2007), la socio matérialité est le fait qu'on ne puisse pas dissocier l'humain du matériel, les deux éléments coexistent, ce ne sont pas deux éléments distincts. Pour créer le matériel, nous avons besoin de l'être humain. D'après un Talent Acquisition Manager : « *Jamais on ne pourra se passer de l'humain, car de toute façon il faut des humains derrière la digitalisation, on a besoin de sentir les sentiments des autres et se sentir compris cependant la digitalisation peut permettre de passer plus de temps sur les soft skills en délaissant les hard skills* » et selon un Expert HR Consultant : « *Jusqu'à présent, il y aura toujours quand même une part d'humain. De toute façon ceux qui vont construire ces algorithmes et tout ce qu'il y a derrière ce travail, ce sont finalement des humains qui vont le faire, eux mettront leurs propres émotions* ».

À partir de ces postulats, nous pouvons réfuter notre hypothèse. La fonction de recruteur ne pourra jamais être totalement remplacé par une machine, il faudra toujours l'intervention humaine à un moment donné. Selon un Business Unit Manager : « [...] *il y'a tellement de biais en fait parce que l'intelligence artificielle peut analyser tellement de choses sur les candidats, leur sexualité, et autres choses que c'est encore fort biaisé, mais je pense que oui, plus tard, c'est quelque chose qui pourrait se faire, mais je crois que à la fin du processus, il faudra quand même toujours une validation humaine pour aider la machine et s'assurer que le bon choix a été fait.* » et selon le DRH 1 : « *Je ne pense pas que ça peut aller jusque-là parce qu'il y a tout l'aspect humain comme je le disais. Donc ça ne pourra jamais être remplacé par une machine [...] On a quand même besoin de contact physique, je pense qu'une personne va peut-être exprimer de la frustration, de la tristesse, de la colère face à une autre personne, mais qu'il n'exprimerait pas face à un écran ou en tout cas un robot* ».

La majorité, pour ne pas dire l'intégralité, des professionnels des ressources humaines que nous avons interrogés est unanime sur la question. L'intervention humaine sera toujours essentielle à un moment donné dans le processus de sélection.

#### 4.3 Discussion et pistes de réflexion

Nous avons beaucoup conversé sur le sujet de la digitalisation de la fonction RH, de nombreuses pratiques sont déjà digitalisées dans un grand nombre d'entreprises, mais nous pouvons pousser notre analyse un cran plus loin. De la digitalisation vers l'utilisation de l'Intelligence artificielle (IA) dans les pratiques de recrutement. L'ère numérique gagne plus d'attention et d'importance dans l'automatisation du processus de recrutement par rapport au système de recrutement traditionnel. L'intelligence artificielle permet un processus fluide de filtrage de CV et permet aussi d'envoyer aux candidats des réponses *via* un message automatisé (Nawaz & Gomes, 2019).

Selon Nawaz et Gomes (2019), les chatbots à intelligence artificielle sont les recruteurs de demain. Les chatbots actuels peuvent accomplir beaucoup de choses, ils peuvent notamment interpréter des curriculums vitae et demander des éclaircissements sur certains points qu'ils ne comprennent pas. Ils interagissent avec les candidats en tête-à-tête, ou bien *via* des conversations de messagerie instantanée sur des plateformes telles que Facebook, Messenger, etc. Les chatbots peuvent obtenir des informations sur l'expérience du candidat, répondre aux demandes de renseignements habituelles, recueillir un large éventail de données et solliciter un recruteur humain pour analyser également la candidature. Les chatbots peuvent effectuer un excellent travail de filtrage du bon ou du mauvais candidat en leur posant des questions sur leurs compétences, leurs qualifications et leurs expériences passées, ce qui peut être une tâche fastidieuse et chronophage pour les recruteurs en temps normal. Il peut alors classer et qualifier plus rapidement tout un groupe de candidats en fonction des critères requis par l'organisation.

Les auteurs soulignent le fait que les entreprises doivent être conscientes de ce que les candidats pensent de leur expérience de recrutement. Il est important de se différencier des concurrents pour attirer les meilleurs talents et de cette façon construire une relation solide. Pour améliorer le taux de rétention de l'entreprise, il est important de demander aux candidats ce qu'ils ressentent. Les chatbots peuvent aider à vérifier les ressentis des candidats après les entretiens et obtenir des informations approfondies sur la façon dont les entreprises créent un lien avec les personnes au sein du vivier de talents et qui sont également utiles dans la stratégie de recrutement. Les recruteurs devraient éventuellement changer leur stratégie de recrutement et la rendre plus axée sur les candidats. Le laps de temps entre le moment où les candidats envoient leurs CV et le moment où ils reçoivent une réponse de la part des recruteurs doit être court. Les chatbots peuvent faire avancer les choses. Les chatbots peuvent revenir rapidement vers les candidats, plus rapidement que les recruteurs, ce qui permet aux candidats ainsi qu'aux recruteurs d'être satisfaits (Nawaz & Gomes, 2019).

Concernant la perception du candidat, grâce à l'intégration de la sélection de l'intelligence artificielle dans le processus de recrutement, de nombreux candidats peuvent être rapidement informés des résultats

de leur entretien une fois celui-ci terminé. Cela aide à réduire leur nervosité lors du processus de sélection et à les encourager.

Nous avons effectué une recherche *via* le site web *Will robots take my job* (« Will “Human Resources Managers” Be Replaced By Robots? », s. d.). Ce site permet de rechercher la probabilité qu'a un emploi d'être remplacé par des robots prochainement. Nous avons interrogé le site à propos du métier d'assistant en ressources humaines concernant la paie et la gestion du temps de travail. D'après le site, la fonction à une probabilité d'être remplacée par des robots de 90%. Il est donc fort probable que cette profession sera remplacée par des robots ou des IA dans les années à venir. Cependant, le sondage montre une probabilité de 62% d'automatisation au cours des deux prochaines décennies. En revanche, lorsque nous posons la question uniquement pour la fonction de gestionnaire en ressources humaines, il y a très peu de chances que cette profession soit remplacée par des robots ou des IA. Toutefois, le sondage suggère une probabilité de 34 % de chances d'automatisation au cours des deux prochaines décennies.

Nous pouvons en déduire que la fonction de recruteur et de responsable de ressources humaines risque au cours des prochaines années d'être remplacée par des robots ou des IA. L'ouverture au débat serait de savoir jusqu'où l'automatisation de certaines tâches ou l'IA pourra être poussée au point de totalement remplacer les professionnels.

Pour finir, un autre point que nous pourrions explorer dans de nouvelles recherches serait, l'acceptation de ces nouvelles pratiques, de ces évolutions digitales et de ce pas à franchir vers l'IA par les principaux intéressés c'est-à-dire les professionnels des ressources humaines. Nous pourrions étudier quelles seraient leurs principales motivations face à ce changement ou au contraire étudier leur résistance au changement.

## Conclusion

Durant l'intégralité de notre travail de recherche, nous nous sommes souciés de l'impact que pouvait avoir la digitalisation sur le cœur de la fonction des professionnels des ressources humaines. Pour ce faire, nous avons formulé la question de recherche suivante : « *Comment les professionnels des ressources humaines perçoivent-ils l'évolution de leur fonction face à la digitalisation ?* »

Nous avons dans un premier temps axé notre revue de littérature sur la digitalisation en général. Nous nous sommes ensuite attardée sur la digitalisation des pratiques RH et sur le recrutement numérique. Nous avons récolté notre matériau empirique qui se composait de quinze entretiens ( $n=15$ ). Les quinze professionnels nous ont partagé leur descriptif de fonction ainsi que les tâches qu'ils accomplissaient, mais également leur perception sur l'avenir et sur la digitalisation des pratiques RH.

De ce fait, nous avons mobilisé un cadre théorique qui nous a permis de comprendre les enjeux de la digitalisation, mais également les inconvénients que celle-ci pouvait provoquer et de formuler nos trois hypothèses. Par la suite, nos entretiens nous ont permis de constater la réalité sur le terrain, et de confronter nos hypothèses à la réalité. La digitalisation de certaines pratiques permet aux professionnels de délaisser certaines tâches pour se concentrer sur des tâches qu'ils leur rapportent une plus-value.

Nous avons également mobilisé plusieurs concepts théoriques comme le déterminisme technologique, qui nous aura permis de nous rendre compte que la digitalisation peut avoir un impact sur la vie sociétale, en envisageant les rapports entre les machines et les êtres humains (Doray & Millerand, 2017). Par la suite, nous avons mobilisé la théorie de la construction sociale des technologies qui met l'accent sur la dynamique des processus et les jeux de pouvoir qui peuvent exister entre les acteurs humains et les non humains (Doray, 2017). Troisièmement, nous avons mobilisé le concept de la socio matérialité, qui est le fait qu'on ne puisse pas dissocier l'humain du matériel (Orlikowski, 2007). Derrière chaque machine se cache un être humain et derrière chaque processus de digitalisation se trouve un être humain. Pour terminer, nous avons mobilisé la sociologie des professions et la question des identités professionnelles avec la question des compétences et la modification que la digitalisation peut apporter aux compétences (Dubar et al., 2015).

À la question « *Comment les professionnels des ressources humaines perçoivent-ils l'évolution de leur fonction face à la digitalisation ?* » Nous répondrons ceci : le fait que les pratiques RH sont de plus en plus digitalisées impacte le cœur de la fonction en modifiant les compétences des professionnels. Cependant, la digitalisation ne remplacera probablement pas la fonction de recruteur ou de responsable RH, car il y aura perpétuellement besoin d'une intervention humaine dans la pratique, c'est là le cœur même de la fonction. La digitalisation occupera une place importante dans la fonction des professionnels des ressources humaines et cette adaptation au travail signifiera que la technologie fait partie intégrante de la fonction. Les professionnels ne se voient plus sans la digitalisation et la digitalisation ne fonctionne

pas sans l'intervention des professionnels des ressources humaines. Nous pouvons affirmer que la digitalisation complète l'humain et inversement. De plus, la digitalisation rend le travail plus agréable et permet d'apporter une plus-value au métier. Elle aide de se concentrer sur les *soft skills* tout en délaissant les *hard skills*. À l'heure actuelle, les professionnels ne voient pas encore leur métier remplacé par des robots.

## Bibliographie

Alcouffe, E. (2019, 2 janvier). Qu'est-ce que la digitalisation ? Définition et étapes à suivre. Consulté le 30 juillet 2021, à l'adresse <https://junto.fr/blog/digitalisation/>

Audrin, B., & Davoine, E. (2017). La fonction RH face à la numérisation des organisations : le cas des outils de communication numérique. *Management Avenir*, (2), 15-39.

Balslev, K., & Saada-Robert, M. (2002). Expliquer l'apprentissage situé de la littéracie : une démarche inductive/déductive. *Raisons éducatives*, (5), 89-110.

Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M., & Cherif, K. (2019). *Transformation digitale de la fonction RH* (Vol. 1). Dunod.

Blanchet, A., Giami, A., Bézille, H., Florand, M., & Pagès, M. (1985). *L'entretien dans les sciences sociales : l'écoute, la parole et le sens*. Paris : Dunod.

Chouaib, A. (2020). La transformation digitale : quel rôle pour la fonction RH ? *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, (2), 47-69.

Cousserand-Blin, I., & Pinède, N. (2018). Digitalisation et recrutement. Perspectives informationnelles et communicationnelles. *Communication et organisation*, (53), 9-16.

Crise Covid et essor des outils numériques. (2021, 5 février). Consulté le 17 juillet 2021, à l'adresse <https://www.strategie.gouv.fr/infographies/crise-covid-essor-outils-numeriques>

Définition de la digitalisation, ses avantages et ses outils. (s. d.). Consulté le 12 juillet 2021, à l'adresse <https://www.alphalives.com/digitalisation/>

Digitalisation : définition simple et facile du dictionnaire. (s. d.). Consulté le 10 juillet 2021, à l'adresse <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/digitalisation/>

Dompnier, B. (s. d.). Désirabilité sociale. Consulté le 3 août 2021, à l'adresse <https://www.universalis.fr/encyclopedie/desirabilite-sociale/>

Doray, P. (2017). Construction sociale des technologies. Dans Bouchard, F., Doray, P., & Prud'homme J. (éd.), *Sciences, technologies et sociétés de A à Z*, Presses de l'Université de Montréal, 57-61.

Doray, P. & Millerand, F. (2017). Déterminisme technologique. Dans Bouchard, F., Doray, P., Prud'homme, J. (éd.), *Sciences, technologies et sociétés de A à Z*, Presses de l'Université de Montréal, 66-69.

Dubar, C., Tripier, P., & Boussard, V. (2015). *Sociologie des professions-4e éd.* Armand Colin.

Et si... vos travailleurs n'adhèrent pas à la digitalisation ? (s. d.). Consulté le 30 juillet 2021, à l'adresse <https://www.randstad.be/fr/workforce360/strategic-talent-management/et-si-vos-travailleurs-nadherent-pas-digitalisation/>

Facile, V. I. T. (2020, 7 décembre). Quelle est la différence entre digital et numérique ? Votre IT Facile. Consulté le 12 Juillet 2021, à l'adresse <https://www.votre-it-facile.fr/quelle-est-la-difference-entre-digital-et-numerique/>

Fiche métier : Directeur·rice des ressources humaines. (2008, 1 janvier). Consulté le 13 août 2021, à l'adresse <https://metiers.siep.be/metier/gestionnaire-ressources-humaines/>

Florea, V. N., & Badea, M. (2013, May). Acceptance of new Technologies in HR: E-Recruitment in Organizations. In *Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation* (pp. 344-352).

Fray, A. M., & Picouleau, S. (2010). Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail. *Management Avenir*, (8), 72-88.

Haicault, M. (2012). Autour d'agency. Un nouveau paradigme pour les recherches de Genre. *Rives méditerranéennes*, (41), 11-24.

Joyeau, A. & Poilpot-Rocaboy, G. (2014). Enjeux et perspectives du métier de responsable des ressources humaines à temps partagé : une réponse au besoin d'innovation en matière d'emploi ? *Gestion*, 39, 79-92. <https://doi.org/10.3917/riges.391.0079>

Kohn, L., & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 53(4), 67-82.

L'adaptive Learning, définition et idées reçues. (s. d.). Consulté le 17 juillet 2021, à l'adresse <https://www.tactileo.com/lexique-du-digital-learning/adaptive-learning-definition-idees-recues/?fbclid=IwAR25e2tqvHcsgN9Qsp4DAQOwzCqerGe0v7gu4hABHoJS5I2vCHUD3X3AiLw>

Lejeune, C., 2014, *Manuel d'analyse qualitative. Analyser sans compter ni classer*, De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve.

McColl, R., & Michelotti, M. (2019). Sorry, could you repeat the question? Exploring video-interview recruitment practice in HRM. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 637-656.

Millerand, F. (2016, 11 janvier). Déterminisme technologique : définition du concept par Florence Millerand, UQAM. Consulté le 12 août 2021, à l'adresse <https://www.youtube.com/watch?v=WHTThMTFNsIk&feature=youtu.be>

Moura, E. O. D., & Bispo, M. D. S. (2020). Sociomateriality: Theories, methodology, and practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences De L'Administration*, 37(3), 350-365.

Nawaz, N., & Gomes, A. M. (2019). Artificial intelligence chatbots are new recruiters. *IJACSA) International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 10(9).

Nielsen, J. A., Mathiassen, L., & Newell, S. (2014). Theorization and translation in information technology institutionalization: Evidence from Danish home care. *Mis Quarterly*, 38(1), 165-186.

Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization studies*, 28(9), 1435-1448.

Orlikowski, W. J. (2010). The sociomateriality of organisational life: considering technology in management research. *Cambridge journal of economics*, 34(1), 125-141.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques* (pp. 1-312). Thousand oaks, CA: Sage publications.

Sylva, H., & Mol, S. T. (2009). E-Recruitment: A study into applicant perceptions of an online application system. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(3), 311-323.

Thomasse, S. (2020, 4 décembre). Transformation digitale : les RH sur le pont des compétences. Consulté le 29 juillet 2021, à l'adresse <https://www.people-doc.fr/blog-digitalisation-rh/digitalisation-developpement-des-competences>

Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4<sup>e</sup> éd.). Paris, France: Dunod.

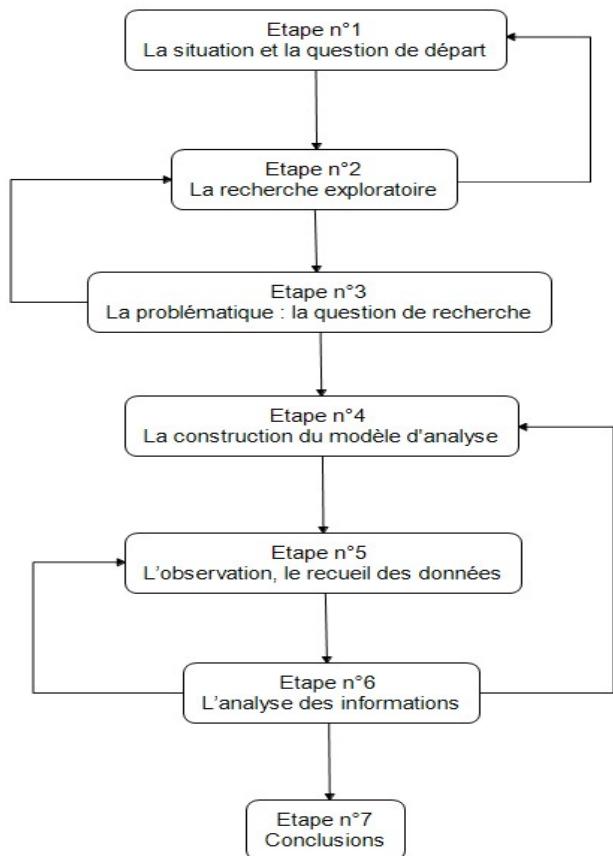
Will « Human Resources Managers » Be Replaced By Robots? (s. d.). Consulté le 11 août 2021, à l'adresse <https://willrobotstakemyjob.com/11-3121-human-resources-managers>

## Annexes

Annexe 1 : Schéma reprenant les différentes étapes du processus de recrutement



Annexe 2 : Les étapes de la démarche de recherche en sciences sociales



### *Annexe 3 : Guide d'entretien*

#### Guide d'entretien mémoire :

Thématiques	Questions & sous-thèmes
<b>Introduction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préciser que l'entretien est anonyme et demander l'autorisation pour l'enregistrement</li> <li>• Ma présentation (mon parcours académique)</li> <li>• Présentation du sujet de recherche</li> </ul>
<b>Profil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Question d'ouverture : la présentation du recruteur ou du RH (années d'expériences dans la vie active et dans la fonction)</li> <li>• Son parcours professionnel</li> <li>• Présentation de son entreprise et de son département (fonction de l'entreprise, nombre de collaborateurs, nombre de départements, etc.)</li> </ul>
<b>Description de la fonction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Description complète du job description + du métier et en quoi il consiste selon la perception du recruteur ou du RH</li> <li>• Description des tâches que le recruteur ou le RH effectue dans son travail</li> <li>• Explication d'une journée type (tâches quotidiennes)</li> <li>• Description des compétences requises pour exercer le métier (savoir-faire et savoir-être)</li> <li>• Les profils à recruter s'il y en a (pénuries, techniques, etc.)</li> </ul>
<b>Recrutement (si l'entreprise le fait)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explication des différentes phases de sélection (comment se déroule le recrutement en fonction des différents profils : blue-collard, white-collard)</li> </ul>
<b>Numérique et digitalisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La définition de la digitalisation ? Quelle différence faites-vous avec le numérique ?</li> <li>• Quelles sont les attentes face à la digitalisation dans l'entreprise et dans la fonction ? Sont-elles satisfaites ? rencontrées ? Oui/Non ? Pour quelles raisons ?</li> <li>• Quels sont les différents outils technologiques utilisés et la fréquence de leurs utilisations ?</li> <li>• Y a-t-il des tâches qui sont automatisées dans la fonction ?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment utilisez-vous le numérique dans le cœur de votre fonction ? (Au préalable cibler le cœur de la fonction du recruteur ou du RH, et à l'inverse, ce qui constitue le « sale boulot » selon eux)</li> <li>• L'utilisation du numérique un frein ou un accélérateur pour le métier selon eux ?</li> <li>• Prendre ici la digitalisation comme critère pour mesurer les conditions de travail et les tâches qui composent le métier (ressources financières, stress, surplus de travail ou bien productivité, efficacité, gain de temps, etc.)</li> </ul>
<b>Impact du numérique et de la digitalisation sur le cœur du métier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacts de la digitalisation sur le recrutement</li> <li>• Changement du contenu du travail (tâches évoquées avant) ?</li> <li>• Quels changements face au cœur du métier par rapport au passé selon le parcours/ancienneté ? Quelles évolutions du métier liées au numérique ?</li> <li>• Quels sont les adaptations à adoptées ?</li> <li>• Quelle position adoptée ? (Pour ou contre)</li> <li>• Évolution du métier</li> <li>• Banalisation de certaines tâches ?</li> </ul>
<b>Conclusion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous quelque chose à ajouter ? Ou quelque chose sur lequel il faudrait revenir et/ou insister + remerciement</li> <li>• Faire le point sur l'entretien</li> </ul>

*Annexe 4 : Tableau récapitulatif des entretiens*

<b>Entretiens</b>	<b>Fonction</b>	<b>Tranche d'âge</b>	<b>Genre</b>	<b>Secteur d'activités de l'entreprise</b>	<b>Type d'entretien</b>	<b>Durée de l'entretien</b>
<b>1.</b>	Business Partner	40 ans	Femme	Assurances	Vidéoconférence	51 min
<b>2.</b>	Senior Business Manager	50 ans	Femme	Intérim & Sélection	Téléphone	32 min
<b>3.</b>	Business Unit Manager	30 ans	Femme	Intérim & Sélection	Face à face	28 min
<b>4.</b>	DRH 1	30 ans	Homme	Service Public	Face à face	40 min
<b>5.</b>	DRH 2	30 ans	Homme	Energies	Vidéoconférence	43 min
<b>6.</b>	DRH 3	25-30 ans	Femme	Energies	Vidéoconférence	25 min
<b>7.</b>	Consultant RH 1	25-30 ans	Homme	Intérim & Sélection	Vidéoconférence	22 min
<b>8.</b>	Consultant RH 2	30 ans	Femme	Intérim & Sélection	Vidéoconférence	42 min
<b>9.</b>	Consultant RH 3	20-25 ans	Homme	Intérim & Sélection	Téléphone	36 min
<b>10.</b>	Consultant RH 4	25 ans	Homme	Intérim & Sélection	Vidéoconférence	45 min
<b>11.</b>	Consultant RH 5	30 ans	Homme	Intérim & Sélection	Vidéoconférence	39 min
<b>12.</b>	Talent Acquisition Manager	30 ans	Femme	Pharmaceutique	Vidéoconférence	40 min
<b>13.</b>	Talent Acquisition Specialist	40 ans	Femme	Construction	Vidéoconférence	37 min
<b>14.</b>	Expert RH Consultant	55+ ans	Femme	Intérim & Sélection	Vidéoconférence	39 min
<b>15.</b>	HR Director and Quality Manager	55+ ans	Femme	Assurances	Vidéoconférence	41 min