

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en science commerciales**

Option : Management et Entreprenariat

THEME :

**L'apport de la digitalisation sur l'amélioration du
processus de recrutement**

Etude de cas: Emploitic SPA

Présenté par :

Melle. Bensafia Chahrazed

Encadreur :

Mme. Biri Moufida

Maitre de Conférences à EHEC

Alger

11 ème Promotion

Année universitaire 2023 / 2024

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en science commerciales**

Option : Management et Entreprenariat

THEME :

**L'apport de la digitalisation sur l'amélioration du
processus de recrutement**

Etude de cas: Emploitic SPA

Présenté par :

Melle. Bensafia Chahrazed

Encadreur :

Mme. Biri Moufida

Maitre de Conférences à EHEC
Alger

11 ème Promotion

Année universitaire 2023 / 2024

Résumé

Le milieu économique subit tout le temps des changements accélérés. Dans ce milieu en plein essor, il faut délaissier les méthodes du passé et adopter les pratiques modernes et contemporaines afin de mieux se préparer pour les défis et les épreuves du futur et prendre avantage de toutes les opportunités et possibilités qui se présentent. Au centre de ce changement la fonction RH qui a été révolutionné par la digitalisation.

La pratique de recrutement est une fonction d'importance stratégique et l'une des principales fonctions de la GRH d'où la nécessité d'une cohérence entre l'emploi et l'employé. Le E-recrutement est devenu indispensable pour les entreprises à la recherche de nouveaux talents. La fonction RH doit optimiser ces processus de recrutement au maximum.

La recherche des compétence est devenue essentiel pour les entreprises moderne. Dans ce but, ces dernières s'orientent à la digitalisation pour faciliter et améliorer les méthodes traditionnelles de recrutement. Les nouveaux talents qualifiés sont sur le marché du travail électronique, d'où le besoin des entreprises du recrutement électronique. Récemment, le E-recrutement est apparu comme un outil stratégique dans les entreprises algériennes.

Cette recherche d'inscrit dans une volonté de déterminer l'apport de la digitalisation sur l'amélioration du processus de recrutement alors on a opté pour une revue de littérature dans la partie théorique et une étude de cas au sein d'Emploitic dans la partie pratique qui contient une enquête quantitative et une enquête qualitative. On a conclu que la digitalisation a permis d'automatiser et d'optimiser le processus de recrutement.

Mots clés : Digitalisation, transformation digitale, recrutement, e-recrutement, apport, Emploitic

ملخص

تشهد البيئة الاقتصادية تغيرات متسارعة طوال الوقت. وفي هذه البيئة المزدهرة، لا بد لنا من التخلي عن أساليب الماضي واعتماد الممارسات الحديثة والمعاصرة من أجل الاستعداد بشكل أفضل لتحديات وتجارب المستقبل والاستفادة من كل الفرص والإمكانيات التي تطرح نفسها. وفي قلب هذا التغيير وقع على وظيفة الموارد البشرية ثورة في مجال الرقمنة.

تعتبر ممارسة التوظيف ووظيفة ذات أهمية استراتيجية وأحد الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، ومن هنا تأتي ضرورة التناسق بين الوظيفة والموظف. أصبح التوظيف الإلكتروني ضروريًا للشركات التي تبحث عن مواهب جديدة. يجب على وظيفة الموارد البشرية تحسين عمليات التوظيف هذه قدر الإمكان.

أصبح البحث عن المهارات أمرًا ضروريًا للشركات الحديثة. ولتحقيق هذه الغاية، فإنهم يتجهون نحو الرقمنة لتسهيل وتحسين أساليب التوظيف التقليدية. تتواجد مواهب مؤهلة جديدة في سوق العمل الإلكتروني، ومن هنا تأتي الحاجة إلى شركات التوظيف الإلكتروني. في الأونة الأخيرة، برز التوظيف الإلكتروني كأداة استراتيجية في الشركات الجزائرية.

يندرج هذا البحث في إطار الرغبة في تحديد مساهمة الرقمنة في تحسين عملية التوظيف، لذلك اخترنا مراجعة الأدبيات في الجزء النظري ودراسة حالة ضمن أمبلواتيك في الجزء التطبيقي الذي يحتوي على دراسة كمية ودراسة نوعية. لقد استخلصنا أن الرقمنة حسنت عملية التوظيف وجعلتها آلية.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، التحول الرقمي، التوظيف، التوظيف الإلكتروني، المساهمة، أمبلواتيك

Abstract

The economic environment is constantly undergoing accelerated changes. In this booming environment, it is necessary to abandon the methods of the past and adopt modern and contemporary practices in order to better prepare for the challenges and trials of the future and take advantage of all the opportunities and possibilities that arise. At the center of this change is the HR function which has been revolutionized by digitalization.

Recruitment practice is a function of strategic importance and one of the main functions of HRM, hence the need for consistency between the job and the employee. E-recruitment has become essential for companies looking for new talent. The HR function must optimize these recruitment processes to the maximum.

The search for skills has become essential for modern companies. To this end, the latter are moving towards digitalization to facilitate and improve traditional recruitment methods. New qualified talents are on the electronic labor market, hence the need for electronic recruitment companies. Recently, E-recruitment has emerged as a strategic tool in Algerian companies.

This research is part of a desire to determine the contribution of digitalization to improving the recruitment process, so we opted for a literature review in the theoretical part and a case study within Emploitic in the practical part which contains a quantitative survey and a qualitative survey. We concluded that digitalization has made it possible to automate and optimize the recruitment process.

Keywords: Digitalization, digital transformation, recruitment, e-recruitment, contribution, Emploitic

Remerciements

*En préambule à ce mémoire je remercie **Dieu**, le tout puissant, de m'avoir donné le courage à bien mener ce travail.*

Je remercie ma mère et mon frère et ma famille pour tous leurs sacrifices et leurs soutiens.

*Je remercie Mme **Moufida Biri**, pour avoir cru en moi, m'avoir encouragé, orienté et encadré tout au long de la réalisation de ce mémoire.*

Je remercie les honorables membres de jurés d'avoir accepté d'évaluer ce travail.

*Je remercie Mme **Ilhem Saoudi**, mon maitre de stage pour son aide et le temps qu'elle a bien voulu me consacrer, elle s'est toujours montrer à l'écoute.*

Je remercie tous les profs qui m'ont accompagné et guidé tout au long de mon parcours scolaire et universitaire.

Je remercie toutes les personnes ayant aidé de près ou de loin, à l'élaboration de ce mémoire.

A tous les intervenants, je présente mon profond respect et ma gratitude pour leur générosité.

Liste des Figures

FIGURE N°1. L'ORGANIGRAMME D'EMPLOITIC.....	79
FIGURE N°2. ETAPE 1 : PREPARATION DU RECRUTEMENT.....	80
FIGURE N°3. ETAPE 2 : SELECTION DES CANDIDATS.....	82
FIGURE N°4. ETAPE 3 : INTEGRATION DU NOUVEL EMPLOYE.....	84

Liste des Tableaux

TABLEAU N°01. La répartition de l'échantillon selon le sexe.....	88
TABLEAU N°02. La répartition de l'échantillon selon l'âge.....	89
TABLEAU N°03. La répartition de l'échantillon selon le diplôme.....	90
TABLEAU N°04. La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....	91
TABLEAU N°05. La répartition de l'échantillon selon le poste.....	92
TABLEAU N°06. La répartition de l'échantillon selon le mode de recrutement.....	93
TABLEAU N°07. La répartition de l'échantillon selon la connaissance du e-recrutement...	94
TABLEAU N°08. La répartition de l'échantillon selon la perception sur l'efficacité du e-recrutement.....	95
TABLEAU N°09. La répartition de l'échantillon selon la perception de la facilité de l'embauche par l'e-recrutement.....	96
TABLEAU N°10. La répartition des réponses de l'échantillon selon la connaissance des sites LinkedIn et Emploitic.....	97
TABLEAU N°11. La répartition des réponses de l'échantillon selon la connaissance des autres sites d'emploi.....	97
TABLEAU N°12. La répartition de l'échantillon selon la perception de l'utilité des plateformes de e-recrutement pour aider les jeunes algériens à trouver du travail.....	98
TABLEAU N°13. La répartition de l'échantillon sur la volonté d'utiliser l'e-recrutement s'il était recruteur.....	99

TABLEAU N°14. La répartition de l'échantillon selon l'opinion sur les nouveaux processus de recrutement.....	100
TABLEAU N°15. La répartition de l'échantillon selon la perception de la transparence et l'impartialité du processus de e-recrutement.....	101
TABLEAU N°16. La répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction sur le recrutement digital.....	102
TABLEAU N°17. La répartition des réponses de l'échantillon selon la perception des apports du digital sur le recrutement.....	103
TABLEAU N°18. La répartition des réponses de l'échantillon selon la perception des raisons de l'entreprise du passage au digital.....	104
TABLEAU N°19. La répartition de l'échantillon selon la perception du niveau de maturité digitale de l'entreprise.....	106

Liste des Graphes

GRAPHE N°01. La répartition de l'échantillon selon le sexe.....	88
GRAPHE N°02. La répartition de l'échantillon selon l'âge.....	89
GRAPHE N°03. La répartition de l'échantillon selon le diplôme.....	90
GRAPHE N°04. La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....	91
GRAPHE N°05. La répartition de l'échantillon selon le poste.....	92
GRAPHE N°06. La répartition de l'échantillon selon le mode de recrutement.....	93
GRAPHE N°07. La répartition de l'échantillon selon la connaissance du e-recrutement.....	94
GRAPHE N°08. La répartition de l'échantillon selon la perception sur l'efficacité du e-recrutement.....	95
GRAPHE N°09. La répartition de l'échantillon selon la perception de la facilité de l'embauche par l'e-recrutement.....	96
GRAPHE N°10. La répartition des réponses selon les sites d'emploi connus par l'échantillon.....	97

GRAPHE N°11. La répartition de l'échantillon selon la perception de l'utilité des plateformes de e-recrutement pour aider les jeunes algériens à trouver du travail.....	98
GRAPHE N°12. La répartition de l'échantillon sur la volonté d'utiliser l'e-recrutement s'il était recruteur.....	99
GRAPHE N°13. La répartition de l'échantillon selon l'opinion sur les nouveaux processus de recrutement.....	100
GRAPHE N°14. La répartition de l'échantillon selon la perception de la transparence et l'impartialité du processus de e-recrutement.....	101
GRAPHE N°15. La répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction sur le recrutement digital.....	102
GRAPHE N°16. La répartition des réponses de l'échantillon selon la perception des apports du digital sur le recrutement.....	103
GRAPHE N°17. La répartition des réponses de l'échantillon selon la perception des raisons de l'entreprise du passage au digital.....	105
GRAPHE N°18. La répartition de l'échantillon selon la perception du niveau de maturité digitale de l'entreprise.....	106

Liste des abréviations

ANEM : Agence nationale de l'emploi

APEC : Association Pour l'Emploi des Cadres

ATS : Applicant Tracking System

BSI : Bilan Social Individualisé

CV : Curriculum vitae

DRH : Direction Ressources Humaines

DT : Digital Technology

E-GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Electronique

E-GRH : Gestion Electronique des Ressources Humaines

E-RH : Electronic Human Resources

FRH : Fonction Ressources Humaines

GAP : Gestion Administrative du Personnel

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion Ressources Humaines

GTA : Gestion de Temps des Activités

HR : Human Resources

HRM : Human Resources Management

IA : Intelligence Artificielle

IT : Information Technology

NAO : Négociation Annuelle Obligatoire

RA : Réalité Augmenté

RH : Ressources Humaines

RV : Réalité Virtuelle

SEO : Search Engine Optimization

SI : System Informatique

SIRH : System Informatique Ressources Humaines

SMS : Short Message Service

TIC : Technologies de l'information et de la communication

TN : Technologies Numériques

URL : Uniform Resource Locator

USA : United States of America

Sommaire

Introduction Générale	02
Chapitre 01 : Généralités sur la transformation digitale de la Fonction Ressources Humaines	09
Section 1 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines.....	10
Section 2 : Les concepts basiques sur le digital.....	20
Section 3 : La digitalisation des volets de la GRH.....	30
Chapitre 02 : Le recrutement et Le E-recrutement	43
Section 1 : Le recrutement.....	44
Section 2 : le recrutement électronique.....	59
Chapitre 03 : Présentation d'Emploitic et analyse de son processus de e-recrutement	76
Section 1 : Présentation d'Emploitic et son processus de recrutement.....	77
Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche.....	85
Section 3 : Analyse de l'étude.....	88
Conclusion Générale	117

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Le monde subit quotidiennement de multiples transformations qui changent radicalement la vie des gens dont principalement la révolution numérique et digitale avec l'avènement de l'internet et les technologies de pointe qui l'accompagnent comme les ordinateurs, les smartphones et les appareils connectés. La popularité de l'Internet a ramené la digitalisation à l'économie du monde entier, ce qui a bouleversé le milieu économique par de nouvelles pratiques, de nouveaux business models et de nouvelles façon pour conclure les affaires.

Désormais, les habitudes d'achat consumériste et les préférences des consommateurs changent simultanément avec les avancées technologiques. Donc, à cause de ces exigences de plus en plus complexes ainsi qu'un changement digital et numérique accéléré qui fait usage régulier des technologies modernes, les entreprises doivent mener une démarche massive d'adoption des outils technologiques ainsi que la dématérialisation de leurs processus internes et externes.

En conséquence, la prospérité d'une entreprise qui se trouve dans un milieu technologique et dans une globalisation en pleine essor dépend sur son engagement à la digitalisation par le basculement de ses pratiques vers le numérique.

Effectivement, ce défi économique, stratégique et social reflète un changement complexe, profond, systémique, structurel et structurant de toutes les facettes de l'entreprise, ce qui exige l'adoption d'une vraie culture digitale qui s'appuie sur l'implication des employés, l'intelligence collaborative, la restructuration interne autour de nouvelles professions et des modes de travail, en plus de l'innovation dans les pratiques de l'entreprise et l'entrée dans un environnement ouvert à l'innovation ainsi que l'exploitation des opportunités des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Il faut souligner que le basculement des entreprises vers la digitalisation, affecte d'une part tous les services traditionnelles : le service ressources humaines, le service marketing, le service communication, le service ventes, le service finance, service comptabilité et le service production, ainsi que la structure hiérarchique y compris les directions générales d'autre part.

L'entreprise a besoin de s'accoutumer à une nouvelle économie branchée sur le web et avancer dans un environnement fluctueux même si les façons de procéder, les charges des moyens utilisés et l'opposition au changement présentent quelques obstacles à la digitalisation des pratiques d'entreprises. Confronté à ce changement, la fonction RH est à la façade de ce chamboulement.

Il faut que la fonction RH mette en place des moyens pour gérer cette transformation et pour s'assurer que la transition se passe en douceur afin de créer une puissante dynamisation digitale dans l'organisation en intégrant la technologie numérique à tous les niveaux de l'entreprise et particulièrement sur ses moyens de communication interne, en plus de promouvoir l'attrait de la digitalisation grâce aux différentes pratiques qui accompagnent les collaborateurs dans le changement par la conception et l'implémentation d'outils pratiques et nécessaires aux exigences de l'entreprise.

Egalement, il faut que la fonction RH anticipe les besoins des équipes en matière de digital en collaborant avec les autres départements. Les ressources humaines devront donc révéler les compétences et les potentiels à développer pour améliorer le travail, la gestion des projets, l'organisation et par conséquent la compétitivité de l'entreprise.

L'importance de la fonction RH dans la transformation digitale des entreprises ne peut être exagérée. La difficulté de cette mission se multiplie puisque la fonction RH subit elle-même un profond changement dans sa façon de faire les choses habituelle voire: gestion du recrutement, gestion des carrières, gestion des rémunérations, gestion des formations, gestion sociale et gestion de communication.

Dans la mesure de l'environnement économique Algérien connu pour ses situations financières fluctueuses, il est indispensable que la fonction RH soit un élément de stabilité et de sécurité pour s'assurer que le capital humain de l'entreprise soit toujours à l'optimale. La fonction RH prend de plus en plus d'ampleur à la recherche de plus de valeur ajoutée et d'une productivité à la hausse.

Le milieu économique subit tout le temps des changements accélérés constamment et fréquemment. Dans ce milieu en plein essor, il faut délaisser les méthodes du passé et adopter les pratiques modernes et contemporaines afin de mieux se préparer pour les défis et les

épreuves du futur et prendre avantage de toutes les opportunités et possibilités qui se présentent. Au centre de ce changement, c'est la fonction RH qui a été révolutionnée par la digitalisation.

La popularisation de l'internet ainsi que l'apparition des nouvelles technologies d'information et de la communication ont incité les entreprises à adopter ces nouvelles méthodes pour suivre les tendances technologiques, et toujours se renouveler afin d'être à jour avec les exigences du milieu économique.

Parmi ces nouvelles méthodes technologiques, la digitalisation de la fonction RH qui se présente comme un atout essentiel à l'entreprise. Donc, il faut que l'entreprise se concentre sur ses ressources humaines, parce que la réussite d'une entreprise est liée à la qualité du capital humain qui la constitue et y travaille, d'où l'importance de la recherche et la sélection d'un personnel compétent par le recrutement accompagné d'un suivi de qualité pour mieux s'intégrer.

La pratique de recrutement est une fonction d'importance stratégique et l'une des principales fonctions de la gestion des ressources humaines d'où la nécessité d'une cohérence entre l'emploi et l'employé.

La recherche des compétences est devenue essentielle pour les entreprises modernes. Dans ce but, ces dernières s'orientent à la digitalisation pour faciliter et améliorer les méthodes traditionnelles de recrutement. Les nouveaux talents qualifiés sont de plus en plus sur le marché du travail électronique, d'où le besoin des entreprises du recrutement électronique.

Le E-recrutement (recrutement électronique) est devenu indispensable pour les entreprises à la recherche de nouveaux talents. La fonction RH doit optimiser ces processus de recrutement au maximum. Récemment, le E-recrutement est apparu comme un outil stratégique dans les entreprises algériennes.

Ce travail cherche à savoir la manière dans laquelle la digitalisation impacte la fonction RH, et ce que la digitalisation apporte au processus de recrutement.

Cette étude cherche à répondre à la question principale suivante :

« Quel est l'apport de la digitalisation dans l'amélioration du processus de recrutement au sein d'Emploitic ? »

Cette question donne lieu aux sous-questions suivantes :

- Quelles sont les raisons du passage vers le digital au sein de l'entreprise ?
- Quel est l'impact de la digitalisation sur le recrutement ?
- Comment l'entreprise perçoit-elle la contribution de la transformation digitale du recrutement dans la fonction ressources humaines ?

Pour mener cette recherche, trois hypothèses sont formulées :

- **Hypothèse 01** : La digitalisation permet à l'entreprise de gagner du temps au traitement d'information.
- **Hypothèse 02** : La digitalisation du recrutement permet d'optimiser le processus de recrutement.
- **Hypothèse 03** : L'entreprise moderne perçoit l'e-recrutement comme une méthode efficace.

Cette contribution de recherche scientifique a pour **objectif** :

- L'explication de la digitalisation du processus de recrutement dans la fonction RH.
- L'indication des bénéfices et enjeux de la digitalisation RH.
- La mesure de l'impact de la digitalisation du recrutement sur la qualité des recrutés.
- L'optimisations des processus de recrutement pour améliorer l'adéquation entre le recruté et son poste.
- La mesure des retombés du digital sur l'organisation sociale de l'entreprise et l'organisation du travail.
- Cerner théoriquement la notion de « digitalisation et le E-recrutement », et ses différents aspects ainsi que les concepts auxquels ils sont associée.
- Comprendre les mécanismes mis en œuvre afin d'atteindre la digitalisation de l'entreprise.
- Evaluer la maturité technologique de l'entreprise et mesurer la maturité des RH envers le digital.

Ce sujet est **important** d'un point de vue théorique et d'un point de vue pratique

Théoriquement, cette étude s'inscrit dans une volonté de montrer qu'il y'en a pas assez de recherches à propos de l'impact de la digitalisation sur les pratiques RH, et plus particulièrement sur le E-recrutement.

Pratiquement, cette recherche aide à identifier les problèmes qui peuvent survenir à cause de la digitalisation de processus de recrutement qui sont susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs de la FRH.

Le **choix** du thème dépend sur ces raisons suivantes :

- La pertinence de la digitalisation qui est au centre de tous les enjeux de développement maintenant et pour le future,
- La familiarisation avec les nouveaux outils digitaux utilisés dans la gestion des processus de la fonction RH.
- Comprendre l'impact et la contribution de la digitalisation sur le processus de recrutement.
- La digitalisation du Processus de recrutement est un sujet d'actualité au sein des entreprises Algériennes.

Par ailleurs, le groupe Emploitic, propriétaire de la filiale « Emploitic » qui se situe à Draria, Alger, Algérie a été choisi en 2024 comme centre d'accueil pour cette recherche parce qu'elle reflète un bon exemple de l'organisation digitale moderne et l'endroit idéal pour étudier et analyser ce type de sujet.

Cette recherche d'inscrit dans une volonté de déterminer l'apport de la digitalisation sur l'amélioration du processus de recrutement alors on a opté pour une revue de littérature dans la partie théorique et une étude de cas au sein d'Emloitic dans la partie pratique qui contient une enquête quantitative par questionnaire et une enquête qualitative par entretien.

Cette recherche s'organise en trois chapitres :

Chapitre 01 : Généralités sur la transformation digitale de la Fonction RH.

Le premier chapitre abordera les différents aspects généraux de la GRH avec ses différents modèles et expliquera les pratiques qui constituent la FRH et les raisons du passage de l'entreprise au digital, ainsi que les éléments associé à la notion du digital et la digitalisation de la FRH tout en présentant les mécanismes et les outils mis en œuvre pour comprendre l'importance de la digitalisation des processus RH et en conclure les avantage et les inconvénient de cette digitalisation.

Chapitre 02 : Le recrutement et le e-recrutement

Le deuxième chapitre abordera tout d'abord le recrutement en général à savoir les concepts généraux (définitions, objectifs, types...) puis son processus, ces avantages et ses inconvénients, dans un second lieu le chapitre abordera le recrutement par Internet (e-recrutement), le basculement du recrutement traditionnel au recrutement électronique, le processus, les outils, les objectifs et quelques plates-formes de ce dernier.

Chapitre 03 : Présentation d'Emploitic et analyse de son processus de e-recrutement.

Le dernier chapitre sera dédié au cas pratique et la présentation de l'organisme d'accueil Emploitic, ainsi que l'énumération de ses valeurs, ses missions, ses services et son processus de recrutement pratiqué au sein du département RH afin de déterminer les apports bénéfiques du digital sur le domaine du recrutement en utilisant une observation du processus de recrutement d'Emploitic, un entretien avec les directeurs des départements RH et commercial, ainsi qu'un questionnaire disséminé à un échantillon représentatif des employés suivi par une présentation et analyses des résultats afin de conclure sur la proposition de solutions pour améliorer le processus de recrutement.

**CHAPITRE 01 : GENERALITES SUR LA
TRANSFORMATION DIGITALE DE LA
FONCTION RESSOURCES HUMAINES**

Chapitre 01 : Généralités sur la transformation digitale de la Fonction Ressources Humaines

Au milieu d'un environnement digital et inventif façonné par l'évolution des nouvelles technologies d'information et de communication, en particulier l'internet et le Web, la transformation digitale a changé les méthodes quotidiennes du travail dans l'organisation et du service des ressources humaines en particulier.

La gestion traditionnelle des missions du service des ressources humaines nécessite beaucoup de temps et de personnels pour la faire manuellement et est très complexe.

Grâce aux outils numériques actuels et à l'avancée de l'intelligence artificielle, il est désormais envisageable d'automatiser efficacement de nombreuses tâches récurrentes et de numériser de multiples processus, révolutionnant ainsi le domaine de la gestion des ressources humaines.

Le département des ressources humaines joue un rôle crucial dans la transformation digitale des entreprises et doit intégrer les outils digitaux dans ses processus pour mieux accomplir ses missions et se tenir au courant des évolutions technologiques actuelles et futur de manière plus efficace et efficiente.

De ce fait, le digital offre un véritable avantage pour améliorer l'efficacité et l'efficience des tâches du service des ressources humaines. Il facilite l'automatisation des processus les plus communs qui demandent peu de personnalisation, tels que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la formation, la gestion du recrutement, la rémunération, ainsi que la gestion d'évaluation des employés. Cette approche nécessite la mise en place d'un système d'information dédié aux services ressources humaines.

Ce premier chapitre abordera les différents aspects généraux de la GRH avec ses différents modèles et expliquera les pratiques qui constituent la FRH et les raisons du passage de l'entreprise au digital, ainsi que les éléments associés à la notion du digital et la digitalisation de la FRH tout en expliquant les mécanismes et les outils mis en œuvre pour comprendre l'importance de la digitalisation des processus RH et en conclure les avantages et les inconvénients de cette digitalisation.

Section 1 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines

Cette section présentera les différentes pratiques de la gestion des ressources humaines

1.1.1 Généralités sur la gestion ressources humaines

1.1.1.1 Définition de la gestion des ressources humaines

Sekiou et autres indiquent que « *La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédure, etc.) et des activités (recrutement, etc.), impliquant des ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme coût. Elle fait du partage de la fonction ressource humaine une priorité nécessaire pour la coordination des ressources.* »¹

La gestion des ressources humaines est définie comme un ensemble de politiques et de procédures visant à diriger et à soutenir les employés engagés dans les activités de travail d'une organisation, et alignés sur sa stratégie. Ce système reconnaît les individus comme des atouts à valoriser pour répondre aux exigences de l'entreprise, et non comme des coûts à réduire. Ainsi, il est essentiel de prendre soin du personnel afin d'améliorer sa productivité et son efficacité au travail.

1.1.1.2 Les modèles de GRH

1- Le modèle traditionnel : Ce modèle se rattache au modèle taylorien de l'organisation. Il est centré sur l'efficacité et la prédictibilité. Les ressources humaines sont perçues comme un coût à minimiser. La fonction ressources humaines est en charge de veiller à l'application de la division verticale et horizontale du travail et au contrôle des activités des hommes.²

2- Le modèle des relations humaines : À la recherche d'efficacité, est ajoutée la notion d'équité. La fonction ressources humaines ne se réduit pas à une mission de minimisation des coûts mais elle doit aussi s'assurer du degré de satisfaction du salarié dont la coopération est indispensable au développement de l'entreprise.

¹ L, SEKIOU et autres : « *GRH* », Edition de Boeck Université, 1ère édition, Canada, 2001, P.10.

² L, LETHIELEUX : « *L'essentiel de la GESTION DES RESSOURCES HUMAINES* », Edition Gualino, 14ème édition, Paris, 2020, PP.18.19.

3- Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines : Le personnel est considéré comme une ressource pour l'organisation, voire la plus importante. Il est mis en œuvre un système de gestion participatif où le manager de proximité n'est pas là uniquement pour contrôler mais aussi pour motiver son équipe. L'objectif n'est plus d'améliorer la satisfaction mais la prise de décision et l'efficacité globale de l'organisation en utilisant les ressources humaines.

4- Le modèle de la gestion stratégique : L'individu recherche sa propre satisfaction. Il servira l'organisation dans la mesure où cela lui permettra d'atteindre ses propres objectifs. La fonction ressources humaines est alors définie comme la prise en compte des stratégies individuelles, des ressources et des coûts que représente pour chacun d'eux la coopération aux buts d'organisation.

1.1.1.3 Les missions de la GRH

Peretti énumère quatre missions de la fonction RH :¹

1- Administrer efficacement

Opérer efficacement dans l'administration du personnel est une mission principale à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels et doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont développé considérablement leur efficacité et leur efficacité administratives. Les directions centralisées, ont laissé place à des organisations décentralisées. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est augmenté. La micro-informatique, l'intranet et les portails RH ont contribué à la reconfiguration du SIRH. De nouveaux espaces de progrès sont apparus avec l'avènement d'intranet. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative. La fonction recherche une efficacité sans cesse en s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité actuelle est élevée. Ces efforts doivent permettre une mise en place des moyens pour mieux répondre aux attentes du personnel de la fonction et créer plus de valeur.

2- Développer l'engagement des salariés

Il faut considérer le salarié comme étant un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et ses besoins d'équité,

¹ J-M, PERETTI : « RESSOURCES HUMAINES », Edition Vuibert, 14ème édition, Paris, 2013, PP.34.35.

d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Ces « 5E » retiennent toute l'attention de l'entreprise, car ils conditionnent son développement durable. L'engagement et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

3- Favoriser le changement

La DRH intervient en amont dans le processus de changement pour être un agent effectif du changement. Elle attribue une partie considérable de son activité à promouvoir les comportements nouveaux les plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement. La réussite des changements repose sur la prise en compte en amont de la dimension RH.

4- Mettre en œuvre la stratégie

La DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise pour être un partenaire stratégique de force. Cela implique que la DRH participe à l'élaboration de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit déconseiller à l'entreprise de faire des choix trop de court-terme, dommageable à la valeur de l'entreprise sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le protecteur de la performance globale en intégrant les dimensions économiques et sociales.

1.1.1.4 Les objectifs de la gestion des ressources humaines

Les activités de la gestion des ressources humaines sont organisées principalement pour remplir les besoins de l'entreprise et ceux de ses employés. D'après Peretti¹ il y'a cinq grands éléments qui servent à cerner les objectifs des fonctions ressources humaines.

Attirer : L'objectif de toute organisation est de disposer des compétences les plus adéquates à ses besoins et à ses objectifs, alors l'acquisition des ressources humaines est devenue un intérêt essentiel liée à une planification adapté de la main-d'œuvre. Ça s'agit d'attirer un nombre suffisant de personnes qui possèdent des compétences et de l'expertise.

¹ L, SEKIOU et autres : « *Gestion des ressources humaines* », Edition de Boeck Université, 2ème édition, Bruxelles, 2001, P.11.

Conserver : La programmation de la relève, le soutien de la gestion de la carrière, les programmes qui encouragent la promotion interne sont des intérêts tout aussi importants que l'embauche, mais des indicateurs tels que l'absentéisme et le turnover restent les indicateurs les plus illustratifs des tensions qui peuvent surgir entre les employeurs et les employés.

Développer : A travers la formation, les entreprises essayent de conserver et d'améliorer leurs connaissances et leur savoir-faire dans le but de rester compétitives par rapport à la concurrence. Du coup c'est l'une des préoccupations majeure de la fonction R.H de nos jours. Car elle se trouve devant multiples changements et exigences au niveau interne et externe de l'entreprise. Et afin de répondre à ces contraintes elle doit avoir des RH flexibles. Donc dans cette situation elle fait appel à la formation du personnel dans le but de développer les compétences et le savoir-faire des employés.

Motiver et satisfaire : Ces objectifs trouvent leur origine dans plusieurs domaines concurremment. En rémunération, la priorité est mise sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite. Dans le domaine du climat de travail, l'accent est sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre les représentants des employés et l'employeur. En santé et sécurité au travail, l'entreprise cherche toujours à réduire les accidents du travail et à élaborer des programmes de formation sur la sécurité au travail et la prévention des accidents.

Être efficace : Tous les objectifs préalablement mentionnés concourent vers une plus grande efficacité et efficience de l'entreprise et des employés. L'efficacité et l'efficience passent par plusieurs éléments comme l'acquisition et la conservation de la ressource humaine qualifiée, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la production de produit de qualité, le contrôle du coût du travail, du roulement des ressources humaines et de l'absentéisme. La qualité de vie au travail qui donne aux employés de la satisfaction. Le respect des lois et règlements qui rendent l'emploi équitable et l'environnement de travail agréable.

1.1.2 les activités de la fonction ressources humaines

Les activités ressources humaines désignent l'ensemble des actions mises en place par l'entreprise pour gérer et développer son capital humain. Les principales activités RH comprennent : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la formation, la gestion du recrutement, mobilité interne, le marketing ressources humaines, la rémunération, ainsi que la gestion d'évaluation des employés.

1.1.2.1 La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

1.1.2.1.1 Définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

D'après Kerlan : « *La gestion prévisionnelle des effectifs correspond aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés (les aspects démographiques, les âges...). Ce sont les méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Il s'agit ici de l'offre de travail (par les salariés) dans ses aspects qualitatifs. Elle correspond aussi aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois. Enfin la gestion prévisionnelle des carrières sont des méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise.*»¹

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences englobe l'ensemble des démarches, procédures et méthodes qui visent à anticiper et analyser les futures évolutions de l'entreprise afin d'éclairer les décisions liées aux ressources humaines. La GPEC s'agit d'un ensemble d'activités qui cherche à anticiper et à réduire les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise sur le plan quantitatif (effectifs) et sur le plan qualitatif (compétence).

1.1.2.1.2 Les objectifs de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La GPEC a pour objectifs² de :

- Permettre une meilleure utilisation des ressources humaines.
- Accroître l'apport des ressources humaines à la réussite de l'entreprise.
- Obtenir d'avantage d'information sur les ressources humaines.
- Agencer adéquatement les différents programmes en GRH.
- Permettre une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques.
- Permettre de meilleurs procédés pour le recrutement et la sélection de meilleurs programmes de formation.

¹ F, KERLAN : « *Guide pour la GPEC* », Edition d'organisations, Paris, 2007, P.17.

² T, SABA et S, DOLAN : « *La gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratiques actuelles* », Edition Pearson, 5ème édition, Canada, 2013, P.137.

1.1.2.2 La Formation

1.1.2.2.1 Définition de la formation

Sekiou déclare que : « *La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.* »¹

1.1.2.2.2 Le cycle de la formation

1. Identification et analyse des besoins de la formation
2. Planification et conception de la formation
3. Diffusion de la formation
4. Evaluation et suivi de la formation²

Ces quatre étapes sont primordiales pour réaliser une formation au sein de l'entreprise, tout d'abord il faut identifier le manque ou le besoin pour réaliser la formation et l'effectif concerné. Après l'identification, Un plan qui consiste à l'élaboration et l'analyse de la gestion de formation est effectué et il sera diffusé sur le lieu de travail. La dernière étape consiste à l'évaluation de la formation qui permet de mesurer la qualité du programme afin d'aboutir à un résultat fini et bénéfique.

1.1.2.2.3 L'importance de la formation

La formation a une grande importance car elle est : Un facteur d'efficacité, puisque elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait, maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures, ainsi qu'un facteur de motivation des salariés, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu en leur permettant de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel ; enfin la formation est un moyen de développement économique, de progrès social, de prévention contre la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.³

¹ L, SEKIOU et autres : « *Gestion des ressources humaines* », Op.cit, P.336.

² COLLECTIF EPBI : « *Guide pratique de la gestion des ressources humaines* », Edition page bleues, Algérie, 2009, P.78.

³ Ibid., PP.78.79.

1.1.2.3 Recrutement

1.1.2.3.1 Définition de recrutement

Le recrutement consiste à rechercher et attirer un nombre suffisant de candidats qualifiés, parmi lesquels l'organisation choisit les plus adaptés pour répondre à ses besoins en personnel.

Le recrutement est défini comme étant : « *l'ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent des compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant* »¹

1.1.2.4 La mobilité

1.1.2.4.1 Définition de la mobilité

La mobilité professionnelle est un changement dans les modalités d'exercice de l'activité professionnelle d'un employé. Elle joue un rôle essentiel dans la gestion anticipée des ressources humaines.

La gestion de la mobilité répond au besoin d'évolution des compétences, permet un « brassage » des personnels, favorise la diffusion des techniques de gestion mais aussi des valeurs de l'entreprise, évite la constitution de « baronnais » et la routinisation des pratiques. En outre, elle facilite la sélection des individus les plus performants évalués ainsi dans plusieurs contextes. Mais la mobilité a aussi un coût : organisation des mouvements, formations nécessaires, risque de perte d'expérience. Elle peut avoir des effets négatifs dans la mesure où les managers mobiles auront tendance à valoriser leurs performances à court terme et à négliger les conséquences de leurs choix à plus long terme (ils ne seront plus là pour les assumer). Enfin, la mobilité n'est pas forcément bien vécue par les salariés.²

1.1.2.4.2 Les objectifs de la mobilité

- Renforcer les compétences des agents pour soutenir leur carrières professionnelles.
- La participation au bien-être du personnel.
- La cohérence entre les exigences du poste et les compétences de l'individu .
- Le suivi des évolutions dans la structure organisationnelle.

¹ L, SEKIOU et autres : « *GRH* », Edition de Boeck Université, Canada, 2004, P.227.

² P, CHARPENTIER : « *management et gestion des organisations* », Edition Armand Colin, Paris, 2007, P.321.

1.1.2.5 Marketing Ressources Humaines

1.1.2.5.1 Définitions de Marketing RH

Né à la fin des années 1990, le concept de Marketing RH a souvent été présent sous l'angle unique de la communication. Le fondement du Marketing RH était d'appliquer les logiques et les techniques du Marketing et la communication pour attirer, retenir et fidéliser les talents mais ce n'est que la face visible d'un immense iceberg, jamais totalement exploré à ce jour.¹

Liger quand à lui, définit le Marketing des Ressources Humaines comme : « *une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs comme des clients au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour :*

- *attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer ;*
- *fidéliser des collaborateurs impliqués.*

*Grace notamment à des innovations sociales, des innovations d'organisation, développer une relation durable et de plus en plus individualisée avec les collaborateurs, faire de l'entreprise un employeur attractif et de son nom une véritable marque associée à de vraies valeurs ».*²

1.1.2.5.2 Les objectifs du Marketing RH

Les objectifs du Marketing RH sont énuméré comme suit :

- Attirer de nouveaux talents qualifiés, les intégrer et les fidéliser afin de garantir un potentiel vivier de jeunes candidats suffisant et pour réduire les cout du recrutement et du turnover.
- Définir et transmettre la culture d'entreprise afin de renforcer le sentiment d'appartenance et de loyauté envers elle et également pour fidéliser ses salariés.
- Valoriser l'image de marque et augmenter la notoriété de l'entreprise afin d'accroître l'engagement et la satisfaction des employés.
- Créer de la valeur par la communication interne et externe pour Individualiser l'offre d'emploi pour les candidats.

¹ P, LIGER : « *Le Marketing des ressources humaines : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés* », Edition Dunod, Paris, 2004, P.04.

² Ibid., P.13.

1.1.2.6 La Rémunération

La rémunération est une méthode efficace employée par les entreprises pour stimuler et fidéliser leurs employés, ainsi que pour attirer de nouveaux talents à rejoindre leurs équipes.

1.1.2.6.1 Définitions de la rémunération

Selon Dolan, la rémunération est « *l'activité qui consiste à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire directe ou indirecte en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation.* »¹

D'après cette définition, la rémunération est l'un des éléments fondamentaux de la relation de contribution et de rétribution qui lie le salarié à l'entreprise.

la rémunération des employés englobe l'ensemble des formes de compensation ou de récompenses que les employés accumulent en raison de leur emploi. Cela inclut toutefois deux éléments essentiels: les paiements directs et les paiements indirects. Même si les paiements directs sont souvent sous forme de salaires, de récompenses, de commissions et de primes, les paiements indirects sont sous forme d'avantages financiers, comme les assurances et les congés payés par l'employeur. De plus, Les considérations juridiques, les influences syndicales, les politiques de rémunération, l'équité et leur impact sur les taux de rémunération sont les quatre éléments clés qui influent sur la conception de tout système de rémunération.

1.1.2.6.2 Les objectifs de la rémunération

Les objectifs² de la rémunération sont énumérés comme suit :

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation;
- Démontrer la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste;
- Respecter l'équité interne;
- Etre compétitif par rapport au marché (équité externe);
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

¹ S, DOLAN : « *la gestion des ressources humaines* », Edition Pearson Education, 3ème édition, Paris, 2002, P.384.

² M, HEVENET et autres : « *Fonctions RH, Politiques, métiers et outils des ressources humaines* », Edition Pearson, 3ème édition, France, 2012, P.213.

1.1.2.7 L'Évaluation

1.1.2.7.1 Définition de l'évaluation

L'évaluation est : « Une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié, quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites des normes établies » .¹

L'évaluation des performances vise à mesurer le rendement d'un employé en le comparant soit à des critères prédéfinis, soit à d'autres employés occupant des fonctions similaires. Cette évaluation implique de mettre en lumière les points forts et les points faibles des salariés.

1.1.2.7.2 Les objectifs de l'évaluation

- Informer l'employé des attentes qu'on a face à lui au travail, des critères et des normes utilisées pour mesurer son rendement. Ce qui lui permettra de s'adapter aux objectifs de l'organisation, de se fixer de nouveaux défis, tout en ayant l'occasion d'exprimer clairement ses idées et ses aspirations.

- Informer le superviseur de l'efficacité de sa gestion puisque c'est lui qui a la responsabilité de contrôler régulièrement le travail de ses employés. Ces renseignements servent aussi d'outil pour recommander des augmentations salariales

- Déterminer des besoins en formation et de planifier les carrières professionnelles des salariés. L'évaluation du rendement ouvre des canaux de communication indispensables entre le superviseur et ses employés pour qu'ils aient une même perception du travail accompli.²

1.1.2.7.3 Les avantages de l'évaluation

- l'évaluation est l'occasion de faire le point sur la période écoulée
- la démarche permet de détecter les compétences des salariés
- l'évaluation motive le salarié par des perspectives d'évolution dans l'entreprise.
- l'évaluation permet de connaître les attentes des salariés et d'y répondre³

¹ L, SEKIOU et autres : « GRH », Edition de Boeck Université, 1ère édition, Op.cit, P.304.

² N, GHADDAB et S, AOUADI : « Les fonctions pratiques de la GRH », Université Virtuelle de Tunis, 2008, P.65.

³ C, GUILLOT-SOULEZ : « la gestion des ressources humaines », Edition Gualino, 10ème édition, France, 2017-2018, P.69.

Section 2 : les concepts basiques sur le digital

Cette section présentera des généralités sur le digital

1.2.1 Généralités sur la digitalisation et la transformation digitale

1.2.1.1 Définition de la digitalisation

*« La digitalisation est le procédé qui vise à transformer un objet, un outil, un processus ou un métier en un code informatique afin de le remplacer et le rendre plus performant ... La digitalisation est devenue un phénomène naturel qui combine l'apparition d'internet et les avancées quotidiennes informatiques. »*¹

1.2.1.2 Les piliers de la digitalisation

- Une main-d'œuvre qualifiée.
- Une réglementation adaptée sur le marché des biens et services, le marché du travail, loi sur la faillite, etc...
- Le développement du capital-risque.
- Le déploiement de l'infrastructure d'appui.
- L'ancrage d'une culture entrepreneuriale au niveau des infrastructures comme : Les infrastructures physiques, Les infrastructures d'ouverture des données, Les infrastructures juridiques et notamment au niveau de l'encadrement des données personnelles.²

1.2.1.3 Définition de la transformation digitale

La transformation digitale, parfois appelée transformation numérique, désigne le processus qui consiste pour une organisation, à intégrer pleinement les technologies digitales dans l'ensemble de ses activités. La transformation digitale ou la digitalisation suppose donc le passage d'un état de relations face à face à des relations virtuelles ou plus précisément numériques. Une transition au cours de laquelle l'entreprise fait évoluer ses processus métiers, mais également sa stratégie globale aussi bien en interne qu'en externe, son organisation, ainsi que ses produits et les interactions avec ses clients.³

¹ <https://www.alphalives.com/digitalisation> (consulté le 30/04/2024 à 10h00).

² E, CALO : « *IT Management and Transformation Numérique: Le IT Management à l'heure de la Transformation Numérique* », Edition Independently Published, Grande-Bretagne, 2017, P.32.

³ Institut Arabe des Chefs d'Entreprises, *Rapport de Institut Arabe des Chefs d'Entreprises*, rapport 2016, P.5.

1.2.1.4 Les dimensions de la transformation digitale

-La dimension technologique

Elle englobe l'ensemble des éléments matériels et logiciels de la solution RH digitale, y compris tous les hardware et software des systèmes technologiques des entreprises, essentiels au bon fonctionnement de la solution RH digitale.

-La dimension humaine

Alors que l'aspect technique constitue la base de la GRH, l'aspect humain est la clé de la réussite. La plupart des défis et des problèmes rencontrés sont davantage d'ordre humain que technique, et cette dimension humaine se manifeste sur multiples facettes.

-La dimension organisationnelle

Cela implique de prendre en compte l'organisation des services, leurs interactions, l'organisation générale, l'organisation des processus liés aux ressources humaines ainsi que d'autres processus connexes, ainsi que les modes d'organisation du travail. Ces différents éléments sont pris en considération lors de l'élaboration des projets digitaux de la GRH.

-La dimension financière

Souvent négligée dans les projets de GRH, la gestion budgétaire peut réserver des surprises désagréables. Pourtant, la présence d'un budget est essentielle et atteste de la réalité d'un projet de e-RH. Les aspects financiers englobent divers éléments tels que les salaires, les honoraires, l'acquisition de matériel, de logiciels ou de licences.

-La dimension juridique

Elle englobe l'ensemble des accords matériels et logiciels, ainsi que les contrats de travail nécessaires à la mise en place et à l'utilisation de la solution e-RH. Il est crucial de prendre en compte des éléments comme la migration des données du SIRH. En l'absence de cette disposition, les entreprises concernées pourraient se retrouver dans l'incapacité d'utiliser les données de leur ancien SIRH pour passer au nouveau système.

-La dimension conceptuelle

Cette dimension peut sembler la plus complexe à comprendre initialement. Elle n'est pas essentielle dans tous les projets, mais elle s'agit d'élaborer la définition et l'importance des domaines abordés par la solution e-RH mise en œuvre.

1.2.1.5 Les causes du passage de l'entreprise au digital

Il n'y a pas de pratiques de gestion des ressources humaines universellement applicables. Les pratiques les plus efficaces sont celles qui permettent de relever les défis spécifiques auxquels une entreprise est confrontée.

Selon Peretti¹ les causes du passage de l'entreprise au digital sont les suivantes :

1. La transformation numérique

Les mutations technologiques et la révolution digitale concernent toutes les branches d'activité et les fonctions de l'entreprise.

2. La transformation des organisations

En effet, les nouvelles technologies de l'information modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures. La fonction RH doit accompagner le changement et participer aux choix organisationnels.

2.1. La modification des compétences requises

En effet, l'évolution technologique crée, modifie, remet en cause et fait disparaître des emplois. Pour anticiper, une connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarié est nécessaire.

2.2. L'accroissement de la productivité

Ceci favorise la croissance mais il peut entraîner des sureffectifs dans certaines fonctions ou établissements et nécessiter des réductions d'effectif. La veille technologique doit comprendre un volet productivité.

2.3. La hausse du coût des équipements

La durée de vie des équipements diminue pour cause d'obsolescence rapide. Cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail, pour amortir les investissements sur des périodes plus courtes.

¹ J-M, PERETTI : « *gestion des ressources humaines* », Edition Magnard-Vuibert, 21ème édition, Paris, 2016, PP.3-6.

3. La concurrence mondiale

Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations franchissent sans délai les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables. L'entreprise doit éliminer surcoûts et gaspillages. Elle doit aller vite pour innover, découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer, les adapter. Ceci implique des salariés qui sont perçus comme un avantage compétitif. La capacité des entreprises à créer, à innover, à inventer devient la première source de croissance.

4. Les mutations économiques

Dans un contexte de concurrence, la survie devient hypothétique pour l'entreprise dont le ratio frais de personnel/valeur ajoutée dépasse durablement et significativement celui de ses concurrents. Faute de moyens pour investir et innover, elle devient une proie. L'entreprise doit répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économique cahoteux et chaotique. Les cahots deviennent plus brutaux avec des variations fortes de l'activité; l'entreprise doit pouvoir s'adapter très rapidement à des variations de large amplitude.

5. Les évolutions démographiques

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué. Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière; de rémunération, de conditions de travail, de mobilité et de formation pour éviter les effets négatifs de la vie professionnelle. Elles doivent aussi maîtriser leur rajeunissement et avoir une politique cohérente de gestion des âges et de la diversité afin d'améliorer le taux d'emploi des jeunes et des seniors est une priorité pour les DRH.

6. La diversité

Les enquêtes montrent une perte d'évidences individuelles et de cohérences collectives accélérée par l'explosion actuelle des nouvelles technologies. De plus, l'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples : la diversité des âges, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes. L'entreprise doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qui la composent.

1.2.2 Les technologies de l'information et de la communication et leurs applications

1.2.2.1 Définition des technologies de l'information et de la communication

Charpentier définit les TIC comme étant : « *Les technologies de l'information regroupent les techniques permettant de collecter, stocker, traiter et de transmettre des informations; elles sont fondées sur le principe de base du codage électronique de l'information.* »¹

1.2.2.2 Caractéristiques des technologies de l'information et de la communication

D'après Reix, les caractéristiques des technologies de l'information et de la communication peuvent être résumées en quatre points : La compression du temps, la compression de l'espace géographique, la réduction des espaces de stockage de l'information et la flexibilité².

1. La compression du temps

Les technologies de l'information procèdent au traitement d'informations à l'aide d'opérations variées, afin de les rendre plus pertinentes, d'où l'automatisation de ces opérations pour réaliser des performances en termes de vitesse sans commune mesure avec celles des traitements d'opérations effectuées manuellement. La capacité des ordinateurs à traiter des millions d'informations par seconde confère à l'entreprise des avantages très intéressants notamment une très grande diminution du temps de traitement des informations, ce qui se traduit par des gains de productivité et la possibilité d'accomplir certaines tâches irréalisables manuellement.

2. La compression de l'espace géographique

Les technologies de l'information et de la communication ont réalisé des progrès importants. Elles ont permis d'éliminer les barrières et les frontières entre les pays. De ce fait elles permettent aux entreprises délocalisées de rester fortement coordonnées avec les autres activités de la firme grâce à leurs capacités impressionnantes de transmettre instantanément d'importants volumes de données entre deux ou plusieurs points très éloignés du globe.

¹ P, CHARPENTIER : « *Organisation et gestion de l'entreprise* », Edition Nathan, Paris, 1997, P.13.

² R, REIX : « *système d'information et management des organisations* », Edition Vuibert, Paris, 2002, P.81.

3. Réduction des espaces de stockage de l'information

Les technologies magnétiques et optiques permettent le stockage d'un volume important de données dans des conditions d'encombrement très réduit, il s'agit d'un progrès considérable par rapport aux formes de stockages classiques (archives, papiers).

4. Flexibilité d'usage

Les technologies de l'information disposent d'un très large potentiel d'utilisation et permettent la restitution des informations sous différents supports de plus en plus adaptés aux besoins d'utilisation (L'information peut être perçue, entendue ou lue. Elle permet de se renseigner et d'apprendre. Elle est immatérielle, mais elle peut être inscrite ou enregistrée sur un support, qui devient alors un document.)

1.2.2.3 Rôle des technologies de l'information et de la communication

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont un rôle considérable dans plusieurs domaines de la société en général et dans le domaine de l'économie en particulier. En effet, les entreprises, consacrent aujourd'hui d'importants investissements dans l'adoption des TIC afin de devenir plus compétitives et plus performantes dans un marché fortement concurrentiel. Les TIC interviennent sur différents niveaux¹ :

1. Au niveau du système d'information :

Les TIC induisent :

- Une hausse de la productivité du travail pour la saisie de l'information, et par conséquent, la baisse des coûts.
- La délocalisation de la production (ex : centre d'appels).
- Une meilleure connaissance de l'environnement impliquant une réactivité plus forte.
- Une veille stratégique plus performante qui permet la prise de meilleures décisions.
- Elles facilitent notamment le transfert et l'acquisition de connaissances, et permettent aussi à l'entreprise de développer la capacité de production, d'accès, d'adaptation et de mise en œuvre de l'information.

¹ M, KOSSAI : « *les technologies de l'information et des communications, le capital humain, les changements organisationnels et la performance* », thèse de doctorat en sciences économiques, Université Paris Dauphine, Paris, 2013, P.28.

Et donc, le fait d'accéder à l'information et la développer efficacement conduit à la performance et au succès de l'entreprise.

2. Au niveau de la structure de l'entreprise et de la gestion du personnel :

Ces technologies permettent une organisation moins hiérarchisée, un partage d'informations et une meilleure gestion des ressources humaines (recrutement, gestion des carrières plus facile). Elles facilitent aussi le contrôle et la délégation de prise de décision grâce au partage de l'information au sein de l'entreprise. Elles sont considérées comme un instrument indispensable afin d'avoir et de garder un avantage concurrentiel, permettant de développer et d'exploiter les ressources humaines et entrepreneuriales au sein de l'entreprise.

Par conséquent, les TIC permettent l'acquisition et le management des connaissances.

3. Au niveau commercial :

Elles interviennent à tous les niveaux des processus d'approvisionnement, de production et de distribution. Nouveau circuit de production grâce à l'extension du marché potentiel (commerce électronique). Ce qui induit une baisse des coûts d'approvisionnement, un développement des innovations en matière de services, réponses aux besoins des consommateurs et une amélioration de l'image de marque de l'entreprise (entreprise innovante)

4. Au niveau de la productivité :

Elles représentent une valeur organisationnelle pour l'entreprise, et ont un impact sur l'économie en agissant de trois manières :

- L'investissement dans les TIC permet donc l'intensification du capital d'où une augmentation de la productivité du travail.
- La production des biens et services des TIC est une forme de progrès technique qui rend le capital et le travail plus efficaces d'où une croissance de productivité multifactorielle dans le secteur des TIC.
- L'utilisation des TIC permet aux entreprises d'accroître leur productivité, par les gains d'efficience découlant de leur utilisation.

1.2.2.4 Les applications des technologies de l'information et de la communication

Les applications des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont diverses et couvrent plusieurs domaines. Voici quelques exemples d'applications des TIC :

1.2.2.4.1 Le Web

Le web est un système fonctionnant en mode client/serveur sur internet qui facilite la publication d'informations sous forme de documents hypertextes.

Pour accéder à Internet, il est essentiel d'avoir un logiciel spécifique appelé navigateur web. L'accès à un contenu en ligne dépend de la connaissance de son emplacement précis, identifié par une URL (Uniform Resource Locator).

L'hypertexte est une portion du texte ou de l'image qui permet la de cliquer avec la souris pour accéder à d'autres documents ou informations en ligne.

1.2.2.4.1.1 L'apport du web pour les entreprises

Internet est un moyen de mesure précis qui facilite l'évaluation de l'entreprise au fil du temps et donne accès à :

- Une meilleure visibilité des entreprises :

La présence d'une entreprise sur le web permet de faire la connaître davantage. Avec un bon référencement naturel, le site web de l'entreprise apparaîtra parmi les premiers résultats lors de recherches sur les moteurs de recherche, ce qui contribuera à accroître sa visibilité.

La présence en ligne permet également aux entreprises de communiquer plus facilement avec leurs clients, de partager leurs valeurs et de présenter leurs offres. De plus, le web peut devenir un nouveau canal de distribution pour l'entreprise, notamment avec la mise en place d'un site e-commerce qui peut constituer le cœur même de son activité.

- Une meilleure connaissance des prospects / clients et une communication plus ciblée :

D'autre part, la présence en ligne donne plus de visibilité et notoriété à l'entreprise et facilite le recueillement des données sur les clients et prospects, leur permettant ainsi de mieux les connaître. Désormais, les consommateurs apprécient davantage les offres personnalisées issues du marketing one-to-one. Ainsi, les marketeurs pourront adapter leur stratégie marketing de manière plus précise et plus ciblée selon l'analyse des données recueillies.

Avec l'aide du digital les entreprises peuvent désormais réaliser une communication plus efficace et plus ciblée. Par exemple, sur des réseaux sociaux comme Facebook et X (Ex: Twitter) Instagram et Tiktok, les entreprises peuvent diffuser des publications qui toucheront spécifiquement leur cible, définie selon des critères démographiques (âge, sexe), géographiques (pays, région) ou centres d'intérêts des internautes.

1.2.2.4.2 Internet

Réseau télématique international d'origine Américaine. Internet est né suite aux technologies d'interconnexion de réseaux pour ordinateurs distants. Il peut être défini comme : « *Un ensemble d'ordinateurs interconnectés entre eux par des câbles, liaisons téléphoniques, infrarouge...et communicant grâce à un même langage de communication qui représente un réseau d'information* »¹

1.2.2.4.3 l'extranet

Un extranet est généralement considéré comme une extension du système d'information de l'entreprise à des personnes situées au-dehors du réseau ; c'est le concept « d'entreprise étendues ». Dit plus techniquement, c'est la solution technique de la connexion à des applications intranet par le moyen d'internet.²

1.2.2.4.3.1 Avantages de l'extranet

- L'accessibilité simplifiée des données via Internet.
- La facilité de diffusion des informations, améliorant l'efficacité en réduisant les envois postaux, les commandes sur papier et les appels téléphoniques.
- La sécurisation des échanges d'informations.

1.2.2.4.4 Intranet

Un concept qui suscite un vif intérêt au sein d'une entreprise. Il consiste à reproduire à l'échelle de l'organisation d'information qui fonctionne avec les mêmes composantes qu'internet.

¹ M-F, LANDREA : « *présentation d'internet et le World Wide Web* », Formation des Professeurs aux outils informatique du multimédia et de l'Internet, France, 1998, P.06.

² D, ANNET : « *Web et dirigeants* », Edition CCI AS, Belgique, 2008, P.88.

L'intranet est un réseau informatique utilisé uniquement à l'intérieur d'une entreprise ou une organisation que seules les personnes autorisées ont accès aux données (Document internes de l'entreprise).

C'est l'ensemble des moyens nécessaires et des services qualifiés offerts par une entreprise à un groupe d'utilisateurs, clients ou partenaires identifiés.¹

C'est dans l'application de l'intranet que sont intégrées les autres applications des TIC dans l'entreprise, à l'image de l'internet comportant toutes les fonctionnalités des TIC.

1.2.2.4.4.1 Utilité d'un intranet

Dans une entreprise, un intranet permet de fournir aux employés un accès centralisé et structuré à une variété de documents, tels que des textes, des vidéos, des sons et des images, ce qui contribue à la capitalisation de la connaissance et de la mémoire de l'entreprise.

Du coup, Il est essentiel de définir des autorisations d'accès pour les utilisateurs de l'intranet aux documents requis, ainsi qu'un processus d'authentification leur permettant un accès personnalisé à n'importe quel document demandé.

L'intranet peut remplir une fonction de groupware, permettant ainsi un travail collaboratif entre les employés. Cela facilite les échanges et la coordination au sein de l'entreprise.

1.2.2.4.5 système d'information

Selon Angot, un système d'information (SI) ²est :

D'une part, un ensemble organisé d'éléments qui permet de regrouper, de classier, de traiter et de diffuser de l'information sur un phénomène donné ;

D'autre part, un réseau complexe de relations structurées où interviennent hommes, machines et procédures, qui a pour but d'engendrer des flux ordonnés d'informations pertinentes provenant de différentes sources et destinées à servir de base à des décisions.

« Un système d'information est un ensemble de personnes, de procédures et de ressources qui recueillent de l'information, la transforment et la distribuant au sein d'une organisation. » ³

¹ J, ROUX et C, REDON : « *TCP/IP Internet/Intranet/Extranet* », Institut de la Gestion Publique et du Développement Economique, France, 2001, P.204.

² G, EXBRAYAT, N, FISTEBERG et R, FOUESNANT : « *Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise* », mémoire de MBA des RH, Université Paris-Dauphine, Paris, 2010, P.07.

³ J, O'BREIN : « *Les systèmes d'information de gestion* », Edition Boeck, Montréal, 1995, P.06.

Section 3 : La digitalisation des volets de la GRH

Cette section présentera la pratique du digital dans les fonctions des ressources humaines

1.3.1 Généralités sur la digitalisation de la gestion ressources humaines

1.3.1.1 Définition de la digitalisation RH

C'est un ensemble de techniques et processus favorisant la numérisation des différents aspects et mission des ressources humaines au sein de l'entreprise. Ces missions s'articulent autour de l'administration du personnel (la gestion des congés, les absences, les plannings, la gestion des notes de frais, etc.), le processus de recrutement de nouveaux collaborateurs, la formation e-learning. En adoptant cette approche, il est clair que toutes les tâches prenant beaucoup de temps sont automatisées, libérant ainsi les responsables des ressources humaines pour se focaliser sur des tâches cruciales au sein de l'entreprise.

1.3.1.2 Les avantages de la digitalisation RH

La transformation digitale des services ressources humaines offre de multiples bénéfices tant aux entreprises qu'aux employés. Parmi ces avantages, on retrouve :

- Une amélioration de l'efficacité de l'équipe des ressources humaines, libérée des tâches administratives récurrentes, et une réduction du temps passé par les salariés à soumettre leurs requêtes.
- Une optimisation de la communication et de la diffusion des informations se traduit par la digitalisation des fiches de paie, de la gestion des congés et des temps, etc. Les salariés auront la possibilité, en un simple clic, d'accéder à toutes les informations nécessaires et de suivre l'état de leurs demandes.
- En automatisant diverses tâches, les erreurs de saisie et les oublis sont réduits, éliminant ainsi la possibilité d'erreurs humaines dans le processus.
- Une amélioration des processus de recrutement électronique et des stratégies de fidélisation des employés.
- Les salariés ont la possibilité de participer à des formations en ligne qu'ils n'auraient pas pu suivre autrement.

1.3.1.3 Définition de la E-GRH

L'e-GRH est le recours aux TIC pour optimiser les processus RH sur les étapes qui caractérisent la vie d'un salarié : recrutement, gestion sociale, paie, gestion des compétences, départ du salarié, retraite. Elle fait appel à des technologies aussi diverses qu'internet, intranet, les bases de données et les systèmes d'information visant à gérer les ressources humaines.

1.3.1.4 Évolution de l'E-GRH

Les années (1970-1980) la naissance des logiciels de paie : C'est en 1960 que l'on passe de mécanographie à l'ordinateur. Puis dans les années 1970-1980, les utilisateurs comprennent mieux l'informatique et commencent à émettre des demandes⁵². L'une des missions de l'informatique était la réalisation des logiciels qui permettent d'améliorer la productivité de l'entreprise.

Les années (1980-1990) le développement du Babel informatique : L'arrivée des micro-ordinateurs accélèrent l'évolution des technologies informatiques. Mais cette évolution a permis de décentraliser la saisie de la paie dans différentes entités. Vers le milieu des années 90, de nouvelles problématiques apparaissent avec la complexification de la paie. La paie doit être alimentée par d'autres systèmes périphériques, et les éditeurs diversifient leurs offres en les enrichissant par des processus inédits. Dans les années 90, la paie a fait des progrès importants, de même que la gestion de temps des activités (GTA). La gestion administrative du personnel (GAP) constitue un moteur du SIRH.

Le développement des SIRH. À partir de l'année 2000, deux types d'architecture sont apparus dans les entreprises : Le progiciel unique ou/et la cohabitation de plusieurs progiciels dédiés, interfacés entre eux. Ces deux architectures permettent plus ou moins de gérer l'intégralité des processus RH. C'est l'ère de la «e-RH» qui donne main à de nouveaux acteurs.

Informations et services RH distribués : La fonction RH doit posséder un certain nombre d'outils qui permettent une meilleure efficacité. Néanmoins, ces outils doivent être bien utilisés, car ils permettent de juger l'efficacité de cette fonction et sa contribution aux résultats globaux de l'entreprise. À partir des années 2000, les technologies internet, intranet et extranet ont constitué une évolution importante dans la fonction RH car elles ont facilité l'accès à l'information pour tout le monde.¹

¹ F, SILVA : « *Etre e-DRH : postmodernité, nouvelles technologies et fonctions RH* », Edition Liaisons, Paris, 2008, P.138.

1.3.1.5 L'impact de la digitalisation sur la fonction RH

D'après La Pinta et Berthelot¹, Internet avec son accès rapide et quasi gratuit à l'information a fondamentalement changé l'ensemble de l'E/se : marketing, communication, stratégie commerciale, management et rizière. Il mentionne également la « TN » pour montrer à quel point le changement est sérieux.

Les DT corporate inspirent naturellement des réflexions sur l'information et la gouvernance des projets. La TN relie les communautés d'intérêts. Il peut accélérer la circulation des flux d'informations et les rendre plus ciblés et plus riches.

Le DIGITAL transforme aussi fondamentalement le code des E/S. Elle change inévitablement le regard que l'on porte sur l'entreprise, son organisation et son image, tant du point de vue des managers qui doivent ajuster leurs attitudes et leurs méthodes de travail, que du point de vue des salariés.

1- Impact sur les modes d'organisation

La révolution numérique a progressivement éliminé les emplois physiques. Ces évolutions améliorent d'abord les conditions de travail des salariés, mais permettent également aux E/ses de réagir plus rapidement dans un monde en constante évolution. Parmi les nouvelles formes d'organisation on peut citer :

- le Télétravail : En plein essors dans les E/ses, qui contribue à l'amélioration de l'équilibre vie personnelle – vie professionnelle des salariés.
- le Co-Working. Espace de socialisation des travailleurs indépendants, des entrepreneurs, ou des start-upers. Un lieu d'échange, de partage, de soutien, d'innovation...
- les Incubateurs. Des espaces d'innovations favorisant l'adaptation des E/ses aux évolutions digitales actuelles. Auparavant les incubateurs étaient situés en dehors des E/ses. Celles-ci finançaient l'activité des Start-up et en tiraient un revenu proportionnel au montant de leur investissement. Mais avec le temps elles ont créé elles-mêmes leurs incubateurs pour gagner en agilité, en souplesse et en compétitivité.

¹ F, LA PINTA et V, BERTHELOT : « *Marketing RH* », Edition Studyrama, 2ème édition, France, 2015, P.24.

- la bi-localisation : Cela correspond au fait de donner deux ou plusieurs lieux de travail à une même personne. Cela permet d'améliorer le quotidien des collaborateurs en limitant leur temps de trajet par exemple.
- le free-seating : premier arrivé-premier assis.

2- Impact social

L'émergence de diverses plateformes d'échanges (réseaux sociaux, visioconférence, etc.) a doublé les possibilités d'interaction. La force du 21ème Siècle E/s ne réside pas seulement dans la qualité des produits/services, mais surtout dans la capacité à créer, activer et développer une communauté fidèle. La numérisation modifie la relation entre vie personnelle et vie professionnelle en fournissant tous les moyens de communication nécessaires à un contact constant avec les autres, ainsi qu'une culture de l'immédiateté dans laquelle une réponse rapide et efficace est attendue lorsque l'information est rendue publique.

3- Impact sur les ressources humaines

La technologie numérique a transformé le processus de GRH en rendant l'information disponible en abondance, de manière utile et efficace. Au niveau de l'adoption, par exemple, on voit des changements. Auparavant basé sur le diplôme du candidat, désormais les passions, les intérêts et les activités hors du lieu de travail (comme les réseaux sociaux) sont également pris en compte. Les méthodes de formation évoluent également. Avec l'avènement des MOOC, SPOC, tutoriels vidéo, COOC et autres webinaires, la formation est devenue une activité quasi quotidienne pour la plupart des collaborateurs. Non seulement parce que vous en avez besoin, mais parce que le développement professionnel d'aujourd'hui nécessite un questionnement constant.

4- L'impact dans la façon de communiquer

Selon La Pinta et Berthelot, l'E/S repense la manière dont l'information est produite et diffusée en interne et en externe, modifie la répartition budgétaire entre conception et diffusion, et devient plus ouverte que jamais.

Comprendre qu'il y a écosystème : Comme avant l'avènement des sites participatifs et des réseaux sociaux, il n'est plus possible de communiquer sans perdre en crédibilité, en attention et en audience. Aujourd'hui, les communications sont des interactions numériques portées par les marques ou exigées par les clients, les employés, les candidats ou les partenaires.

1.3.2 Les pratiques digitalisées de la fonction ressources humaine

Plusieurs pratiques digitales s'offrent aux pratiques de la gestion des ressources humaines

1.3.2.1 Le système d'information des ressources humaines (SIRH)

1.3.2.1.1 Définition du système d'information des ressources humaines

Le SIRH est « *un ensemble de logiciels, plus ou moins interconnectés qui permettent d'assurer d'une façon cohérente différents actes administratifs et des opérations de gestion appliquées aux ressources humaines. Le point de départ de tout SIRH est la mise en place d'un ensemble de programmes permettant à partir d'un fichier du personnel d'assurer un certain nombre de tâches administratives appliquées aux ressources humaines gravitant généralement autour de la paie* »¹

1.3.2.1.2 Les fonctionnalités d'un SIRH

Il existe une diversité de représentations d'un système d'information ressources humaines selon les auteurs RH, les consultants, les éditeurs RH. Il faut retenir ces processus suivants² :

1.3.2.1.2.1 La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Le SIRH facilite la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences puisqu'il va permettre de :

- Faciliter le travail de recherche d'une personne, qui appartient à l'entreprise ou qui figure sur les candidatures et qui posséderait le profil recherché,
- Définir les caractéristiques d'une offre,
- Mesurer les écarts entre les compétences d'une personne et les exigences du poste qu'elle occupe, afin de ne pas avoir de personne sur ou sous profilé par rapport au poste occupé,
- Préparer les différents entretiens et le plan de formation par rapport aux écarts.
- Donner un accès au salarié pour qu'il mette à jour les données le concernant (CV, demande de formation, etc.).

¹ J-M, PERETTI : « *Tous DRH* », Éditions d'organisations, 2ème édition, Paris, 2001, P.10.

² K, CHAALI et M, BENTAHAR : « *Le SIRH : Tableau de bord RH comme outil de pilotage et de prise de décisions* », in IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS), Vol. 22, N° 2, 2017, PP.45-59.

1.3.2.1.2.2 Formation

Le module formation a pour finalités de pouvoir créer des éléments (stages, sessions) avec des objectifs individuels et globaux, afin de préparer un budget de formation avec uniquement un volume de participants.

La formation fait partie des processus anciens. Le module existait déjà dans le modèle des SIRH des années 1990.

Les fonctionnalités de base permettaient alors d'enregistrer les stages, les sessions et d'inscrire des salariés à des formations. Cependant, ces fonctions sont parfaitement réalisées par un tableur. C'est pourquoi les éditeurs se sont rapprochés de leurs clients et ainsi, ont commencé à proposer la prise en compte de la déclaration 2483, des systèmes d'évaluation des formations, la gestion du prévisionnel et du réalisé, le montage du plan de formation et le suivi des coûts associés.

1.3.2.1.2.3 La Rémunération

Le but de ces solutions informatiques est d'aider les entreprises dans la gestion de la conception, la mise en place et le pilotage d'une politique de rémunération efficace.

Sans une politique de rémunération optimale tenant compte des réalités du marché, il est difficile d'attirer, motiver et garder les meilleurs collaborateurs. Pour ne pas se laisser distancer par la concurrence et face à la course aux talents, mais aussi pour minimiser le turnover, contrôler la masse salariale et éviter le gaspillage de processus de recrutement et de formation de plus en plus coûteux, chaque entreprise doit réfléchir à la mise en place d'une stratégie RH pertinente et d'une politique de rémunération performante. Face aux éditeurs généralistes qui s'appuient principalement sur les modules paie et reporting, en les croisant avec des enquêtes de rémunération de cabinets pour permettre la gestion de la politique de rémunération, d'autres éditeurs proposent eux des outils de niches. Ils sont composés de modules qui permettent d'analyser, piloter et contrôler la rémunération des salariés, de réaliser une partie du contrôle de gestion social, de piloter la masse salariale, de préparer les NAO (Négociation annuelle obligatoire) et de mettre en œuvre des opérations de communication sociale (par exemple, de type BSI : bilan social individualisé).

1.3.2.1.2.4 Le recrutement

Les outils proposés par les éditeurs sont généralement peu interfacés avec le SIRH principal. Ce sont principalement des outils de niche qui assurent la gestion du recrutement en ligne.

Le processus présente une succession d'étapes :

- Les recruteurs déposent leurs offres sur l'espace emploi prévu dans un espace dédié d'un logiciel 100% web, disponible 7j/7, 24h/24 et interfacé avec le site Internet de l'entreprise.
- Les candidats accèdent à la liste des offres de l'entreprise sur internet.
- Ils répondent par mini formulaire ou déposent une candidature spontanée.
- Les recruteurs visualisent les réponses aux offres et accèdent au vivier de candidats.

Assurant ainsi la création, modification et publication des offres, puis fournissant les statistiques du nombre de consultations et de réponse pour chaque offre, les solutions permettent la gestion des réponses avec envoi des courriers de réponse aux candidats de façon automatique. Concernant les candidats, les solutions permettent la visualisation, création, et modification des candidats et de leurs pièces jointes et la constitution de base de données « vivier candidats » avec des possibilités de recherche par profils, par compétences et par pièces jointes.

1.3.2.1.3 Les objectifs de SIRH

Les principaux objectifs du système d'information des ressources humaines sont les suivants :

- Automatiser la gestion administrative du personnel et traiter les informations relatives aux collaborateurs, ainsi que gérer les tâches répétitives comme la gestion des congés, des plannings, des notes de frais, etc.
- Faciliter la prise de décision et le pilotage RH en fournissant des informations et des rapports aux décideurs pour les aider dans leur gestion stratégique des ressources humaines, ainsi que permettre le suivi d'indicateurs de performance RH et assister la gestion des carrières, des formations et de la mobilité interne.
- Unifier et optimiser les processus RH au sein de l'entreprise en mettant en place des procédures standardisées entre les différentes entités et en facilitant la transmission d'informations en temps réel.
- Se conformer aux obligations légales, notamment en matière de protection des données.

1.3.2.2 Les Activités digitalisées de la fonction ressources humaine

1.3.2.2.1 E-GPEC

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences électronique (E-GPEC) se réfère à l'utilisation d'outils et de systèmes d'information pour anticiper et gérer les emplois et les compétences au sein d'une entreprise. La E-GPEC compte ces aspects essentiels:

- Digitalisation des processus GPEC : L'utilisation du SIRH permet de digitaliser et d'automatiser les processus liés à la GPEC.
- Gestion des données de compétences : Grace aux bases de données électroniques, les services RH peuvent répertorier les compétences de leurs employés.
- Aide à la décision RH : Les outils E-GPEC offrent des fonctionnalités d'analyse et de simulation permettant d'anticiper les compétences afin d'éclairer les décisions de GRH.
- Optimisation de la GPEC : La digitalisation permet d'optimiser et d'améliorer les processus GPEC, de les rendre plus rapide afin de mieux les aligner sur la stratégie de l'entreprise.

1.3.2.2.1.1 Les avantages de la GPEC digitalisée

Le SIRH facilite la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, il permet de¹ :

- Faciliter le travail du recruteur lors de recherche d'un profil, qu'il soit en interne (Mobilité interne) ou recrutement externe;
- Rapidité de remplacement d'un poste budgétaire;
- Mesurer les écarts entre les compétences d'une personne et les exigences du poste qu'elle occupe;
- Etablir un plan de formation prenant en considération les écarts constatés lors de l'exercice d'évaluation et développement des compétences;
- Véhiculer en externe une image d'entreprise digitale;
- Simplifier la communication entre l'employé et les RH en créant des canaux digitaux permettant (la mise à jour de données administratives, insertion des demandes de congés, d'attestation de travail, bulletin de paie, inscription a une formation...etc)

¹ M, GILLET et P, GILLET : « *SIRH système d'information des ressources humaines* », Edition DUNOD, Paris, 2010, P.177.

1.3.2.2.2 E-learning

Le e-learning permet de suivre une formation à distance, de manière autonome ou accompagnée, individuellement ou en groupe. Il s'appuie sur Internet et les outils multimédias pour proposer des modules de formation courts, progressifs et adaptés aux niveaux et aux besoins des apprenants.

1.3.2.2.2.1 Définition du E-learning

L'e-learning est L'utilisation des nouvelles technologies multimédias et de l'intranet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant l'accès à des ressources et des services ainsi que les échanges et la collaboration à distance

1.3.2.2.2.2 Les avantages de e-learning

Les avantages de e-learning sont les suivants :

Pour l'entreprise :

-L'e-learning permet de réduire le coût global de la formation et certains coûts associés à la formation, comme les frais de déplacement et d'hébergement, plus besoin de dépenser des sommes considérables pour le personnel de formation.

-L'e-learning permet d'améliorer l'image d'une entreprise au sein de son environnement ou de son secteur en utilisant des nouvelles technologies afin d'attirer des jeunes diplômés ou de retenir des employés grâce à des programmes plus orientés vers le développement durable des compétences.

Pour l'apprenant :

-L'e-learning est plus facilement accessible, l'apprenant peut se former au travail, à la maison ou de n'importe quel endroit disposant d'un accès internet. Ainsi, le contenu d'apprentissage peut être plus facilement adapté aux besoins de l'apprenant en tenant compte de son niveau et de son rythme d'apprentissage. De plus, l'administration du e-learning est plus flexible, le salarié peut se former quand il le souhaite sans avoir de contraintes horaires.

Pour le formateur :

-L'e-learning enrichit de façon dynamique le contenu des formations et son contenu pédagogique est plus facilement actualisé et mis à jour, l'évaluation est également plus précise grâce à des tests en continu tout le long de l'apprentissage.

1.3.2.2.3 l'E-recrutement

L'e-recrutement est un processus de recherche et de sélection de candidats qui se déroule en ligne. Son objectif est de trouver à distance des candidats correspondant à des critères spécifiques et susceptibles d'être embauchés par une entreprise ou un organisme.

1.3.2.2.4 Le marketing digital RH

La dématérialisation du marketing traditionnel consiste à recourir à des plateformes digitales pour créer et diffuser du contenu, exploiter les données de fréquentation, utiliser des outils d'automatisation et les réseaux sociaux afin d'améliorer l'impact de la visibilité, l'étendue et le taux de conversion de la marque employeur et des campagnes de ressources humaines.

1.3.2.2.4.1 L'apport du digital dans le marketing RH

Les apports du digital dans le marketing des ressources humaines sont multiples et significatifs. L'un des avantages majeurs du digital dans le marketing des ressources humaines est le gain de temps; la digitalisation permet d'automatiser et d'optimiser les processus de travail, réduisant ainsi la charge de travail du département RH et offrant des outils plus efficaces pour le personnel des ressources humaines. L'amélioration de la communication interne; la transition vers le digital facilite les échanges entre collaborateurs, le suivi des projets, et rend les équipes plus réactives aux demandes des consommateurs. La fidélisation des talents; Le marketing RH digital vise à fidéliser les salariés, renforcer les relations de l'entreprise avec son environnement et ses partenaires, et offre un cycle d'analyse du marché interne et externe pour développer des produits et services adaptés. Efficacité et transparence des processus RH; La digitalisation des processus RH réduit le temps de travail administratif, diminue l'utilisation du papier, et permet l'accès en temps réel à des informations actualisées, offrant ainsi une gestion plus efficace et transparente des ressources humaines.

La digitalisation permet d'améliorer la gestion des données, les mécanismes de prise de décision, et la circulation de l'information, tout en automatisant et décentralisant de multiples processus RH. De plus, les outils digitaux facilitent l'accès à l'information RH pour les employés, renforçant ainsi leur autonomie et leur relation professionnelle avec l'entreprise. En outre, la communication interne est optimisée, favorisant les échanges, l'engagement des collaborateurs, et la transmission des informations de manière plus interactive et ascendante. Enfin, la digitalisation des RH contribue à renforcer la culture d'entreprise, à soutenir la communication transversale, à optimiser les recrutements, et à développer une marque forte.

1.3.2.2.5 L'e-rémunération

L'e-rémunération est un processus de paiement électronique sécurisé qui permet aux employés de recevoir leur rémunération directement sur leurs comptes bancaires ou via d'autres canaux de paiement électroniques, tels que les cartes de crédit ou les systèmes de paiement en ligne. Ce type de rémunération électronique offre une grande flexibilité et une sécurité accrue pour les transactions financières, en réduisant les risques de pertes ou de détournement de fonds.

1.3.2.2.5.1 Les avantages de la dématérialisation de la gestion de rémunération

La dématérialisation de la gestion de la rémunération permet une utilisation transparente et simplifiée, offrant un gain de temps et une réduction des coûts pour le service des ressources humaines lors de la production et de la distribution des bulletins de paie.

Elle offre également à l'entreprise l'opportunité de promouvoir une image innovante, dynamique et attrayante, en accord avec les évolutions technologiques, tout en contribuant au développement durable par la diminution de son empreinte écologique.

La dématérialisation des documents RH permet de centraliser tous les documents dans un portail unique, facilitant ainsi la conservation, l'organisation et la consultation de ces documents tout au long de la vie professionnelle. Elle réduit également les erreurs en automatisant les processus et en réduisant la manipulation physique des documents.

1.3.2.2.6 E-évaluation

La e-évaluation, également connue sous le nom d'évaluation électronique ou e-assessment, est un processus qui utilise l'informatique et les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour évaluer les performances et compétences des salariés.

1.3.2.2.6.1 Les avantages de l'évaluation en ligne

- L'évaluation en ligne conduit à des économies significatives en termes de temps et d'argent ;
- Diminution des coûts ;
- Fiabilité par une automatisation des processus ;
- L'exécution des tâches d'évaluation rapidement ;
- Une meilleure amélioration dans la gestion des compétences et des mobilités internes ;
- L'Optimisation des processus, avec une garantie sur la qualité des résultats.

Conclusion du chapitre 01

Pendant de nombreuses années, la GRH était perçue uniquement comme un centre de coût administratif, limitée à des tâches purement opérationnelles. Cependant, au fil du temps, la perception de la GRH a évolué pour devenir un domaine stratégique essentiel au sein des entreprises. Cette transition s'est caractérisée par un changement de paradigme, passant d'une approche axée sur les dépenses à une approche centrée sur les investissements. Ainsi, la GRH, désormais enrichie par l'intégration des TIC, s'est imposée comme un pilier stratégique majeur pour la croissance et le succès des entreprises. En effet, elle est devenue un moteur de création de valeur, permettant d'optimiser les performances organisationnelles et de favoriser le développement des talents, tout en contribuant de manière significative à l'atteinte des objectifs et à la pérennité des entreprises.

La digitalisation et les mutations récentes de l'environnement technologique ont eu un impact significatif sur le paysage des ressources humaines. Ces changements ont entraîné l'émergence de nouvelles pratiques au sein de la fonction RH, largement soutenues par les TIC. Les processus traditionnels ont été transformés par l'intégration de solutions numériques telles que les logiciels de gestion des talents, les plateformes de recrutement en ligne et les outils d'analyse des données RH. Cette évolution a permis aux professionnels des RH d'optimiser leurs opérations, d'améliorer l'expérience des employés et de prendre des décisions plus éclairées grâce à une analyse approfondie des données. En conséquence, les entreprises sont mieux équipées pour relever les défis actuels liés à la GRH et pour s'adapter efficacement à un environnement professionnel en constante évolution.

La transformation numérique a eu un impact significatif sur les pratiques des entreprises, notamment dans le domaine des ressources humaines. Les professionnels des RH sont confrontés à un double défi : celui d'actualiser leurs méthodes de travail et de gérer les résistances aux changements que ces évolutions entraînent. L'intégration du digital dans les processus de gestion des ressources humaines oblige les entreprises à mettre en place de nouvelles procédures afin de suivre cette évolution rapide. Le digital souligne la visibilité et l'accessibilité des nouvelles technologies telles que les réseaux sociaux, les plateformes connectées et les smartphones. Il met également en lumière les attentes des utilisateurs qui recherchent la facilité d'utilisation de ces technologies, indépendamment de leur complexité technique.

CHAPITRE 02 : LE RECRUTEMENT ET LE E-RECRUTEMENT

Chapitre 02 : Le recrutement et Le E-recrutement

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont profondément transformé l'activité économique et le fonctionnement des sociétés. Toutes les facettes de l'entreprise, y compris le business, la communication, la publicité, ont été impactées par l'avènement du Web. Les ressources humaines (RH) n'ont pas été épargnées par cette révolution. Des aspects tels que le recrutement, la gestion des carrières, ont rapidement migré vers les plateformes en ligne, que ce soit sur les sites Internet ou l'intranet. Aujourd'hui, la flexibilité et la réactivité sont devenus des enjeux stratégiques majeurs pour les entreprises qui cherchent à accroître leur productivité et à maintenir leur avantage compétitif.

Les progrès technologiques récents, notamment la progression continue d'Internet et l'introduction des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur le marché du travail, ont entraîné des changements significatifs dans les pratiques de recrutement, répondant ainsi aux nouvelles exigences des recruteurs.

Actuellement, les questions relatives à l'emploi occupent une place centrale dans les discussions. C'est pourquoi, de nos jours plus que jamais, l'adage "Trouver la bonne personne, au bon moment, à la bonne place" revêt une importance capitale. L'impact d'Internet sur le recrutement a profondément transformé les pratiques des Ressources Humaines. Les changements dans l'environnement obligent les entreprises à redéfinir les normes et les approches du recrutement pour relever les défis actuels de manière efficace. Ainsi, les recruteurs privilégient désormais des méthodes de recherche de candidats optimisées et une identification efficace des profils (sourcing). L'utilisation de l'e-recrutement devient essentielle pour les entreprises souhaitant tirer pleinement parti des avantages offerts par cet outil.

Ce chapitre abordera tout d'abord le recrutement en général à savoir les concepts généraux (définitions, objectifs, types...) puis son processus, ces avantages et ses inconvénients, dans un second lieu le chapitre abordera le recrutement par Internet (e-recrutement), le basculement du recrutement traditionnel au recrutement électronique, le processus, les outils, les objectifs et quelques plates-formes de ce dernier.

Section 1 : Le recrutement

Cette section présentera les généralités sur le recrutement : les définitions, objectifs et types

2.1.1 Concepts généraux sur le recrutement

2.1.1.1 Définition de recrutement

Selon Isaffo « *Le recrutement peut être défini comme un ensemble d'activités par lesquelles les gestionnaires informent à des personnes susceptibles de posséder les compétences requises qu'un poste est vacant (ou susceptibles de le devenir) dans leur organisation, et incitent ces personnes à offrir leurs services, c'est-à-dire à poser leur candidature.* »¹

Le recrutement consiste à identifier, attirer et sélectionner les candidats les plus qualifiés pour un poste spécifique au sein d'une entreprise. C'est une étape cruciale de la stratégie d'entreprise, car un recrutement réussi garantit l'acquisition des compétences nécessaires.

2.1.1.2 Objectif du recrutement

L'objectif principal du recrutement est d'inciter les personnes ayant les compétences recherchées à se proposer comme candidates à un poste. Pour l'organisation le recrutement contribue à atteindre les objectifs suivants² :

- Assurer le succès du processus de sélection en augmentant le nombre de candidats qualifiés ;
- Rechercher des employés compétent, qui permettent de renouveler la base de compétence ;
- Réduire les risques de départ précoce des candidats embauchés par l'organisation, dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelle ;
- Respecter les normes de l'entreprise en ce qui a trait aux programmes d'équité en matière d'emploi et aux considérations juridiques et sociales touchant la main-d'œuvre ;
- Fournir à l'entreprise des RH de qualité, au moment opportun et aux moindres couts ;
- Augmenter l'efficacité organisationnelle à court et à long terme ;
- Assurer l'adéquation homme/poste (mettre la bonne personne à la bonne place).

¹ J-R, ISAFFO : « *La gestion des ressources humaines : un nouveau défi pour l'entreprise zairoise* », Edition CADICEC, Kinshasa, 1990, P.96.

² S, ST-ONGE et autres : « *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* », Edition Chenelière Éducation, Montréal, 2004, P.196.

2.1.1.3 Les raisons d'être de recrutement

Il existe multiples raisons pour lesquelles le recrutement est nécessaire, telles que :

1 Le licenciement : Le licenciement est une cessation de contrat de travail à durée indéterminée, décidée par l'employeur ou le salarié, mettant fin à la relation professionnelle.

Un licenciement pour motif économique peut résulter de deux situations principales, l'une est la difficulté conjoncturelle comme une baisse significative de l'activité et l'autre est la nécessité de réorganiser l'entreprise pour s'adapter à une évolution structurelle du marché.

L'employeur a le droit de licencier un salarié pour des fautes graves ou des fautes lourdes. Pour ce faire, il doit respecter une procédure stricte.

2 La retraite : La retraite est une prestation sociale octroyée à des individus à partir d'un certain âge, généralement conditionnée par la cessation de leur activité professionnelle.

L'employeur doit respecter ces conditions suivantes lorsque il effectue la mise à la retraite :

Quand 150 trimestres sont justifiés à la cotisation sociale le salarié atteint le régime de retraite et la loi a établi que l'âge minimum de la retraite est de 60 ans, pouvant être augmenté par des conventions collectives. Parfois, le salarié reçoit une indemnité de mise à la retraite calculée de la même manière que celle de licenciement, comme prévu par des conventions collectives.

3 La démission : Le salarié a la liberté de démissionner à tout moment sans nécessité de suivre des procédures spécifiques, il lui suffit d'exprimer son intention. Cependant, il est essentiel de respecter un délai de préavis dont la durée est généralement déterminée par des conventions collectives ou les pratiques de la profession. Ce délai varie en fonction des catégories de salariés, étant souvent de dix mois pour les cadres supérieurs, trois mois pour les cadres et un mois pour les autres salariés.

4 Quelques autres motifs pouvant mener au recrutement de personnel :

L'expansion de l'outil productif qui engendre de nouveaux postes d'emploi à pourvoir.

La mutation d'un salarié vers un poste hiérarchique supérieur en raison de ses compétences excédentaires pour son poste actuel, permettant ainsi sa promotion.

Le décès d'un salarié, que ce soit suite à un accident du travail ou en dehors de son activité.

La mise en place de nouvelles organisations au sein de l'entreprise, créant ainsi de nouveaux emplois à pourvoir.

2.1.1.4 Les types de recrutement

Il existe deux types de recrutement, le recrutement interne et le recrutement externe :

2.1.1.4.1 Le recrutement interne

Recruter en interne implique de chercher des candidats parmi les employés de l'entreprise. Il est fréquent que de nouvelles compétences soient développées au fil d'une carrière, et les managers cherchent alors à les appliquer dans de nouveaux postes au sein de l'entreprise.

2.1.1.4.1.1 Les voies de recrutement interne

La mutation se réfère à un changement de poste au sein du même grade et cadre d'emploi. Le fonctionnaire est destiné à occuper l'un des postes correspondants. Ainsi, il peut être amené à prendre une nouvelle affectation, que ce soit en changeant de collectivité (mutation externe) ou en restant au sein de la même collectivité (mutation interne ou changement d'affectation).

1- Recrutement par voie de mutation interne : Dans un contexte professionnel, un individu ou un département peut envisager la mobilité interne en considérant la mutation au sein de son organisation ou de son établissement, que ce soit par le biais de la promotion ou des mutations horizontales.

2- Recrutement par voie de mutation externe : La mutation externe implique le départ volontaire d'un fonctionnaire titulaire souhaitant changer d'affectation pour occuper un nouveau poste du même grade et cadre d'emploi, au sein d'une autre collectivité.

2.1.1.4.1.2 Les avantages du recrutement interne

- L'adaptation rapide des candidats à leurs postes;
- L'entreprise prend moins de risque sur le candidat à recruter parce qu'il connaît déjà son entreprise, sa culture ainsi que son organisation ;
- C'est un avantage considérable pour l'entreprise car cela lui permet de communiquer sur les possibilités de promotions au sein de la structure et l'intégration rapide du salarié à son poste ;
- Le recrutement à l'intérieur de l'entreprise permet de procéder à des arrangements internes sans recourir à des augmentations des effectifs ;
- Les promotions internes favorisent la création d'une culture d'entreprise homogène et renforcent l'attachement des employés à l'organisation.

2.1.1.4.1.3 Les inconvénients du recrutement interne

-La surutilisation du recrutement interne peut limiter l'entreprise dans l'apport de nouvelles compétences extérieures, ce qui entrave sa capacité à bénéficier de nouvelles perspectives.

-Lorsqu'un salarié est promu ou muté en interne sans posséder toutes les compétences requises, l'entreprise doit lui fournir une formation adaptée. Cela représente un coût supplémentaire pour l'entreprise, qui doit supporter les charges salariales pendant la période de formation.

-Lorsque l'entreprise cherche à pourvoir un poste créé en réponse à l'évolution technologique par le biais du recrutement interne, cela devient un obstacle en privant l'entreprise d'acquérir de nouvelles compétences adaptées à ces avancées, ce qui peut entraver sa compétitivité.

2.1.1.4.1.4 Les outils et moyens du recrutement interne

Le recrutement interne repose sur plusieurs moyens, parmi ces moyens il y'a :

1-L'affichage des postes :

ça implique la présentation des offres d'emploi sur un tableau dédié au sein d'une entreprise, fournissant une description détaillée du poste et de ses exigences. Cette pratique favorise la transparence au sein de l'organisation en démontrant l'ouverture de la direction et en offrant aux employés intéressés la possibilité d'explorer et de développer leurs compétences dans d'autres fonctions.

2-Le journal interne d'entreprise : il a pour vocation de couvrir de manière exhaustive la vie des collaborateurs, en plus de diffuser une quantité importante d'informations générales sur les activités et l'évolution de l'entreprise.

3-L'intranet :

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises mettent en place une rubrique dédiée sur leur intranet pour promouvoir la mobilité interne des commerciaux et managers, créant ainsi des opportunités d'évolution pour les salariés du groupe. Cette démarche est logique car les ressources humaines représentent un enjeu stratégique majeur pour les entreprises. Autrefois, l'affichage des postes vacants sur des tableaux dédiés était la méthode privilégiée.

Aujourd'hui, les entreprises utilisent davantage les bulletins, courriels ou annonces verbales lors de réunions pour informer les employés des opportunités.

2.1.1.4.2 Recrutement externe

Le recrutement externe est défini comme le processus d'acquisition de ressources humaines en dehors de l'organisation, visant à renouveler partiellement les effectifs. Cette approche permet d'accéder à un vaste bassin de talents, offrant une grande diversité d'expériences et de compétences. Il est souvent utilisée pour répondre à des besoins spécifiques, comme l'apport de nouvelles compétences ou l'adaptation à des changements économique ou technologiques.

2.1.1.4.2.1 Les objectifs du recrutement externe

-L'entreprise désire de compare ses candidats internes aux candidats externes, afin d'obtenir des données sur les niveaux de compétitivité des marchés du travail interne et externe.

-L'entreprise fait appel au marché du travail externe dans le but d'enrichir ses ressources humaines en intégrant de nouveaux profils dans ses effectifs.

-Lorsque l'entreprise ne parvient pas à identifier le profil recherché en interne, elle se tourne vers le marché du travail externe pour combler cette lacune.

2.1.1.4.2.2 Les avantages et les inconvénients du recrutement externe

Les avantages du recrutement externe : Le recrutement externe est un choix qui évite des conflits et des blocages que provoque la concurrence interne, Il représente le seul moyen de renouvellement partiel des ressources humaines en terme de comportement de choix culturel et technologique, il permet ainsi de réaliser l'équilibrage de la pyramide des âges. Le recrutement externe pallie à l'impossibilité du recrutement interne dans le cas où aucun travailleur n'a la capacité requise pour occuper le poste vacant ou dans le cas ou bien dans le cas où les effectifs sont insuffisants. Il permet de diversification des compétences de l'entreprise pour stimuler le personnel interne.¹

Les inconvénients du recrutement externe : Le recrutement externe peut avoir des limites en termes de coût d'intégration, cout de familiarisation et même un risque d'augmentation des effectifs qui engendre l'augmentation de la masse salariale. Le recours au recrutement externe peut démotiver le personnel interne.²

¹ R, SAINSAULIEU : « *l'identité au travail* », Edition FNPS, Paris, 1977, P.59.

² L, CADIN, F, GUERIN et F, PIGEYERE : « *Gestion des ressources humaines* », Edition presses de science po, France, 2004, P.59.

2.1.1.4.2.3 Les outils de recrutement externe

Grâce à cette approche de recrutement, les entreprises ont accès à divers canaux pour trouver un nouveau collaborateur externe tel que :

-Les agences d'emplois : comme l'ANEM qui est chargé d'inscrire tout individu chercheur d'emploi et recueillir tous les postes vacants dans les entreprises, cela lui permet d'affecter les travailleurs en fonction des postes offerts et de mettre les statistiques de chômage et d'emploi.

-La cooptation directe : L'employeur effectue la démarche de prospection; il sélectionne parmi ses connaissances les candidats qui présentent un profil qui correspond au poste offert et surtout, il se charge de convaincre le candidat des avantages de se joindre à l'organisation.

-Les annonces dans la presse : Cette méthode vise à opérer une sélection en rédigeant et en émettant dans la presse une annonce de recrutement attractive pour attirer des candidatures, mais qui doit être aussi précise sur le poste et les éléments parfaitement objectifs du profil.

-La lecture des demandes d'emploi : est un excellent moyen pour approcher des candidats susceptibles de correspondre au besoin exprimé. Ces annonces mentionnent le type de poste recherché et les caractéristiques essentielles du postulant, permettant de faire un premier tri.

-Les candidatures spontanées : ce sont les dossiers de candidature émanant, volontairement et à n'importe quel moment, de la part des personnes à la recherche d'emplois sans avoir déjà lu une annonce de recrutement, cela à travers le site de l'entreprise ou bien en déposant le C.V.

-Les instituts, universités et écoles : Un accord entre l'entreprise et institut, école et université permet de rechercher et de trouver le futur cadre et technicien de celle-ci. Alors c'est un projet d'avenir qui fait connaître les besoins en compétence de toute nature.

-Les cabinets privés de recrutement : Ils s'occupent de la recherche des candidats et de leurs appréciations et vérification de leurs compétences, afin de sélectionner les meilleurs candidats pour les entreprises intéressés en assurant un service de qualité pour ceux qui les engagent.

-Les autres filières : Comme le réseau relationnel, l'Internet (e-recrutement), les sociétés d'intérim, les salons ou forums de recrutement, Les stages de fin de cycle effectués au niveau des entreprises et les associations des demandeurs d'emplois.

2.1.2 Le processus de recrutement

Le processus de recrutement inclut généralement toutes les étapes que l'organisation entend suivre, afin de trouver le candidat qualifié pour combler un poste vacant.¹

Il implique donc l'établissement d'un planning en plusieurs étapes, commence par une demande formulée auprès du service des RH par un responsable hiérarchique, et doit obtenir l'accord du DRH jusqu'à l'accueil du salarié.²

Une politique d'embauche doit être compatible avec la politique de recrutement adoptée par la direction générale. En effet il s'agit d'un ensemble d'étapes permettant de réaliser un recrutement. Les étapes sont celles de la préparation (expression de la demande, analyse, définition du poste et du profil), la recherche des candidats (prospection interne, recherche externe), la sélection des candidats (premier tri, entretien, tests éventuels), l'accueil et l'intégration (décision, proposition, accueil, intégration).³

Les étapes du processus de recrutement⁴

Etape 1 Stratégie de Recrutement : Elle inclut 2 sous-étapes qui sont en premier lieu la définition de la stratégie de recrutement et en second lieu le développement de son attractivité.

Etape 2 Préparation de Recrutement : Elle inclut 3 sous-étapes qui sont en premier lieu l'expression de la demande et en second lieu l'analyse de la demande et en dernier lieu la définition du poste et du profil.

Etapes 3 Recherche des Candidatures : Elle inclut 3 sous-étapes qui sont en premier lieu la prospection interne et en second lieu le choix de la méthode de recherche et en dernier lieu la recherche des candidatures externes.

Etape 4 Sélection des Candidats : Elle inclut 3 sous-étapes qui sont en premier lieu le premier tri et en second lieu les entretiens et en dernier lieu les tests éventuels.

Etape 5 Accueil et intégration : Elle inclut 4 sous-étapes qui sont en premier lieu la décision et en second lieu la proposition et en troisième lieu l'accueil et en dernier lieu l'intégration.

¹ L, SEKIOU et autres : « *Gestion des ressources humaines* », Op.cit, P.232.

² C, ALLEGRE : « *Gestion des ressources humaines [Valeur de l'immatériel]* », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008, P.34.

³ J-M, PERRETI : « *RESSOURCES HUMAINES* », Op.cit, P.225.

⁴Ibid., P.225.

2.1.2.1 La Stratégie de Recrutement

Dans un contexte économique difficile, les entreprises doivent adapter leurs méthodes de recrutement pour attirer les meilleurs talents et rester compétitives. Pour ce faire, elles doivent aligner leurs stratégies d'attraction et de sélection du personnel sur leurs objectifs à moyen et long terme. Cela implique de revoir en profondeur leurs techniques de recrutement afin de dénicher les profils les plus pertinents et motivés, qui contribueront durablement à la réussite de l'entreprise. Les entreprises qui sauront être innovantes et proactives dans ce domaine auront un avantage décisif sur leurs concurrents.

2.1.2.1.1 Définition de la stratégie de Recrutement : Le recrutement stratégique est une approche avancée qui se concentre sur la prévision et la planification des effectifs. Similaire aux plans d'affaires ou de marketing, le recrutement actuel requiert une organisation et une planification préalable pour atteindre les objectifs fixés. En conséquence, le recrutement stratégique vise à embaucher des employés de qualité et en quantité suffisante pour répondre aux besoins à moyen et long terme, assurant ainsi la pérennité de l'entreprise.

2.1.2.1.2 Développement de l'attractivité de l'entreprise : Pour que l'entreprise soit attractive elle doit développer sa marque employeur qui consiste à montrer au marché le contenu et l'image de marque souhaités par l'entreprise, en lui donnant une personnalité forte et une identité unique qui accordera la préférence des candidats. En effet, l'attractivité de l'entreprise est étroitement liée à son image sur le marché du recrutement, pour but de renvoyer une image positive et homogène aux candidats.

2.1.2.2 La Préparation de Recrutement

La préparation du processus de recrutement est cruciale, tant pour l'entreprise que pour les candidats. Une approche rigoureuse et professionnelle permet de gagner en efficacité, en légitimité et surtout en rentabilité, elle inclut les étapes suivantes :

2.1.2.2.1 L'expression de la demande : Elle implique une description détaillée du poste à pourvoir et des tâches à accomplir, revêt une importance primordiale. En effet, la qualité et l'efficacité de l'ensemble des étapes ultérieures du processus de recrutement reposent sur cette définition précise du besoin. L'origine de la demande de recrutement peut résulter d'un remplacement suite à un départ, une mutation interne ou un besoin accru en effectif. Le pouvoir de recruter peut être plus au moins décentralisé, pouvant se situer dans différents niveaux de l'entreprise.

2.1.2.2.2 L'analyse de la demande : Avant d'entamer le processus de recrutement, il est essentiel de s'interroger sur la pertinence et l'opportunité de la demande. Un diagnostic approfondi doit être mené pour s'assurer que toutes les pistes d'optimisation de la productivité et d'organisation du service ont été envisagées, voire même l'externalisation de certaines tâches, avant de recourir à une augmentation ou un maintien des effectifs. Ce travail de réflexion en amont permet de s'interroger sur la nécessité réelle du recrutement et d'éviter une décision hâtive. Il s'agit d'une étape cruciale qui conditionne la suite et la réussite du processus de recrutement.

2.1.2.2.3 La définition du poste et du profil : Il est primordial, avant toute action de recrutement, de connaître avec précision le poste à pourvoir et décrire précisément les tâches à s'effectuer. Puis sur la base de cette description de poste, sera établi le profil de la personne qui pourra occuper ce poste.¹

1 La définition du poste : Le recrutement doit clarifier de manière très précise ce qu'il recherche afin de pouvoir trouver le candidat qui sera capable de tenir le poste². En général, il s'agit de définir le besoin de l'entreprise, ses exigences vis-à-vis le contenu de l'emploi pour lequel elle recrute. Si une définition de poste existe déjà, il convient de vérifier si la définition est encore valable ou qu'elle s'applique bien au poste pour lequel on recrute³.

2 La définition du profil : peut être considérée comme « la première étape de la gestion de carrière du salarié ». Il s'agit de tirer de la définition du poste, d'une part l'ensemble des qualités (intellectuelles, morales, physiques, d'expériences, comportementales.) nécessaires pour occuper correctement le poste en question, et d'autre part, le profil du candidat idéal, sa carte d'identité en quelque sorte (formation, âge, expérience, mobilité, géographique). Il faut donc traduire un contenu d'emploi (responsabilité, missions, tâches.) en caractéristiques sociales. Pour cela, il faut non seulement identifier ces qualités façon précise, mais aussi les hiérarchiser pour faciliter par la suite le tri des candidats. On recherchera des individus possédant celles qui sont les plus importantes ou qui ne peuvent être facilement acquises.⁴

¹ H, DE FALCO : « *MAITRISER SES RECRUTEMENT* », Edition Dunod, 2ème édition, Paris, 2002, P.07.

² A, COHEN : « *Toute la fonction ressources humaines* », Edition Dunod, Paris, 2006, P.100.

³ L, CADIN et autres : « *Gestion des ressources humaines (pratiques et éléments de théorie)* », Edition Dunod, 3ème édition, Paris, 2007, PP.324.325.

⁴ Ibid., P.325.

2.1.2.3 Recherche de candidatures

Divers outils internes et externes comme les sites d'annonces de recrutement, les CVthèques et les réseaux sociaux, sont utilisés pour identifier des candidats qualifiés.

2.1.2.3.1 Prospection interne : L'objectif est de offrir des opportunités de poste à des employés qui possèdent les compétences nécessaires, leur permettant ainsi de bénéficier d'une promotion interne. Cette proposition peut être communiquée via une annonce sur l'intranet de l'entreprise, des affichages dans les locaux ou lors de l'évaluation annuelle si un intérêt est exprimé. De nombreuses entreprises optent pour le recrutement interne en raison de son aspect économique plus avantageux par rapport au recrutement externe. De plus, cette méthode est reconnue pour être une source de motivation et d'intégration efficace pour les salariés. Il est essentiel de sélectionner le candidat en fonction de ses compétences, de ses performances et surtout de sa capacité à s'adapter au poste.

2.1.2.3.2 Choix de la méthode de recherche :

La méthode de recrutement traditionnelle, communément appelée "post and pray", consiste à publier des offres d'emploi et à espérer obtenir le meilleur retour possible. C'est encore la méthode la plus utilisée par la plupart des entreprises. Cependant, son efficacité diminue à mesure que les exigences du profil recherché augmentent.

La méthode contemporaine de "l'active sourcing" repose sur l'abondance de profils numériques de potentiels collaborateurs, simplifiant ainsi l'initiation du contact. Toutefois, cette approche exige une attitude adaptée, des processus appropriés, l'utilisation de canaux numériques et une expertise spécifique, bien que cela prenne beaucoup de temps.

2.1.2.3.3 Recherches des candidatures externes :

Les impératifs de la recherche de candidature consistent à informer, inciter et pré-sélectionner les potentiels candidats correspondant au profil recherché. Après avoir défini le profil idéal du candidat, la première étape est de déterminer les stratégies pour identifier les candidats adéquats pour l'entreprise. Ensuite, il est essentiel de rédiger soigneusement l'offre d'emploi (annonce de recrutement) à diffuser. Cette recherche se concentre sur le marché externe de l'entreprise. Lorsque l'entreprise recherche des compétences spécifiques non disponibles en interne, elle se tourne vers des sources externes fréquemment utilisées pour acquérir de nouvelles compétences.

2.1.2.4 La sélection des candidats

Les moteurs d'analyse se sont adaptés au domaine du recrutement en automatisant le tri des CV. Les entretiens peuvent se faire en en ligne. Des outils proposent des fonctions de présélection comme les tests en ligne se sont développés. Le mélange de méthodes classiques et d'outils Web sont également fréquents.¹

2.1.2.4.1 Le premier tri : Cette phase est aussi appelée gestion de l'information pendant le processus de recrutement, elle implique la collecte, l'analyse et la gestion des données fournies par les candidats, en les comparant en continu aux critères requis. Son objectif est de distinguer les candidats ne correspondant pas au profil recherché de ceux qui seront convoqués pour les prochaines étapes de sélection.

1 Analyse du CV: L'objectif de cette analyse est d'identifier les critères essentiels pour sélectionner en entretien des candidats dont les connaissances et compétences semblent correspondre initialement au profil du poste. L'examen du CV permet en premier lieu d'obtenir des informations sur l'identité du candidat, sa situation professionnelle, son parcours éducatif spécialisé, ses expériences professionnelles et les compétences spécifiques requises.

2 L'analyse de la lettre de motivation : L'objectif de cette analyse est d'identifier la véritable motivation du candidat pour le poste proposé. La lettre de motivation doit compléter le CV du candidat en fournissant des informations sur les raisons de sa candidature. Explorer ces motivations permet de comprendre ce qui anime le candidat.

Les entreprises veulent des gens motivés, tant par le poste, que par l'entreprise elle-même, et pour certaines, des gens authentiques et enthousiastes.² La lettre de motivation renseigne sur l'aisance rédactionnelle, la capacité à reformuler et l'assimilation des normes du candidat.

La présélection se déroule en cinq étapes clés, auxquelles s'ajoute une phase essentielle consistant à communiquer les réponses négatives, une pratique recommandée plus que nécessaire. Ces étapes comprennent : L'élaboration de la grille d'évaluation, la sélection des candidats à convoquer pour un entretien, l'affinement de la présélection par un entretien téléphonique. La convocation des candidats pour l'entretien en personne. La fourniture de retours aux candidats non retenus et enfin la sélection finale des candidats.

¹ J-M, PERETTI : « *Ressources humaines et gestion des personnes* », Edition Vuibert, 12ème édition, Paris, 2016, PP.64-289.

² M, TRESSANINI : « *Evaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière* », Edition EMS, France, 2007, P.72.

2.1.2.4.2 L'entretien : est utilisé dans tous les recrutements, selon le nombre de candidats et la difficulté du choix, il peut être renouvelé au fur et à mesure que les candidats sont éliminés.¹

L'entretien de recrutement vise à fournir au candidat des informations sur l'entreprise tel que les profils recherchés, les opportunités offertes, le poste à pourvoir et ses spécificités.

Egalement, il lui permet de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'information sur son passé professionnel, ses aspirations pour l'avenir, ses compétences, ses qualités relationnelles et managériales². La réussite de l'entretien dépend de conditions favorables tant sur le plan matériel que psychologique, et de la préparation minutieuse de l'interviewer qui doit mettre en place une structure d'entretien pour obtenir des informations pertinentes et maîtrisées.

1 La préparation de l'entretien : est cruciale étant donné le temps finalement restreint dont dispose le recruteur pour évaluer le candidat. En générale l'entretien comporte 3 étapes qui sont l'accueil du candidat, la présentation du poste et la recherche d'information pour vérifier l'adéquation du candidat au poste et à l'entreprise. L'entretien aboutit à une feuille d'évaluation qui permet aux décideurs de se faire une opinion sur l'aptitude du candidat.³

2 Les types d'entretien :

- a) L'entretien en profondeur : Les candidats ont l'opportunité de discuter des sujets de choix et l'interviewer prend des notes pour approfondir ces points pendant un entretien structurée.
- b) L'entretien collectif : Il vise à garantir une représentation équitable des candidats devant le comité de sélection, afin d'éviter toute forme de discrimination lors des prises de décision.
- c) L'entretien situationnel : Il aborde des scénarios hypothétiques. Lors d'une mise en situation ou simulation, le candidat doit réaliser une tâche spécifique qui lui est présentée.
- d) L'entretien de connaissance : Ils offrent un complément d'informations sur les compétences techniques et les connaissances spécifiques du candidat liés au fonctions du poste.
- e) L'entretien comportemental : il se fonde sur le principe que le comportement passé des candidats est prédictif de leurs performances futures. Le candidat doit illustrer ses capacités à résoudre des problèmes ou à assumer des responsabilités, en s'appuyant sur son expérience.

¹ C, ALLEGRE : Op.cit, P.34.

² J-M, PERRETI : « *ressources humaines* », Edition Vuibert, 11ème édition, Paris, 2009, P.77.

³ C, ALLEGRE : Op.cit, P.36.

2.1.2.4.3 Test éventuels :

Les tests de sélection sont des épreuves utilisées pour mesurer des dimensions liées à un ensemble de critères physiques et mentaux à propos des candidats et pouvant prédire ce que ceux-ci auront naturellement tendance à faire des circonstances futures pur exécuter les taches du poste vacant¹.

Les objectifs des tests se traduisent précisément par la connaissance des points forts et faibles des candidats. Cela permet de déterminer s'ils sont adaptés à un poste spécifique, ainsi de classer leurs compétences et aptitudes en fonction des postes, et de clarifier les traits de personnalité et de comportement de chaque candidat.

Les types de tests :

- a) Les tests de personnalité : Ils identifient la personnalité du candidat à travers des questionnaires ou des inventaires de tempérament qui contiennent des questions fermées.
- b) Les tests d'intérêts : Ce sont des test qui mesure l'importance que chaque personne accorde à telle activité ce qui permet d'évaluer si un candidat aime ou déteste telle activité.²
- c) Les tests d'aptitudes : Pour une tache donnée. Ils donnent lieu à des mesures précises, et ont une bonne valeur prédictive concernant l'efficacité requise dans l'activité considérée.³
- d) Les tests de réalisation : Ils mesurent les connaissances et le savoir-faire des candidats, ils sont préparées pour des métiers déterminés qui cherche à évaluer la connaissance pertinente à l'exécution d'une tache précise.⁴
- e) Les tests d'intelligence : Ils permettent de vérifier les dimensions de l'intelligence, la concentration et le degré d'assimilation du candidat.⁵

¹ L, SEKIOU et autres : « *Gestion des ressources humaines* », Op.cit, PP.22-28.

² L, SEKIOU et L, BLONDIN : « *la gestion du personnel* », les Editions d'Organisation, Paris, 1986, P.251.

³ J-M, PERETTI : « *ressources humaines* », Edition Vuibert, 11ème édition, Op.cit, PP.78.79.

⁴ L, SEKIOU et L, BLONDIN : Op.cit, P.251.

⁵ L, SEKIOU et L, BLONDIN : Op.cit, PP.251.252.

2.1.2.5 Accueil, intégration

Pendant cette phase, l'objectif est d'intégrer efficacement le nouveau membre dans l'organisation, en veillant à ce qu'il acquière les compétences et les aptitudes essentielles pour mener à bien les responsabilités qui lui ont été assignées. Cette étape est cruciale pour faciliter l'intégration et favoriser l'évolution professionnelle du nouveau recruté au sein de l'entreprise.

2.1.2.5.1 La décision : Une fois les étapes précédentes achevées, le service RH interne ou le cabinet de recrutement externe, en collaboration avec le responsable hiérarchique demandeur, examinent attentivement les dossiers des candidats retenus. Ce processus de sélection permet de réduire le nombre de candidats à ceux possédant des compétences équivalentes, mais avec des profils différenciés. Le supérieur hiérarchique est le mieux placé pour prendre cette décision finale, car il a la meilleure connaissance du poste à pourvoir et de son environnement social. L'embauche se fera sur la base d'une adéquation optimale entre les exigences du poste d'une part, et d'autre part, les caractéristiques professionnelles et le profil psychologique du candidat.

Une fois le candidat idéal sélectionné, il reçoit deux documents essentiels :

1-Un compte-rendu détaillé de l'appréciation portée sur lui, mettant en lumière aussi bien ses points forts que les éventuelles réserves identifiées lors du processus de recrutement.

2-Une lettre d'engagement officialisant son embauche et précisant les principaux éléments du contrat de travail, tels que la rémunération, les avantages, la durée du contrat, les fonctions.

2.1.2.5.2 La proposition : Lors des discussions de négociation, l'accent est mis principalement sur le montant et les composantes de la rémunération globale. Pour garantir une équité interne, la proposition doit être alignée sur les niveaux de rémunération existants au sein de l'entreprise. Lors des discussions d'engagement avec le candidat sélectionné, il reçoit un retour détaillé sur son évaluation, incluant à la fois les aspects positifs justifiant la décision, ainsi que les éventuelles réserves qui ont été exprimées à son sujet. La signature du contrat de travail par le candidat et l'employeur matérialise leur accord mutuel et scelle leur relation contractuelle.

2.1.2.5.3 L'accueil : Les débuts d'un nouvel employé au sein de l'entreprise sont déterminants pour l'établissement de sa relation avec son supérieur et ses collègues. Les entreprises conscientes de l'importance de cette phase ont développé des processus L'accueil sophistiqués. Bien que ces processus varient d'une entreprise à l'autre, les étapes clés

demeurent les mêmes¹ par l'explication de l'organigramme de l'entreprise au nouvel embauché pour qu'il comprenne le système dont il va s'insérer, la définition des valeurs qui règnent au sein de l'équipe où il y va s'insérer, la présentation de son bureau et des outils qui sont à sa disposition en le présentant aux personnes clés de l'entreprise, le renseignement sur les règles et pratiques de l'entreprise, ainsi que le remplissage des informations administratives.

2.1.2.5.4 L'intégration : est une étape cruciale du processus de recrutement, mais elle est malheureusement souvent négligée ou précipitée par manque de temps. Cette phase pourtant essentielle permet au nouvel employé d'acquérir les compétences nécessaires, de se familiariser avec ses tâches et responsabilités, de comprendre les procédures en vigueur dans l'entreprise, et de créer des liens avec ses collègues. La durée de la période d'intégration peut varier en fonction des responsabilités et des compétences du salarié à assimiler. Dans certaines circonstances, cette phase peut exiger la participation à des stages et des formations pour garantir une intégration efficace. La phase d'intégration et la période d'essai sont deux concepts distincts. La période d'essai est une disposition légale qui permet à l'employeur d'évaluer les compétences du salarié dans son travail en fonction de son expérience, et au salarié de juger si les fonctions occupées lui conviennent. Cependant, la période d'essai n'est pas obligatoire et ne couvre pas nécessairement la totalité de la phase d'intégration.

Les étapes de l'intégration :

D'après Peretti, « toutes personne recrutée pour un poste donné doit passer par trois phases successives et ce quelques soit l'entreprise et son secteur d'activité ».²

Ces trois phases sont communes entre les entreprises et consistent en premier lieu de la phase d'information, en deuxième lieu de la phase correspondant à l'apprentissage du métier et en dernier lieu de la phase de l'apport personnel à l'entreprise.

¹ H, DE FALCO : Op.cit, P.142.

² J-M, PERETTI : « *ressources humaines* », Edition Vuibert, 11ème édition, Op.cit, P.86.

Section 2 : le recrutement électronique

Cette section présentera l'e-recrutement : ses définitions, ses objectifs et son processus

2.2.1 Concepts généraux sur le E-recrutement

2.2.1.1 Définition de E-recrutement

L'e-recrutement signifie l'utilisation des technologies internet pour toutes les étapes du recrutement et de l'embauche afin d'attirer des talents, les rencontrer, mener des entretiens avec eux, gérer leur candidatures, évaluer leur performance, sélectionner les candidats retenus, leur présenter l'entreprise, puis les embaucher dans des postes vacants. Ce processus comprend l'utilisation des médias sociaux, des sites d'emploi, du recrutement mobile, des plateformes d'évaluation en ligne et les systèmes informatiques ressources humaines.

Le e-recrutement suppose de développer des applications reliées au SIRH afin de faciliter la gestion des Curriculum Vitae (CV) en ligne, d'automatiser les réponses, d'offrir la possibilité de faire passer des tests en ligne, de faire du Visio-recrutement etc.¹

2.2.1.2 Objectifs de l'e-recrutement

L'objectif principal des services de recrutement électronique est de faciliter la connexion entre les entreprises et les personnes à la recherche d'un emploi. Les entreprises qui souhaitent recruter des professionnels peuvent publier des annonces (gratuites ou payantes) sur des plateformes en ligne gérées par des entreprises spécialisées dans le e-recrutement.

Les but pour lesquels les entreprises passent au e-recrutement sont : l'innovation et la différenciation des autres recruteurs, l'optimisation des processus de recrutement et la communication autour de la marque employeur, le renouvellement, la modification ou l'amélioration de l'image employeur, la réduction des coûts de « sourcing » qui consiste de chercher, trier, analyser les profils de candidatures à partir de tous les systèmes disposés.²

2.2.1.3 L'évolution du processus du recrutement Voici ci-dessous L'évolution du processus du recrutement³

¹ C, GUILLOT-SOULEZ : « *la Gestion Ressource Humaine* », Edition Gualino, 12^{ème} édition, France, 2019, P.40.

² L, BESSON et J, DIGOUT : « *E-recrutement à l'ère du web 2.0 et des réseaux sociaux* », Edition Vuibert, France, 2012, P.196.

³ <https://fr.linkedin.com/pulse/recrutement-20-30-40-50-nicolas-spindelb%C3%B6ck> (consulté le 26/05/2024 à 10h00)

- Le recrutement papier/presse/média : Dans les années 90, la majorité des candidats envoyaient encore leurs dossiers par courrier (CV, lettre de motivation manuscrite), procédure aujourd'hui marginal. Rappelons qu'au début des années 2000 les réseaux sociaux n'existaient pas, que nombre des CV étaient acheminés par courrier, que la presse était le plus grand média véhiculant les annonces.
- Le recrutement 1.0 : l'internet et certains outils existaient déjà, ce sont eux qui ont déclenchés l'explosion numérique depuis 1995, la montée en puissance des job-boards a permis d'entamer une première révolution professionnelle pour les recruteurs. C'est à cette époque que les premiers tableaux d'affichage des offres d'emploi sont apparus tel que : APEC ou CADREMPLOI en France et Monster aux USA.
- Le recrutement 2.0 : a émergé au début des années 2000 avec l'avènement des sites d'emploi en ligne et des réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn. Le recrutement 2.0 est principalement axé sur la diffusion d'annonces d'emploi en ligne et la recherche de candidats via les réseaux sociaux professionnels. Les employeurs utilisent également des bases de données de CV en ligne pour trouver des candidats correspondant à des critères spécifiques.
- Le recrutement 3.0 : est une évolution du recrutement 2.0 qui se concentre sur l'utilisation de technologies plus avancées pour améliorer le processus de recrutement. Il comprend des éléments tels que l'utilisation de l'analyse de données, des entretiens vidéo, des jeux de simulation et des tests d'aptitude en ligne pour évaluer les compétences des candidats. Les employeurs utilisent également des techniques de marketing pour attirer des candidats passifs et pour créer une image de marque employeur forte.
- Le recrutement 4.0 : intègre des technologies d'IA pour faciliter la pré-sélection des candidats en utilisant des algorithmes d'analyse des données pour évaluer les compétences et les expériences des candidats. La RV et la RA peuvent être utilisées pour créer des simulations d'environnements de travail réalistes et permettre aux candidats de vivre une expérience immersive du travail qu'ils postulent. Les chatbots et l'automatisation peuvent également être utilisés pour automatiser les tâches de recrutement, telles que la planification des entretiens et l'envoi d'e-mails aux candidats.

2.2.1.4 Les outils de l'e-recrutement

2.2.1.4.1 Les outils internes

Il y'a deux grands outils, l'espace carrière et les bases de données interne de l'entreprise.

2.2.1.4.1.1 Espaces «carrières» des sites Internet des entreprises

Il s'agit de l'espace emploi des entreprises, présents sur le site institutionnel de l'entreprise par un onglet ou espace dédié. Il sert à l'entreprise pour communiquer des annonces de postes à pourvoir, il sert aux candidats pour postuler à des offres et/ou déposer son CV en ligne et rentrer dans les bases de données de l'entreprise.

2.2.1.4.1.2 Bases de données internes

Ce sont des outils informatiques qui classent et répertorient suivant des critères les CV et les informations concernant les personnes qui sont passées par un processus de recrutement externes, mais aussi internes. Ce sont des outils de stockage des informations (bases passives) et/ou de consultation et de sélection (bases dynamiques).

2.2.1.4.2 Les outils externes

Voici plusieurs outils importants en externe :

2.2.1.4.2.1 Job boards

Les sites qui diffusent des offres d'emploi en ligne peuvent être classés en deux catégories : les sites généralistes et les sites spécialisés. Les sites généralistes, tels que Indeed, Monster, et LinkedIn Jobs, acceptent tous types d'offres d'emploi sans distinction entre les secteurs d'activités. En revanche, les sites spécialisés, comme LesJeudis pour les offres d'emplois informatiques, Keljob pour le domaine de la formation, et FashionJobs pour le secteur de la mode, ciblent un public limité dans des domaines d'activités spécifiques ou des profils particuliers. En Algérie il y'a Emploitic et EmploiPartner.

2.2.1.4.2.2 CVthèques

Les cabinets de recrutement ont longtemps eu recours à des sociétés privées qui proposaient un accès, moyennant un abonnement, à des bases de données de candidats potentiels. La source des bases de données sont tout salarié désireux d'être contacté par un potentiel employeur. Tous avaient, au préalable, acceptés que leur CV soit communiqué à cette fin. Cette offre, initialement propre aux intermédiaires de l'emploi privés, s'est depuis ouverte aux entreprises confrontées à d'importants volumes de recrutement.

2.2.1.4.2.3 Réseaux sociaux sur Internet

L'arrivée d'Internet au milieu des années 90 et l'interface graphique a augmenté le champ des possibilités. En 1995, une nouvelle génération de sites apparaît, sur le modèle du «cercle d'amis» avec des sites d'anciens camarades de classe.

- LinkedIn : LinkedIn est le plus grand réseau professionnel sur Internet au monde. Il est possible d'utiliser LinkedIn pour trouver le poste ou le stage qui convient afin de nouer et consolider les relations professionnelles, et développer les compétences pour faire évoluer la carrière professionnelle. LinkedIn est accessible depuis un ordinateur, l'application mobile LinkedIn ou un explorateur web mobile. Un profil LinkedIn permet de trouver des opportunités en mettant en valeur le parcours professionnel à travers l'expérience, les compétences et les formations.¹

2.2.1.4.2.4 Le recrutement par téléphone portable

L'utilisation des téléphones mobiles pour le recrutement se développe. Des entreprises développent des applications dédiées au recrutement pour les smartphones. Le recrutement par SMS se révèle particulièrement adapté pour des recrutements de dernière minutes, des recrutements de profile cibles ou, au contraire, des recrutements de masse.²

2.2.1.5 L'apport du digital dans le recrutement

Internet et les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont désormais des éléments essentiels pour la recherche et la diffusion d'informations variées. Actuellement, Internet a un impact bénéfique sur le domaine des ressources humaines, en particulier sur les processus de recrutement.

Au niveau de la recherche d'emploi :

Presque toutes les étapes de la recherche d'emploi se déroulent désormais en ligne. Les blogs et les réseaux sociaux professionnels permettent d'aller plus loin en instaurant une nouvelle forme de prospection basée sur la communication et l'échange d'informations. Sur Internet, les candidats et les recruteurs interagissent et partagent des contenus, donnant naissance à une nouvelle culture de recherche d'emploi.

¹ <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a548441/qu-est-ce-que-linkedin-et-comment-puis-je-l-utiliser-?lang=fr> (consulté le 26/05/2024 à 11h30)

² C, GUILLOT-SOULEZ : « *la Gestion Ressource Humaine* », Edition Gualino, 12^{ème} édition, Op.cit, P.40.

Une large palette d'outils :

Un cadre sur cinq accède à un emploi grâce à Internet, un pourcentage en constante augmentation grâce aux nouvelles opportunités de prospection offertes par les outils en ligne. Les annonces, les CVthèques, les plateformes de recrutement des entreprises, les réseaux sociaux professionnels, ainsi que les blogs de candidats, de dirigeants et d'entreprises, notamment dans les domaines de la communication et du marketing, jouent un rôle essentiel dans ce processus. Cependant, pour chercher un emploi ou se tenir informé sur un marché, la prospection active demeure la pratique de base sur le web. Cela implique d'une part, la recherche active d'offres d'emploi, et d'autre part, l'utilisation des CVthèques, généralistes et/ou spécialisées. C'est la meilleure façon de se démarquer. Il est recommandé de s'inspirer des termes récurrents dans les annonces correspondant au poste recherché, afin d'optimiser son profil et sa candidature.

Blogs et recherche d'information :

Internet est principalement un outil pour accéder à des offres d'emploi ciblées. De plus en plus, il devient également une source d'informations sur divers aspects tels que l'actualité des entreprises, les prises de parole des dirigeants, les nominations, ou encore la santé des secteurs d'activité. Les newsletters et les blogs d'entreprises sont des ressources essentielles à suivre de près, car ils permettent d'adapter sa candidature en fonction des besoins, de découvrir des offres non publiées et d'entrer directement en contact avec les décideurs. Effectivement, Internet permet de présenter son parcours professionnel ou ses projets. Les blogs offrent la possibilité d'interagir avec des recruteurs potentiels grâce aux commentaires. Les réseaux sociaux permettent non seulement de participer à des discussions spécialisées, mais aussi de rejoindre des communautés professionnelles actives. C'est une excellente manière de se positionner au plus près des opportunités professionnelles.

Cette approche communautaire peut être complétée par d'autres outils tout aussi ciblés, tels que les newsletters spécialisées, qui semblent les plus pertinentes selon la fonction et le domaine d'activité, et les listes de diffusion, qui permettent d'être informé et d'envoyer des messages à l'ensemble des participants aux profils similaires. En combinant ces différents supports en ligne, il est possible de se positionner avantageusement sur le marché du travail et d'être informé des offres correspondant à son profil. Ainsi, La meilleure stratégie consiste à être proactif afin d'accéder le plus directement possible à de nouvelles opportunités d'emploi.

Au niveau du recrutement :

Internet et les avancées technologiques transforment de manière croissante les modes de vie, les habitudes de consommation, les divertissements et les modes de communication. Les jeunes sont particulièrement impactés, étant les premiers à adopter ces nouvelles technologies. Le domaine du recrutement est l'un des premiers à être touché par ces évolutions. Le recrutement est un domaine où les technologies de l'information ont progressivement tout bouleversé, au détriment des petites annonces dans la presse traditionnelle, au profit de nouveaux modes de recherche d'emploi et de candidats. Le CV classique profite désormais des fonctionnalités offertes par les logiciels de traitement de texte modernes, permettant une mise en page actuelle avec insertion de photos, création de versions multiples adaptées à différents types de postes, et surtout l'envoi instantané par email à un employeur potentiel. En parallèle de l'évolution du CV, les méthodes de recherche d'emploi évoluent de manière active. Une récente innovation est apparue avec l'émergence de "chats" dédiés au recrutement, permettant de présenter l'entreprise, répondre aux questions et dialoguer avec les candidats. Cela offre une transparence totale, garantissant que tous les participants reçoivent les mêmes informations, favorisant des échanges ouverts sans sujets tabous, des réponses franches et directes, ainsi qu'un gain de temps significatif pour contacter et sélectionner les candidats. Les SMS deviennent une méthode émergente dans le recrutement. Certains employeurs envoient leurs brochures sous forme de tags à lire sur mobile, et conversent par SMS avec les candidats. D'autres alertent par SMS les profils de candidats qui les intéressent pour les inciter à les contacter. Certains employeurs proposent désormais des tests d'autoévaluation permettant aux candidats de vérifier s'ils correspondent au profil recherché. Dans un avenir proche, le CV vidéo devrait remplacer le traditionnel CV papier. La vérification de l'adéquation entre le profil du candidat et celui du poste se fera automatiquement grâce à l'intelligence artificielle. Enfin, les entretiens à distance seront généralisés.

2.2.2 Le processus du E-recrutement

Le rythme effréné de l'innovation technologique entraîne des changements constants dans les pratiques professionnelles. Pour rester compétitives, les organisations doivent faire preuve d'agilité et de créativité. Le processus de recrutement n'échappe pas à cette tendance et doit lui aussi s'adapter aux nouvelles réalités du marché du travail.

Les étapes du processus du E-recrutement¹

L'e-recrutement se divise en 4 étapes principales :

Etape 1 Attirer les candidats: Elle inclut 3 sous-étapes qui sont en premier lieu la communication sur l'environnement du poste, en second lieu vient la définition du besoin et en dernier lieu la traduction du besoin en terme d'offre d'emplois.

Etape 2 Rechercher les candidats : Elle inclut 2 sous-étapes qui sont la stratégie de recrutement en premier lieu et La collecte des candidats en deuxième lieu.

Etape 3 Sélectionner les candidats (Matching) : Elle inclut 3 sous-étapes qui sont en premier lieu la présélection, en second lieu les entretiens et en dernier lieu le choix du candidats.

Etape 4 Accueil et intégration : Elle inclut 4 sous-étapes qui sont d'abord la décision d'embauche, puis la proposition et contrat, ensuite l'accueil et enfin l'intégration.

2.2.2.1 Attirer le candidat

Afin d'attirer les meilleurs candidats, il faut suivre une démarche structurée en trois étapes :

2.2.2.1.1 Communication sur l'environnement du poste (marque employeur)

Pour attirer un nombre suffisant de candidatures de qualité, l'entreprise doit se positionner comme un employeur de choix sur le marché du travail. Cela passe par la construction d'une image employeur positive, basée sur les perceptions des candidats potentiels sur le web concernant différents aspects clés : les valeurs organisationnelles et la culture d'entreprise, la politique RH avantageuse, les avantages sociaux et une rémunération attractive, ainsi que les signes de reconnaissance de la valeur de l'entreprise sur le marché du travail.

¹ D, GOUDJIL et R, HAMMADI : « *L'apport de la digitalisation dans la fonction ressource humaines cas de l'E-recrutement : Cas de l'entreprise NCA ROUIBA* », mémoire de master en gestion, option gestion des ressources humaines, Université Mouloud MAMMARI, Tizi Ouzou, 2021, P.92-99.

2.2.2.1.2 Définir le besoin

Quand un poste est créé, il est faut déterminer ses caractéristiques, cette étape passe par la rédaction d'une fiche de poste détaillée, aussi appelée fiche de description de poste qui pourra être utilisé dans la formation des collaborateurs l'évaluation de leurs performances, ou encore la gestion de leurs carrières au sein de l'entreprise.

Cette fiche de poste détaillée définit les missions et les tâches à réaliser pour un poste donné, les compétences et les qualités humaines et comportementales, l'expérience et le niveau de diplôme requis.

2.2.2.1.3 Traduction du besoin en termes d'offre d'emploi pertinente

Lors de la présentation de l'offre d'emploi, il est essentiel de trouver un équilibre entre l'attractivité et la réalité. Il faut mettre en avant les tâches et la mission du poste de manière positive, sans trop exagérer ou enjoliver la réalité.

Il est important que la présentation de l'entreprise soit en adéquation avec ses valeurs déclarées et respecte la réglementation en vigueur. Pour concilier ces deux aspects, les recruteurs optent souvent pour la diffusion de vidéos des postes ou pour une explication détaillée des tâches, mettant en avant à la fois les aspects positifs et les exigences du poste.

Pour définir le niveau de compétences requis, les entreprises peuvent se baser sur leur propre référentiel de compétences. De plus, des outils innovants tels que des chat-bots, qui s'ouvrent automatiquement sur la page Carrières de l'entreprise, peuvent aider les internautes à mieux comprendre les exigences du poste et entamer une conversation avec eux.

2.2.2.2 Rechercher les candidats

Le sourcing est une étape crucial du e-recrutement implique la recherche, l'analyse et la sélection des profils correspondant à un poste spécifique dans un temps court en utilisant tous les outils disponibles. Il représente une profession distincte au sein des grandes organisations. Le sourcing est la phase de recrutement la plus impactée par la digitalisation, nécessitant une approche sur-mesure adaptée au profil recherché et au secteur de l'entreprise.

La sélection judicieuse des canaux de diffusion de l'offre d'emploi est essentielle pour une recherche de candidats efficace. Une stratégie multicanale combinant recrutement interne et externe est recommandée pour maximiser les chances de succès.

2.2.2.2.1 La stratégie de recrutement

Pour le recrutement interne, la bourse aux emplois sur l'intranet et la cooptation permettant d'exploiter le réseau des collaborateurs sont des moyens de pourvoir à un besoin de personnel. Pour le recrutement externe, les job boards gratuits comme Pôle Emploi ou l'APEC constituent une première voie à exploiter, notamment pour des postes courants.

Pour accéder à des CVthèques externes payantes, des job boards renommés tels que Regionsjob, Monster, Keljob ou Cadremploi sont des options à considérer. Par ailleurs, Les agences d'intérim effectuent une présélection des candidats par des professionnels pour gagner du temps et répondre aux besoins de recrutement de tous types de postes.

La gamification du recrutement, sous forme de compétition entre candidats, cible un public spécifique recherchant des postes de cadres et d'ingénieurs. C'est une méthode de recrutement coûteuse, réservée aux postes stratégiques de cadres à haut potentiel et de hauts dirigeants.

Les plateformes de e-recrutement, sites web et applications mobiles, constituent une ressource pour gérer et diffuser les offres d'emploi, offrant une grande visibilité. Ces canaux digitaux permettent d'enrichir le recrutement avec des outils comme des quiz, vidéos et témoignages. Les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn et Viadeo permettent d'accéder à un large vivier de candidatures (sourcing), avec des profils plus détaillés que les simples CV.

2.2.2.2.2 La collecte des candidatures

La présélection des candidats peut s'effectuer après le dépôt des CV, avec un accusé de réception automatique par mail. Elle peut également se faire sans CV, par une inscription via un formulaire en ligne.

2.2.2.2.3 Sélectionner les candidats (matching)

La sélection est un filtrage successif de la candidature. Globalement, ce filtrage va se faire d'abord sur la base de CV (et éventuellement de la lettre de motivation), du dossier, de tests, d'un pré-entretien téléphonique, de mises en situation...et de l'entretien.¹

Le bon outil de sélection est celui qui permet de choisir le candidat le mieux adapté au poste et à l'entreprise, en mettant en avant trois qualités majeures attendues :

¹ L, BESSON et J, DIGOUT : Op.cit, P.228.

- une bonne validité prédictive : L'outil sélectionné doit pouvoir anticiper si le candidat convient au poste et à l'entreprise, en évaluant sa future performance dans le rôle et son engagement envers l'organisation.
- la fiabilité : Le candidat doit présenter une réponse cohérente et constante lors de l'utilisation de cet outil, que ce soit en réagissant de la même manière ou en répondant de façon identique à un test ou à des questions.
- les qualités « pratiques » : L'outil de sélection doit être bien perçu par le candidat, avoir un lien direct avec l'emploi et être d'un coût abordable pour l'entreprise.

2.2.2.3.1 La présélection (pré-qualification)

La réception et présélection des candidats se fait chez le partenaire désigné ou par le sourceur qui transmet les profils présélectionnés au service concerné. Dans les grandes entreprises avec un SIRH, le sourceur applique des mots-clés choisis pour effectuer ce premier tri.

1 Le tri des CV :

Une note de pertinence est attribuée aux CV reçu selon la concordance entre les réponses fournies par le candidat et une série de critères émis par le recruteur de l'entreprise à partir de la définition du poste. En cas d'absence de traitement informatique, une grille de première lecture des CV reçus pourra être établie à partir de contraintes (critères).

En général, le tri des CV, surtout dans les grandes entreprises, est réalisé par des sourceurs qui préqualifient automatiquement les CV en se basant sur des mots-clés. Le logiciel classe ensuite les CV par pertinence (élevée, moyenne ou faible). Le tri des candidatures produit trois catégories : A, répondant exactement au besoin ; B, ne répondant pas exactement mais conservé comme vivier ; et C, hors sujet. Un courrier ou un mail est envoyé aux candidats des catégories B et C.

2 Les autres méthodes de présélection :

Avant les entretiens en personne avec le recruteur, le sourceur conduit souvent un entretien téléphonique avec les candidats pour confirmer ou infirmer la présélection. Cet entretien vise à évaluer l'expression orale du candidat, son intérêt pour le poste, sa motivation et éventuellement à valider la rémunération. Si les critères sont validés lors de l'entretien téléphonique, un rendez-vous est fixé avec le candidat et le recruteur. Avec l'internet, de

nouvelles méthodes sont apparues, comme le chatbot représentant les valeurs de l'entreprise, qui peut présélectionner les candidats en leur faisant passer de mini-entretiens.

3 La vérification des références professionnelles

Le recruteur peut contacter les employeurs précédents ou d'anciens collègues pour vérifier la véracité des faits (poste, fonctions, dates, projets, contribution, raisons du départ) et des diplômes dans la base de données. Ce contrôle peut avoir lieu après l'entretien de visu.

2.2.2.3.2 Les entretiens

Bien que la fonction RH soit digitalisée, l'entretien en personne reste la norme. Cependant, certaines entreprises pratiquent l'entretien à distance à cause de contraintes géographiques :

l'utilisation des outils de télé et visioconférence qui peuvent être très utiles en dehors des solutions professionnelles d'entreprise, comme les logiciels Skype, WhatsApp et Hangouts (Google), en posant des questions auxquelles il faut répondre dans un temps imparti.¹

Il faut informer les candidats des méthodes et des techniques de recrutement utilisées. Il faut également que les résultats restent confidentiels et qu'ils soient communiqués à sa demande.

- Les mises en situation :

Pour évaluer la capacité du candidat à travailler en groupe, des mises en situation réelle ou virtuelle sont utilisées pour tester ses compétences. Ces exercices visent à évaluer le savoir-faire et les compétences techniques du candidat en simulant des situations professionnelles qu'il pourrait rencontrer dans son futur emploi.

Pour un poste d'encadrement, on peut par exemple demander au candidat de participer à une discussion de groupe sans leader désigné, pour observer comment il travaille avec les autres. On peut aussi créer un jeu de rôle avec un client mécontent, pour évaluer ses aptitudes à une relation client constructive. Les compétences linguistiques et informatiques des candidats peuvent aussi être testé par des simulations

¹ L, BESSON et J, DIGOUT : Op.cit, P.232.

- Les tests :

On distingue :

- les tests d'aptitudes professionnelles, d'intelligence et de logique, En les utilisant, la réussite professionnelle s'associe à l'intelligence, reléguant ainsi le mérite et l'effort au second plan.
- les tests de personnalité qui ne peuvent être interprétés que par une personne qualifiée,
- Les tests de graphologie et de morphopsychologie sont aussi utilisés. Il faut noter que les logiciels de matching affinitaire permettent d'évaluer le potentiel du candidat.

- Les entretiens en face à face (scoring) :

Les entretiens sont essentiels pour que le candidat et l'entreprise se vendent mutuellement, car c'est une négociation entre un candidat offrant un service et une entreprise offrant un emploi. L'entretien nécessite une préparation pour le candidat comme pour le recruteur. La fiche de candidature résume les principales informations de la candidature initiale : nom, formation, expérience sur un poste similaire, emplois occupés, résultat du premier tri, résultats des tests, synthèse des entretiens de vérification des références professionnelles.

Il est important de préparer les questions à poser et de créer une grille d'entretien : Fiche méthodologique. Le premier entretien se passe avec le responsable RH pour évaluer les compétences techniques et comportementales du candidat, le deuxième entretien se passe avec le supérieur hiérarchique direct pour évaluer le potentiel d'intégration du candidat.

Pour minimiser les risques d'erreur dans la sélection, il est essentiel d'utiliser les outils de recrutement les plus valides, tels que ceux axés sur les compétences et offrant le meilleur taux de prédiction de la performance au travail, plutôt que de se baser sur les tests de personnalité, la graphologie et la morphopsychologie, Il est important de multiplier les outils de sélection : (triangulation des données), également il faut inclure plusieurs personnes dans le processus de recrutement (triangulation des opinions) : La bonne pratique consiste à impliquer deux à trois personnes (responsable RH, supérieur hiérarchique direct, collègue ou directeur du service).

2.2.2.3.3 Le choix du candidat

Suite à l'évaluation des grilles d'entretiens et aux discussions avec les participants, une lettre d'engagement est envoyée au nouvel employé, tandis que les candidats non retenus sont informés. Cela est essentiel car le manque de réponse peut décourager et affecter la confiance

des candidats. Après la sélection du candidat, un contrat de travail contenant des informations sur le poste, l'employé, les droits, les obligations, les tâches et la forme est établi.

2.2.2.4 Accueil et intégration

L'étape finale du processus d'e-recrutement comprend la décision, le contrat, l'accueil et l'intégration.

2.2.2.4.1 La décision

Après les entretiens et les tests, le service interne ou le cabinet de recrutement et le responsable hiérarchique examinent les dossiers des candidats retenus. La réunion de synthèse entre les intervieweurs permet de confronter les avis à propos différents candidats. Une multitude des entretiens renforce l'objectivité des évaluations et la fiabilité du pronostic. Le responsable hiérarchique prend la décision finale en tenant compte de l'ensemble des informations recueillies.

2.2.2.4.2 Proposition et contrat

Après la prise de décision, il est souvent nécessaire de négocier quelques termes tel que la rémunération, date d'entrée en fonction, etc. Une lettre de proposition est envoyée, et son acceptation vaut engagement. Lorsque la décision est prise, elle se fait par une lettre d'engagement. En cas d'absence de contrat de travail, la lettre d'engagement la remplace. Elle revêt donc une importance cruciale et doit être rédigée avec attention

2.2.2.4.3 l'accueil

implique la présentation du site, des individus et des activités du service ou du département d'affectation, et peut être effectué par le supérieur hiérarchique direct. Certaines entreprises vont au-delà d'une simple présentation informelle, elles formalisent davantage ce processus d'accueil en mettant en place des dispositifs plus structurés en proposant des séminaire d'intégration, en remettant un livret d'accueil et en désignant un tuteur aux nouveaux salariés. L'accueil se limite à quelques opérations ponctuelles, mais est suivi d'une phase beaucoup plus longue d'intégration..

2.2.2.4.4 L'intégration

L'intégration englobe l'apprentissage et la familiarisation avec les tâches, les procédures et les relations à gérer. Sa durée peut varier en fonction de la complexité des tâches, du cycle opérationnel, et des capacités d'assimilation du salarié. Elle peut également nécessiter des

stages de formation spécifiques et conduire à des ajustements dans la définition du poste. La phase d'intégration est distincte de la période d'essai, qui n'est qu'une disposition juridique permettant aux salariés et l'employeur de confirmer ou non les engagements du contrat de travail. À l'issue de cette intégration, les responsables doivent être en mesure d'évaluer si le nouvel employé correspond bien aux attentes fixées pour ce recrutement.

2.2.2.5 Avantages de l'e-recrutement

L'e-recrutement est sans doute une méthode comportant plusieurs points, tel que :

- La facilité et la rapidité du traitement de l'information : L'accélération du processus de réduit le temps de recrutement, ce qui entraîne le gain de temps et de ressources humaines ainsi que les données des candidats sont gérés rapidement grâce à l'outil informatique. Les données de tous les candidats arrivent au service des ressources humaines sous forme digitale, ce qui facilite leur analyse et traitement, Ceci rend possible l'analyse de plusieurs dossiers en simultané, réduisant ainsi la durée du processus.
- La minimisation des coûts : La connexion à un réseau Internet et l'utilisation de l'outil informatique sont abordable et facilitent le traitement des candidatures et peuvent être étendus à d'autres processus de GRH. Pour l'employeur, disposer de l'outil informatique constitue un atout majeur pour l'efficacité de sa structure dans le succès de sa mission. De plus, avoir accès à un réseau Internet lui permet d'être en contact permanent avec l'extérieur.
- Le choix plus clair : L'e-recrutement, aidé par l'outil informatique, permet un tri rapide et efficace des dossiers de candidatures. Cet outil de filtrage permet de sélectionner uniquement les candidats qui répondent aux critères de sélection. L'outil de gestion permet de choisir les candidats selon des critères spécifiques définis par l'entreprise, tels que l'âge, l'expérience et la provenance. Cet outil permet ainsi une sélection plus précise afin de faciliter le recrutement.
- Une communication plus détaillée et internationale : L'e-recrutement permet une communication plus détaillée et approfondie sur l'entreprise, en présentant ses spécificités sur son site web de manière plus complète que dans une simple annonce presse traditionnelle. De plus, les internautes ont la possibilité d'échanger directement avec les collaborateurs de l'entreprise sur un ton plus naturel et spontané que dans d'autres contextes. Ce support permet de donner aux annonces un aspect plus raffiné et illustratif, sans contraintes d'espace. Les entreprises peuvent ainsi présenter leurs métiers de manière plus détaillée et attractive, ce qui les encourage à explorer l'internationalisation de leur recrutement.

2.2.2.6 Les inconvénients de l'e-recrutement

Une distance gênante pour les recruteurs¹

Le fait de rendre très accessible une offre d'emploi permet, certes, de trouver le candidat idéal, mais cela implique une grande quantité de candidatures à traiter. D'autant plus que les candidats, aidés par la distance installée par l'e-recrutement, hésitent moins à postuler, même s'ils n'ont pas le profil recherché. Les entreprises qui ont recours à l'e-recrutement reçoivent plus de candidatures qu'avant. Cela implique plus de travail pour le chargé de recrutement, ce qui vient nuancer la partie sur les coûts dérisoires de l'e-recrutement.

Le plus problématique reste cependant l'entretien en lui-même. La visioconférence présente les avantages, mais elle rencontre des limites. Certains recruteurs aiment évaluer les candidats qu'ils reçoivent en rendez-vous en leur faisant passer des tests d'aptitude. Tests qui, selon leur nature, seront plus ou moins complexes à mettre en place à distance, si ce n'est impossibles. Au-delà de ce genre de tests qui ne sont pas si fréquents, l'entretien en visioconférence ne permet pas d'évaluer un candidat aussi bien qu'en présence de ce dernier. Ainsi, l'entretien à distance n'est souvent utilisé que si la rencontre n'est pas possible pour un entretien physique.

Moins de repères pour les candidats

La profusion d'offres accessibles sur internet est un vrai plus pour trouver du travail, mais cela peut aussi être un piège. Ça devient compliqué d'orienter ses recherches car les possibilités sont nombreuses. Les plateformes regorgent d'offres d'emploi et le risque est de s'y perdre. En voyant passer autant d'annonces, il peut-être tentant de répondre au plus grand nombre d'entre elles et certains candidats s'éloignent parfois de leurs domaines de compétence.

La distance créée, notamment par un entretien en visioconférence, peut s'avérer problématique pour le candidat également. L'informatique se montrant parfois capricieuse, un entretien à distance peut s'avérer tout aussi stressant qu'un entretien classique. De plus, il ne permet pas de capter certains signaux envoyés par la personne qui vous interroge. Enfin, il est fréquent pour un recruteur de faire visiter ses locaux à un candidat qu'il reçoit pour lui présenter de futurs collègues. C'est une chose appréciée qui permet au candidat de se projeter, ce que ne permet pas un entretien à distance.

¹ <https://fr.indeed.com/conseils-carrieres/trouver-un-emploi/e-recrutement-avantages-inconvenients> (consulté le 29/05/2024 à 8h30)

Conclusion Chapitre 02

Pour de nombreuses entreprises, le processus de recrutement dans la GRH est considéré comme une fonction sophistiquée à cause de la nature de leur activité. Si ce processus est réalisé de manière efficace et efficiente, il peut devenir une tâche à haute valeur ajoutée avec une grande importance. L'avènement des TIC et du web a permis de donner naissance au e-recrutement, un concept qui a révolutionné la façon dont les entreprises recrutent.

Bien que l'utilisation d'Internet se soit largement répandue dans les pratiques de recrutement et de recherche d'emploi, cela ne semble pas avoir profondément modifié les comportements des recruteurs et des candidats. La difficulté réside dans le fait de déterminer quels sites web correspondent le mieux aux profils des candidats.

Il est également important de souligner qu'Internet demeure un outil complémentaire et qu'il ne remplacera pas de sitôt les méthodes de recrutement traditionnelles. Signe de l'évolution des mentalités, les sites de recrutement en ligne n'hésitent plus à investir dans l'achat d'espaces publicitaires dans les rubriques emploi de la presse papier.

Si une entreprise souhaite procéder à un recrutement en ligne, elle doit adopter une stratégie tout aussi rigoureuse que pour les méthodes traditionnelles. Elle a le choix de s'adresser à des sites généralistes ou spécialisés pour y déposer des offres d'emploi détaillées. Internet offre une multitude de sites proposant des services plus ou moins élaborés, tels que la création d'un mini-site dédié à la présentation de l'entreprise ou la présélection des candidatures.

L'entreprise dispose donc d'un large éventail de possibilités.

La raison de s'adresser à des sites d'e-recrutement réside dans le fait qu'ils sont souvent le point de rencontre des milliers de jeunes chercheurs d'un emploi. En général, les candidats ne visitent pas souvent les sites des entreprises pour vérifier si celles-ci recrutent, sauf pour les grandes entreprises.

Les sites d'emploi ne servent pas seulement à chercher activement un emploi, mais permettent aussi d'avoir une vision d'ensemble de l'évolution du marché du travail dans un secteur donné. La perception du e-recrutement est souvent nuancée, montrant qu'il n'est pas exempt des aléas et défis rencontrés dans les autres méthodes de recrutement.

**CHAPITRE 03 : PRESENTATION
D'EMPLOITIC ET ANALYSE DE SON
PROCESSUS DE E-RECRUTEMENT**

Chapitre 03 : Présentation d'Emploitic et analyse de son processus de e-recrutement

L'environnement économique actuel et le développement digital démontre que les entreprises algériennes sont en retard technologiquement. Donc, il faut que l'entreprise se modernise et assure sa survie en se dotant d'une bonne politique de digitalisation de toutes ses fonctions, et plus particulièrement les pratique de la fonction Ressources Humaines.

La fonction des Ressources Humaines (RH) s'est digitalisée en intégrant de nouvelles technologies pour automatiser les processus et améliorer l'efficacité des tâches administratives. La digitalisation RH implique la dématérialisation, l'informatisation et l'automatisation de diverses fonctions. Cette transformation permet aux équipes RH de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, comme la gestion de carrière et l'optimisation des processus de recrutement. La digitalisation des RH repose sur l'utilisation d'outils numériques, tels que les logiciels SIRH, pour simplifier les opérations et s'adapter aux progrès de l'intelligence artificielle, des réseaux sociaux, et du télétravail.

Le e-recrutement a connu une forte croissance ces dernières années en Algérie, avec l'émergence de plusieurs sites web dédiés comme Emploitic, EmploiPartner, Emploialgerie, Emploina, Carriere-algerie. Selon Emploitic, des milliers de personnes trouvent un emploi chaque année grâce à ces sites. Le e-recrutement s'est imposé comme un outil incontournable pour les entreprises et les candidats en Algérie, malgré quelques défis à relever en termes de transparence et d'équité dans les processus de sélection.

Ce dernier chapitre sera dédié au cas pratique et la présentation de l'organisme d'accueil Emploitic, ainsi que l'énumération de ses valeurs, ses missions, ses services et son processus de recrutement pratiqué au sein du département RH afin de déterminer les apports bénéfique du digital sur le domaine du recrutement en utilisant une observation du processus de recrutement d'Emploitic, un entretien avec les directeurs des département RH et commercial, ainsi qu'un questionnaire disséminé à un échantillon représentatif des employés suivi par une présentation et analyses des résultats afin de conclure sur une proposition de solutions pour améliorer le processus de recrutement.

Section 1 : Présentation d'Emploitic et son processus de recrutement

3.1.1.1 Présentation d'Emploitic

Emploitic est une entreprise algérienne de renom dans le domaine du recrutement en ligne. Fondée en 2006, elle s'est rapidement imposée comme le leader sur le marché algérien de l'emploi. Son objectif principal est de mettre en relation les entreprises à la recherche de talents avec les candidats qualifiés. L'entreprise offre une plateforme en ligne conviviale et intuitive où les employeurs peuvent publier des offres d'emploi et rechercher des profils correspondant à leurs besoins spécifiques. De l'autre côté, les candidats peuvent créer des profils complets, consulter les offres d'emploi et postuler directement aux annonces qui les intéressent. Emploitic se distingue par sa capacité à fournir des solutions de recrutement efficaces et adaptées aux besoins des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. Que ce soit pour des recrutements ponctuels ou pour des besoins en personnel à long terme, Emploitic propose une gamme de services personnalisés pour répondre aux exigences de ses clients. En plus de son rôle de plateforme de recrutement en ligne, Emploitic s'engage également dans la promotion de l'employabilité en Algérie. Elle organise régulièrement des événements, des formations et des conférences pour aider les candidats à améliorer leurs compétences et à optimiser leurs chances sur le marché du travail. Grâce à son expertise, à sa notoriété et à son engagement envers l'emploi en Algérie, Emploitic est devenue une référence incontournable pour les entreprises en quête de talents et pour les chercheurs d'emploi souhaitant dynamiser leur carrière professionnelle.

3.1.1.2 Les missions d'Emploitic :

Participer au développement des entreprises et des individus en permettant aux uns de trouver les talents nécessaires à leur croissance et aux autres de construire leur avenir professionnel.

3.1.1.3 Les valeurs d'Emploitic :

Chez Emploitic, c'est l'équipe qui fait l'entreprise, telle est leur vision du succès collectif.

Les utilisateurs candidats et recruteurs sont au cœur de leur stratégies, ce qui les rend utile.

L'innovation est au cœur de leur modèle de développement et ainsi de leur croissance.

L'engagement envers la communauté impacte positivement les individus et les entreprises en Algérie.

3.1.1.4 Les services d'Emploitic

Recrutement & Sourcing

Emploitic facilite la publication des offres et des annonces d'emploi en illimité avec réception immédiate de candidatures pertinentes, et augmente leur visibilité afin d'attirer les meilleurs Talents avec un accès à une base de données de +1 500 000 candidats en constante évolution et permet de gérer les candidatures sur un logiciel et ciblez rapidement les plus pertinents.

Logiciel de recrutement

Emploitic permet de centraliser les projets et créer sa propre base de CV, ainsi qu'elle facilite la collaboration et accélération des processus de recrutement en augmentant la visibilité des offres, la centralisation des candidatures, la connexion avec le site corporate, l'organisation de la profilthèque en parcourant les CV en quelques clics et les classer les dans des dossiers.

Marque employeur

Emploitic permet de renforcer l'image de marque avec la "page employeur" afin d'attirer les meilleurs candidats en les immergeant dans l'univers de l'entreprise avec la réception des candidatures spontanées, et une visibilité optimale sur le site, réseau sociaux, SEO, mailling.

Outils d'évaluation

Emploitic permet d'identifier le potentiel des talents pour le développement de leur carrière en utilisant des tests diversifiés comme celui de personnalité, de motivations, d'intérêts, de raisonnement, d'éthique et d'aptitudes managériales. Ces tests s'effectuent selon les règles les plus strictes définies par la communauté scientifique internationale. La complémentarité des outils élargit le champ de vision et offre un aperçu complet du potentiel des talents.

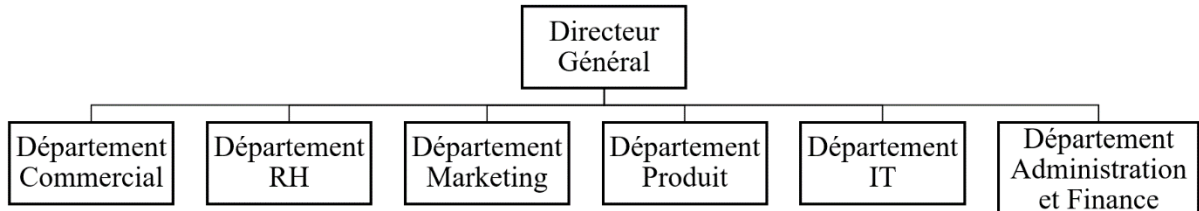
3.1.1.5 La raison d'être d'Emploitic

Emploitic aspire à être un catalyseur de l'emploi en Algérie, en mettant en relation les employeurs et les candidats qualifiés. Son objectif est d'aider les entreprises à trouver les profils correspondant à leurs besoins et aider les talents à trouver les postes qui correspondent à leurs compétences. En tant que plateforme de recrutement en ligne leader dans le pays, Emploitic s'efforce de créer des opportunités pour les entreprises à la recherche de talents et pour les individus en quête d'emploi et de contribuer activement à l'amélioration du marché de l'emploi en Algérie, tout en soutenant le développement professionnel des individus pour favoriser leur insertion et leur évolution sur le marché du travail.

3.1.1.6 Organigramme de l'entreprise

L'organisation interne d'Emploitic est structurée en six départements différents comme illustré sur la figure N°1.

FIGURE N°1. L'ORGANIGRAMME D'EMPLOITIC



(Source: Document interne de l'entreprise)

- Département Commercial: Il a pour objectif de définir la stratégie globale des ventes de l'entreprise en vue d'accroître son chiffre d'affaire.
- Département RH : Il s'occupe de gérer le capital humain de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs économiques tout en assurant le bien-être et la motivation des employés.
- Département Marketing: Il est responsable à la fois du marketing et de la communication d'Emploitic. Son rôle consiste à concevoir, mettre en œuvre et piloter la stratégie marketing et communication de l'entreprise.
- Département Produit: Il s'occupe de gérer des produits d'Emploitic et proposer des solutions innovantes.
- Département IT : Il s'occupe de la conception et le développement des logiciels d'Emploitic.
- Département Administration et Finance : Il a pour rôle de donner une image exacte sur la situation financière et économique de l'entreprise. Cette direction doit maintenir l'équilibre financier de l'entreprise.

Tous ces départements sont chapotés par un directeur général.

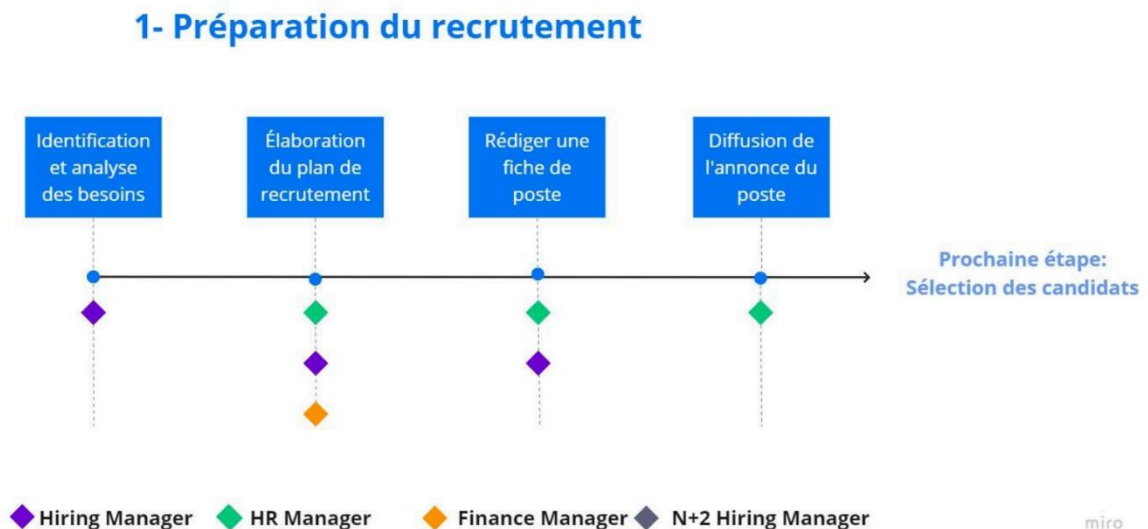
3.1.2 Le processus de recrutement d'Emloitic

Le recrutement est un processus essentiel de la politique RH. Il peut influencer dans des directions très différentes l'état du capital humain de l'entreprise. Un processus de recrutement qui respecte les 3 temps forts, que sont la préparation, la sélection et l'intégration, est une opération longue et onéreuse. Un recrutement bâclé est une opération encore plus coûteuse à long terme. Chaque étape est importante et nécessite un professionnalisme de la part de tous les acteurs.

Élaborer un processus de recrutement consiste à clarifier à la fois la politique de recrutement, les outils, les méthodes utilisées, les étapes et le rôle de chaque acteur du processus. Ce processus est défini par la fonction RH et est communiqué à l'ensemble des acteurs du recrutement.

3.1.2.1-Préparation du recrutement

FIGURE N°2. ETAPE 1 : PREPARATION DU RECRUTEMENT



(Source: Document interne de l'entreprise)

1-1- Identification et analyse des besoins

Le processus de recrutement commence par l'identification d'un besoin au sein de l'organisation. Les postes à pourvoir sont soit nouvellement créés, soit récemment vacants.

Le Hiring Manager, est le mieux placé pour identifier le besoin en recrutement dans son équipe selon son business plan.

1-2- Élaboration du plan de recrutement

Le plan de recrutement comprend l'annonce et la publication du poste à pourvoir, tant en interne qu'en externe, les critères de sélection initiale des candidats, le déroulement du processus d'entretien et les personnes chargées de mener les entretiens. A cette étape il faut également valider le budget, le timing et les différents intervenants.

Le HR Manager s'occupe de l'élaboration du plan en général, c'est lui le project manager. Il s'occupe de récolter les données nécessaires auprès du Hiring Manager qui, lui, est chargé de définir les détails de son besoin en recrutement. Le Finance Manager intervient pour valider le budget nécessaire au recrutement en terme de masse salariale et d'outils de travail.

1-3- Rédaction de la fiche de poste

L'équipe de recrutement doit commencer par rédiger une description du poste qui comprend les missions et les tâches du poste, les caractéristiques souhaitées et l'expérience requise. La description du poste peut également contenir des informations sur le salaire et les avantages sociaux. Il est important de se référer au catalogue de fiche de poste déjà validé en interne par Emploitic.

Le HR Manager et le Hiring Manager travaillent en collaboration pour définir la fiche de poste.

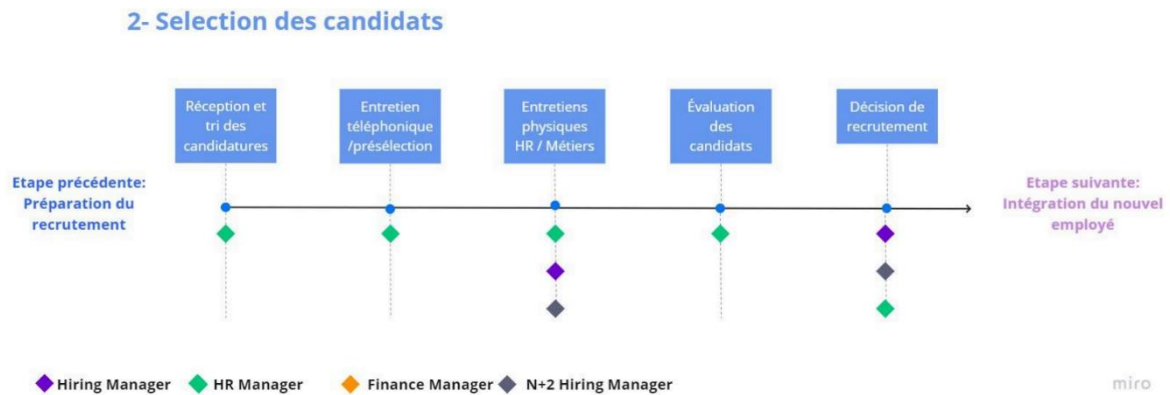
1-4- Diffusion de l'annonce du poste

L'identification de candidats potentiels hautement qualifiés commence en interne. La démarche commence par informer les employés actuels de l'ouverture du poste. Toutefois, si l'entreprise est intéressée par des candidats externes, elle doit inclure cette information dans la notification interne. La diffusion de l'annonce en externe se fait sur la plateforme d'Emploitic et peut être partagé sur les réseaux sociaux de l'entreprise pour plus de visibilité.

Le HR Manager se charge de diffuser l'annonce sur l'espace recruteur de l'entreprise.

3.1.2.2- Sélection des candidats

FIGURE N°3. ETAPE 2 : SELECTION DES CANDIDATS



(Source: Document interne de l'entreprise)

2-1- Réception et tri des candidatures

La réception des candidatures se fait directement sur le système de suivi des candidatures (ATS), Le 1er tri se fait généralement par les ressources humaines qui examinent les candidatures et éliminent tout candidat qui ne répond pas aux exigences minimales du poste ou de l'entreprise en général. Dans d'autres cas, l'équipe ou le responsable du recrutement peut préférer examiner chaque candidature. Une fois qu'un lot de candidatures qualifiées est réuni, l'équipe chargée du recrutement (les RH et le Hiring manager) doit examiner les candidats restants et identifier ceux qu'elle souhaite retenir.

2-2- Entretien téléphonique / présélection

Les premiers entretiens commencent généralement par des appels téléphoniques avec des représentants des ressources humaines. Les entretiens téléphoniques permettent de déterminer si les candidats possèdent les qualifications requises pour occuper le poste et s'ils correspondent à la culture et aux valeurs de l'organisation. Les entretiens téléphoniques permettent aux organisations de réduire la liste des candidats avant de les recevoir en entretien physique.

2-3- Entretiens physiques (HR et métiers)

En fonction du poste, un ou plusieurs entretiens peuvent être prévus pour les candidats restants. Les entretiens comprennent :

- Les premiers entretiens sont généralement en présentiel entre les candidats et le responsable du recrutement. Les entretiens préliminaires portent généralement sur l'expérience, les compétences, les antécédents professionnels, les prétentions salariales et la disponibilité des candidats.

- Les entretiens complémentaires (entretien métiers) sont plus approfondis ; l'entretien est tenu par le Hiring Manager et porte plus sur les aspects techniques. Il vise à savoir si le profil en face peut convenir au poste, quels sont ses principaux atouts techniques de la personne et sur quoi elle pourrait avoir plus de challenge et de difficulté. Il est important de synchroniser avec les RH pour ne pas reposer les mêmes questions aux candidats à interviewer.

- Dans certains cas, on peut programmer des entretiens finaux avec les dirigeants de l'entreprise ou les N+2 du poste à pourvoir. Ils sont généralement accordés qu'à un très petit nombre de candidats selon le poids du poste en entreprise.

Le 1er entretien est fait par le HR Manager, le 2eme est mené par le Hiring Manager, dans certains cas, le 3eme entretien est fait par le N+2/Gérant.

2-4- Évaluation des candidats - Tests Psychotechniques

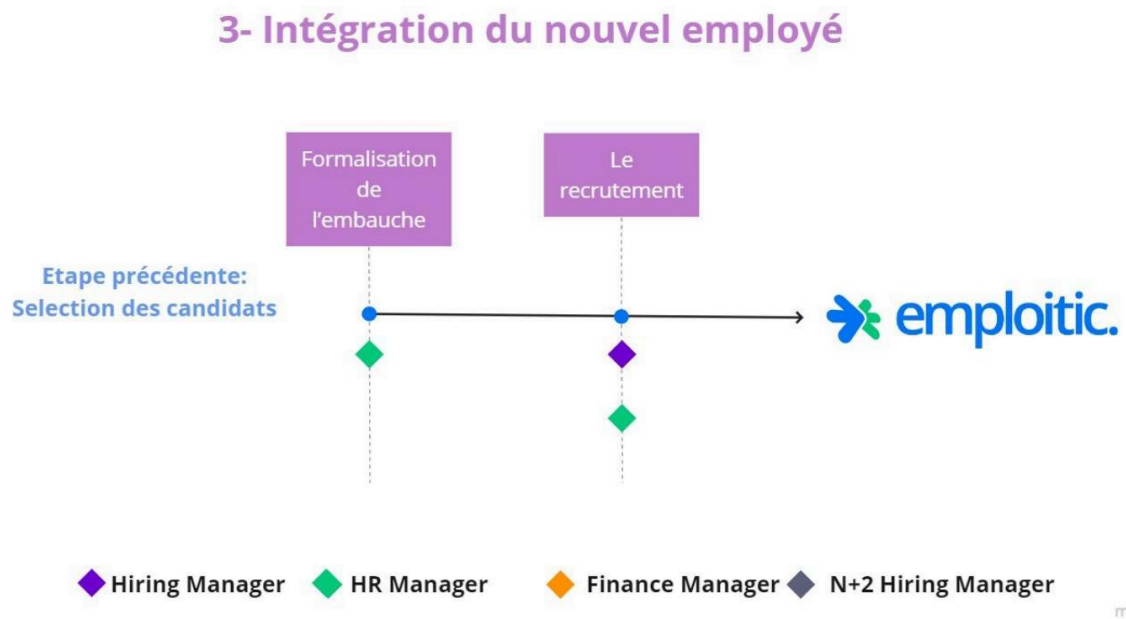
Pendant le déroulement des entretiens ou à leur fin, le Hiring Manager peut demander de faire passer un ou plusieurs tests standardisés aux deux derniers candidats. Ces tests sont sur la plateforme central test et sont envoyés par le HR Manager. Ils mesurent un large éventail de variables, notamment les traits de personnalité, la capacité à résoudre des problèmes, le raisonnement, la compréhension de la lecture, l'intelligence émotionnelle. Le HR Manager est le principal interlocuteur avec les candidats.

2-5- Décision de recrutement

C'est la dernière étape et la plus importante du processus. A cette étape l'équipe de recrutement identifie son premier choix. Elle doit également sélectionner un candidat de remplacement, au cas où le premier choix déclinerait l'offre. Si aucun candidat ne répond aux critères d'embauche, l'équipe de recrutement doit déterminer s'il convient ou non de recommencer le processus d'embauche. Dans l'affirmative, ils devront discuter de l'opportunité d'ajuster ou de modifier le processus de recrutement afin d'obtenir des candidats plus intéressants. La décision doit être prise par le Hiring Manager étant donné que la future recrue va faire partie de son équipe. Le N+2 du Hiring Manager est là pour confirmer la décision et le HR Manager devient consultant à cette étape du processus.

3.1.2.3- Intégration du nouvel employé

FIGURE N°4. ETAPE 3 : INTEGRATION DU NOUVEL EMPLOYE



(Source: Document interne de l'entreprise)

3-1 - Formalisation de l'embauche (Promesse d'embauche)

Une fois le meilleur candidat identifié, l'équipe RH établit une promesse d'embauche écrite qu'elle transmet à ce dernier. La promesse d'embauche doit mentionner l'intitulé exacte du poste, le salaire, les avantages, la date d'entrée en fonction, la politique en matière de travail à distance, l'équipement fourni par l'entreprise et les autres conditions d'emploi.

3-2- Le recrutement

Une fois que le candidat a accepté l'offre d'emploi, il est embauché. Une lettre d'offre acceptée marque le début d'une nouvelle aventure au sein de la famille d'Emploitic. Il faudrait donc lui envoyer le dossier administratif à préparer et préparer le plan d'intégration du nouvel employé avec le Hiring Manager. Le Hiring Manager doit préparer le Onboarding Plan de la nouvelle recrue afin de faciliter l'intégration, le HR Manager suit le bon déroulement du processus.

Le processus de l'onboarding se divise en deux phases essentielles: la première phase est le preboarding qui s'étend de l'acceptation de l'offre par le futur employé jusqu'à son premier jour au sein de l'entreprise. La deuxième phase est l'onboarding qui s'étend du premier jour du nouvel employé jusqu'à la fin de sa période d'intégration. L'objectif du onboarding est de mettre en place des actions qui faciliteront l'arrivée d'un nouveau salarié chez Emploitic.

Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche

Dans cette étude de cas, l'objectif est de déterminer l'apport de la digitalisation sur l'amélioration du processus de recrutement.

Nous avons mené une enquête quantitative par questionnaire pour déterminer l'avis des employés à propos de la façon dont le digital a amélioré le processus de recrutement, au sein de l'entreprise Emploitic qui est une entreprise déjà digitalisée et qui opère dans le domaine de e-recrutement, ainsi que sur la manière dont ils perçoivent l'impact du digital sur le processus de recrutement.

Après la complétion de l'enquête quantitative par questionnaire, nous avons mené une autre enquête supplémentaire d'ordre qualitative à savoir « guide d'entretiens ».

D'autre part la réalisation de cette étude, a été fondée sur des données provenant de la documentation mise à notre disposition par les différents organes consultés.

Nous avons sélectionné cette conception de recherche et d'analyse, afin de bien cerner le thème de recherche, et qu'il pourra par la suite confirmer ou infirmer les hypothèses prédéfinies et de ce fait il sera possible d'apporter des réponses claires et précises à la problématique.

Le questionnaire :

« Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »¹

Le questionnaire a été construit de façon à ce qu'il permet de retirer les informations recherchées.

Le questionnaire contient 18 questions (voir annexe N°1), de type :

- Question fermée à plusieurs réponses permises, dans ce type de question une forme précise de réponses est imposé dont on donne au répondant la possibilité de choisir plus d'une réponse.

¹ S, CHABANI et H, OUACHERINE : « *Guide de Méthodologie de la Recherche en Science Sociales* », Edition Taleb Impression, 2ème édition, Alger, 2017, P.77.

- A une seule réponse permise, le répondant dispose ici d'une liste de choix supérieurs à deux réponses, mais sa réponse doit être unique.

Le questionnaire a été produit en une seule version : en langue française puisqu'il est destiné aux employés ayant un niveau universitaire.

La taille de l'échantillon a été de 41 individus, travaillant à l'entreprise Emploitic ayant son siège à Draria, Alger. Ils ont été choisis selon leur disponibilité.

Cet échantillon est jugé représentatif puisque 41 individus ont été sondés à base d'une totale de 60 personnes qui travaillent chez Emploitic, ce qui représente 68,33% de la population totale.

Cependant pour assurer la diversité des membres de l'échantillon, les individus sondés ont été choisis parmi de multiples départements différents afin d'atteindre le plus grands nombre possible de participants. Le questionnaire a été administré sous le format papier, pour le distribuer aux employés sous l'accord du maître de stage de l'entreprise.

Il faut noter que les individus étaient très ouvert envers les questionnaires, ça a pris une quinzaine de jours pour les distribuer et les récupérer, à partir du 13/05/2024 jusqu'au 27/05/2024.

Pour le traitement des données collectées, le logiciel Excel 2016 a été utilisé qui permet d'obtenir des tableaux et des graphes statistiques. Le traitement des données collectées est effectué à base de tri simple.

Guide d'entretiens :

Afin de mettre en perspective l'analyse de l'étude, deux directeurs de départements faisant autorité sur ces sujets ont également été interviewés qui sont la directrice du département commercial et la directrice du département ressources humaines.

L'ensemble des interviewés ont été interrogés sur leurs expériences professionnelles, et leur point de vue sur la digitalisation et l'e-recrutement. Cela a été fait à l'aide d'entrevues en face à face et par email.

Afin de permettre aux répondants de se préparer et de réfléchir sur la thématique, une liste de questions leur a été envoyée pour structurer l'interview.

L'entretien :

« Un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé »¹

Le guide d'entretien a été construit de façon à ce qu'il permet de retirer les informations recherchées.

Un guide d'entretien dédié au responsable de recrutement (voir annexe N°2) a été envoyé à la directrice du département de ressources humaines et un autre guide d'entretien différent dédié à un autre responsable (voir annexe N°3) a été envoyé à la directrice du département commercial.

Le guide d'entretien contient 11 questions (voir annexe N°2 et N°3) divisé sur trois axes :

Axe introductive sur l'expérience professionnelle de l'interviewé

Axe sur la digitalisation

Axe sur l'e-recrutement

Le guide d'entretien contient des questions de types ouverts :

- Questions ouvertes à réponses littéraires, l'interviewé est totalement libre du choix de sa réponse, dans sa forme et dans sa longueur.

¹ S, CHABANI et H, OUACHERINE : « *Guide de Méthodologie de la Recherche en Science Sociales* », Edition Taleb Impression, 1ère édition, Alger, 2012, P.72.

Section 3 : Analyse de l'étude

3.3.1 Analyse des réponses du questionnaire (Voir Annexe N°01)

Dans cette rubrique, nous procédons à analyser les données collectées auprès du personnel RH à qui le questionnaire a été distribué. Dans un souci purement méthodologique et afin d'interpréter au mieux les résultats de la recherche, nous avons eu recours à l'utilisation du logiciel EXCEL 2016 qui permet effectuer des analyses statistiques et générer des tableaux et des graphes pour exposer et comprendre les résultats de l'enquête.

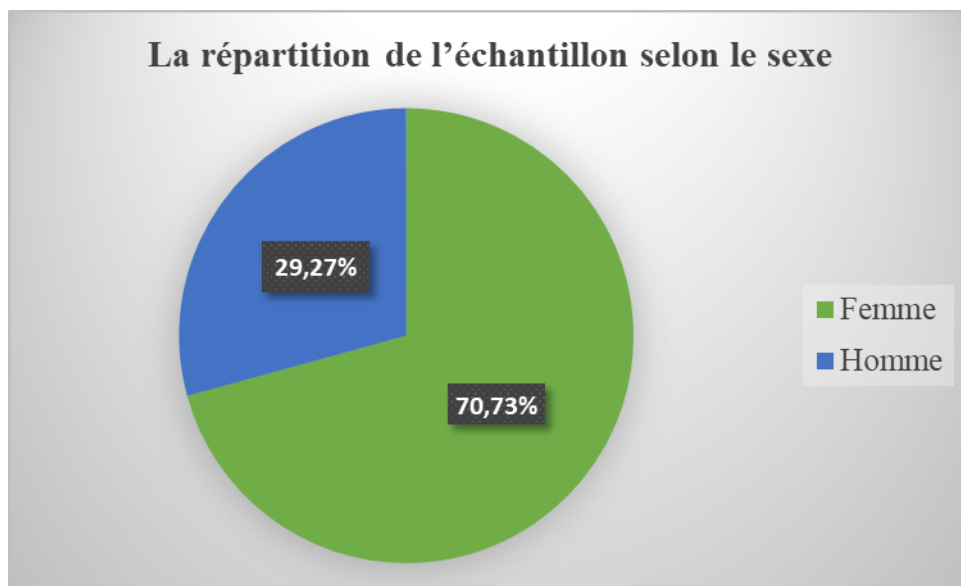
A la question 1 : Etes-vous homme ou femme ?

TABLEAU N°01. La répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Echantillon	Pourcentage%
Femme	29	70,73%
Homme	12	29,27%
Total	41	100%

(Source : élaboré par nos soins)

GRAPHE N°01. La répartition de l'échantillon selon le sexe



(Source : élaboré par nos soins)

Selon les réponses récoltées, on constate qu'il y'a 29 femmes ce qui correspond à 70,73% de l'échantillon et qu'il y'a 12 hommes ce qui correspond à 29,27% de l'échantillon. On conclue que la grande majorité de l'échantillon sont de sexe féminin.

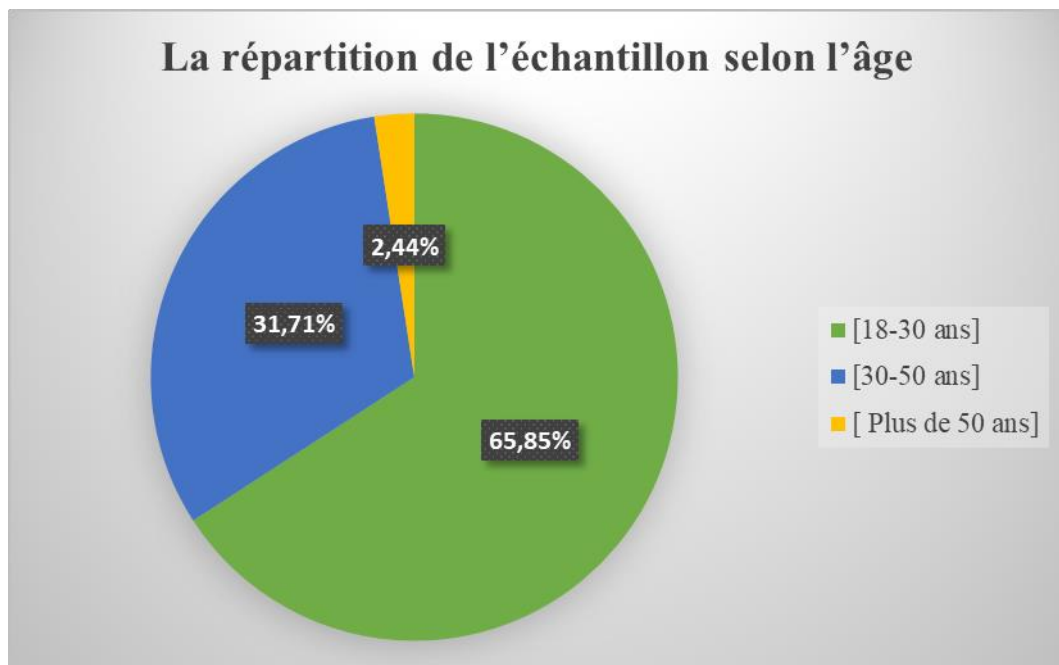
A la question 2 : Dans quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

TABLEAU N°02. La répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Echantillon	Pourcentage%
[18-30 ans]	27	65,85%
[30-50 ans]	13	31,71%
[Plus de 50 ans]	1	2,44%
Total	41	100%

(Source : élaboré par nos soins)

GRAPHE N°02. La répartition de l'échantillon selon l'âge



(Source : élaboré par nos soins)

Selon les réponses récoltées, on constate qu'il y'a 27 employés qui sont âgés de 18 à 30 ans ce qui correspond à 65,85% de l'échantillon et qu'il y'a 13 employés qui sont âgés de 30 à 50 ans ce qui correspond à 31,71% de l'échantillon, ainsi qu'un employé âgé de plus de 50 ans ce représente seulement 2,44% de l'échantillon. On conclue que l'échantillon est plutôt jeune.

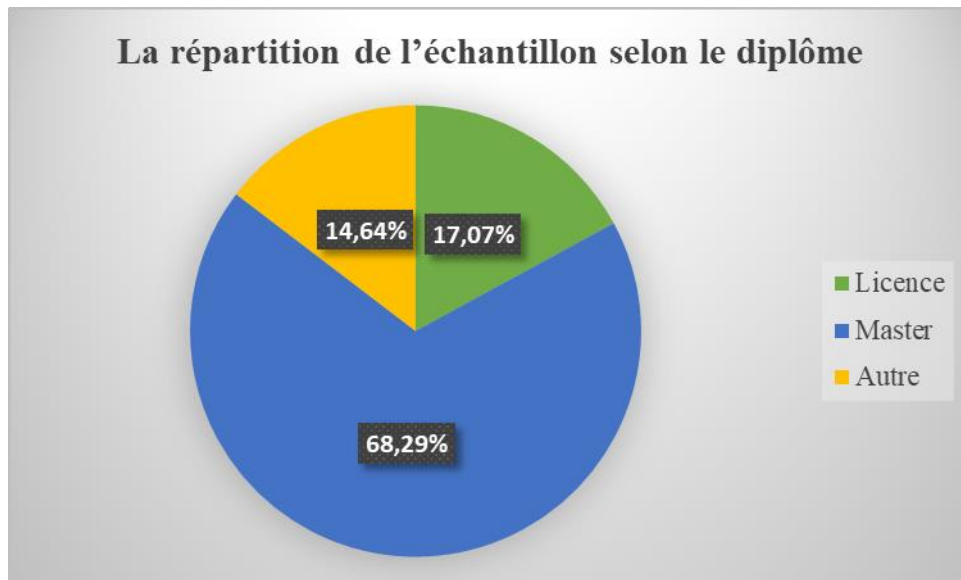
A la question 3 : Quel est votre niveau d'études ?

TABLEAU N°03. La répartition de l'échantillon selon le diplôme

Diplôme	Echantillon	Pourcentage%
Licence	7	17,07%
Master	28	68,29%
Autre	6	14,64%
Total	41	100%

(Source : élaboré par nos soins)

GRAPHE N°03. La répartition de l'échantillon selon le diplôme



(Source : élaboré par nos soins)

Selon les réponses récoltées, on constate qu'il y'a 7 employés qui ont une licence ce qui correspond à 17,07% de l'échantillon et 28 employés qui ont un master ce qui correspond à 68,29% de l'échantillon, il y'a également 6 employés qui ont un autre type de diplôme ce qui représente 14,64% de l'échantillon. On conclue que la majorité absolue a un niveau d'étude universitaire et que plus de la moitié sont titulaire d'un master.

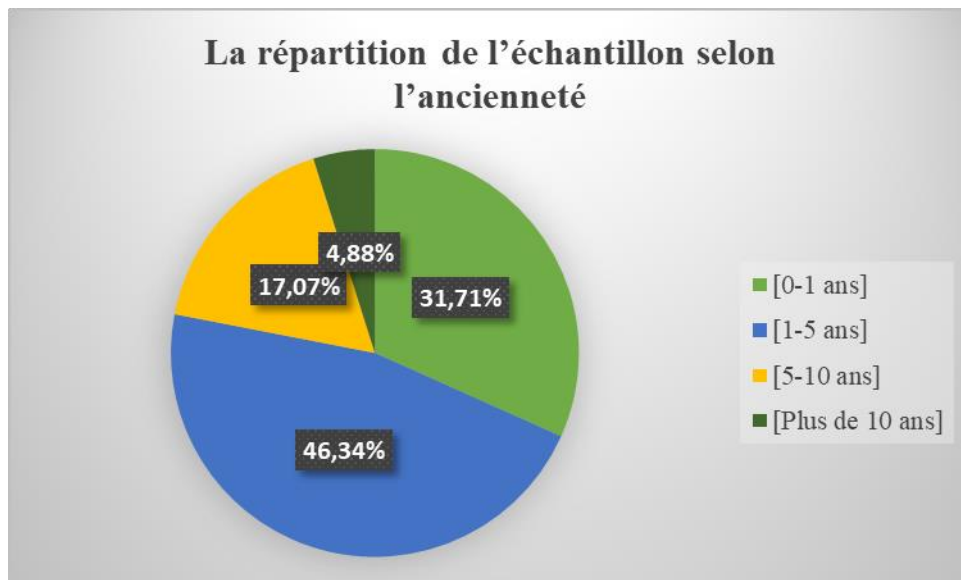
A la question 4 : Depuis combien d'année travaillez-vous dans cette entreprise?

TABLEAU N°04. La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Ancienneté	Echantillon	Pourcentage%
[0-1 ans]	13	31,71%
[1-5 ans]	19	46,34%
[5-10 ans]	7	17,07%
[Plus de 10 ans]	2	4,88%
Total	41	100%

(Source : élaboré par nos soins)

GRAPHE N°04. La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté



(Source : élaboré par nos soins)

Selon les réponses récoltées, on constate qu'il y'a 13 employés qui travaillent chez Emploitic pour moins d'un an ce qui correspond à 31,71% de l'échantillon et 19 employés qui ont travaillé pour Emploitic entre un et cinq ans ce qui correspond à 46,34% de l'échantillon. Egalement, il y'a 7 employés qui ont travaillé entre 5 à 10 ans ce qui représente 17,07% de l'échantillon ainsi que 2 employés seulement qui ont travaillé chez Emploitic pour plus de 10 ans. On conclue que Emploitic est une entreprise moderne qui renouvelle constamment ses effectifs parce que la majorité de ses employés y travaillent pour moins de 5 ans.

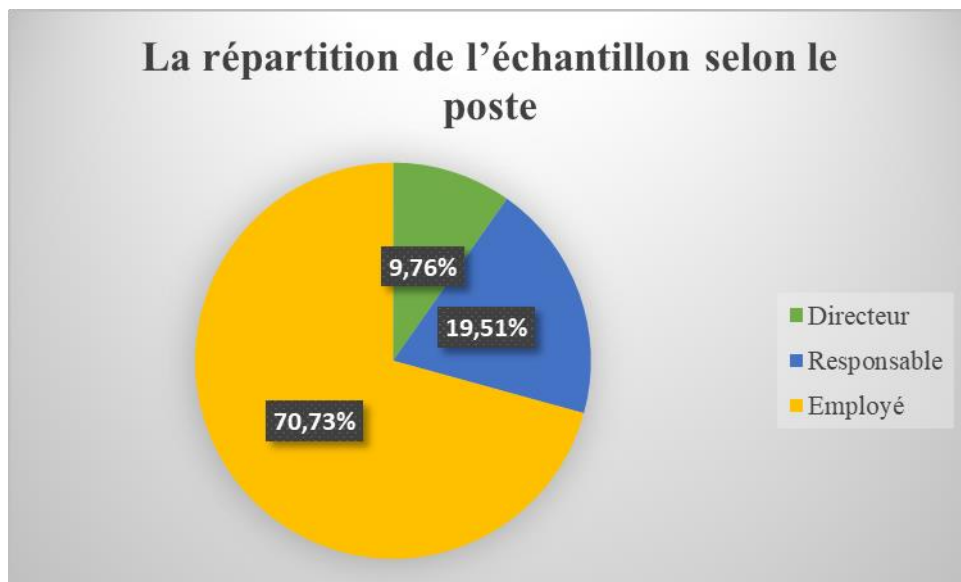
A la question 5 : Quel poste occupez-vous au sein de votre entreprise?

TABLEAU N°05. La répartition de l'échantillon selon le poste

Poste	Echantillon	Pourcentage%
Directeur	4	9,67%
Responsable	8	19,51%
Employé	29	70,73%
Total	41	100%

(Source : élaboré par nos soins)

GRAPHE N°05. La répartition de l'échantillon selon le poste



(Source : élaboré par nos soins)

Selon les réponses récoltées, on constate qu'il y'a 4 directeurs qui ont participé au questionnaire ce qui correspond à 9,76% de l'échantillon et 8 responsables ce qui correspond à 19,51% de l'échantillon, ainsi que 29 employés ce qui représente 70,73% de l'échantillon. On conclue que la majorité de l'échantillon sont des employés chapotés par des directeurs donc l'entreprise est de structure plate.

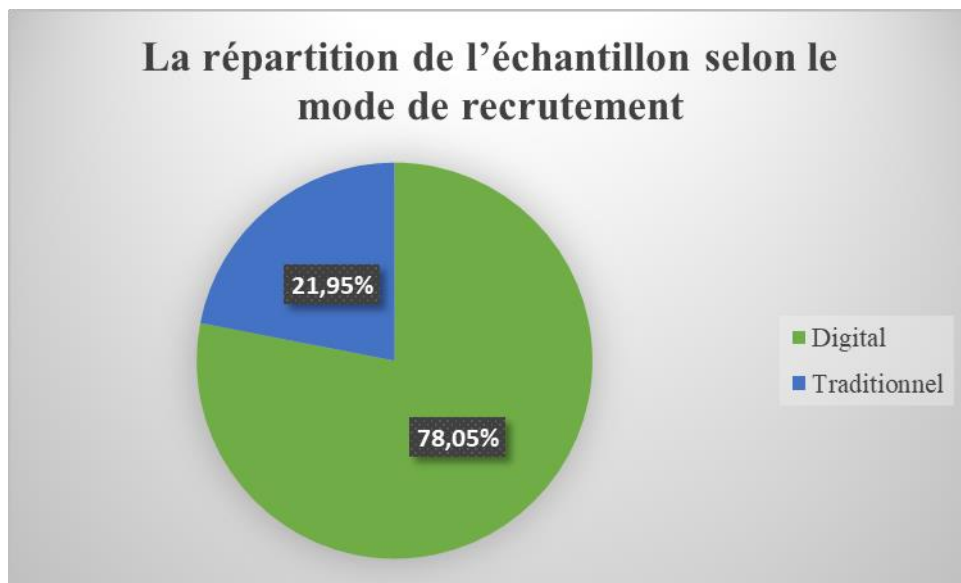
A la question 6 : Comment avez-vous été recruté ?

TABLEAU N°06. La répartition de l'échantillon selon le mode de recrutement

Mode de recrutement	Echantillon	Pourcentage%
Digital	32	78,05%
Traditionnel	9	21,95%
Total	41	100%

(Source : élaboré par nos soins)

GRAPHE N°06. La répartition de l'échantillon selon le mode de recrutement



(Source : élaboré par nos soins)

Selon les réponses récoltées, on constate qu'il y'a 32 employés qui ont été recruté digitalement ce qui correspond à 78,05% de l'échantillon. Cependant, il y'a 9 employés qui ont été recruté traditionnellement ce qui correspond à 21,95% de l'échantillon. On conclue que la majorité des employés de l'échantillon ont été recruté par la méthode digitale.

A la question 7 : Connaissez-vous le e-recrutement ?

TABLEAU N°07. La répartition de l'échantillon selon la connaissance du e-recrutement

Connaissance du e-recrutement	Echantillon	Pourcentage%
Oui	41	100%
Non	0	0%
Total	41	100%

(Source : élaboré par nos soins)

GRAPHE N°07. La répartition de l'échantillon selon la connaissance du e-recrutement



(Source : élaboré par nos soins)

Selon les réponses récoltées, on constate qu'il y'a 41 employés qui connaissent le e-recrutement ce qui correspond à 100% de l'échantillon et il n'y a aucun employé qui ne connaît pas le e-recrutement. On conclue que la totalité de l'échantillon connaît le e-recrutement.

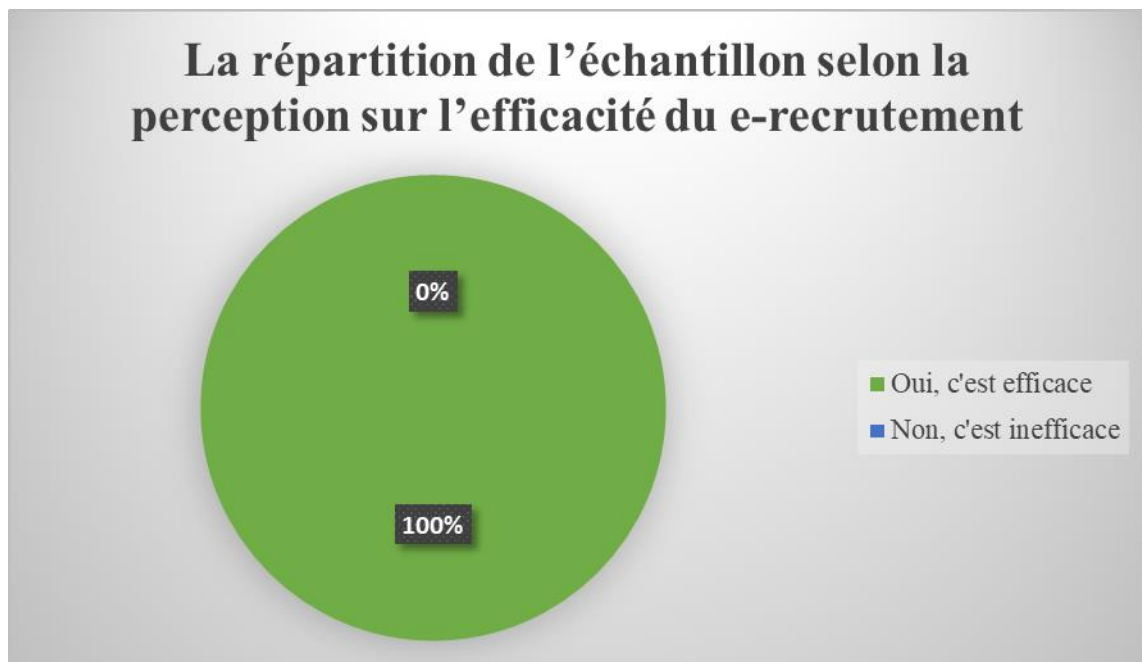
A la question 8 : Est-ce-que l'e-recrutement est une méthode efficace selon vous ?

TABLEAU N°08. La répartition de l'échantillon selon la perception sur l'efficacité du e-recrutement

L'e-recrutement, est-il efficace ?	Echantillon	Pourcentage%
Oui	41	100%
Non	0	0%
Total	41	100%

(Source : élaboré par nos soins)

GRAPHE N°08. La répartition de l'échantillon selon la perception sur l'efficacité du e-recrutement



(Source : élaboré par nos soins)

Selon les réponses récoltées, on constate qu'il y'a 41 employés qui perçoivent que le e-recrutement est une méthode efficace ce qui correspond à 100% de l'échantillon et il n'y a aucun employé qui perçoit l'e-recrutement comme une méthode inefficace ce qui correspond à 0% de l'échantillon. On conclue que la totalité de l'échantillon ont une perception positive sur l'efficacité du e-recrutement.

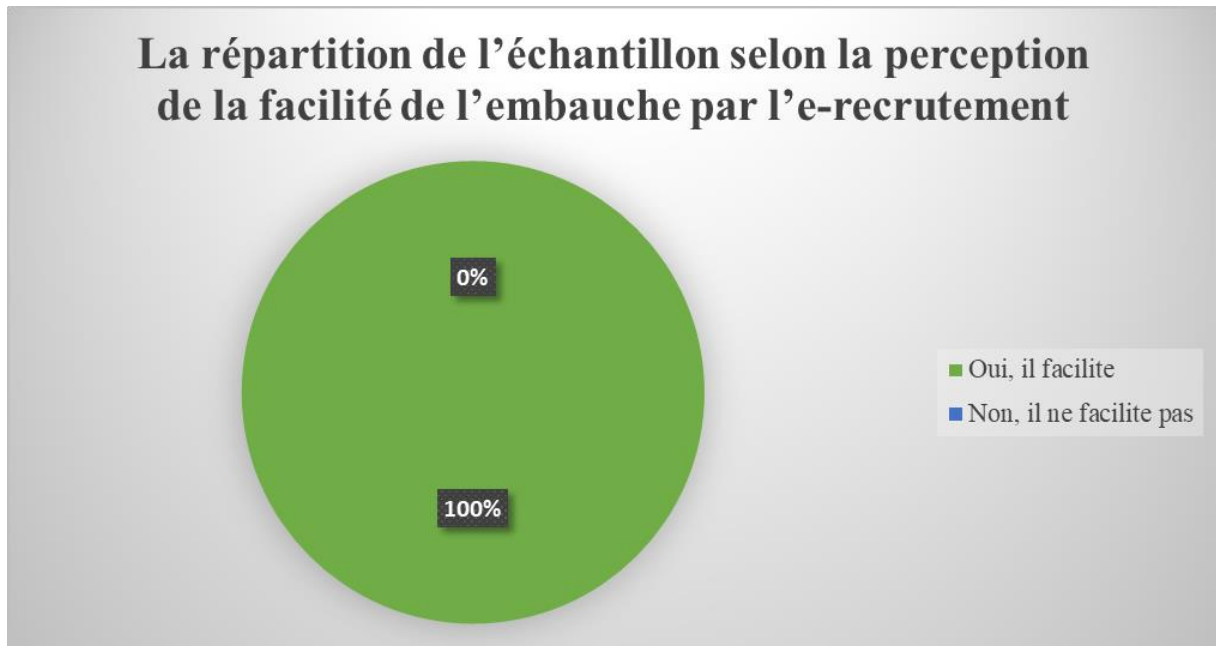
A la question 9 : Pensez-vous que le e-recrutement a facilité l'embauche ?

TABLEAU N°09. La répartition de l'échantillon selon la perception de la facilité de l'embauche par l'e-recrutement

L'e-recrutement, a-t-il facilité l'embauche?	Echantillon	Pourcentage%
Oui	41	100%
Non	0	0%
Total	41	100%

(Source : élaboré par nos soins)

GRAPHE N°09. La répartition de l'échantillon selon la perception de la facilité de l'embauche par l'e-recrutement



(Source : élaboré par nos soins)

Selon les réponses récoltées, on constate qu'il y'a 41 employés qui perçoivent que le e-recrutement facilite l'embauche ce qui correspond à 100% de l'échantillon et il n'y a aucun employé qui perçoit que l'e-recrutement ne facilite pas l'embauche ce qui correspond à 0% de l'échantillon. On conclue que la totalité de l'échantillon croit que l'e-recrutement est une méthode qui facilite l'embauche.

A la question 10 : Quelles sont les sites d'emploi que vous connaissez ?

TABLEAU N°10. La répartition des réponses de l'échantillon selon la connaissance des sites LinkedIn et Emploitic

Les sites connus	Réponses	Pourcentage%
LinkedIn	41	100%
Emploitic	41	100%

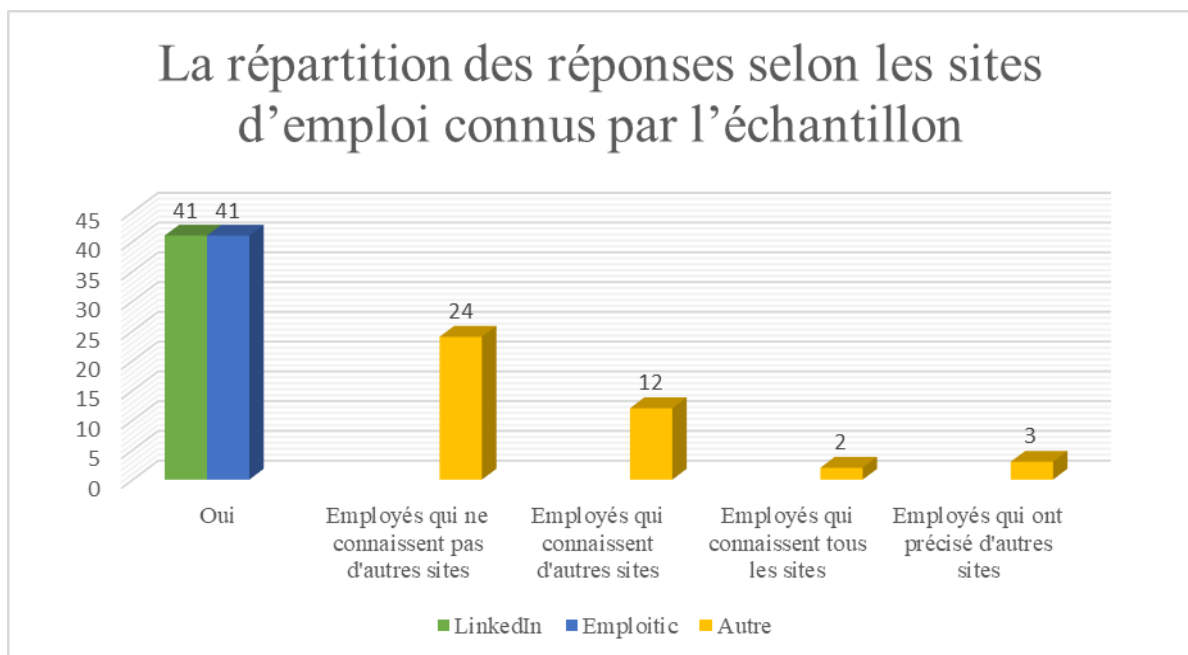
(Source : élaboré par nos soins)

TABLEAU N°11. La répartition des réponses de l'échantillon selon la connaissance des autres sites d'emploi

Les autres sites connus	Réponses	Pourcentage%
Employés qui ne connaissent pas d'autres sites	24	58,54%
Employés qui connaissent d'autres sites	12	29,26%
Employés qui connaissent tous les sites	2	4,88%
Employés qui ont précisé d'autres sites	3	7,32%
Total	41	100%

(Source : élaboré par nos soins)

GRAPHE N°10. La répartition des réponses selon les sites d'emploi connus par l'échantillon



(Source : élaboré par nos soins)

Selon les réponses récoltées, on constate qu'il y'a 41 employés qui connaissent LinkedIn et Emploitic ce qui correspond à 100% de l'échantillon dans les deux cas. Parmi ces derniers il y'a 24 employés qui ne connaissent pas d'autres sites d'emploi ce qui correspond à 58,54% de l'échantillon et 12 employés qui connaissent d'autre sites d'emploi ce qui correspond à 29,26% de l'échantillon. Egalement, il y'a 2 employés qui connaissent tous les sites d'emploi et 3 employés qui ont précisé d'autres sites d'emploi comme Bayt, Indeed, Welcome to the Jungle. On conclue que la totalité de l'échantillon connait LinkedIn et Emploitic.

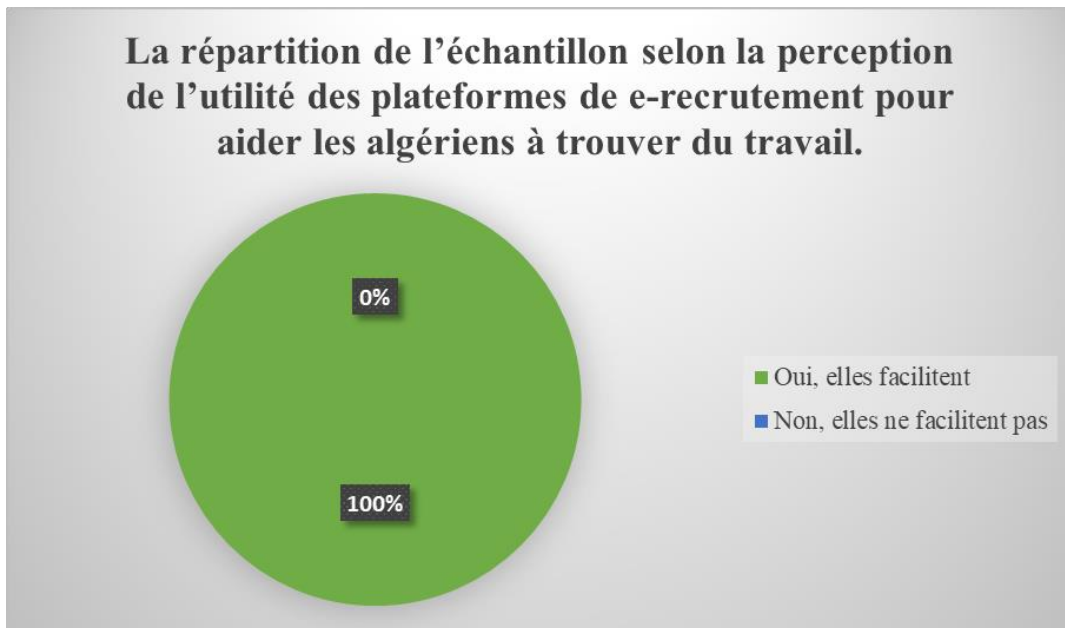
A la question 11 : Croyez-vous que l'avènement des plateforme de e-recrutement ont aidé les jeunes algériens à trouver facilement du travail ?

TABLEAU N°12. La répartition de l'échantillon selon la perception de l'utilité des plateformes de e-recrutement pour aider les jeunes algériens à trouver du travail.

Les plateformes de e-recrutement, Sont-elles utiles pour les algériens à trouver du travail ?	Echantillon	Pourcentage%
Oui	41	100%
Non	0	0%
Total	41	100%

(Source : élaboré par nos soins)

GRAPHE N°11. La répartition de l'échantillon selon la perception de l'utilité des plateformes de e-recrutement pour aider les jeunes algériens à trouver du travail.



(Source : élaboré par nos soins)

Selon les réponses récoltées, on constate qu'il y'a 41 employés qui croient que l'avènement des plateformes de e-recrutement ont aidé les jeunes algériens à trouver facilement du travail ce qui correspond à 100% de l'échantillon et il n'y a aucun employé qui croit au contraire. On conclue que la totalité de l'échantillon croit en l'utilité des plateformes de e-recrutement pour aider les jeunes algériens à trouver du travail.

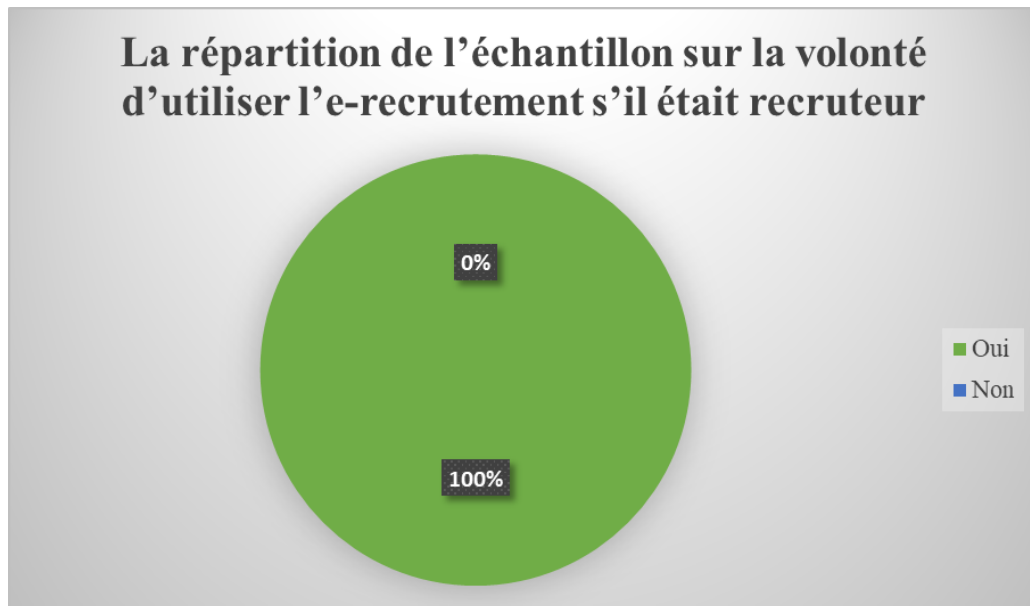
A la question 12 : Si vous étiez à la place du recruteur utiliseriez-vous l'e-recrutement ?

TABLEAU N°13. La répartition de l'échantillon sur la volonté d'utiliser l'e-recrutement s'il était recruteur

La volonté d'utiliser l'e-recrutement s'il était recruteur	Echantillon	Pourcentage%
Oui	41	100%
Non	0	0%
Total	41	100%

(Source : élaboré par nos soins)

GRAPHE N°12. La répartition de l'échantillon sur la volonté d'utiliser l'e-recrutement s'il était recruteur



(Source : élaboré par nos soins)

Selon les réponses récoltées, on constate que 41 employés utiliseraient l'e-recrutement s'ils étaient recruteurs ce qui correspond à 100% de l'échantillon et que personne n'utiliserait pas l'e-recrutement s'ils étaient recruteurs ce qui correspond à 0% de l'échantillon. On conclue que la totalité de l'échantillon ont la volonté d'utiliser le e-recrutement en étant recruteur.

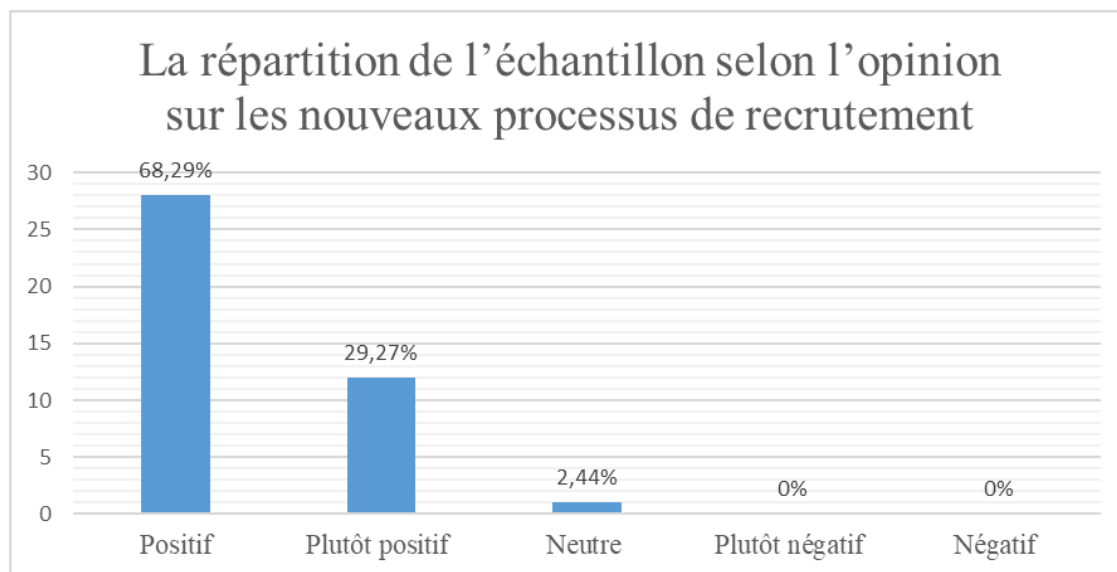
A la question 13 : Quelle opinion avez-vous sur ces nouveaux processus de recrutement ?

TABLEAU N°14. La répartition de l'échantillon selon l'opinion sur les nouveaux processus de recrutement

L'opinion sur les nouveaux processus de recrutement	Echantillon	Pourcentage%
Positif	28	68,29%
Plutôt positif	12	29,27%
Neutre	1	2,44%
Plutôt négatif	0	0%
Négatif	0	0%
Total	41	100%

(Source : élaboré par nos soins)

GRAPHE N°13. La répartition de l'échantillon selon l'opinion sur les nouveaux processus de recrutement



(Source : élaboré par nos soins)

Selon les réponses récoltées, on constate qu'il y a 28 employés qui ont un avis positif sur ses nouveaux processus de recrutement ce qui correspond à 68,29% de l'échantillon, ainsi que 12 employés qui ont un avis plutôt positif ce qui correspond à 29,27% de l'échantillon et une seule personne qui a un avis neutre ce qui représente 2,44% de l'échantillon. Par contre, il n'y a personne qui a un avis négatif ou plutôt négatif. On conclue que l'opinion générale de l'échantillon sur ses nouveaux processus de recrutement penche fortement vers le positif.

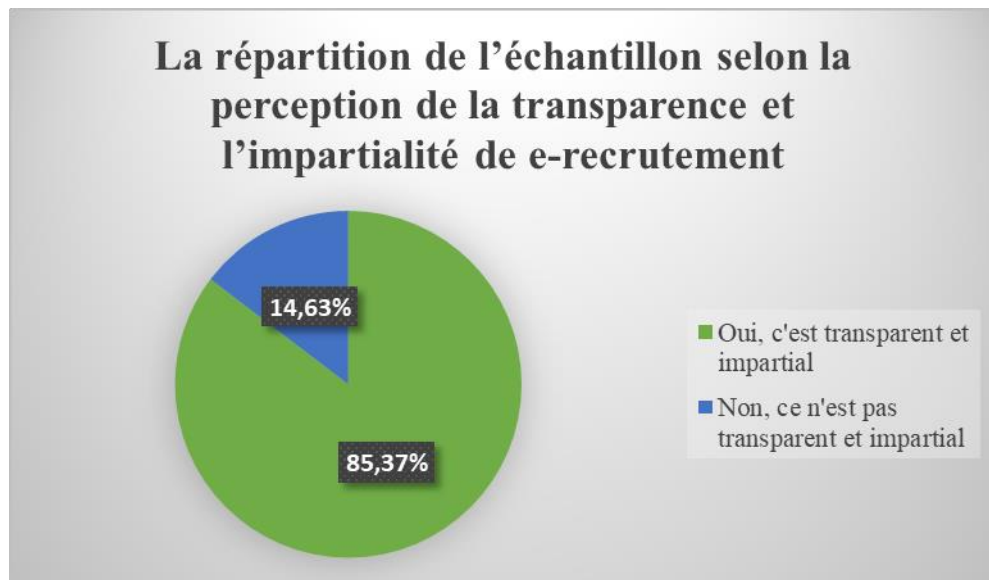
A la question 14: Pensez-vous que le e-recrutement est un processus transparent et impartial ?

TABLEAU N°15. La répartition de l'échantillon selon la perception de la transparence et l'impartialité du processus de e-recrutement

L'e-recrutement, est-il transparent et impartial ?	Echantillon	Pourcentage%
Oui	35	85,37%
Non	6	14,63%
Total	41	100%

(Source : élaboré par nos soins)

GRAPHE N°14. La répartition de l'échantillon selon la perception de la transparence et l'impartialité du processus de e-recrutement



(Source : élaboré par nos soins)

Selon les réponses récoltées, on constate qu'il y'a 35 employés qui perçoivent le processus de e-recrutement comme étant transparent et impartial ce qui correspond à 85,37% de l'échantillon et 6 employés qui ne perçoivent pas le processus de e-recrutement comme étant transparent et impartial ce qui correspond à 14,63% de l'échantillon. On conclue que la majorité de l'échantillon croit que l'e-recrutement est un processus transparent et impartial.

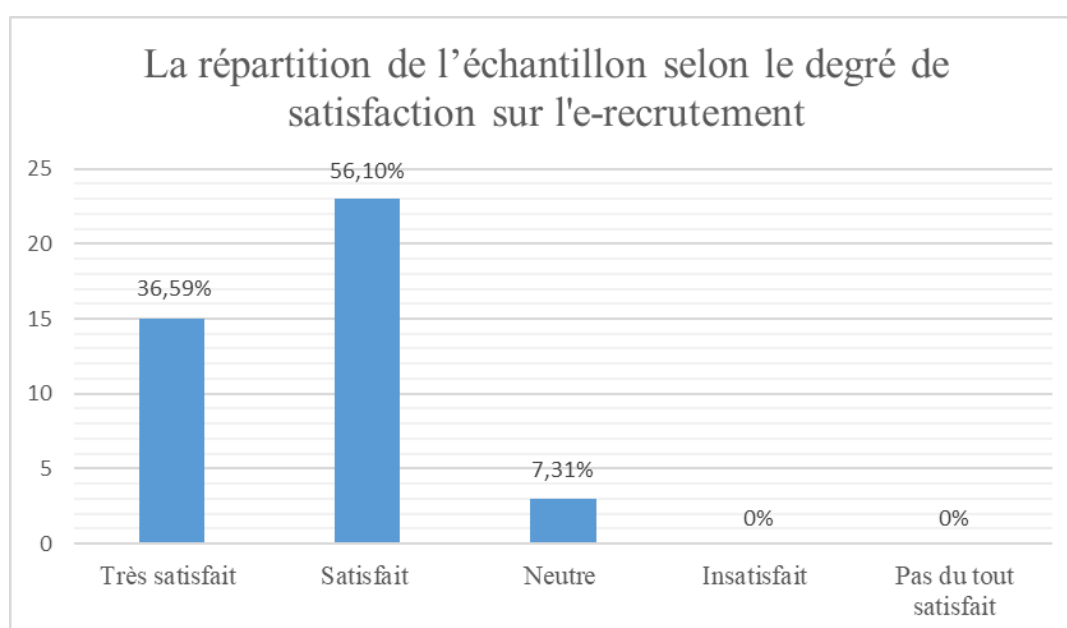
A la question 15: Quelle est le degré de votre satisfaction à propos du recrutement digital ?

TABLEAU N°16. La répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction sur le recrutement digital

Le degré de satisfaction sur l'e-recrutement	Echantillon	Pourcentage%
Très satisfait	15	36,59%
Satisfait	23	56,10%
Neutre	3	7,31%
Insatisfait	0	0%
Pas du tout satisfait	0	0%
Total	41	100%

(Source : élaboré par nos soins)

GRAPHE N°15. La répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction sur le recrutement digital



(Source : élaboré par nos soins)

Selon les réponses récoltées, on constate qu'il y'a 15 employés qui sont très satisfaits du recrutement digital ce qui correspond à 36,59% de l'échantillon et il y'a 23 employés qui sont satisfaits du recrutement digital ce qui correspond à 56,10% de l'échantillon. Egalement, il y'a 3 employés qui sont neutre au sujet du recrutement digital ce qui correspond à 7,31% de l'échantillon. Par contre, il n'y a personne qui est insatisfaite ou pas du tout satisfaite à-propos du recrutement digital. On conclue que l'échantillon penche fortement vers la satisfaction.

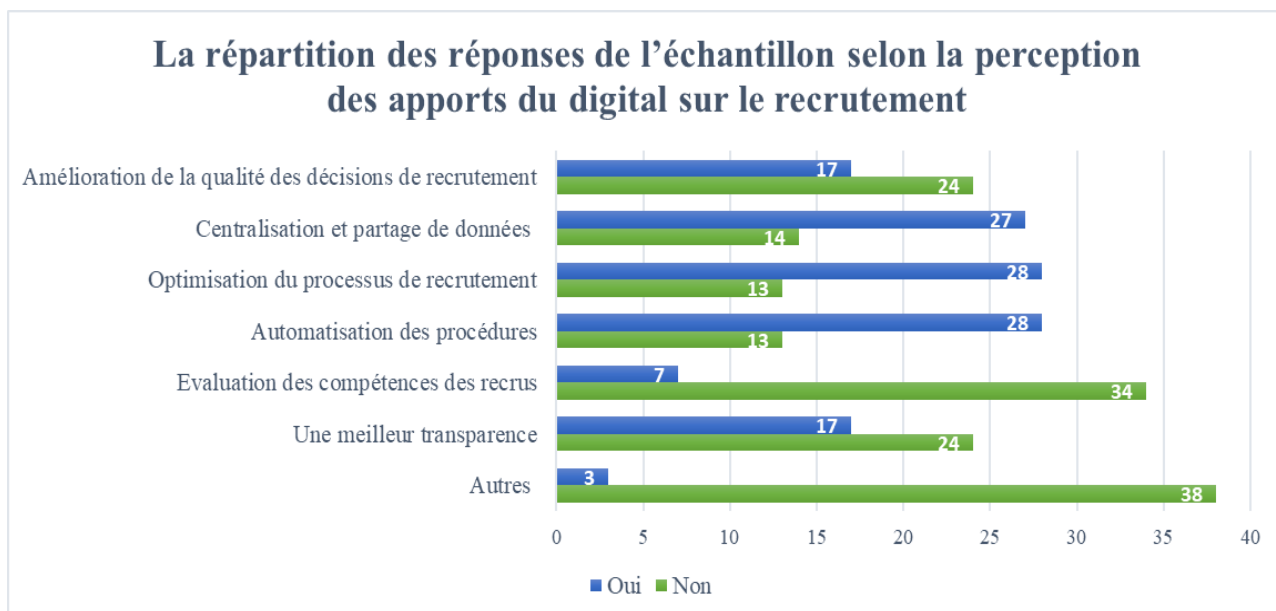
A la question 16: Selon vous, quels sont les apports du digital sur le recrutement?

TABLEAU N°17. La répartition des réponses de l'échantillon selon la perception des apports du digital sur le recrutement

Les apports du digital sur le recrutement	Réponses	Pourcentage%
Amélioration de la qualité des décisions de recrutement	17	41,46%
Centralisation et partage de données	27	65,85%
Optimisation du processus de recrutement	28	68,29%
Automatisation des procédures	28	68,29%
Evaluation des compétences des recrues	7	17,07%
Une meilleur transparence	17	41,46%
Autres	3	7,32%

(Source : élaboré par nos soins)

GRAPHE N°16. La répartition des réponses de l'échantillon selon la perception des apports du digital sur le recrutement



(Source : élaboré par nos soins)

Selon les réponses récoltées, on constate qu'il y'a 17 employés qui sont d'accord que le digital améliore la qualité des décisions de recrutement et que le digital offre une meilleur transparence sur le processus de recrutement ce qui correspond à 41,46% de l'échantillon dans les deux cas. Egalement, il y'a 28 employés qui sont d'accord que le digital optimise le processus de recrutement et automatise ses procédures ce qui correspond à 68,29% de l'échantillon dans les deux cas. De plus, 27 employés sont d'accord que le digital aide à la centralisation et partage des données de recrutement ce qui correspond à 65,85% de l'échantillon et 7 employés qui sont d'accord que le digital assiste à l'évaluation des compétences des recrues ce qui correspond à 17,07% de l'échantillon ainsi que 3 employés seulement qui ont donné d'autre réponse comme l'égalité des chances entre les candidats, le gain de temps et d'argent et l'optimisation des dépenses. On conclue que la majorité a convenu que les apports de la digitalisation sur le recrutement s'énumèrent en la centralisation et le partage de données de recrutement, l'optimisation du processus de recrutement et l'automatisation des procédures de recrutement.

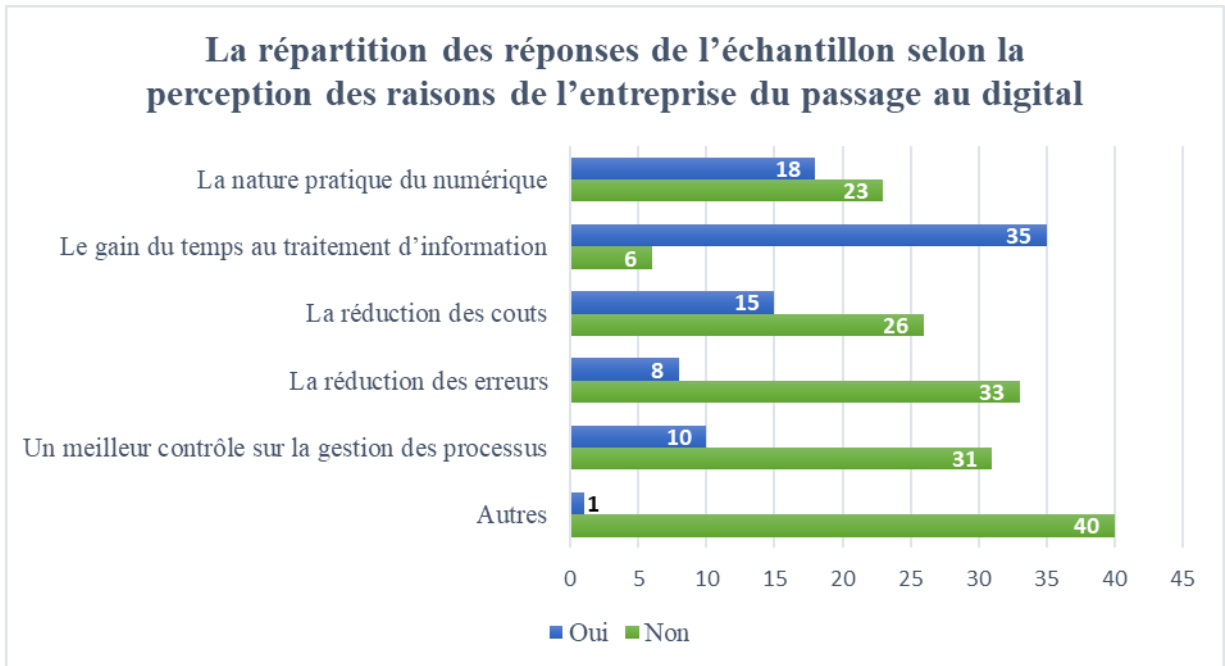
A la question 17 : Selon vous, quelles sont les raisons de l'entreprise du passage au digital ?

TABLEAU N°18. La répartition des réponses de l'échantillon selon la perception des raisons de l'entreprise du passage au digital

Les raisons de l'entreprise du passage au digital	Réponses	Pourcentage%
La nature pratique du numérique	18	43,90%
Le gain du temps au traitement d'information	35	85,37%
La réduction des couts	15	36,59%
La réduction des erreurs	8	19,51%
Un meilleur contrôle sur la gestion des processus	10	24,39%
Autres	1	2,44%

(Source : élaboré par nos soins)

GRAPHE N°17. La répartition des réponses de l'échantillon selon la perception des raisons de l'entreprise du passage au digital



(Source : élaboré par nos soins)

Selon les réponses récoltées, on constate qu'il y'a 18 employés qui perçoivent que l'entreprise est passé au numérique à cause de sa nature pratique ce qui correspond à 43,90% de l'échantillon et 35 employés qui perçoivent que l'entreprise est passé au digital parce qu'il facilite le traitement d'information pour gagner du temps ce qui correspond à 85,37% de l'échantillon et 15 employés perçoivent que l'entreprise est passé au digital pour réduire les coûts ce qui correspond à 36,59% de l'échantillon. Egalement, il y'a 8 employés qui perçoivent que l'entreprise est passé au digital pour réduire les erreurs ce qui représente 19,51% de l'échantillon, ainsi que 10 employés qui perçoivent que l'entreprise est passé au digital à cause d'un meilleur contrôle sur la gestion des processus ce qui représente 24,39%. De plus, il y'a une seule personne qui a précisé la pandémie du Covid-19 comme étant une raison qui a accéléré le passage des entreprise vers le digital. On conclue que la majorité a convenu que la raison principale du passage de l'entreprise vers le digital est le gain de temps au traitement d'information.

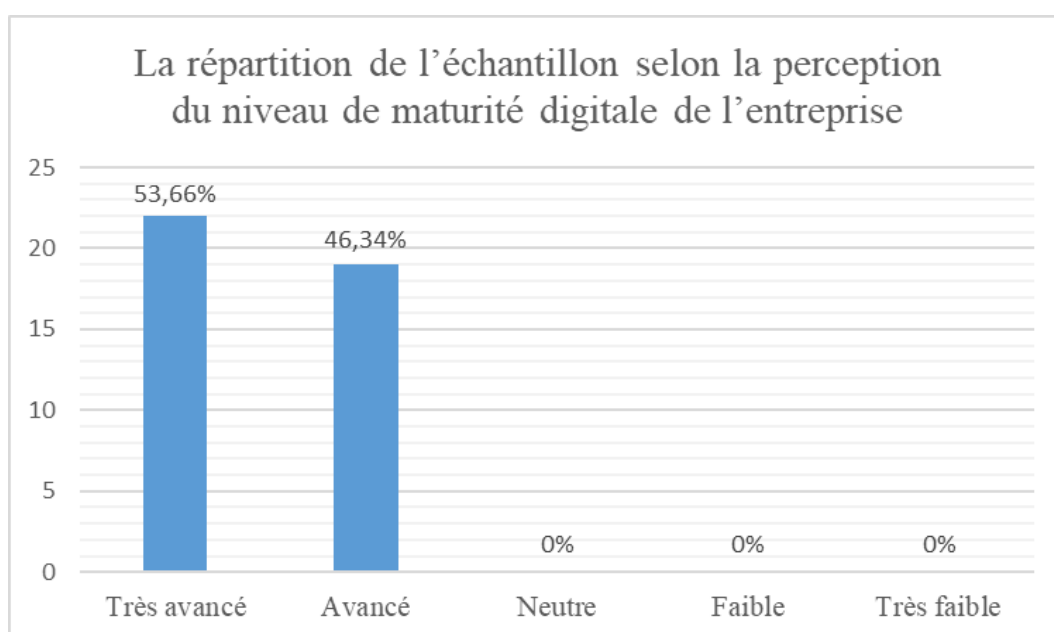
A la question 18 : Comment jugez-vous la maturité digitale de l'entreprise ?

TABLEAU N°19. La répartition de l'échantillon selon la perception du niveau de maturité digitale de l'entreprise

Le niveau de maturité digitale de l'entreprise	Echantillon	Pourcentage%
Très avancé	22	53,66%
Avancé	19	46,34%
Neutre	0	0%
Faible	0	0%
Très faible	0	0%
Total	41	100%

(Source : élaboré par nos soins)

GRAPHE N°18. La répartition de l'échantillon selon la perception du niveau de maturité digitale de l'entreprise



(Source : élaboré par nos soins)

Selon les réponses récoltées, on constate qu'il y a 22 employés qui perçoivent que le niveau de maturité digitale de l'entreprise est très avancé ce qui correspond à 53,66% de l'échantillon ainsi que 19 employés qui perçoivent que le niveau de maturité digitale de l'entreprise est avancé ce qui correspond à 46,34% de l'échantillon. Egalement, il n'y a personne qui perçoit que l'entreprise a un niveau de maturité digitale neutre, faible ou très faible. On conclue que la maturité digitale de l'entreprise penche fortement vers le très avancé d'après l'échantillon.

3.3.2 Synthèse des résultats de l'enquête

- ▶ La majorité des employés de l'échantillon sont des femmes avec un pourcentage de 70,73%.
- ▶ La majorité des employés de l'échantillon ont moins de trente ans avec un pourcentage de 65,85%.
- ▶ La majorité des employés de l'échantillon sont titulaire d'un diplôme de Master avec un pourcentage de 68,29%
- ▶ La majorité des employés de l'échantillon travaillent chez Emploitic pour moins de cinq ans avec un pourcentage de 78,05%.
- ▶ La majorité des personnes interrogées sont de simples employés avec un pourcentage de 70,73%.
- ▶ La majorité des employés de l'échantillon ont été recruté digitalement avec un pourcentage de 78,05%.
- ▶ La totalité des employés de l'échantillon connaissent le e-recrutement avec un pourcentage de 100%.
- ▶ La totalité des employés de l'échantillon pensent que l'e-recrutement est une méthode efficace avec un pourcentage de 100%.
- ▶ La totalité des employés de l'échantillon croient que l'e-recrutement a facilité l'embauche avec un pourcentage de 100%.
- ▶ La totalité des employés de l'échantillon connaissent LinkedIn et Emploitic avec un pourcentage de 100%.
- ▶ La totalité des employés de l'échantillon croient que l'avènement des plateformes de e-recrutement ont aidé les jeunes algériens à trouver facilement du travail avec un pourcentage de 100%.
- ▶ La totalité des employés de l'échantillon utiliseraient l'e-recrutement s'ils étaient recruteurs avec un pourcentage de 100%.
- ▶ La majorité absolue des employés de l'échantillon ont une opinion positive sur ces nouveaux processus de recrutement avec un pourcentage de 97,56%.

- ▶ La majorité des employés de l'échantillon croient que l'e-recrutement est un processus transparent et impartial avec un pourcentage de 85,37%.
- ▶ La majorité absolue des employés de l'échantillon sont satisfait du e-recrutement avec un pourcentage de 92,69%.
- ▶ Selon les employés de l'échantillon, les principaux apports du digital sur le recrutement sont : la centralisation et le partage de données de recrutement avec un pourcentage de 65,85%, l'optimisation du processus de recrutement et l'automatisation des procédures de recrutement avec un pourcentage de 68,29%.
- ▶ Selon la majorité des employés de l'échantillon, la raison principale du passage de l'entreprise vers le digital est le gain de temps au traitement d'information avec un pourcentage de 85,37%.
- ▶ La majorité des employés de l'échantillon croient que la maturité digitale de l'entreprise Emploitic est très avancée avec un pourcentage de 53,66%.

3.3.3 Analyse des réponses des entretiens (Voir Annexe N°02 et N°03)

Analyse des réponses d'un entretien mené avec la directrice du département de ressources humaines

I- Partie introductive

1- Quel poste occupez-vous au sein de l'entreprise ?

Réponse : Directrice du département de ressources humaines

2- Depuis combien d'année travaillez-vous dans cette entreprise ?

Réponse : Je travaille pour Emploitic depuis une année

II-Partie sur la digitalisation

1- Selon vous, quelles sont les raisons du passage de l'entreprise au digital ?

Réponse : Nous sommes une entreprise digitale depuis le lancement.

2- Quel est le rôle de votre poste dans le succès de la transformation digitale de l'entreprise ?

Réponse : La directrice des ressources humaines (DRH) joue un rôle crucial dans le succès de la transformation digitale de l'entreprise, parmi ces rôles la gestion du capital humain, l'accompagnement des salariés, mise en place de la stratégie RH, la communication avec les collaborateurs et assure le changement, et l'intégration des nouvelles technologies.

3- Comment jugez-vous la maturité digitale de l'entreprise ?

Réponse : Très mature par rapport au marché algérien.

III-Partie sur l'e-recrutement

1- Comment définissez-vous l'e-recrutement ?

Réponse : l'e-recrutement désigne l'utilisation des technologies numériques et d'Internet pour mener des activités de recrutement. Cela inclut la publication d'offres d'emploi en ligne, la recherche et la sélection de candidats via des plateformes de recrutement sur Internet, la gestion des candidatures à distance, les entretiens vidéo, et l'utilisation d'outils et de logiciels spécialisés pour optimiser les processus de recrutement.

2- Pourquoi l'entreprise est passée au e-recrutement ?

Réponse : L'entreprise opte pour le e-recrutement pour plusieurs raisons : il est rapide, efficace et économique. Grâce aux plateformes en ligne, elle peut toucher un large public de candidats, simplifier le processus de recrutement et analyser les données pour optimiser sa stratégie. En résumé, le e-recrutement offre praticité et performances pour répondre aux besoins évolutifs de l'entreprise en matière de recrutement.

3- Comment l'entreprise est passée au e-recrutement ?

Réponse : L'entreprise passe au e-recrutement en suivant un processus structuré : évaluation des besoins, choix de plateformes en ligne, création de profils d'entreprise, publication des offres d'emploi et gestion des candidatures. Cette transition lui permet d'accéder à un large bassin de talents, de simplifier le processus de recrutement et d'améliorer son efficacité globale.

4- Selon vous, quels sont les apports du digital sur le recrutement?

Réponse : Le digital apporte des avantages majeurs au e-recrutement en permettant à l'entreprise d'atteindre un public plus large, d'automatiser les processus, de réduire les coûts et d'analyser les données pour optimiser les stratégies de recrutement. En résumé, le e-recrutement bénéficie de l'efficacité et de la flexibilité offerte par les outils numériques, améliorant ainsi l'ensemble du processus de recrutement.

5- Selon vous, quelle sont les avantages apportés par l'e-recrutement par rapport au recrutement traditionnel ?

Réponse : L'e-recrutement offre une portée plus large, une rapidité accrue et des coûts réduits par rapport au recrutement traditionnel. Grâce à l'utilisation des plateformes en ligne, il permet d'atteindre un large public de candidats, d'automatiser les processus de recrutement et d'optimiser l'efficacité globale, ce qui est en fait une option plus efficace et économique pour l'entreprise en quête de talents.

6- Selon vous, est-ce-que l'e-recrutement est une méthode efficace?

Réponse : L'e-recrutement est une méthode efficace de recrutement grâce à sa portée étendue, sa rapidité, son efficacité et sa capacité à réduire les coûts. En utilisant des plateformes en ligne, l'entreprise peut atteindre un large public de candidats, automatiser les processus de

recrutement et analyser les données pour optimiser sa stratégie. En résumé, le e-recrutement offre une solution pratique et performante pour trouver les meilleurs talents.

Analyse des réponses d'un entretien mené avec la directrice de département commercial

I- Partie introductive

1- Quel poste occupez-vous au sein de l'entreprise ?

Réponse : Directrice de département commercial

2- Depuis combien d'année travaillez-vous dans cette entreprise ?

Réponse : 13 ans

II- Partie sur la digitalisation

1- Quelles sont les raisons du passage de l'entreprise au digital ?

Réponse : Le passage au digital dans le domaine du recrutement permet à l'entreprise de simplifier et d'optimiser son processus de recrutement, d'accéder à un vivier de talents plus large, et d'améliorer l'expérience globale des candidats, ce qui contribue à attirer et à retenir les meilleurs talents.

2- Quel est le rôle de votre poste dans le succès de la transformation digitale de l'entreprise ?

Réponse : La directrice commerciale est une actrice clé de la transformation digitale.

Responsable de la définition de la stratégie commerciale digitale, elle guide l'entreprise dans l'adoption de technologies et de pratiques numériques innovantes pour répondre aux besoins changeants du marché de l'emploi en ligne. Son rôle inclut le développement de partenariats stratégiques, la gestion des ventes et du marketing, l'optimisation de la plateforme de recrutement en ligne, ainsi que la veille concurrentielle. En travaillant en étroite collaboration avec les équipes techniques et en surveillant les évolutions du marché, la directrice commerciale contribue à positionner l'entreprise comme un leader dans son secteur en pleine transformation digitale.

3- Comment jugez-vous la maturité digitale de l'entreprise ?

Réponse : Emploitic est une entreprise à la pointe de la technologie, offrant une plateforme de recrutement en ligne moderne et intuitive. Grâce à cette transformation, l'entreprise ouvre de nouvelles opportunités pour les entreprises à la recherche de talents et facilite le parcours

professionnel des candidats. Cette évolution témoigne de l'engagement d'Emploitic à rester à la pointe de l'innovation pour mieux servir ses utilisateurs.

III- Partie sur l'e-recrutement

1- Quelle est l'utilité du e-recrutement pour votre poste ?

Réponse : L'e-recrutement offre une multitude d'avantages pratiques pour un recruteur, incluant une portée étendue, une rapidité accrue, une réduction des coûts et une facilité de gestion des processus de recrutement. De plus, l'analyse des données permet d'optimiser les stratégies de recrutement. En somme, l'e-recrutement simplifie et améliore considérablement les efforts de recrutement pour les recruteurs.

2- Quelles sont les procédures que vous utilisez pour remplir les postes vacants ?

Réponse :

1. Identification des besoins : Les postes à pourvoir et les compétences requises sont définis.
2. Rédaction et publication des offres : Les annonces d'emploi sont rédigées et diffusées sur divers canaux.
3. Réception et tri des candidatures : Les candidatures sont reçues et évaluées pour sélectionner les profils pertinents.
4. Entretiens de sélection : Les candidats présélectionnés passent des entretiens pour évaluer leurs compétences et leur adéquation avec le poste.
5. Évaluation des candidats : Des méthodes d'évaluation supplémentaires peuvent être utilisées pour évaluer les candidats.
6. Prise de décision et offre d'emploi : Une fois le candidat retenu choisi, une offre d'emploi lui est proposée.
7. Intégration et suivi : Le nouveau collaborateur est intégré à l'entreprise, et un suivi peut être assuré pour garantir son intégration réussie.

3- Que pensez-vous de ce nouveau processus de recrutement ?

Réponse : Le processus n'est pas nouveau on l'utilise depuis plus de 18 ans.

4- Selon vous, quels sont les apports du digital sur le recrutement ?

Réponse : Le digital révolutionne le recrutement en offrant une portée élargie, une efficacité accrue, une analyse de données précieuse, une expérience candidat améliorée et une communication simplifiée. Ces avantages permettent à l'entreprise de recruter plus efficacement et de trouver les meilleurs talents plus rapidement.

5- Selon vous, Est-ce-que l'e-recrutement est une méthode efficace ?

Réponse : Oui, le e-recrutement est largement reconnu comme une méthode efficace de recrutement. Il offre plusieurs avantages significatifs, notamment une portée étendue, une rapidité accrue, une réduction des coûts et une amélioration de l'efficacité globale du processus de recrutement. En utilisant des plateformes en ligne, l'entreprise peut toucher un large bassin de candidats, automatiser les processus de recrutement et analyser les données pour optimiser ses stratégies. En résumé, le e-recrutement simplifie et améliore considérablement les efforts de recrutement pour les entreprises, ce qui en fait une méthode efficace et de plus en plus populaire.

6- Etes-vous satisfaits du e-recrutement ?

Réponse : Le e-recrutement est une véritable révolution dans le monde du recrutement. Grâce à sa portée étendue, sa rapidité d'exécution et son efficacité accrue, il facilite grandement la recherche et la sélection des meilleurs talents pour l'entreprise. De plus, son approche innovante permet d'optimiser les processus et de réduire les coûts, offrant ainsi un avantage compétitif considérable. En somme, le e-recrutement représente une avancée majeure dans le domaine du recrutement, ouvrant de nouvelles opportunités et perspectives passionnantes pour les entreprises en quête de croissance et de succès.

3.3.4 Tests des hypothèses

- **Hypothèse 01** : La digitalisation permet à l'entreprise de gagner du temps au traitement d'information.

Test d'hypothèse 01 : Cette hypothèse est confirmée car selon les résultats de la question 17 du questionnaire, la majorité des employés de l'échantillon affirme que la raison principale du passage de l'entreprise vers le digital est le gain de temps au traitement d'information avec un pourcentage de 85,37%.

- **Hypothèse 02** : La digitalisation du recrutement permet d'optimiser le processus de recrutement.

Test d'hypothèse 02 : Cette hypothèse est confirmée car selon les résultats de la question 16 du questionnaire, la majorité des employés de l'échantillon affirme que l'optimisation du processus de recrutement et l'automatisation des procédures de recrutement sont les principaux apports de la digitalisation sur l'amélioration du processus de recrutement avec un pourcentage de 68,29%.

D'une part, l'entretien mené avec la directrice du département RH a corroboré ce constat en soulignant l'importance de l'optimisation et de l'automatisation du processus de recrutement multiples fois à travers l'entretien et plus précisément dans les réponses des questions 4,5,6 de l'axe III (Partie sur l'e-recrutement).

D'autre part, l'entretien mené avec la directrice du département commercial a également appuyé ce constat en indiquant l'importance l'optimisation et de l'automatisation du processus de recrutement multiples fois à travers l'entretien et plus précisément dans les réponses des questions 1,5,6 de l'axe III (Partie sur l'e-recrutement).

- **Hypothèse 03** : L'entreprise moderne perçoit l'e-recrutement comme une méthode efficace.

Test d'hypothèse 03 : Cette hypothèse est confirmée car selon les résultats des questions 8 et 9 du questionnaire, la totalité des employés de l'échantillon affirment que l'e-recrutement est une méthode efficace qui a facilité l'embauche en rationalisant les étapes du processus de recrutement tel que la recherche, la sélection et l'intégration des compétences.

D'une part, l'entretien mené avec la directrice du département RH a corroboré ce constat en indiquant que l'e-recrutement est une méthode efficace de recrutement grâce à sa portée étendue, sa rapidité, son efficacité et sa capacité à réduire les coûts. En utilisant des

plateformes en ligne, l'entreprise peut atteindre un large public de candidats, automatiser les processus de recrutement et analyser les données pour optimiser sa stratégie.

D'autre part, l'entretien mené avec la directrice du département commercial a également appuyé ce constat en indiquant que l'e-recrutement est une méthode efficace de recrutement par ses plusieurs avantages significatifs, notamment grâce à sa portée étendue, sa rapidité d'exécution et son efficacité accrue, il facilite grandement la recherche et la sélection des meilleurs talents pour l'entreprise. De plus, son approche innovante permet d'optimiser les processus et de réduire les coûts, offrant ainsi un avantage compétitif considérable.

3.3.5 Proposition de solution pour l'amélioration du processus de recrutement

Voici quelques conseils clés pour améliorer le processus d'e-recrutement :

- Engager un responsable de recrutement qui prendra en charge tous les étapes du processus de recrutement
- Digitaliser au maximum possible toutes les étapes du processus de recrutement, ex : délaissier les entretiens physiques en faveur des entretiens en ligne.
- Analyser régulièrement les données de performance du processus de recrutement pour identifier les axes d'amélioration.
- S'adapter aux nouvelles habitudes et comportements digitaux des candidats, comme la rapidité de traitement des candidatures et la personnalisation des interactions.

Conclusion de chapitre 03:

L'objectif de ce chapitre est de déterminer les apports de la digitalisation sur l'amélioration du processus de recrutement au sein de l'entreprise privé Emploitic SPA en élaborant des analyses sur un sondage effectué auprès du personnel d'Emploitic afin d' identifier l'impact du digital sur le recrutement.

Emploitic est une entreprise digitale depuis sa création qui s'est rendu compte que le digital améliore toutes les fonctions de l'entreprise, et plus précisément celui du recrutement puisque il devient plus rapide, efficace et économique. Donc, elle peut toucher un large public de candidats, simplifier le processus de recrutement et analyser les données pour optimiser sa stratégie. En résumé, le e-recrutement offre praticité et performances pour répondre aux besoins évolutifs de l'entreprise en matière de recrutement.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion Générale

La pratique de recrutement est une fonction d'importance stratégique et l'une des principales fonctions de la GRH d'où la nécessité d'une cohérence entre l'emploi et l'employé.

La recherche des compétences est devenue essentiel pour les entreprises moderne. Dans ce but, ces dernières s'orientent à la digitalisation pour faciliter et améliorer les méthodes traditionnelles de recrutement. Les nouveaux talents qualifiés sont de plus en plus sur le marché du travail électronique, d'où le besoin des entreprises du recrutement électronique. L'e-recrutement est devenu indispensable pour les entreprises à la recherche de nouveaux talents.

Le sujet de l'étude se focalise sur l'apport de la digitalisation sur l'amélioration du processus de recrutement et s'inscrit dans une volonté d'expliquer la façon dont la digitalisation a optimisé les processus de recrutement pour améliorer l'adéquation entre le recruté et son poste.

L'étude a été fondé sur une revue de littérature théorique et empirique, le premier chapitre a abordé la transformation digitale de la FRH ainsi que les éléments associé à la notion du digital et la digitalisation de la FRH, à ce niveau la digitalisation est définit comme étant l'intégration des technologies numériques dans les processus commerciaux et sociaux pour les améliorer.

Ensuite, le deuxième chapitre a abordé le concept de recrutement en général et son processus et le concept d'e-recrutement et son processus, à ce niveau l'e-recrutement est définie comme étant l'intégration des technologies numériques dans les processus de recrutement traditionnels ce qui implique la dématérialisation des étapes de recrutement.

Puis, le troisième chapitre est dédié au cas pratique, dans lequel une analyse est effectuée à partir d'un questionnaire destiné à un échantillon représentatif des employés d'Emploitic, ainsi que des entretiens menés avec la directrice du département RH et la directrice du département commercial afin de déterminer l'apport de la digitalisation sur l'amélioration du processus de recrutement au sein d'Emploitic.

En premier lieu, 41 employés ont été questionnés à partir d'un total de 60 employés qui travaillent pour Emploitic ce qui forme un échantillon représentatif sur leurs perceptives vis-à-vis l'e-recrutement et les apports bénéfique du digital sur le domaine du recrutement.

Les résultats du questionnaire sont comme suis :

- La majorité de l'échantillon est constitué de simples employés de sexe féminin âgé de moins de trente ans ayant un Master.
- La majorité de l'échantillon a été recruté digitalement et a travaillé chez Emploitic pour moins de 5 ans.
- La totalité de l'échantillon connaît le e-recrutement et pense que c'est une méthode efficace qui facilite l'embauche.
- La totalité de l'échantillon connaît LinkedIn et Emploitic et croit que ce type de plateformes ont aidé les jeunes algériens à trouver facilement du travail.
- La totalité de l'échantillon utiliserait le e-recrutement en étant recruteur.
- La majorité absolue de l'échantillon est satisfaite du e-recrutement et a une opinion positive sur ces nouveaux processus de recrutement.
- La majorité de l'échantillon perçoit que l'e-recrutement est un processus transparent et impartial et que la maturité digitale de l'entreprise Emploitic est très avancée.
- D'après l'échantillon, les principaux apports du digital sur le recrutement sont : la centralisation et le partage de données de recrutement, l'optimisation du processus de recrutement et l'automatisation des procédures de recrutement.
- D'après la majorité de l'échantillon, la raison principale du passage de l'entreprise vers le digital est le gain de temps au traitement d'information.

En deuxième lieu, deux entretiens ont été menés, l'un avec la directrice du département RH et l'autre avec la directrice du département commercial. On a conclu que le digital apporte des avantages majeurs sur le recrutement en permettant à l'entreprise d'atteindre un public plus large avec rapidité, efficacité et une portée étendue. Il permet également d'automatiser les processus, de réduire les coûts et d'analyser les données pour optimiser les stratégies de recrutement.

D'après les résultats obtenus de l'étude de la problématique « Quel est l'apport de la digitalisation dans l'amélioration du processus de recrutement au sein d'Emploitic ? ».

La première hypothèse intitulée : « La digitalisation permet à l'entreprise de gagner du temps au traitement d'information. » est confirmée.

La deuxième hypothèse intitulée : « La digitalisation du recrutement permet d'optimiser le processus de recrutement. » est confirmée.

La troisième hypothèse intitulée : « L'entreprise moderne perçoit l'e-recrutement comme une méthode efficace. » est confirmée.

Malgré l'ampleur de cette recherche, il y'a toujours des limitations conceptuelles et pratiques. Sur le plan conceptuel, c'était difficile de regrouper l'ensemble des études qui traitent le sujet à cause de son évolution constante et accéléré. Sur le plan pratique, les circonstances de trouver une entreprise prête à m'aider dans mes recherches n'étaient pas agréables parce qu'il n'y a pas beaucoup d'entreprises en Algérie qui ont intégré l'e-recrutement dans leur fonction RH.

En somme, une telle recherche peut être utilisée par d'autres travaux de recherches pour ajouter à cet humble travail ou le parfaire.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

1. Ouvrages

ALLEGRE (C) : « *Gestion des ressources humaines [Valeur de l'immatériel]* », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008.

ANNET (D) : « *Web et dirigeants* », Edition CCI AS, Belgique, 2008.

BESSON (L) et DIGOUT (J) : « *E-recrutement à l'ère du web 2.0 et des réseaux sociaux* », Edition Vuibert, France, 2012.

CADIN (L) et autres : « *Gestion des ressources humaines (pratiques et éléments de théorie)* », Edition Dunod, 3ème édition, Paris, 2007.

CADIN (L), GUERIN (F) et PIGEYERE (F) : « *Gestion des ressources humaines* », Edition presses de science po, France, 2004.

CALO (E) : « *IT Management and Transformation Numérique: Le IT Management à l'heure de la Transformation Numérique* », Edition Independently Published, Grande-Bretagne, 2017.

CHABANI (S) et OUACHERINE (H) : « *Guide de Méthodologie de la Recherche en Science Sociales* », Edition Taleb Impression, 2ème édition, Alger, 2017.

CHABANI (S) et OUACHERINE (H) : « *Guide de Méthodologie de la Recherche en Science Sociales* », Edition Taleb Impression, 1ère édition, Alger, 2012.

CHARPENTIER (P) : « *management et gestion des organisations* », Edition Armand Colin, Paris, 2007.

CHARPENTIER (P) : « *Organisation et gestion de l'entreprise* », Edition Nathan, Paris, 1997.

COHEN (A) : « *Toute la fonction ressources humaines* », Edition Dunod, Paris, 2006.

COLLECTIF EPBI : « *Guide pratique de la gestion des ressources humaines* », Edition page bleues, Algérie, 2009.

DE FALCO (H) : « *MAITRISER SES RECRUTEMENT* », Edition Dunod, 2ème édition, Paris, 2002.

DOLAN (S) : « *la gestion des ressources humaines* », Edition Pearson Education, 3ème édition, Paris, 2002.

GILLET (M) et GILLET (P) : « *SIRH système d'information des ressources humaines* », Edition DUNOD, Paris, 2010.

GUILLOT-SOULEZ (C) : « *la gestion des ressources humaines* », Edition Gualino, 10^{ème} édition, France, 2017-2018.

GUILLOT-SOULEZ (C) : « *la Gestion Ressource Humaine* », Edition Gualino, 12^{ème} édition, France, 2019.

HEVENET (M) et autres : « *Fonctions RH, Politiques, métiers et outils des ressources humaines* », Edition Pearson, 3^{ème} édition, France, 2012.

ISAFFO (J-R) : « *La gestion des ressources humaines : un nouveau défi pour l'entreprise zairoise* », Edition CADICEC, Kinshasa, 1990.

KERLAN (F) : « *Guide pour la GPEC* », Edition d'organisations, Paris, 2007.

LA PINTA (F) et BERTHELOT (V) : « *Marketing RH* », Edition Studyrama, 2^{ème} édition, France, 2015.

LETHIELEUX (L) : « *L'essentiel de la GESTION DES RESSOURCES HUMAINES* », Edition Gualino, 14^{ème} édition, Paris, 2020.

LIGER (P) : « *Le Marketing des ressources humaines : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés* », Edition Dunod, Paris, 2004.

O'BREIN (J) : « *Les systèmes d'information de gestion* », Edition Boeck, Montréal, 1995.

PERETTI (J-M) : « *RESSOURCES HUMAINES* », Edition Vuibert, 14^{ème} édition, Paris, 2013.

PERETTI (J-M) : « *gestion des ressources humaines* », Edition Magnard-Vuibert, 21^{ème} édition, Paris, 2016.

PERETTI (J-M) : « *Ressources humaines et gestion des personnes* », Edition Vuibert, 12^{ème} édition, Paris, 2016.

PERETTI (J-M) : « *Tous DRH* », Éditions d'organisations, 2^{ème} édition, Paris, 2001.

PERRETI (J-M) : « *ressources humaines* », Edition Vuibert, 11^{ème} édition, Paris, 2009.

REIX (R) : « *système d'information et management des organisations* », Edition Vuibert, Paris, 2002.

SABA (T) et DOLAN (S) : « *La gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratiques actuelles* », Edition Pearson, 5ème édition, Canada, 2013.

SAINSAULIEU (R) : « *l'identité au travail* », Edition FNPS, Paris, 1977.

SEKIOU (L) et autres : « *Gestion des ressources humaines* », Edition de Boeck Université, 2ème édition, Bruxelles, 2001.

SEKIOU (L) et autres : « *GRH* », Edition de Boeck Université, 1ère édition, Canada, 2001.

SEKIOU (L) et BLONDIN (L) : « *la gestion du personnel* », les Editions d'Organisation, Paris, 1986.

SEKIOU (L) et autres : « *GRH* », Edition de Boeck Université, 2ème édition, Canada, 2004.

SILVA (F) : « *Etre e-DRH : postmodernité, nouvelles technologies et fonctions RH* », Edition Liaisons, Paris, 2008.

ST-ONGE (S) et autres : « *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* », Edition Chenelière Éducation, Montréal, 2004.

TRESSANINI (M) : « *Evaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière* », Edition EMS, France, 2007.

2. Articles

CHAALI (K) et BENTAHAR (M) : « *Le SIRH : Tableau de bord RH comme outil de pilotage et de prise de décisions* », in IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS), Vol. 22, N° 2, 2017.

Institut Arabe des Chefs d'Entreprises, *Rapport de Institut Arabe des Chefs d'Entreprises*, rapport 2016.

LANDREA (M-F) : « *présentation d'internet et le World Wide Web* », Formation des Professeurs aux outils informatique du multimédia et de l'Internet, France, 1998.

3. Travaux universitaires

EXBRAYAT (G), FISTEBERG (N) et FOUESNANT (R) : « *Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise* », mémoire de MBA des RH, Université Paris-Dauphine, Paris, 2010.

GHADDAB (N) et AOUADI (S) : « *Les fonctions pratiques de la GRH* », Université Virtuelle de Tunis, 2008.

GOUDJIL (D) et HAMMADI (R) : « *L'apport de la digitalisation dans la fonction ressource humaines cas de l'E-recrutement : Cas de l'entreprise NCA ROUIBA* », mémoire de master en gestion, option gestion des ressources humaines, Université Mouloud MAMMERI, Tizi Ouzou, 2021.

KOSSAI (M) : « *les technologies de l'information et des communications, le capital humain, les changements organisationnels et la performance* », thèse de doctorat en sciences économiques, Université Paris Dauphine, Paris, 2013.

ROUX (J) et REDON (C) : « *TCP/IP Internet/Intranet/Extranet* », Institut de la Gestion Publique et du Développement Economique, France, 2001.

4. Web graphie

<https://fr.indeed.com/conseils-carrieres/trouver-un-emploi/e-recrutement-avantages-inconvenients> (consulté le 29/05/2024 à 8h30)

<https://fr.linkedin.com/pulse/recrutement-20-30-40-50-nicolas-spindelb%C3%B6ck> (consulté le 26/05/2024 à 10h00)

<https://www.alphalives.com/digitalisation> (consulté le 30/04/2024 à 10h00).

<https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a548441/qu-est-ce-que-linkedin-et-comment-puis-je-l-utiliser-?lang=fr> (consulté le 26/05/2024 à 11h30)

ANNEXES

Annexe N°01 : Le questionnaire

Questionnaire

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

Dans le cadre de l'élaboration d'un travail de recherche ayant pour thème : « **l'apport de la digitalisation sur l'amélioration de processus de recrutement.** », afin d'obtenir un master en sciences commerciales, et parce que vos opinions ont la plus haute importance dans le succès de l'étude, je vous prie de bien vouloir répondre à ce questionnaire.

1-Etes-vous homme ou femme ? Homme Femme

2-Dans quelle tranche d'âge appartenez-vous ? 18-30 30-50 plus de 50 ans

3-Quel est votre niveau d'études ?Licence Master Autre

4- Depuis combien d'année travaillez-vous dans cette entreprise?

5-Quel poste occupez-vous au sein de votre entreprise? Directeur Responsable Employé

6-Comment avez-vous été recruté ? digitalement, ou traditionnellement

7-Connaissez-vous le e-recrutement ? oui non

8-Est-ce-que l'e-recrutement est une méthode efficace selon vous? oui non

9-Pensez-vous que le e-recrutement a facilité l'embauche ? oui non

10-Quelles sont les sites d'emploi que vous connaissez ? LinkedIn Emploitic Autre :...

11-Croyez-vous que l'avènement des plateforme de e-recrutement ont aidé les jeunes algériens à trouver facilement du travail ? oui non

12-Si vous étiez à la place du recruteur utiliseriez-vous l'e-recrutement ? oui non

13- Quelle opinion avez-vous sur ces nouveaux processus de recrutement ?

Positif plutôt positif neutre plutôt négatif négatif

14- Pensez-vous que le e-recrutement est un processus transparent et impartial ? oui non

15- Quelle est le degré de votre satisfaction à propos du recrutement digital?

Très satisfait Satisfait Neutre Insatisfait Pas du tout satisfait

16-Selon vous, quels sont les apports du digital sur le recrutement?

Amélioration de la qualité des décisions de recrutement

Centralisation et partage de données

Optimisation du processus de recrutement

Automatisation des procédures

L'évaluation des compétences des recrues

Une meilleur transparence

Autres :...

17- Selon vous, quelles sont les raisons de l'entreprise du passage au digital ?

la nature pratique du numérique

le gain de temps au traitement d'information

la réduction des coûts

la réduction des erreurs

un meilleur contrôle sur la gestion des processus

Autres :...

18- Comment jugez-vous la maturité digitale de l'entreprise ?

très avancé avancé neutre faible très faible

Annexe N°02 : L'entretien dédié au responsable de recrutement

Entretien dédié au responsable recrutement

L'entretien

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

Je suis étudiante à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger (EHEC Alger). Je prépare un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un master en science commerciales, option management et entrepreneuriat, dont le thème est :

L'apport de la digitalisation sur l'amélioration du processus de recrutement.

Votre aide me sera très utile, afin d'accomplir mon travail de recherche.

Pour cela, je vous prie de m'accorder un peu de votre temps et de répondre à toutes les questions posées.

Je vous remercie pour votre collaboration.

I- Partie introductive

- 1- Quel poste occupez-vous au sein de l'entreprise ?
- 2- Depuis combien d'année travaillez-vous dans cette entreprise ?

II-Partie sur la digitalisation

- 1- Selon vous, quelles sont les raisons du passage de l'entreprise au digital ?
- 2- Quel est le rôle de votre poste dans le succès de la transformation digitale de l'entreprise ?
- 3- Comment jugez-vous la maturité digitale de l'entreprise ?

III-Partie sur l'e-recrutement

- 1- Comment définissez-vous l'e-recrutement ?

- 2- Pourquoi l'entreprise est passé au e-recrutement ?
- 3- Comment l'entreprise est passé au e-recrutement ?
- 4- Selon vous, quels sont les apports du digital sur le recrutement?
- 5- Selon vous, quelle sont les avantages apportés par l'e-recrutement par rapport au recrutement traditionnel ?
- 6- Selon vous, est-ce-que l'e-recrutement est une méthode efficace?

Annexe N°03 : L'entretien dédié aux autres responsables

Entretien dédié aux autres responsables

L'entretien

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

Je suis étudiante à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger (EHEC Alger). Je prépare un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un master en science commerciales, option management et entrepreneuriat, dont le thème est :

L'apport de la digitalisation sur l'amélioration du processus de recrutement.

Votre aide me sera très utile, afin d'accomplir mon travail de recherche.

Pour cela, je vous prie de m'accorder un peu de votre temps et de répondre à toutes les questions posées.

Je vous remercie de votre collaboration.

I- Partie introductive

- 1- Quel poste occupez-vous au sein de l'entreprise ?
- 2- Depuis combien d'année travaillez-vous dans cette entreprise ?

II- Partie sur la digitalisation

- 1- Quelles sont les raisons du passage de l'entreprise au digital ?
- 2- Quel est le rôle de votre poste dans le succès de la transformation digitale de l'entreprise ?
- 3- Comment jugez-vous la maturité digitale de l'entreprise ?

III- Partie sur l'e-recrutement

- 1- Quelle est l'utilité du e-recrutement pour votre poste ?
- 2- Quelles sont les procédures que vous utilisez pour remplir les postes vacants ?
- 3- Que pensez-vous de ce nouveau processus de recrutement ?
- 4- Selon vous, quels sont les apports du digital sur le recrutement ?
- 5- Selon vous, Est-ce-que l'e-recrutement est une méthode efficace ?
- 6- Etes-vous satisfaits du e-recrutement ?

Table des matières

Résumé	
ملخص	
Abstract	
Remerciements	
Liste des Figures	
Liste des Tableaux	
Liste des Graphes	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale.....	02
Chapitre 01 : Généralités sur la transformation digitale de la Fonction Ressources Humaines.....	09
Section 1 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines.....	10
1.1.1 Généralités sur la gestion ressources humaines.....	10
1.1.1.1 Définition de la gestion des ressources humaines.....	10
1.1.1.2 Les modèles de GRH.....	10
1.1.1.3 Les missions de la GRH.....	11
1.1.1.4 Les objectifs de la gestion des ressources humaines.....	12
1.1.2 les activités de la fonction ressources humaines.....	13
1.1.2.1 La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.....	14
1.1.2.1.1 Définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	14
1.1.2.1.2 Les objectifs de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	14
1.1.2.2 La Formation.....	15
1.1.2.2.1 Définition de la formation.....	15
1.1.2.2.2 Le cycle de la formation.....	15
1.1.2.2.3 L'importance de la formation.....	15
1.1.2.3 Recrutement.....	16
1.1.2.3.1 Définition de recrutement.....	16
1.1.2.4 La mobilité.....	16
1.1.2.4.1 Définition de la mobilité.....	16
1.1.2.4.2 Les objectifs de la mobilité.....	16
1.1.2.5 Marketing Ressources Humaines.....	17
1.1.2.5.1 Définitions de Marketing RH.....	17
1.1.2.5.2 Les objectifs du Marketing RH.....	17
1.1.2.6 La Rémunération.....	18
1.1.2.6.1 Définitions de la rémunération.....	18
1.1.2.6.2 Les objectifs de la rémunération.....	18
1.1.2.7 L'Evaluation.....	19
1.1.2.7.1 Définition de l'évaluation.....	19
1.1.2.7.2 Les objectifs de l'évaluation.....	19
1.1.2.7.3 Les avantages de l'évaluation.....	19
Section 2 : les concepts basiques sur le digital.....	20
1.2.1 Généralités sur la digitalisation et la transformation digitale.....	20
1.2.1.1 Définition de la digitalisation.....	20
1.2.1.2 Les piliers de la digitalisation.....	20
1.2.1.3 Définition de la transformation digitale.....	20
1.2.1.4 Les dimensions de la transformation digitale.....	21
1.2.1.5 Les causes du passage de l'entreprise au digital.....	22
1.2.2 Les technologies de l'information et de la communication et leurs applications.....	24

1.2.2.1 Définition des technologies de l'information et de la communication.....	24
1.2.2.2 Caractéristiques des technologies de l'information et de la communication.....	24
1.2.2.3 Rôle des technologies de l'information et de la communication.....	25
1.2.2.4 Les applications des technologies de l'information et de la communication.....	27
1.2.2.4.1 Le Web.....	27
1.2.2.4.1.1 L'apport du web pour les entreprises.....	27
1.2.2.4.2 Internet.....	28
1.2.2.4.3 l'extranet.....	28
1.2.2.4.3.1 Avantages de l'extranet.....	28
1.2.2.4.4 Intranet.....	28
1.2.2.4.4.1 Utilité d'un intranet.....	29
1.2.2.4.5 système d'information.....	29
Section 3 : La digitalisation des volets de la GRH.....	30
1.3.1 Généralités sur la digitalisation de la gestion ressources humaines.....	30
1.3.1.1 Définition de la digitalisation RH.....	30
1.3.1.2 Les avantages de la digitalisation RH.....	30
1.3.1.3 Définition de la E-GRH.....	31
1.3.1.4 Évolution de l'E-GRH.....	31
1.3.1.5 L'impact de la digitalisation sur la fonction RH.....	32
1.3.2 Les pratiques digitalisées de la fonction ressources humaine.....	34
1.3.2.1 Le système d'information des ressources humaines (SIRH).....	34
1.3.2.1.1 Définition du système d'information des ressources humaines.....	34
1.3.2.1.2 Les fonctionnalités d'un SIRH.....	34
1.3.2.1.2.1 La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	34
1.3.2.1.2.2 Formation.....	35
1.3.2.1.2.3 La Rémunération.....	35
1.3.2.1.2.4 Le recrutement.....	35
1.3.2.1.3 Les objectifs de SIRH.....	36
1.3.2.2 Les Activités digitalisées de la fonction ressources humaine.....	37
1.3.2.2.1 E-GPEC.....	37
1.3.2.2.1.1 Les avantages de la GPEC digitalisée.....	37
1.3.2.2.2 E-learning.....	38
1.3.2.2.2.1 Définition du E-learning.....	38
1.3.2.2.2.2 Les avantages de e-learning.....	38
1.3.2.2.3 l'E-recrutement.....	39
1.3.2.2.4 Le marketing digital RH.....	39
1.3.2.2.4.1 L'apport du digital dans le marketing RH.....	39
1.3.2.2.5 L'e-rémunération.....	40
1.3.2.2.5.1 Les avantages de la dématérialisation de la gestion de rémunération.....	40
1.3.2.2.6 E-évaluation.....	40
1.3.2.2.6.1 Les avantages de l'évaluation en ligne.....	40
Conclusion du chapitre 01.....	41
Chapitre 02 : Le recrutement et Le E-recrutement.....	43
Section 1 : Le recrutement.....	44
2.1.1 Concepts généraux sur le recrutement.....	44
2.1.1.1 Définition de recrutement.....	44
2.1.1.2 Objectif du recrutement.....	44
2.1.1.3 Les raisons d'être de recrutement.....	45
2.1.1.4 Les types de recrutement.....	46
2.1.1.4.1 Le recrutement interne.....	46

2.1.1.4.1.1 Les voies de recrutement interne.....	46
2.1.1.4.1.2 Les avantages du recrutement interne.....	46
2.1.1.4.1.3 Les inconvénients du recrutement interne.....	47
2.1.1.4.1.4 Les outils et moyens du recrutement interne.....	47
2.1.1.4.2 Recrutement externe.....	48
2.1.1.4.2.1 Les objectifs du recrutement externe.....	48
2.1.1.4.2.2 Les avantages et les inconvénients du recrutement externe.....	48
2.1.1.4.2.3 Les outils de recrutement externe.....	49
2.1.2 Le processus de recrutement.....	50
2.1.2.1 La Stratégie de Recrutement.....	51
2.1.2.1.1 Définition de la stratégie de Recrutement.....	51
2.1.2.1.2 Développement de l'attractivité de l'entreprise.....	51
2.1.2.2 La Préparation de Recrutement.....	51
2.1.2.2.1 L'expression de la demande.....	51
2.1.2.2.2 L'analyse de la demande.....	52
2.1.2.2.3 La définition du poste et du profil.....	52
2.1.2.3 Recherche de candidatures.....	53
2.1.2.3.1 Prospection interne.....	53
2.1.2.3.2 Choix de la méthode de recherche.....	53
2.1.2.3.3 Recherches des candidatures externes.....	53
2.1.2.4 La sélection des candidats.....	54
2.1.2.4.1 Le premier tri.....	54
2.1.2.4.2 L'entretien.....	55
2.1.2.4.3 Test éventuels.....	56
2.1.2.5 Accueil, intégration.....	57
2.1.2.5.1 La décision.....	57
2.1.2.5.2 La proposition.....	57
2.1.2.5.3 L'accueil.....	57
2.1.2.5.4 L'intégration.....	58
Section 2 : le recrutement électronique.....	59
2.2.1 Concepts généraux sur le E-recrutement.....	59
2.2.1.1 Définition de E-recrutement.....	59
2.2.1.2 Objectifs de l'e-recrutement.....	59
2.2.1.3 L'évolution du processus du recrutement.....	59
2.2.1.4 Les outils de l'e-recrutement.....	60
2.2.1.4.1 Les outils internes.....	60
2.2.1.4.1.1 Espaces « carrières » des sites Internet des entreprises.....	61
2.2.1.4.1.2 Bases de données internes.....	61
2.2.1.4.2 Les outils externes.....	61
2.2.1.4.2.1 Job boards.....	61
2.2.1.4.2.2 CVthèques.....	61
2.2.1.4.2.3 Réseaux sociaux sur Internet.....	62
2.2.1.4.2.4 Le recrutement par téléphone portable.....	62
2.2.1.5 L'apport du digital dans le recrutement.....	62
2.2.2 Le processus du E-recrutement.....	65
2.2.2.1 Attirer le candidat.....	65
2.2.2.1.1 Communication sur l'environnement du poste (marque employeur).....	65
2.2.2.1.2 Définir le besoin.....	66
2.2.2.1.3 Traduction du besoin en termes d'offre d'emploi pertinente.....	66
2.2.2.2 Rechercher les candidats.....	66

2.2.2.2.1 La stratégie de recrutement.....	67
2.2.2.2.2 La collecte des candidatures.....	67
2.2.2.3 Sélectionner les candidats (matching).....	67
2.2.2.3.1 La présélection (pré-qualification).....	68
2.2.2.3.2 Les entretiens.....	69
2.2.2.3.3 Le choix du candidat.....	70
2.2.2.4 Accueil et intégration.....	71
2.2.2.4.1 La décision.....	71
2.2.2.4.2 Proposition et contrat.....	71
2.2.2.4.3 l'accueil.....	71
2.2.2.4.4 L'intégration.....	71
2.2.2.5 Avantages de l'e-recrutement.....	72
2.2.2.6 Les inconvénients de l'e-recrutement.....	73
Conclusion Chapitre 02.....	74
Chapitre 03 : Présentation d'Emplotic et analyse de son processus de e-recrutement.....	76
Section 1 : Présentation d'Emplotic et son processus de recrutement.....	77
3.1.1.1 Présentation d'Emplotic.....	77
3.1.1.2 Les missions d'Emplotic.....	77
3.1.1.3 Les valeurs d'Emplotic.....	77
3.1.1.4 Les services d'Emplotic.....	78
3.1.1.5 La raison d'être d'Emplotic.....	78
3.1.1.6 Organigramme de l'entreprise.....	79
3.1.2 Le processus de recrutement d'Emplotic.....	80
3.1.2.1-Préparation du recrutement.....	80
3.1.2.2- Sélection des candidats.....	82
3.1.2.3- Intégration du nouvel employé.....	84
Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche.....	85
Section 3 : Analyse de l'étude.....	88
3.3.1 Analyse des réponses du questionnaire.....	88
3.3.2 Synthèse des résultats de l'enquête.....	107
3.3.3 Analyse des réponses des entretiens.....	109
3.3.4 Tests des hypothèses.....	114
3.3.5 Proposition de solution pour l'amélioration du processus de recrutement.....	115
Conclusion de chapitre 03.....	115
Conclusion Générale.....	117
Bibliographie.....	121
Annexes.....	126
Table de matières.....	132