

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Management et Entrepreneuriat

THEME :

**L'apport du e-recrutement sur l'attraction des
talents**

ETUDE DE CAS : EmploiPartner

Présenté par :

Marwa CHIBANI

Ikram MEGDOUD

Encadreur :

Mme. Moufida BIRI

Maître de conférences « A » à EHEC

12^{ème} Promotion

Juin 2025

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Management et Entrepreneuriat

THEME :

**L'apport du e-recrutement sur l'attraction des
talents**

ETUDE DE CAS : EmploiPartner

Présenté par :

Marwa CHIBANI

Ikram MEGDOUD

Encadreur :

Mme. Moufida BIRI

Maître de conférences « A » à EHEC

12^{ème} Promotion

Juin 2025

Résumé :

Dans un contexte de transformation numérique des fonctions RH, l'attraction des talents constitue un levier stratégique pour la compétitivité des entreprises. Ce mémoire examine l'apport du e-recrutement sur l'attraction des talents, à travers une analyse des outils digitaux et des nouvelles pratiques de recrutement.

L'analyse porte sur l'efficacité des outils numériques, des plateformes du e-recrutement et des pratiques de communication digitale dans l'identification et la mobilisation de profils qualifiés. Une attention particulière est accordée à la perception de l'expérience candidat, à la visibilité des offres d'emploi, à la marque employeur, ainsi qu'à l'adéquation entre les dispositifs numériques utilisés et les attentes des talents ciblés.

L'objectif est de cerner les leviers digitaux les plus performants, de comprendre les freins à leur mise en œuvre, et de proposer des recommandations concrètes en faveur d'une stratégie du e-recrutement alignée avec les nouvelles exigences du marché de l'emploi.

Mots-clés : E-recrutement, Attraction des talents, Marque employeur, Offres d'emploi, Digitalisation RH, Plateformes numériques, Expérience candidat.

Abstract:

In the context of the digital transformation of HR functions, talent attraction has become a strategic lever for business competitiveness. This thesis examines the contribution of e-recruitment to talent attraction through an analysis of digital tools and emerging recruitment practices.

The study focuses on the effectiveness of digital tools, e-recruitment platforms, and digital communication methods in identifying and engaging qualified candidates. Special attention is given to candidate experience, job offer visibility, employer branding, and the alignment between digital systems and the expectations of targeted talent.

The main objective is to identify the most effective digital levers, understand the obstacles to their implementation, and propose practical recommendations to support an e-recruitment strategy that meets the evolving demands of the job market.

Keywords: E-recruitment, Talent attraction, Employer branding, Job offers, HR digitalization, Digital platforms, Candidate experience.

المخلص:

في ظل التحول الرقمي لوظائف الموارد البشرية، أصبحت جاذبية المواهب عنصراً استراتيجياً لتعزيز تنافسية المؤسسات. يتناول هذا البحث دور التوظيف الإلكتروني في جذب الكفاءات من خلال تحليل الأدوات الرقمية والممارسات الحديثة في مجال التوظيف.

تركز الدراسة على فعالية الأدوات الرقمية، ومنصات التوظيف الإلكتروني، وأساليب الاتصال الرقمي في تحديد واستقطاب المرشحين المؤهلين. كما تُمنح أهمية خاصة لتجربة المرشح، ووضوح عروض العمل، وصورة المؤسسة كجهة عمل جاذبة (العلامة المشغلة)، بالإضافة إلى مدى توافق الأدوات الرقمية المستخدمة مع توقعات المواهب المستهدفة.

الهدف الأساسي هو تحديد أنجع الروافع الرقمية، وفهم المعوقات التي تحد من فعاليتها، واقتراح توصيات عملية لدعم استراتيجية توظيف إلكتروني تتماشى مع متطلبات سوق العمل الحديثة.

الكلمات المفتاحية: التوظيف الإلكتروني، جذب المواهب، العلامة المشغلة، عروض العمل، رقمنة الموارد البشرية، المنصات الرقمية، تجربة المرشح.

Remerciements

Notre gratitude va avant tout au Bon Dieu, dont la lumière a illuminé notre chemin et soutenu nos efforts jusqu'à l'achèvement de ce travail.

Après cinq années d'études enrichissantes, ce mémoire représente le fruit d'un travail collectif nourri de multiples contributions. Nous souhaitons ici exprimer notre profonde reconnaissance à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce travail.

*Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre encadrante, **Mme BIRI Moufida**, pour son rôle déterminant dans l'aboutissement de ce mémoire. Par son expertise, sa rigueur méthodologique et sa grande disponibilité, elle a su nous guider avec justesse à chaque étape de notre travail. Ses remarques pertinentes, ses conseils constructifs et son exigence intellectuelle ont été essentiels pour structurer notre réflexion. Toujours à l'écoute, patiente et bienveillante, elle a su instaurer un climat de confiance qui nous a permis d'évoluer sereinement. Son engagement constant, tant sur le plan académique qu'humain, a été une véritable source de motivation et d'inspiration. Grâce à elle, ce mémoire a pu prendre toute sa dimension, et nous lui en sommes profondément reconnaissants.*

*Nous adressons nos sincères remerciements à l'ensemble des collaborateurs d'EmployerPartner pour leur accueil, leur disponibilité ainsi qu'à l'équipe Huntead. Nous exprimons également notre profonde gratitude à **Mme ZERGUINI Amal**, la Responsable des Opérations RH du cabinet Huntead, pour son encadrement bienveillant, ses conseils avisés et sa confiance tout au long de notre scène.*

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers notre école, l'EHEC, qui nous a offert un environnement stimulant et enrichissant tout au long de notre parcours. Nous remercions tout particulièrement l'ensemble de nos enseignants, dont la bienveillance, l'engagement et la qualité de l'enseignement ont été essentiels à notre formation et à notre épanouissement académique durant ces cinq années d'études. Leur accompagnement rigoureux et leur soutien constant ont largement contribué à faire de cette expérience un véritable succès.

Marwa et Ikram

Dédicace

À ceux qui remplissent ma vie d'amour, de rires, de force et d'inspiration...

МАМАН, il n'y a pas de mot assez fort, pas de phrase assez belle, pour décrire ce que tu représentes pour moi, chaque réussite que je célèbre aujourd'hui... porte la trace de ton courage silencieux, de tes sacrifices invisibles, de tes prières pleines de larmes et de foi. Tu as toujours fait de moi ta priorité, sans jamais te plaindre. Tu m'as appris à tenir bon, à rester digne, à être humain avant tout. Je t'aime d'un amour infini.

ПАПА, mon héros silencieux, celui dont les yeux se remplissent de larmes chaque fois que je franchis une étape. Ton regard plein d'émotion est ma plus belle récompense, ton amour est ma plus grande richesse. Si aujourd'hui je réussis, c'est aussi pour voir briller ce regard-là, le tien. Je te dédie ce travail, avec tout l'amour et toute la reconnaissance que je te dois.

À mes six grandes sœurs, Samira, Fadhlila, Zineb, Djahida, Selma, Yousra, mes repères, mes étoiles. Vous êtes mes héroïnes, mes confidentes, mes modèles. Chacune de vous brille à sa manière et m'a transmis une richesse unique : la force, la tendresse, la patience, le courage, la sagesse et cet amour sans condition qui traverse tout. Grandir à vos côtés a été l'un des plus beaux cadeaux de ma vie. Vous m'avez portée, guidée, protégée avec grâce et générosité. Vos rires, vos conseils. Merci d'être là, toujours. Je vous aime profondément.

À mes précieux trésors : Oussama, Asma, Rania, Assil, Sami, Mouhamed, Yafia, Amine, Riyadh, AbdRaouf, Riham, Younes, Lamis, Abd Errahman, Idris, vous êtes la plus belle génération de bonheur que la vie m'ait offerte. Vos sourires me donnent de l'énergie, vos câlins réparent mes journées, vos voix résonnent comme une musique joyeuse dans mon cœur. Chacun de vous occupe une place unique et sacrée dans mon cœur. Je vous aime d'un amour immense, puissant, inébranlable.

À mon binôme, ma sœur de cœur, Nous avons traversé tellement d'épreuves ensemble, affronté chaque défi sans jamais lâcher prise. On a partagé bien plus que du travail, nos joies, nos doutes, nos fous rires, nos nuits blanches... Tout. Merci d'avoir marché à mes côtés dans cette aventure. On formait un duo fort, parfaitement complémentaire., liées par une complicité unique. Je t'aime.

À mes cousins, mes cousines et mes amis, Merci d'avoir été là, chacun à votre façon. Votre présence m'a apporté du réconfort, du soutien, et beaucoup de beaux souvenirs. Je vous aime fort, et je vous garde précieusement dans mon cœur.

À Imene, ma copine de chambre pendant ces cinq années à Koléa. Je t'aime beaucoup, et je n'oublierai jamais tout ce qu'on a vécu ensemble. Et à toutes les belles personnes croisées là-bas, merci pour les souvenirs, les fous rires, et l'humanité. Koléa ne sera jamais juste un lieu... c'est une partie de moi, grâce à vous.

Cette dédicace est un grand câlin à tous ceux qui occupent une place dans mon cœur. Merci d'être là. Ce travail, je vous le dois. Je vous aime fort.

Ikram... !

Dédicace

Avant toute chose, je tiens à me remercier. Merci à moi-même pour la force, la persévérance, les nuits blanches, les moments de doute surmontés et les efforts constants fournis durant ce parcours. Ce mémoire est le fruit de nombreuses années de travail, de patience et de volonté. Je suis fière du chemin parcouru.

Je dédie ce travail à ma famille :

Pilier de ma vie, refuge dans l'adversité, et source inépuisable d'amour et de réconfort. Votre présence constante, vos encouragements silencieux, vos sacrifices.

*À mon père, Ta force silencieuse a été mon refuge, ton regard plein de fierté ma lumière dans l'obscurité. Tu m'as appris que l'amour le plus pur se cache souvent dans les gestes simples et les silences partagés. Par ton exemple, j'ai appris à me relever, à croire en moi et à avancer sans bruit, mais avec courage. Ce travail est le reflet de ce que tu as semé en moi. Merci, **papa**, pour ton amour immense et discret.*

*À ma mère, ton amour sans limites, tes prières murmurées dans l'ombre, ta patience inépuisable... Tout en toi m'a portée. Tu as été ma force quand je faiblissais, mon espoir quand je doutais. Grâce à toi, j'ai appris que l'amour vrai soutient, élève et ne recule jamais. Ce travail, c'est un reflet de tout ce que tu es pour moi.
Merci, **maman**, d'être mon miracle silencieux.*

*À mon frère **Mohamed El Amine**, ton humour, ta simplicité et ton regard plein de bienveillance m'ont souvent redonné le sourire quand j'en avais le plus besoin. Même sans parler beaucoup, ta présence a compté plus que tu ne l'imagines. Merci d'avoir été là, à ta manière.*

*À ma petite sœur **Rofeida**, mon trésor. Ta douceur, ton sourire et ta façon de me montrer que tu es fière de moi m'ont beaucoup touché. Tu m'as donné du courage chaque jour, sans même le savoir. C'est aussi pour toi que j'ai voulu réussir. Merci d'être toujours là avec ton cœur si pur.*

*Une pensée toute particulière à **Ikram**, mon binôme d'amour, mon alliée dans cette aventure intellectuelle et humaine. Ensemble, nous avons traversé les doutes, les longues nuits de travail, les tempêtes silencieuses... mais aussi célébré chaque petite victoire, chaque éclat de rire volé à la fatigue. Ta présence a été bien plus qu'un soutien. Merci d'avoir marché à mes côtés avec autant de cœur.*

*Je n'oublie pas mes amies, mes sœurs de cœur, ainsi que mes chères copines de **Koléa**, avec qui j'ai partagé cinq années intenses. Ensemble, nous avons traversé des hauts et des bas, ri jusqu'aux larmes, pleuré parfois, mais toujours soutenues les unes les autres. Merci pour votre présence, votre écoute, vos encouragements, et surtout votre amitié sincère.*

Ce mémoire est un hommage à toutes ces personnes formidables qui m'ont accompagnée, chacun à sa manière, sur ce beau et long chemin.

À toutes celles et ceux qui, par une parole douce, un geste discret ou une simple présence, ont apaisé mes doutes et ravivé ma motivation. Vous avez peut-être cru que c'était peu, mais pour moi, c'était immense. Ce mémoire porte aussi la trace silencieuse de votre bonté. Merci, du fond du cœur.

Marwa... !

Liste des tableaux

TableauN°01: Statistiques de Fiabilité de l'Échelle : Alpha de Cronbach	100
TableauN°02: Répartition de l'échantillon d'étude selon le sexe	100
TableauN°03: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge	101
TableauN°04: Répartition de l'échantillon d'étude selon le département d'appartenance	102
Tableau N°05: Répartition de l'échantillon selon ancienneté	103
TableauN°06: Répartition de l'échantillon d'étude selon perception des effets du e-recrutement sur les pratiques du recrutement traditionnel	104
TableauN°07: Répartition de l'échantillon d'étude selon le degré d'implication des répondants dans les activités du e-recrutement.....	105
TableauN°08: Répartition de l'échantillon d'étude selon la formation à l'utilisation des outils numériques de recrutement chez EmploiPartner.....	106
TableauN°09: Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'évaluation de la structuration et de l'efficacité du processus du e-recrutement chez EmploiPartner	106
TableauN°10: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'utilisation des outils numériques dans les missions de recrutement chez EmploiPartner.....	108
TableauN°11: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'impact de la diffusion des offres d'emploi sur les réseaux sociaux d'EmploiPartner sur l'efficacité du e-recrutement.....	108
TableauN°12: Répartition de l'échantillon d'étude selon le moyen principalement utilisés pour contacter les candidats	109
TableauN°13: Répartition de l'échantillon d'étude selon le format d'entretien jugé le plus pertinent dans le cadre du e-recrutement.....	110
TableauN°14: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'existence d'une grille d'évaluation standardisée pour les entretiens.....	110
TableauN°15 : Répartition de l'échantillon d'étude selon les critères prioritaires dans la sélection d'un candidat.....	111
TableauN°16 : Répartition de l'échantillon d'étude selon les principaux freins rencontrés dans le processus du e-recrutement	112
TableauN°17: Répartition de l'échantillon d'étude selon la perception de la capacité des outils numériques à mieux cibler les candidats pertinents	113
TableauN°18: Répartition de l'échantillon d'étude selon la perception des candidats vis-à-vis de l'image d'Emploi Partner comme entreprise moderne et innovante	114
TableauN°19: Répartition de l'échantillon d'étude selon la contribution du e-recrutement à l'amélioration de l'expérience candidat	114
TableauN°20: Répartition de l'échantillon d'étude selon les outils et techniques suggérés pour optimiser l'attraction des talents via le e-recrutement	115
TableauN°21: Répartition de l'échantillon d'étude selon la perception de l'impact des Réels d'EmploiPartner sur la consolidation de la marque employeur	116
TableauN°22 : Répartition de l'échantillon d'étude selon les actions clés recommandées pour assurer la fidélisation durable des clients selon les répondants	117
TableauN°23: Résultat du croisement (Q4*Q6) pour l'évaluation du processus du e-recrutement selon la perception de l'efficacité des réseaux sociaux.....	120
TableauN°24 : statistique descriptive du croisement (Q5*Q10).....	121

Liste des figures

FigureN°01: La fonction GRH	8
FigureN°02 : Le processus du recrutement	15
FigureN°03: Différence entre recrutement traditionnel et e-recrutement	38
FigureN°04: Compétence, talent et potentiel	47
FigureN°05: Description du talent entre excellence et différence.....	48
FigureN°06: Les domaines d'expression du talent.....	49
FigureN°07: Le processus de management des talents	53
FigureN°08: Le marketing employeur pour développer l'attractivité.....	58
FigureN°09: Les composantes de la marque employeur	61
FigureN°10: Les enjeux de la marque employeur	62
FigureN°11 : L'organigramme d'EmploiPartner	76
FigureN°12 : La plateforme d'EmploiPartner	78
FigureN°13: La rebrique Espace recruteur sur la plateforme EP	78
FigureN°14: La rebrique Offres d'emploi sur la plateforme EP	79
FigureN°15: La rebrique Nouvelles sur la plateforme EP.....	79
FigureN°16: Pages officielles d'EP sur les réseaux sociaux	80
FigureN°17: Page officielle LinkedIn d'EP	80
FigureN°18 : Exemple d'une annonce d'emploi sur la plateforme d'EP	85
FigureN°19: Rebrique des annonces et candidatures sur l'ATS	86
FigureN°20: Filtrage des annonces sur la plateforme EP	86
FigureN°21: Le pourcentage de Matching	87
FigureN°22: Tri des CV via l'ATS.....	87
FigureN°23 : Filtrage des candidatures via la CVthèque	88
FigureN°24 : Rebrique Gestion des dossiers dans la CVthèque	89
FigureN°25: Filtrage des profils via LinkedIn	89
FigureN°26: Répartition de l'échantillon de l'étude selon le genre	101
FigureN°27 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'âge	101
FigureN°28 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon le département d'appartenance...	103
FigureN°29 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	103
FigureN°30: Répartition de l'échantillon d'étude selon le degré d'implication des répondants dans les activités du e-recrutement.....	105
FigureN°31: Répartition de l'échantillon selon la formation	106
FigureN°32 : Répartition de l'échantillon selon l'évaluation de la structuration et de l'efficacité du processus du e-recrutement chez EmploiPartner	107
FigureN°33: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'impact de la diffusion des offres d'emploi sur les réseaux sociaux d'EmploiPartner sur l'efficacité du e-recrutement....	109
FigureN°34: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'existence d'une grille d'évaluation standardisée pour les entretiens.....	111
FigureN°35: Répartition de l'échantillon d'étude selon la perception de la capacité des outils numériques à mieux cibler les candidats pertinents	113
FigureN°36: Répartition de l'échantillon d'étude selon la perception des candidats vis-à-vis de l'image d'Emploi Partner comme entreprise moderne et innovante	114
FigureN°37 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la contribution du e-recrutement à l'amélioration de l'expérience candidat	115
FigureN°38: Répartition de l'échantillon d'étude selon la perception de l'impact des Réels d'EmploiPartner sur la consolidation de la marque employeur	116
FigureN°39: Nuage de mot pour cette question	118

Liste des abréviations

ANDRH : Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines

ANEM : Agence Nationale de l'Emploi

ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes

ATS: Applicant Tracking System

CV: Curriculum Vitae

DRH : Direction des Ressources Humaines

EP : EmploiPartner

EVP : Proposition de Valeur Employeur

GPEC : Gestion prévisionnelle des Emplois et compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

IA : Intelligence Artificielle

MRS : Méthode de Recrutement par Simulation

NTIC : Nouvelle Technologies de l'information et de la communication

ONS : Office for National Statistics

PAI : Programme d'Accueil et d'Intégration

PDG : Président Directeur Générale

QI : Quotients Intellectuelle

RA : La Réalité Augmentée

RH : Ressources Humaines

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

RV : La Réalité Virtuelle

SIRH : Système d'Information des Ressources Humaines

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

TIC : Technologie de l'information et de la communication

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Le e-recrutement : un enjeu majeur pour les entreprises à l'ère numérique.....	5
Section 01 : Le recrutement : un pilier de la GRH.....	7
Section 02 : Les NTIC au service du recrutement	23
Section 03 : Du recrutement traditionnel au e-recrutement : Une transformation incontournable.....	27
Chapitre 02 : le talent et son attraction à l'ère numérique.....	41
Section 01 : Le concept talent : fondements, dimensions et évolutions générationnelles.....	43
Section 02 : Attraction des talents : enjeux et perspectives.....	52
Section 03 : L'apport du e-recrutement dans l'attraction des talents.....	64
Chapitre 03 : Contexte organisationnel et approche méthodologique.....	72
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil EmploiPartner.....	74
Section 02 : Le processus du e-recrutement au sein d'EmploiPartner.....	83
Section 03 : Présentation de la méthodologie de la recherche.....	92
Chapitre 04 : L'apport du e-recrutement sur l'attraction des talents chez EmploiPartner.....	98
Section 01 : Analyse et interprétation des résultats du questionnaire.....	100
Section 02 : L'analyse de l'entretien, observations et suggestions.....	122
Conclusion.....	132

Introduction générale

Introduction générale :

À l'ère de la transformation numérique, le recrutement en Algérie connaît une mutation profonde. Le e-recrutement s'impose désormais comme un levier stratégique incontournable pour les entreprises souhaitant attirer des talents qualifiés dans un marché de l'emploi de plus en plus concurrentiel et en constante évolution. Ce mode de recrutement, basé sur la digitalisation et l'automatisation des processus, permet non seulement une meilleure visibilité des offres d'emploi, mais offre également aux candidats une expérience plus fluide, plus rapide et mieux adaptée à leurs attentes.

Aujourd'hui, les jeunes générations, majoritaires parmi les chercheurs d'emploi en Algérie, adoptent massivement les outils numériques et attendent des processus de recrutement davantage personnalisés, transparents et interactifs. Cette évolution des attentes pousse progressivement les entreprises à recourir au e-recrutement afin de mieux capter les talents. Toutefois, l'intégration du e-recrutement demeure inégale selon les organisations, certaines rencontrant des difficultés à exploiter pleinement ce levier pour renforcer leur attractivité. C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente recherche, en examinant « **l'apport du e-recrutement sur l'attraction des talents** ».

L'objectif du thème :

Cette recherche s'inscrit dans le cadre de notre stage réalisé chez EmploiPartner, elle vise à évaluer l'efficacité de ses pratiques du e-recrutement dans l'attraction et la fidélisation des talents. L'analyse du processus mis en place nous a permis d'identifier certaines limites et de proposer des suggestions pour l'optimiser.

L'importance du thème :

Ce travail s'inscrit dans une démarche plus large d'accompagnement des entreprises algériennes dans leur transition digitale et d'adaptation aux attentes des nouvelles générations sur un marché du travail compétitif.

Le choix du thème :

En tant que jeunes étudiantes attentives aux mutations du monde du travail, nous avons été naturellement attirées par ce sujet d'une grande actualité. Le e-recrutement, porté par la montée en puissance des plateformes et sites spécialisés, s'impose aujourd'hui comme une tendance majeure dans le domaine des ressources humaines. Il reflète non seulement les évolutions technologiques qui redéfinissent les pratiques de recrutement, mais aussi les nouvelles attentes

des candidats, en particulier ceux issus de notre génération, en quête de rapidité, de transparence et d'accessibilité. Étudier cette thématique, c'est ainsi interroger un phénomène qui façonne concrètement le paysage professionnel algérien contemporain. En conséquence, notre problématique de recherche se formule comme suit :

Comment le e-recrutement contribue-t-il à l'attraction des talents au sein d'EmploiPartner ?

Afin de répondre à cette problématique il est important de la décliner en deux sous questions :

1. Quel est l'apport de la diffusion des offres d'emploi en ligne, en particulier sur les réseaux sociaux, sur l'efficacité du processus de recrutement chez EmploiPartner ?
2. Quel est l'apport de l'usage des outils numériques du e-recrutement par rapport à l'expérience candidat et la perception de la marque employeur ?

Pour essayer de répondre à ces questions nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01** : La diffusion des offres d'emploi en ligne, notamment via les réseaux sociaux, contribue à rendre le processus du e-recrutement plus efficace, ce qui renforce l'attraction des talents chez EmploiPartner.
- **Hypothèse 02** : L'utilisation des outils numériques du e-recrutement contribue à améliorer l'expérience candidat, ce qui renforce la perception positive de la marque employeur chez EmploiPartner.

Méthodologie de recherche :

Pour vérifier les hypothèses formulées, nous avons suivi une méthodologie de recherche « descriptive et analytique ». En ce qui concerne l'approche méthodologique, nous avons choisi d'adopter une recherche « quantitative et qualitative ». Nous avons commencé par une recherche documentaire approfondie, explorant une gamme de concepts et de théories pertinents liés à notre domaine d'étude. Ensuite, nous avons procédé à des observations directes sur le terrain, afin d'observer, de mesurer et de comprendre le fonctionnement du processus du e-recrutement pour capter les meilleurs profils. Nous avons également mené un questionnaire destiné à l'ensemble des collaborateurs ainsi qu'un entretien, en interrogeant la responsable des opérations RH du cabinet Huntead filiale d'EmploiPartner à l'aide d'un guide d'entretien.

Le plan de la recherche :

Nous avons structuré notre travail en quatre chapitres présentés comme suit :

Chapitre 1 : Le e-recrutement : un enjeu majeur pour les entreprises à l'ère numérique.

Ce chapitre retrace l'évolution du recrutement à l'ère numérique, en passant du modèle traditionnel au e-recrutement, tout en analysant l'impact des NTIC sur les pratiques RH. Il souligne les apports, le fonctionnement et les enjeux du e-recrutement pour les entreprises algériennes.

Chapitre 2 : Le talent et son attraction à l'ère numérique.

Ce chapitre présente la notion de talent et souligne son rôle stratégique au sein des entreprises. Il examine les nouvelles méthodes d'attraction des talents à l'ère du numérique, marquées par des exigences renforcées. Le e-recrutement, par le biais de ses outils numériques, est présenté comme un levier majeur pour relever ces défis.

Chapitre 3 : Contexte organisationnel et approche méthodologique.

Ce chapitre est dédié à la présentation de l'organisme d'accueil, mettant en lumière son positionnement et ses activités. Il détaille ensuite le processus de e-recrutement tel qu'appliqué par l'entreprise, en insistant sur les étapes clés et les outils utilisés. Enfin, il expose la méthodologie adoptée pour la recherche, précisant les approches et techniques employées pour analyser l'apport du e-recrutement sur l'attraction des talents.

Chapitre 4 : L'apport du e-recrutement sur l'attraction des talents chez EmploiPartner.

Ce chapitre présente l'analyse des résultats obtenus à travers le questionnaire, un entretien et les observations participantes. Il met en lumière les perceptions et expériences des différents acteurs concernant le e-recrutement et son efficacité dans l'attraction des talents. À partir de ces données, des constats sont établis pour identifier les forces et les faiblesses des pratiques actuelles. Enfin, des suggestions concrètes sont proposées afin d'optimiser le processus recrutement.

**Chapitre 01 : Le e-recrutement : un enjeu
majeur pour les entreprises à l'ère
numérique**

Introduction :

À l'ère de la mondialisation et de l'innovation technologique, les pratiques de gestion des ressources humaines connaissent de profondes mutations, particulièrement dans le domaine du recrutement. Longtemps considéré comme un processus essentiellement administratif, le recrutement s'est transformé en une fonction, soumise à des exigences de qualité, d'efficacité et de réactivité accumulées.

L'émergence des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, ainsi que l'essor des Systèmes d'Information en Ressources Humaines, ont profondément redéfini les modes d'attraction et de sélection des talents, en apportant des outils et des solutions innovantes pour accompagner l'évolution des besoins organisationnels. Cette dynamique d'innovation a donné naissance au e-recrutement, une nouvelle approche qui conjugue la digitalisation des processus et modernisation des pratiques de gestion du capital humain.

Ce chapitre propose ainsi d'analyser les principales évolutions du recrutement, depuis ses fondements classiques jusqu'à l'avènement du e-recrutement, en mettant en lumière, dans une première section, le recrutement en tant que pilier fondamental de la gestion des ressources humaines. La deuxième section s'attache à étudier l'apport des NTIC dans la transformation des pratiques de recrutement, tandis que la dernière section est consacrée au développement du e-recrutement et à son intégration progressive dans le marché du travail.

Section 01 : Le recrutement : un pilier de la GRH

Cette section explore les principes fondamentaux du recrutement au sein de la fonction RH.

1. Généralités sur la GRH :

Avant de définir précisément la Gestion des Ressources Humaines, il est essentiel de poser les bases de cette fonction clé, en abordant ses modèles, ses objectifs et ses activités.

1.1. Définitions de la GRH :

Dans un monde en constante évolution marqué par la mondialisation, les avancées technologiques et l'innovation. Aujourd'hui, le capital humain s'impose comme un levier stratégique et un moteur du changement au sein des organisations. Considéré comme la ressource la plus précieuse. La Gestion des Ressources Humaines joue ainsi un rôle central dans l'optimisation de ce potentiel, en alignant les compétences, les motivations et les aspirations des collaborateurs avec les objectifs de l'entreprise. Pour bien cerner le sens de la gestion des ressources humaines on propose définitions de différents auteurs :

D'après Suzanne MAURY :

« La GRH est une science de gestion qui participe étroitement au pilotage des organisations. Elle fait appel à des domaines de connaissances variées...la GRH recouvre l'ensemble des activités qui permettent aux organisations (Entreprise ou administration publique) de disposer des ressources humaines correspondant à leurs besoins, en qualité et en quantité. La GRH est alors considérée comme une fonction support, chargée essentiellement de recruter, de gérer et de former les personnels »¹.

Selon Michel FERRARY, la GRH est un ensemble d'outils et pratiques notamment en matière de recrutement, formation, rémunération, d'évaluation des performances et de gestion des carrières, qui représentent un ensemble managérial harmonisé dont l'objectif est de valoriser la dimension humaine de la stratégie de l'organisation².

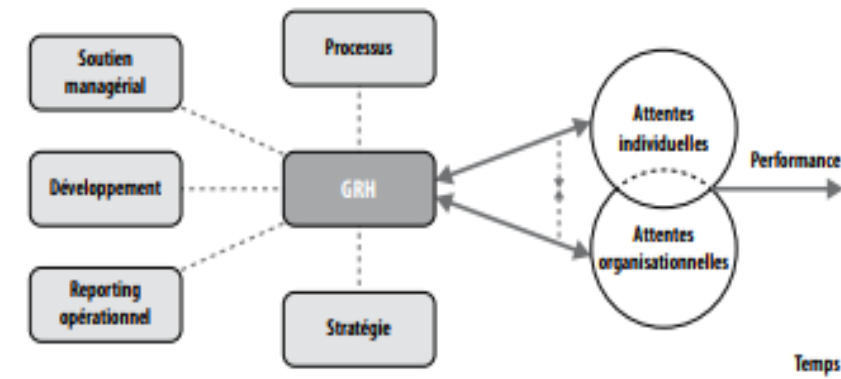
Elle permet de structurer l'organisation du travail, la mise en place des processus de gestion à la fois individuels et collectifs, concevoir des stratégies adaptées, accompagner le développement des compétences des individus ainsi que celui du management, veille à un reporting quotidien de la performance. Elle prend en considération diverses contraintes temporelles qu'elles soient liées aux individus, à l'organisation ou au contexte économique.

¹ S. MAURY : **La GRH dans la fonction publique**, Edition La documentation française, ND, 2016, p.7.

² M. FERRARY : **Management des Ressources Humaines**, DUNOD, Paris, 2014, pp.4-5.

L'ensemble de ces missions vise à favoriser des conditions de travail propices au bien-être des collaborateurs au sein des organisations³.

FigureN°01: La fonction GRH



Source : A. PENNAFORTE et autres, Op.cit., p.4.

D'après ces définitions, on peut retenir que GRH est une science de gestion qui permet aux organisations d'acquérir, développer et optimiser leurs effectifs en qualité et en quantité. Elle combine des outils pratiques et des connaissances pluridisciplinaires pour aligner la dimension humaine avec les orientations stratégiques de l'organisation. Tout en favorisant le bien-être des collaborateurs et la performance organisationnelle.

1.2. Les objectifs de la GRH ⁴:

La gestion des ressources humaines occupe une place stratégique au sein des organisations modernes. Elle ne se limite plus à de simples fonctions administratives mais vise désormais à accompagner les entreprises dans la réalisation de leurs objectifs globaux. En mettant l'accent sur le développement du capital humain, la GRH cherche à optimiser les performances individuelles et collectives, tout en favorisant un climat de travail favorable et équilibré, il existe 5 grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs des services des ressources humaines :

- **Attirer** : C'est préoccupation majeure liée à une planification adéquate des RH. Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant d'employés qui possèdent les habiletés et l'expérience requises.
- **Conserver** : l'élaboration de programme de relève, le soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont préoccupations tout aussi primordiales que l'embauche.

³ A. PENNAFORTE et autres, **Les fondamentaux de la GRH-100 défis RH illustré**, DUNOD, Paris, 2018, p.4.

⁴ L. SEKIOU et autres : **Gestion des Ressources Humaines**, 2^{ème} édition, Debock Université, 2007, p.10.

- **Développer** : l'organisation se voit obliger de consacrer un budget pour le développement des compétences de son personnel et cela par la formation.
- **Motiver et satisfaire** : on peut motiver les travailleurs de plusieurs façons comme la rémunération, la communication, aussi il faut insister sur la santé et la sécurité au travail en cherchant à réduire les accidents du travail.
- **Être efficace** : l'atteinte d'un haut niveau de performance est l'ultime objectif lié aux autres activités RH comme l'attraction, conservation et développement des RH.

1.3. Les activités classiques de la GRH :

La fonction ressources humaines englobe trois grands axes :

- L'acquisition du personnel : la GPEC, le recrutement ;
- La stimulation du personnel : la rémunération, gestion des carrières ;
- Le développement du personnel : la formation, l'évaluation de la performance.

1.3.1. Le recrutement :

Jean Marie PERETTI déclare que : « *Le recrutement est une situation d'évaluation de compétences humaines dans le respect de règles déontologiques. La réussite du recrutement repose sur une définition et une description réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise* »⁵.

1.3.2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :

« *Elle désigne l'ensemble des pratiques et méthodes destinées à permettre l'adaptation des ressources humaines aux besoins anticipés des entreprises* »⁶.

Les objectifs de la GPEC sont :

- Adapter les ressources humaines. L'entreprise souhaite mettre en adéquation des compétences des hommes et l'évolution des emplois ;
- Maintenir l'employabilité des salariés, en anticipant et en maintenant une veille technologique et en lui assurant la formation ;
- Permettre une meilleure gestion des carrières.

1.3.3. La rémunération ⁷:

La rémunération représente un élément clé de la politique des ressources humaines. Elle constitue un levier stratégique permettant d'accroître la motivation et la performance des

⁵ J-M. PERETTI, **Gestion des Ressources Humaines**, 22^{ème} édition, Vuibert, 2018, p.49.

⁶ L. LETHIELLEUX : **l'essentiel de la gestion des ressources humaines**, 4^{ème} édition, GUALINO, ND, 2010, p.49.

⁷ A. COHEN, **Toute la fonction Ressources Humaines**, DUNOD, Paris, 2010, p.298.

salariés. Le système de rémunération se compose du salaire direct fixe, du salaire variable, ainsi que de la rémunération différée et des avantages périphériques.

L'objectif permanent de la rémunération est d'offrir des salaires :

- Compétitifs sur le marché ;
- Correspondent à la fonction tenue et aux compétences mises en œuvre ;
- Rémunérant équitablement la performance.

1.3.4. La gestion des carrières :

La gestion de carrière vise à favoriser l'équilibre entre les besoins de l'entreprise et les aspirations du personnel, Les salariés dans leurs coté, ont des capacités et des aspirations qu'il faut prendre en compte afin de favoriser leur motivation et leurs engagement durable dans l'entreprise⁸. Elle est étroitement liée à d'autres domaines du management des ressources humaines : formation, mobilité, recrutement, évaluation, rémunération.

1.3.5. La formation :

La formation est une condition de l'employabilité et de la sécurisation du parcours professionnel des salariés pour répondre à l'exigence d'assurer leur adaptation à l'évolution permanente de l'emploi et grâce à la révolution numérique et aux communautés de partages y a de nouvelles possibilités de formation et développement des compétences⁹.

1.3.6. L'évaluation des performances :

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* »¹⁰. Elle vise à mesurer le rendement d'un employé en le comparant soit à des critères préétablis, soit à collaborateurs exerçant des fonctions similaires. Cette évaluation implique de mettre en lumière les points forts et les points faibles des salariés.

2. Le recrutement :

Le recrutement constitue une fonction centrale des ressources humaines. Afin d'en comprendre les enjeux, il est essentiel d'en explorer les différentes dimensions.

2.1. Une petite histoire de recrutement¹¹ :

Pendant des milliers d'années, les êtres humains se sont choisis essentiellement sur des critères physiques. Ils sélectionnaient les plus costauds, ceux en meilleure santé.

⁸ H-G. SOULEZ, **La Gestion Ressource Humaine**, 12^{ème} édition, Gualino- Lextenso, 2019, p.49.

⁹ J-M. PERETTI, Op.cit., p.176.

¹⁰ L. SEKIOU et autres : **Gestion des Ressources Humaines**, éditions de Boeck, 1^{ère} Ed, Bruxelles, 2004, p.304.

¹¹ C-H. DUMON : **Recruter les meilleurs à l'ère digitale**, Eyrolles, ND, 2016, p.14.

Le recrutement était alors facile et, en dépit de l'inadéquation de ces critères dans notre monde actuel, les recruteurs, inconsciemment, continuent à attacher de l'importance à ces critères physiques. Ce n'est pas pour rien que les PDG des 500 premières entreprises américaines sont plus grandes en moyenne de 6,35 cm par rapport à l'Américain moyen. Ensuite est venu le temps pour les recruteurs de concentrer leur sélection sur l'intelligence (QI), l'expérience, les diplômes, l'esprit logique, analytique, mathématique. Comme la plupart des jobs étaient interchangeables d'une entreprise à l'autre, l'expérience et la performance passée étaient les meilleurs indicateurs de la performance future. Puis, une période encore récente avec l'avènement de l'intelligence émotionnelle au côté des compétences et du QI. Enfin, la période actuelle où le défi consiste à recruter les gens sur leur potentiel, sur leur capacité à évoluer et à s'adapter à un environnement complexe.

2.2. Définition et objectifs de recrutement :

Il est essentiel de définir le recrutement et d'en cerner ses objectifs mieux appréhender son importance dans la stratégie RH de l'entreprise.

2.2.1. La définition de recrutement :

La notion de recrutement peut être appréhendée sous différents angles. Nous retiendrons les définitions suivantes :

Selon Jean-Marie PERETTI : « *Le recrutement est une démarche rentrant dans le processus d'acquisition des ressources humaines d'une organisation qui a pour but de pourvoir un poste de travail* »¹².

Dans son ouvrage **Réussir son recrutement**, Cousin FRÉDÉRIK le définit comme :

« *C'est l'ensemble des actions mises en œuvre pour attirer et sélectionner des candidats potentiels à un poste de travail donné au sein d'une entreprise ou d'une organisation* »¹³.

Le recrutement peut être envisagé comme un processus de gestion des ressources humaines, ayant pour objectif d'identifier puis d'intégrer une personne à un poste, en recherchant une adéquation entre les attentes de l'individu et celles de l'organisation à des fins de performance¹⁴.

Le recrutement constitue également une mission clé de la gestion des ressources humaines qui vise à pourvoir les postes vacants par des individus dont les qualifications se rapprochent le plus possible de celles exigées par le poste¹⁵.

¹² J.-M. PERETTI : **Dictionnaire des ressources humaines**, Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 2001, p.178.

¹³ C. FRÉDÉRIK : **Réussir son recrutement**, Arnaud Franel éditions, 2020, p.13.

¹⁴ A. PENNAFORTE et autres, Op.cit., p.34.

¹⁵ J. EDIGHOFFER et autres : **économie d'entreprise - savoir et technique**, édition NATHAN, Paris, 1996, p.223.

Nous pouvons dire que le recrutement est une démarche stratégique incontournable pour toute organisation. Son but ultime est de positionner la bonne personne à la bonne place au bon moment.

2.2.2. Les objectifs de recrutement :

Le recrutement joue un rôle central dans la GRH, car il permet à l'entreprise de répondre à ses besoins en compétences tout en soutenant sa stratégie globale. Pour mieux en appréhender les enjeux, il convient d'en rappeler les principaux objectifs selon Lakhdar SEKIOU :

- Elaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité ou qu'ils se trouvent, car leurs compétences sont la pierre angulaire autour et à partir de laquelle s'articule l'ensemble des activités de la GRH ;
- Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible ;
- Augmenter la banque de candidats et mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et des diverses sources utilisées ;
- Contribuer à titre préventif, à l'établissement des programmes spécifiques pour différents services de l'organisation¹⁶.

2.3. Les types de recrutement :

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

2.3.1. Le recrutement interne :

Le recrutement interne, en tant que levier de mobilité au sein de l'entreprise, Il convient de le définir en présentant ses avantages et ses limites.

2.3.1.1. La définition du recrutement interne :

Le recrutement interne est la pratique par laquelle l'entreprise procède au choix d'une personne pour occuper un poste vacant en sélectionnant un candidat parmi les salariés déjà présents dans l'organisation, valorisant ainsi les compétences existantes et stimulant la carrière interne, et pour cela divers moyens de diffusions sont mis en œuvre tel que l'intranet, le journal de l'entreprise ou les affiches.

Le recrutement interne, au regard de sa spécificité offre à la fois des avantages et des inconvénients.

2.3.1.2. Les avantages et inconvénients du recrutement interne :

¹⁶ L. SEKIOU et autres : **Gestion des Ressources Humaines**, 1^{ère} Ed, Op.cit., p.227.

Selon Jean-Marie PERETTI¹⁷, le recours au recrutement interne comporte des avantages et des inconvénients, Nous avons résumé ci-après les principaux apports de son analyse.

2.3.1.2.1. Les inconvénients du recrutement interne :

La promotion interne présente plusieurs limites :

- Elle prend parfois souvent en compte les performances passées plutôt que sur les aptitudes requises pour le nouveau poste, pouvant conduire à une promotion jusqu'au "niveau d'incompétence" (principe de Peter) ;
- Certaines promotions sont motivées par la volonté de se débarrasser d'un collaborateur médiocre plutôt que par son adéquation au poste ;
- Rivalités entre salariés et absence de renouvellement des compétences (manque de "regard neuf").

Malgré l'importance de ces contraintes, le recrutement interne offre néanmoins des atouts indéniables pour les organisations.

2.3.1.2.2. Les avantages du recrutement interne :

- Temps de formation et d'intégration réduits grâce à la maîtrise préalable de la culture d'entreprise ;
- Économie sur les coûts de recrutement externe ;
- Stimulation des salariés à développer leurs compétences pour évoluer en interne ;
- Risques d'erreurs réduits grâce à la connaissance préalable du profil.

2.3.2. Le recrutement externe :

Si le recrutement en interne n'est pas possible du fait du non adéquation de candidats avec le poste que ce soit en termes de compétences, de personnalité ou encore de qualification, recruter en externe peut être une solution.

2.3.2.1. La définition du recrutement externe :

Le recrutement externe est un processus d'acquisition de ressources humaines visant à intégrer des profils externes à l'entreprise, généralement via des canaux de communication de masse (Internet, presse, radio, affichage ...etc.). Il permet de combler des compétences manquantes en interne, d'élargir le bassin de talents et d'apporter de nouvelles perspectives à l'entreprise.

Selon Jean-Marie PERETTI « La recherche de candidatures externes renvoie :

- au souci d'enrichir le capital humain par l'apport de « sang nouveau » et/ou de rajeunir la pyramide des âges ;

¹⁷ J-M. PERETTI : **Gestion des Ressources Humaines**, Op.cit., p.75.

- à l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir des postes du bas de l'échelle ; de postes de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes »¹⁸.

2.3.2.2. Les avantages et inconvénients du recrutement externe :

Le recrutement externe présente à la fois des avantages et des inconvénients que nous allons présenter ci-dessous :

2.3.2.2.1. Les avantages du recrutement externe :

- Le recrutement externe permet à l'entreprise d'accéder à un vivier de talents plus large que le vivier interne. Il favorise l'introduction de nouvelles compétences techniques et comportementales ;
- En intégrant des profils externes, l'entreprise bénéficie de nouvelles perspectives et de méthodes de travail différentes stimulant l'innovation et brisant certaines routines organisationnelles installées ;
- Le recrutement externe sert également de vecteur de communication pour la marque employeur permettant à l'entreprise de valoriser son image, ses valeurs et ses ambitions auprès du marché de l'emploi.

2.3.2.2.2. Les inconvénients du recrutement externe :

- Le recrutement externe implique des dépenses importantes (annonces, cabinets de recrutement, tests de sélection) et un processus généralement plus long que le recrutement interne. Selon une étude de l'ANDRH (2022), le coût moyen d'un recrutement externe représente 3 à 6 mois de salaire du poste à pourvoir ;
- Le nouvel employé, bien que compétent sur le papier, peut rencontrer des difficultés à s'intégrer à la culture organisationnelle existante. Ce décalage culturel peut entraîner une diminution des performances individuelles, et dans certains cas, un départ prématuré ;
- La préférence donnée à des candidats externes peut être perçue comme un manque de reconnaissance des compétences internes, générant un sentiment d'injustice ou de blocage dans leur évolution professionnelle. Ce phénomène peut impacter négativement l'engagement et la rétention des talents internes.

2.4. Le processus du recrutement :

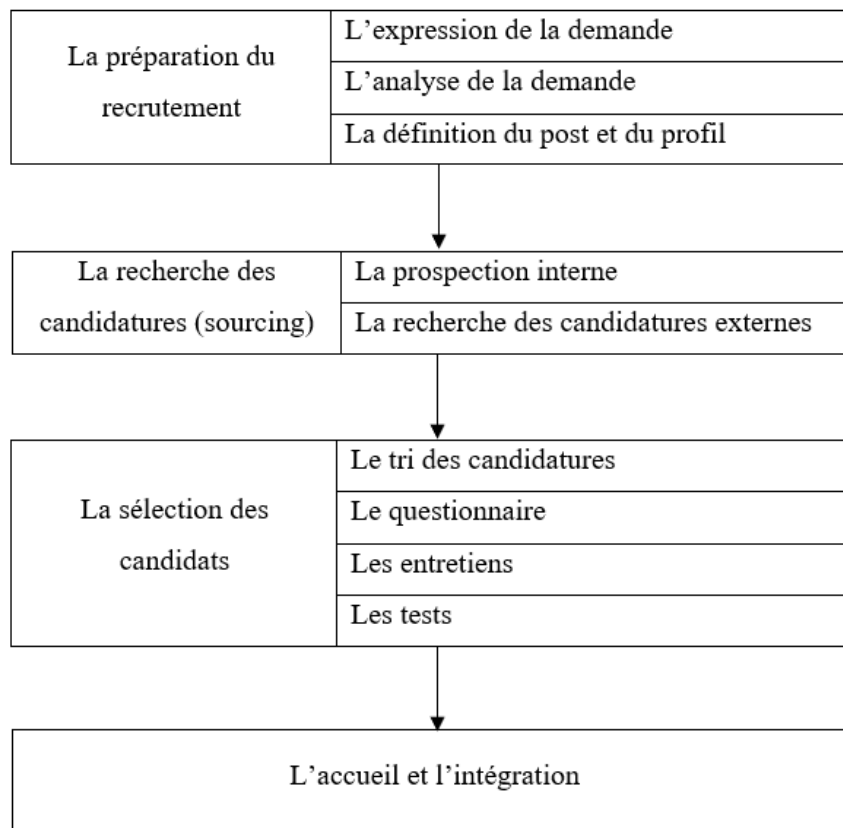
Michel FERRARY dans son ouvrage **Management des Ressources Humaines** déclare que :

¹⁸ Ibid., p.75.

« Le processus de recrutement vise à identifier et à attirer le meilleur candidat pour un poste défini. La qualité de ce processus détermine la qualité des RH recrutées par l'entreprise. Lors d'un recrutement, une entreprise doit s'assurer que : -L'individu détient les compétences nécessaires à l'accomplissement des missions du poste pour lequel il est recruté ; -L'individu est motivé pour accomplir les missions du poste ; l'individu s'intégrera dans le collectif de travail et la culture de l'organisation. C'est la combinaison de ces trois dimensions qui assure le succès d'un recrutement »¹⁹.

Ce processus se déroule généralement en plusieurs étapes successives comme tout processus structuré permettant de répondre aux besoins de l'entreprise. Nous présentons ci-après les quatre principales étapes qui structurent ce dernier. Ainsi, le schéma ci-dessous illustre les différentes étapes.

FigureN°02 : Le processus du recrutement



Source : réalisation personnelle.

2.4.1. La préparation de recrutement :

Cette première étape englobe trois sous étapes :

¹⁹ M. FERRARY, Op.cit., p.107.

2.4.1.1.L'expression de la demande :

« La demande de recrutement émane, en règle générale, du responsable hiérarchique directement concerné. L'origine de la demande peut être un départ, une mutation ou encore un besoin supplémentaire »²⁰.

Deux principales origines peuvent expliquer l'émergence d'un besoin en recrutement. La première concerne la vacance d'un poste, résultant notamment d'un départ à la retraite, d'une démission, d'un licenciement ou encore d'une mobilité interne. La seconde est la création d'un nouveau poste (nouvelle fonction dans l'organisation, croissance de l'effectif nécessaire au fonctionnement du service, besoin d'une nouvelle compétence).

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) constitue un outil stratégique permettant d'anticiper de manière proactive les évolutions des besoins en effectifs et en compétences. A partir des ressources et besoins actuels, comparés aux ressources et besoins futurs, on calcule les écarts et on définit les besoins de recrutement en termes qualitatifs (compétences) et quantitatifs (effectifs) à une échéance donnée.

2.4.1.2.L'analyse de la demande :

Avant d'initier le recrutement, la direction ressources humaines analyse la fiche de demande transmise par le service concerné. La demande comporte d'une série de renseignements incluant le niveau de qualification, la rémunération, ainsi que la durée et la date du besoin. Cette étape vise à vérifier la légitimité de la demande en s'assurant que toutes les alternatives internes ont été envisagées. Une attention particulière est portée aux dimensions fonctionnelles (niveau connaissances de formation et d'expériences), psychologiques et psychosociologiques du poste. La décision finale est généralement prise par la direction.

2.4.1.3.La définition du poste et du profil :

La définition précise du poste et du profil constitue une étape préalable incontournable, qui conditionne la pertinence des étapes suivantes :

2.4.1.3.1. La définition du poste :

« Il ne peut y avoir de recrutement sans définition de l'emploi à pourvoir. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé ; il est nécessaire de l'établir ou de le réviser à l'occasion du recrutement »²¹.

« La définition de poste est conduite par la direction des RH en lien direct avec le futur responsable hiérarchique du poste à pourvoir »²².

²⁰ J-M. PERETTI : **Ressources Humaines**, Vuibert, édition 16, Paris, 2017, p.231.

²¹ J-M. PERETTI : **Gestion des Ressources Humaines**, Op.cit., p.65.

²² A. COHEN, Op.cit., p.111.

Cette définition est une représentation objective et détaillée du poste à pourvoir qui correspond à la réalité, c'est la photographie de son contenu à savoir, les missions, les responsabilités et les exigences associées.

2.4.1.3.2. La définition du profil²³ :

Une fiche de fonction comprend généralement trois rubriques principales :

- **La mission confiée** : Cette rubrique reprend, entre autres, les buts et les finalités du poste, le niveau hiérarchique, les missions ;
- **Les compétences nécessaires** : La fiche distingue les compétences transverses, nécessaires pour les emplois, de ce niveau ou dans cette fonction, et les compétences spécifiques propres au poste ;
- **Le profil du candidat** : Il est défini, notamment, en termes de savoir agir (que doit savoir et savoir faire le candidat), de vouloir agir (les éléments de motivation attendus) et du pouvoir agir (type de personnalité attendue).

2.4.2. La recherche des candidatures (sourcing) :

Divers outils internes et externes sont utilisés pour identifier des candidats de qualité :

2.4.2.1. Prospection interne :

L'expression recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de sélection que les postulants externes²⁴.

Développer la mobilité interne et l'intégrer dans le processus de vacance de poste permet à l'entreprise d'augmenter l'employabilité des collaborateurs, de leur offrir des perspectives de progression et, par conséquent, de contribuer à leur implication au travail²⁵.

De plus, cette méthode est reconnue pour être une source de motivation et d'intégration efficace pour les salariés qui représentent un vivier de compétences stratégique.

2.4.2.2. Recherches des candidatures externes :

Dans le cadre de l'indisponibilité des compétences internes, l'entreprise recourt à des canaux de recrutement externes afin de renforcer ou renouveler son capital humain. Les impératifs de la recherche de candidature visent à informer, attirer et présélectionner les individus susceptibles de correspondre au profil défini. Une fois le profil idéal du candidat défini, il convient de déterminer une stratégie pour attirer les talents potentiels en adéquation avec les

²³ J-M. PERETTI : **Gestion des Ressources Humaines**, Op.cit., p.74.

²⁴ Ibid., p.66.

²⁵ A. COHEN, Op.cit., p.110.

besoins de l'entreprise. Cette démarche implique également une rédaction rigoureuse de l'offre d'emploi (annonce de recrutement) à diffuser.

2.4.3. La sélection des candidats²⁶ :

Nous avons résumé cette étape du processus qui est divisée en quatre sous-étapes à partir des apports de Jean-Marie PERETTI dans son ouvrage **Gestion des Ressources Humaines** :

2.4.3.1. Le tri des candidatures :

La sélection débute par l'analyse des curriculums vitae. C'est la première confrontation des caractéristiques des candidats avec les critères de l'entreprise conduit à une élimination importante, la majorité des candidatures sont éliminées. Cette première sélection doit éviter toute discrimination.

Une première élimination se fait sur des critères relativement simples. Les réponses retenues font l'objet d'un examen approfondi afin de limiter le nombre de candidats pour la suite du processus. À l'issue de ce premier tri, une convocation à un entretien et/ou un questionnaire standard peut être adressés aux candidats retenus avec une présentation du poste et de la société. Ce premier tri doit donc être rigoureusement fondé sur des critères liés au poste.

2.4.3.2. Le questionnaire :

Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique. Ce questionnaire est souvent adressé et rempli « en ligne ».

L'analyse du questionnaire et du CV permet de convoquer les meilleurs candidats pour un entretien, outil d'évaluation le plus largement utilisé dans le processus de recrutement.

2.4.3.3. Les entretiens :

L'entretien de recrutement a un double but :

- Informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pourvoir ;
- Lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel, ses aspirations, ses compétences, ses qualités relationnelles et managériales, etc.

La réussite de l'entretien implique qu'il se déroule dans de bonnes conditions matérielles et psychologiques et que l'interviewer ait élaboré un guide d'entretien lui permettant de recueillir des données pertinentes et contrôlables. La validité de l'entretien implique une structuration spécifique. Un canevas permet de ne rien oublier des données à rassembler.

²⁶ J-M. PERETTI : **Gestion des Ressources Humaines**, Op.cit., pp.79-82.

La feuille d'évaluation permet la normalisation des évaluations, d'objectiver les faits et de juger les expériences du candidat à partir des renseignements fournis. Les faits précis, les qualités de communication manifestées, l'aptitude au dialogue, la pertinence des questions et des réponses, l'aisance verbale, l'ouverture d'esprit, l'aptitude à se mettre en valeur, à se « vendre », ainsi que la motivation sont notés. Si les informations recueillies correspondent aux critères de sélection retenus, l'intérêt de la candidature peut être apprécié. Le processus de recrutement se continue par d'autres entretiens avec le futur responsable hiérarchique, les dirigeants de l'entreprise, et parfois les futurs collègues.

L'interviewer doit posséder une double compétence organisationnelle et psychologique : connaître la fonction et son environnement et savoir écouter, contrôler ses sentiments, repérer les contradictions et les éléments importants ; en évitant les attitudes de domination plus ou moins conscientes.

2.4.3.4. Les tests :

Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. Leur objectif est double :

- Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste ;
- Classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir ; et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste. Les tests peuvent être classés en plusieurs catégories.

2.4.3.4.1. Les tests d'aptitudes :

Pour une tâche donnée. Ils donnent lieu à des mesures précises ; et ont en général une bonne valeur prédictive concernant l'efficacité requise dans l'activité considérée. Les tests d'intelligence et de connaissances entrent dans cette catégorie.

2.4.3.4.2. Les tests de personnalité :

Ils visent à cerner les traits psychologiques des candidats à travers des questionnaires structurés (ex : SOSIE, Performance, Alter EgO, D5D) ou des méthodes comme la graphologie qui vise à découvrir la personnalité à travers l'écriture selon un code très empirique. Les tests projectifs, quant à eux, analysent la personnalité de manière plus approfondie mais nécessitent l'expertise de psychologues ayant acquis une formation clinique rigoureuse. Enfin, les tests de groupe observent les interactions entre candidats lors de mises en situation (jeux de rôle, débats), les participants s'expriment et dévoilent une partie de leur comportement ; de leur personnalité face aux sélectionneurs.

2.4.3.4.3. Les tests de situation :

Ils visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité. Ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle. Leur difficulté de conception limite l'utilisation de ces outils pourtant très adaptés aux problèmes de sélection. Ils ont une valeur prédictive forte.

2.4.3.4.4. Méthode de Recrutement par Simulation (MRS) :

Développée par Pôle Emploi, révolutionne le processus de sélection en se concentrant exclusivement sur les compétences pratiques plutôt que sur les diplômes ou l'expérience. Cette approche consiste à repérer l'ensemble des capacités requises pour réaliser un travail lors d'analyses de postes en entreprise puis à construire des exercices permettant de les évaluer chez les candidats en démontrant leurs capacités concrètes.

2.4.4. L'accueil et l'intégration²⁷ :

Le processus de recrutement n'est pas achevé à l'issue de la sélection. D'un point de vue administratif, il faut accomplir les formalités d'embauche (rédaction du contrat de travail, information des organismes sociaux et mise à jour du système d'informations interne). Il faut également accueillir le nouveau salarié, et l'intégrer à son nouvel environnement (poste, collaborateur, procédures, etc.). Cette étape est souvent négligée, par manque de temps ou de moyens, ou en raison d'une insuffisante prise de conscience de son importance. Elle détermine pourtant le niveau de performance du nouveau recruté et la rapidité à laquelle ce niveau sera atteint. Certaines entreprises attachent une grande importance à ce processus, et conçoivent des programmes d'accueil et d'intégration (PAI) qui peuvent atteindre deux ans, basés sur des moyens de communication, des formations, des rotations de postes, des séminaires, etc.

2.5. Un processus de recrutement de qualité²⁸ :

Le recrutement est un levier stratégique dans la vie d'une organisation. Au-delà des coûts engendrés, et qui sont loin d'être négligeables (temps passé par les managers et les équipes RH, frais liés à la diffusion d'annonces, ou encore les frais liés à l'intégration d'un nouveau salarié...), chaque nouvel embauché modifie l'état du potentiel humain d'une entreprise. Il peut contribuer positivement et renforcer ce potentiel avec l'acquisition ou le développement de nouvelles compétences. À l'inverse, il peut détruire de la valeur et mettre en danger l'entreprise (un mauvais vendeur peut faire perdre un client fidèle ; un nouveau salarié peut détériorer une

²⁷ B. GRASSER et F. NOËL : **Ressources Humaines**, Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 2014, pp.215-216.

²⁸ A. AKINYEMI et L. HOUTIN : **S'APPROPRIER LES NOUVELLES MÉTHODES DE RECRUTEMENT - Tests de personnalité, escape games, serious games, IA**, DUNOD, Paris, 2021, p.4.

ambiance de travail). La compétitivité d'une entreprise repose en grande partie sur la qualité de son processus de recrutement qui s'appuie sur trois compétences clés :

- La capacité d'une organisation à attirer des candidats de qualité (capacité d'attractivité). Dans un contexte concurrentiel renforcé, les entreprises cherchent à attirer les meilleurs éléments pour asseoir leur compétitivité. Les entreprises ayant une « marque employeur » forte partent dans ce cas avec un net avantage.
- La qualité de la procédure de sélection mise en place dans l'entreprise. En effet, cette dernière doit être capable, à partir d'un besoin identifié, non seulement de choisir les bons critères de recrutement, mais aussi d'utiliser les techniques les plus appropriées pour choisir les meilleurs candidats. Or bien souvent, la sélection s'apparente à une démarche relativement subjective mêlant erreurs de jugement et pratiques peu scientifiques.
- La capacité de l'entreprise à fidéliser les salariés recrutés pour qu'ils s'impliquent durablement dans l'organisation. C'est le gage d'un bon retour sur investissement de la politique de recrutement.

2.6. Les méthodes classiques du recrutement :

Ces méthodes sont basées sur des processus traditionnels qui ont longtemps constitué la norme pour attirer et sélectionner les candidats :

2.6.1. La publication d'une annonce dans la presse :

C'est l'un des moyens les plus sûrs, pour l'entreprise, de faire connaître son besoin auprès d'un large public. Il est important de bien choisir le support sur lequel publier son annonce. Les supports de diffusion les plus pertinents sont ceux qui sont potentiellement les plus consultés par les personnes ayant le profil recherché²⁹.

2.6.2. 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.

2.6.3. Les salons d'emploi :

Un salon d'emploi est un événement de recrutement au cours duquel les recruteurs et les candidats se rencontrent afin de discuter de possibilités d'emploi. Ils offrent au candidat l'opportunité de discuter avec des acteurs de différents secteurs afin d'en savoir plus sur leur expérience et leur parcours professionnel³⁰.

2.6.4. Les instituts, universités et écoles :

²⁹ J. DURIEUX et H. BESSER : **réussissez vos recrutements**, édition ESF, Paris, 2012, p.53.

³⁰ <https://www.agendrix.com/fr-fr/glossaire-rh/salon-de-lemploi> , consulté le 14/04/2025 à 20 :26.

Cette pratique consiste à aller chercher les profils de jeunes diplômés recherchés par l'entreprise, en établissant des relations directes avec les écoles ou les universités.

2.6.5. 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 talents pour les entreprises clientes en assurant un service de qualité pour ceux qui les engagent

2.6.6. Les candidatures spontanées :

Ce sont les candidatures soumises, volontairement et à n'importe quel moment, de la part des personnes à la recherche d'emplois, cela à travers le site de l'entreprise ou bien en déposant le CV.

2.6.7. Les autres filières :

Comme le réseau relationnel, les sociétés d'intérim, forums de recrutement, les stages de fin de cycle effectués au niveau des entreprises et les associations des demandeurs d'emplois.

2.7. Les limites du processus du recrutement traditionnel :

Bien qu'ayant longtemps constitué la norme au sein des organisations, le processus de recrutement traditionnel présente aujourd'hui un certain nombre de limites que nous présenterons ci-dessous :

- Le recrutement traditionnel repose souvent sur des bassins d'emplois locaux ou régionaux, limitant l'accès à des talents au niveau national et international, restreignant ainsi la diversité et la richesse des profils ;
- Les délais de publication et de réception des candidatures sont souvent longs. Ainsi, la Publication des annonces dans des journaux, l'organisation des entretiens en présentiel ou des salons de recrutement engendre des coûts élevés et une lenteur administrative face à des besoins urgents ;
- L'absence d'outils automatisés peut favoriser des biais subjectifs dans le tri et la pré-sélection des candidats, impactant l'équité et la qualité des recrutements ;
- Le tri manuel des CV a une forte intensité temporelle qui peut conduire à négliger des profils pertinents par saturation ;
- Un manque de visibilité et une faible attractivité auprès des jeunes talents en raison du recours à des canaux traditionnels de diffusion (affichage, réseaux professionnels locaux) qui touchent une audience restreinte ;
- Le suivi du processus de recrutement (candidatures reçues, taux de réponse, délais, etc.) est souvent difficile à structurer et à analyser sans outils digitaux.

Section 02 : Les NTIC au service du recrutement

À l'ère du numérique, les NTIC ont révolutionné la gestion des ressources humaines, passant de simples outils de paie dans les années 60 à des leviers stratégiques incontournables. Ces technologies ont connu une évolution exponentielle, intégrant progressivement des systèmes intégrés de gestion RH (SIRH) et des plateformes dématérialisées.

Les NTIC s'imposent comme un vecteur essentiel de compétitivité et d'attraction des talents dans l'économie numérique contemporaine et leur maîtrise n'est plus un choix, mais une nécessité qui accompagne la transformation digitale des organisations. Dans cette section, on va discuter sur l'essor de cette notion, ainsi que leur impact sur le recrutement.

1. Définition des NTIC :

Les TIC sont l'ensemble des technologies issues de la convergence de l'informatique et des techniques évoluées du multimédia et des télécommunications, qui ont permis l'émergence de moyens de communication plus efficaces, en améliorant le traitement, la mise en mémoire, la diffusion et l'échange de l'information³¹.

L'acronyme NTIC (ou « TIC » équivalent de l'anglais ICT, désigne l'ensemble des technologies permettant de traiter des informations numériques et de les transmettre. L'expression « nouvelles technologies de l'information et de la communication » désigne donc une combinaison d'informatique et de télécommunications, mais elle s'est plus spécialement répandue dans le contexte du réseau Internet et du multimédia, c'est-à-dire de l'information audiovisuelle numérisée³².

Les NTIC accélèrent la diffusion de l'information, facilitent leur accès. Grâce à elle, on est à la pointe de l'actualité. Le travail devient facile et amplifié. Elles permettent de rapprocher le monde, accéder tôt à l'information mondiale, facilitent la perception de l'information, elles permettent d'être à jours avec les dépêches³³.

2. La digitalisation de la fonction RH :

À l'ère de la numérisation, la fonction Ressources Humaines connaît une mutation structurelle, passant d'un rôle à dominante administrative à une fonction à forte valeur stratégique. Dans ce cadre, il est pertinent d'examiner les définitions des concepts fondamentaux associés à cette évolution :

³¹<https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8349341/technologies-de-linformation-et-de-la-communication> , consulté le 18/04/2025 à 01 :37.

³² <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/ntic-nouvelles-technologies-de-l-information-et-de-la-communication.php> , consulté le 18/04/2025 à 1 :50.

³³ https://www.memoireonline.com/03/17/9733/m_Limportance-des-NTIC-dans-une-entreprise-de-presse14.html , consulté le 18/04/2025 à 02 :30.

2.1. 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 transformation digitale a commencé dès les débuts d'internet, le courrier a été remplacé par les emails, les salons par des forums web, les magasins par des sites e-commerce³⁴.

2.2. e-GRH :

Le concept d'e-GRH ou e-RH a été développé initialement par la société de consulting *Watson Wyatt*. Cette dernière le définit comme l'application de toute forme de technologie permettant aux employés d'avoir un accès direct à la GRH. Elle reflète la manière d'implémenter des stratégies, politiques et pratiques de GRH grâce à un soutien conscient et bien orienté des technologies du web³⁵.

L'e-GRH est le recours aux technologies de l'information et de la communication pour optimiser les processus RH sur les étapes qui caractérisent la vie d'un salarié dans l'organisation. Cela permet d'automatiser les procédures, d'accélérer les délais et, enfin, de faciliter la diffusion de l'information. Tout cela constitue une amélioration importante des prestations proposées par rapport à la situation antérieure. Les technologies de l'information apparaissent alors comme une source potentielle d'avantage compétitif dans la Fonction Ressources Humaines³⁶.

2.3. Système d'Informations des Ressources Humaines :

La GRH a connu le développement le plus tardif de ses systèmes d'information. Le système d'information RH, est une interface entre la gestion des ressources humaines et les technologies de l'information, On peut le définir comme :

Un progiciel qui permet d'automatiser plusieurs tâches liées aux différentes missions de la fonction ressources humaines d'une part, et d'autre part, la circulation des informations associées à ces tâches. Il fonctionne comme un système composé de plusieurs briques applicatives, qui s'intègre dans l'architecture globale de l'entreprise. Ce système peut être plus ou moins centralisé, selon qu'il est utilisé en interne ou en externe, et il facilite le partage d'informations en étant accessible à divers acteurs³⁷.

³⁴ <https://www.alphalives.com/digitalisation> , consulté le 18/04/2025 à 01 :42.

³⁵ I. EL. OUIZGANI, **e-Recrutement au Maroc : outil à impact positif ou mode surestimée**, In Revue, Journal of Social Sciences and Organizations Management, Maroc, 2020, p.2.

³⁶ B. BELKHADEM : **L'ENVOL DU E-RECRUTEMENT EN ALGERIE, PAR LE BIAIS DES NTIC ET DE LA MODERNISATION DE LA GRH**, In Revue, MAGHREBINE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS, N°1, Décembre 2018, p.16.

³⁷ C-H. BESSEYRE DES HORTS, **RH au quotidien 100 fiches**, DUNOD, 2^{ème} éd, 2015, Paris, p.80.

Selon Jean Marie Peretti dans son livre **Tous DRH** : « *Un 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* »³⁸.

Cependant, Nous pouvons donc résumer la définition d'un système d'information des ressources humaines comme un système informatisé qui intègre des outils et logiciels permettant de gérer, automatiser et centraliser les processus RH, afin d'optimiser la performance administrative et stratégique de la fonction ressources humaines.

3. L'impact des technologies sur le recrutement³⁹ :

Les nouvelles technologies transforment radicalement le processus de recrutement, offrant aux entreprises des outils puissants pour attirer, évaluer et sélectionner les meilleurs talents. Ces innovations apportent des avantages considérables en termes de rapidité, d'efficacité et de précision. Voici comment les technologies influencent le recrutement et ce que cela signifie pour les entreprises :

3.1. L'Automatisation du processus du recrutement :

Les technologies d'automatisation permettent de rationaliser plusieurs étapes du processus de recrutement, réduisant ainsi le temps et les coûts associés.

- Les logiciels de gestion des candidatures (ATS) automatisent la collecte, le tri et la gestion des CV ;
- Les chatbots peuvent répondre instantanément aux questions des candidats et les guider tout au long du processus.

Offrant à l'entreprise un processus plus rapide et plus efficace permet aux recruteurs de se concentrer sur l'évaluation qualitative des candidats plutôt que sur les tâches administratives.

3.2. L'Intelligence Artificielle (IA) pour l'évaluation des candidats :

L'IA joue un rôle croissant dans l'évaluation des candidats, en analysant divers aspects de leur profil pour prédire leur adéquation avec le poste qui engendre une évaluation plus précise et impartiale, réduisant les biais humains et améliorant la qualité des embauches à titre d'exemple :

³⁸ J-M. PERETTI, **Tous DRH**, Éditions d'organisations, 2ème édition, Paris, 2010, p.405.

³⁹ <https://www.supinterim.fr/actualite/limpact-des-technologies-sur-le-recrutement> , consulté 21/04/2025 à 12 :21.

- Les algorithmes d'IA peuvent analyser les CV pour identifier les compétences clés et expériences pertinentes ;
- Les outils d'analyse vidéo peuvent évaluer les expressions faciales, ton de voix et langage corporel lors des entretiens vidéo ;
- Les tests psychométriques basés sur l'IA aident à évaluer la personnalité et l'intelligence émotionnelle des candidats.

3.3. Les Plateformes de Recrutement en Ligne :

Les plateformes en ligne facilitent la mise en relation entre employeurs et candidats à une échelle sans précédent.

- Les sites d'emploi permettent aux recruteurs d'accéder à un vaste vivier de talents.
- Les réseaux sociaux professionnels offrent des fonctionnalités avancées pour rechercher et contacter directement les candidats potentiels.

Une portée élargie pour attirer des talents diversifiés à travers différentes régions géographiques.

3.4. Le Big Data :

L'analyse du Big Data permet aux recruteurs d'exploiter une multitude de données pour prendre des décisions plus éclairées et basées sur des données concrètes augmentent la précision du recrutement et améliorent la rétention des talents.

3.5. La Réalité Virtuelle (RV) et Augmentée (RA) :

La RV et la RA commencent à être utilisées dans le recrutement pour offrir une expérience immersive aux candidats qui améliore l'engagement et aide à mieux évaluer leurs compétences pratiques.

- Les visites virtuelles permettent aux candidats de découvrir l'environnement de travail avant même leur première journée ;
- Les simulations interactives peuvent tester les compétences techniques dans un contexte réaliste.

3.6. La Mobilité Mobile :

Avec l'utilisation croissante des smartphones, le recrutement mobile devient incontournable.

- Les applications mobiles permettent aux candidats de postuler facilement depuis n'importe où ;
- Les notifications push tiennent les candidats informés en temps réel du statut de leur candidature.

Cette mobilité contribue à rendre le processus plus accessible qui attire davantage de candidatures qualifiées dans un délai réduit.

En conclusion, Les NTIC révolutionnent et redéfinissent en profondeur les pratiques RH et ouvrent la voie à de nouvelles dynamiques dans la gestion des talents. Dans cette logique de modernisation, le e-recrutement émerge comme une réponse stratégique aux exigences d'un marché du travail en constante évolution. La section suivante sera ainsi consacrée à l'exploration de cette approche innovante, ses fondements, ses outils et ses défis.

Section 03 : Du recrutement traditionnel au e-recrutement : Une transformation incontournable

Dans cette section, nous explorons le concept du e-recrutement, son évolution, ainsi que ses outils et ses méthodes.

1. Le recrutement à l'ère numérique :

À l'arrivée du digital, le recrutement connaît une transformation profonde, bouleversant les méthodes traditionnelles pour laisser place à des processus plus agiles, connectés et innovants.

1.1. L'évolution du e-recrutement ⁴⁰:

Le e-recrutement n'a cessé d'évoluer depuis son apparition, en suivant les avancées technologiques et les mutations des usages numériques. Cette évolution peut être retracée à travers plusieurs phases marquantes.

➤ Avant 1998 : Le recrutement papier presse 1.0 :

Pendant cette période, le recrutement s'effectue principalement via des annonces publiées dans la presse écrite. Les candidats répondent en voyant leur dossier de candidature par voie postale.

➤ Du 1998-2006 : Le e-recrutement :

À la fin des années 1990, le recrutement en ligne émerge et transforme profondément les pratiques traditionnelles. Les offres d'emploi basculent progressivement vers Internet, entraînant une croissance rapide des plateformes spécialisées.

Au début des années 2000, ces sites se multiplient et attirent un large public.

Vers 2006, le marché se stabilise, les acteurs se concentrent, les sites sectoriels apparaissent et les entreprises commencent à créer leurs propres espaces carrières en ligne.

➤ Du 2007-2013 : Le e-recrutement 2.0 :

Le web 2.0 marque une nouvelle étape dans l'évolution du recrutement, caractérisée par l'émergence du phénomène communautaire, la généralisation des offres d'emploi en ligne, et le développement d'usages professionnels sur les réseaux sociaux. Les candidats deviennent

⁴⁰ S. BELKUS, M. BEN MESSOUAD et B. FELLAH, **Médias sociaux et le e-recrutement**, Mémoire de Master, faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Université Mohamed premier, Ouejda, 2019/2020, p.4.

visibles en ligne, poussant les entreprises à adopter une démarche proactive à travers des sites carrières et des campagnes numériques.

En 2009, dans un contexte de crise de l'emploi, les réseaux professionnels sont massivement investis par les candidats, tandis que les premières entreprises s'engagent dans le dialogue numérique.

À partir de 2010, la visibilité en ligne devient un enjeu maîtrisé par les candidats et les réseaux sociaux s'imposent dans les pratiques de recrutement.

➤ **2013-Aujourd'hui : le recrutement 3.0 :**

C'est la continuité du recrutement 2.0, qui prolonge cette dynamique avec de nouvelles dimensions sociales et des innovations technologiques.

1.2. La définition du e-recrutement :

L'évolution des technologies a profondément modifié les pratiques de recrutement. Dans ce contexte, l'e-recrutement émerge comme une solution incontournable. Il est donc essentiel d'en préciser les différentes définitions pour mieux comprendre ce concept :

Le « e » s'agit d'une demi-traduction du terme anglais e-recrutement car le « e » correspond est l'abréviation d'*electronic*, en anglais du fait de sa position avant le nom qu'il qualifie. Donc « e-recrutement » donnerait « *electronic-recrutement* ». Le recrutement se définit comme la « *meilleure adéquation possible* » entre un poste et une personne. Recruter permet de positionner « *la bonne personne à la bonne place au bon moment* »⁴¹.

Selon L. BESSON, J. DIGOU et J. LGALENS :

« *Le e-recrutement peut être défini comme l'ensemble des outils et techniques électroniques, en ligne ou non, qui contribuent aux étapes du processus de recrutement interne ou externe de l'entreprise. On trouvera également en synonymes et traductions plus ou moins approchants : *electronic-recrutement, e-recruitment* »⁴².*

Le e-recrutement, est un recrutement traditionnel enrichi de nouveaux outils technologiques, nouvelles méthodes et de nouveaux professionnels des RH. Plus performant, plus efficace et plus économique, il cherche à améliorer la visibilité tant pour les employeurs que pour les candidats. L'élément moteur du changement, du recrutement traditionnel au recrutement en ligne, réside dans l'émergence des réseaux sociaux professionnels et des sites de recrutement en ligne qui ont bouleversé l'univers de l'emploi⁴³.

⁴¹ B. BELKHADEM, Op.cit., p.9.

⁴² L. BESSON et J. DIGOU, **e-Recrutement à l'ère du web 2.0 et des réseaux sociaux**, Vuibert, Paris, 2012, p.19.

⁴³ B. BELKHADEM, Op.cit., pp.19-20.

Il cible les générations Y et Z aussi appelées les digital Natives, ils sont de plus en plus sur le marché du travail, C'est aux managers de les trouver et les attirés.

C'est une nouvelle méthode qui utilise des outils et des technologies numériques pour faciliter et accélérer le processus de recrutement. Concrètement, le e-recrutement consiste d'abord à diffuser des offres d'emploi en ligne. Ensuite, il permet de recevoir et de traiter les candidatures via des plateformes numériques. Les recruteurs évaluent alors les candidats à distance, notamment via CVthèques, tests en ligne et entretiens vidéo. Enfin, ils gèrent les entretiens et la prise de décision. Il permet aux entreprises de réduire les coûts et les délais de recrutement, de faciliter la gestion des candidatures, d'augmenter leur visibilité et leur marque employeur, et d'améliorer l'expérience candidat⁴⁴.

D'après ses définitions, On peut retenir que le e-recrutement est une modernisation du processus de recrutement en utilisant des outils et des technologies, depuis la publication des offres jusqu'à l'évaluation des candidats. Il s'appuie sur des plateformes en ligne, des CVthèques, des tests numériques et des entretiens à distance pour gagner en efficacité, rapidité et économie. Cette méthode vise également à renforcer la visibilité des entreprises et à attirer les talents.

1.3. Le processus du e-recrutement :

Le recrutement numérique constitue l'un des domaines les plus impactés par la digitalisation. Ce dernier s'appuie sur des outils digitaux variés qui interviennent à chaque étape du processus – allant des jobboards aux systèmes de suivi des candidatures (ATS), en passant par les entretiens et les algorithmes de Matching – afin d'optimiser la recherche, la sélection et. L'intégration des talents.

La partie qui suit présente les étapes clés du processus du e-recrutement, en mettant en évidence les outils numériques qui y sont associés.

1.3.1. Attirer les candidats :

Pour attirer des candidats de qualité, il est important de suivre ces 3 étapes clés :

1.3.1.1. Communiquer sur l'environnement du poste (marque employeur) :

L'entreprise doit avoir une communication efficace pour être reconnue comme un employeur de choix, ce qui favorisera une collecte de candidatures de qualité et suffisamment nombreuses. Il s'agit donc de construire une image employeur forte, fondée sur la perception en ligne concernant différents éléments clés : valeurs organisationnelles, la culture d'entreprise, la

⁴⁴ <https://www.kicklox.com/blog-client/e-recrutement-blog/>, consulté le 21/04/2025 à 14 :01.

politique RH, les avantages sociaux, une rémunération attractive ainsi que des signes de reconnaissance de la valeur de l'entreprise sur le marché du travail⁴⁵.

1.3.1.2. Définir le besoin ⁴⁶ :

La définition précise des caractéristiques du poste à pourvoir constitue une étape fondamentale. Lorsqu'il s'agit d'une création du poste, il faut rédiger une fiche de poste appelée aussi une description du poste qui constituera le document clé dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Cette fiche élaborée en amont du processus précise : les missions et tâches à accomplir pour un poste donné, les compétences attendues, les qualités humaines et comportementales, l'expérience requise ainsi que le niveau de diplôme souhaité.

Cette phase est souvent délicate pour les recruteurs car elle n'est pas toujours bien réalisée. Les fiches de postes ne sont pas toujours précisées et alignées avec les réalités du marché actuel. Cela peut engendrer des effets négatifs, notamment une recherche de profil qui ne correspond pas à la réalité du marché ou encore une diffusion d'offres d'emploi et de profils manquant de clarté et de détails.

1.3.1.3. Traduire le besoin en termes d'offre d'emploi pertinente⁴⁷ :

L'un des enjeux de la présentation de l'offre est d'être attractif mais réaliste, c'est-à-dire de mettre en avant les tâches et la mission de l'emploi de manière positive sans trop enjoliver la réalité. La présentation de l'entreprise doit, quant à elle, rester cohérente avec ses valeurs affichées et conforme à la réglementation en vigueur. Afin de maintenir un équilibre entre attractivité et transparence, certaines organisations optent pour des formats innovants comme des vidéos métiers ou des descriptions illustrant à la fois les atouts et les exigences du poste. Par ailleurs, l'intégration de chatbots, fenêtres de discussions sur les pages carrières permet d'engager automatiquement le dialogue avec les candidats et de répondre à leurs premières interrogations.

1.3.2. Rechercher les candidats (phase de sourcing) ⁴⁸ :

Cette étape est cruciale pour mener bien le processus, son objectif ultime est d'identifier des candidats correspondant précisément aux exigences du poste. Cette phase est particulièrement chronophage, dans la mesure où les recruteurs doivent examiner un grand nombre de CV afin d'identifier les candidatures pertinentes. Dans ce contexte, la phase de sourcing est la plus

⁴⁵ D. GOUDJIL et R. HAMMADI, **L'apport de la digitalisation dans la fonction ressources humaines cas de l'E-recrutement**, mémoire de Master, Université Mouloud MAMMARI de Tizi Ouzou, 2021, p.92.

⁴⁶ M. FANTINO, **La digitalisation du recrutement dans le domaine des Ressources Humaines**, Bachelor, Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE), Genève, le 15 juillet 2021, p.18.

⁴⁷ D. GOUDJIL et R. HAMMADI, Op.cit., p.93.

⁴⁸ M. FANTINO, Op.cit., p.22.

touchée par les solutions numériques, car celles-ci font gagner un temps considérable aux recruteurs et apportent une réelle plus-value dans le processus. Il existe plusieurs solutions numériques dédiées à la recherche de candidats, dont le coût peut varier considérablement. Les recruteurs utilisent les réseaux sociaux, les CVthèques, les sites de carrière. Par ailleurs, ils peuvent également faire appel à des cabinets de recrutement, il est donc essentiel de définir précisément le besoin en recrutement afin d'identifier les outils les plus efficaces qui correspondent le mieux afin de pouvoir toucher la cible. Chacun de ces outils sera présenté et détaillé ci-après.

1.3.2.1. Les réseaux sociaux ⁴⁹ :

Les outils numériques (les outils 2.0), notamment les réseaux sociaux, ont profondément transformé les pratiques RH, en particulier le recrutement. Désormais, les entreprises mobilisent davantage les réseaux sociaux pour saisir de nouvelles opportunités et renforcer leur image, leur organisation et leurs relations professionnelles. Pour les recruteurs, Ils deviennent un véritable outil de prospection « chasse des têtes » des profils recherchés et d'attraction des talents. Deux sites professionnels sont principalement mobilisés dans le recrutement à savoir : LinkedIn et Viadeo. Il s'agit des réseaux sociaux numériques les plus utilisés au monde. Ces réseaux sociaux proposent différentes solutions aux entreprises dont on peut citer :

- La création d'une page entreprise permettant à l'entreprise de gérer sa marque employeur ;
- La publication d'offres d'emploi sur le réseau ;
- Un accès à la profil-thèque et à un outil de « sourcing » des candidats ;
- Un service de gestion des recrutements.

Ces réseaux sociaux professionnels permettent aux recruteurs l'accès aux profils des candidats potentiels aussi bien actifs que passifs et favorisent ainsi la mobilisation des techniques de « chasse » des candidats, techniques réservées essentiellement à des intermédiaires de recrutement spécialisés.

Des réseaux sociaux dits non professionnels sont également considérés comme des moyens de diffusion d'informations d'ordre professionnel par les employeurs qui permettent d'atteindre un public plus large vu leur notoriété et audience. Ces derniers seront présentés ci-après :

⁴⁹ H. BENHACINE et L. HAMMADI, **LES RESEAUX SOCIAUX : OUTILS D'OPTIMISATION DES STRATEGIES DE RECRUTEMENT**, In, REVUE MAGHREBINE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS, N° 1, Décembre 2018, p.41.

1.3.2.1.1. LinkedIn⁵⁰ :

LinkedIn est aujourd'hui le principal réseau social professionnel utilisé par les recruteurs. Créé en 2003, il permet aux utilisateurs de développer leur réseau social professionnel, d'accéder à des opportunités professionnelles et de renforcer leur visibilité en ligne. Les personnes inscrites sur LinkedIn peuvent aussi être repérées par des entreprises grâce à leur réputation en ligne. Il propose diverses fonctionnalités, comme le partage de contenu, la création de contacts, la gestion de sa réputation en ligne, la création et la diffusion de son CV, la publication d'annonces et bien d'autres. LinkedIn cible principalement des profils qualifiés, notamment des cadres et des professionnels du secteur tertiaire. Mais la tendance s'inverse de nos jours, nous pouvons remarquer que les étudiants deviennent de plus en plus nombreux sur LinkedIn et y sont très actifs pour la recherche d'emploi et stages.

Ce réseau est aussi utile pour recruter des candidats à l'international. Contrairement aux sites d'offres d'emploi. Les recruteurs ont la possibilité de voir la biographie du candidat, ses expériences, ses compétences et ses interactions qui vont leur permettre de mieux cibler le profil voulu. De plus, ils peuvent publier directement leurs annonces sur LinkedIn, définir leurs attentes et choisir entre différentes modalités de candidature, c'est-à-dire les candidats peuvent postuler directement sur LinkedIn ou bien, ils sont redirigés sur la page carrière du site de l'entreprise. LinkedIn propose aux recruteurs des profils correspondant à leur budget et à leurs besoins, offrant ainsi une solution flexible et accessible pour tout type d'entreprise.

1.3.2.1.2. Autre réseaux Facebook, Instagram, Twitter⁵¹ :

Les recruteurs peuvent également chasser des candidats sur des réseaux moins formels tels que Facebook, Instagram ou Twitter. Ces réseaux ciblent plutôt les jeunes notamment des profils urbains et actifs, et le fait que l'entreprise soit dessus leur donne une image active et moderne. L'entreprise peut se sentir plus proche des individus et développer un sens du relationnel. Les profils sont également très variés, Twitter est plus utilisé pour le personal branding (marque personnelle). Ensuite, il y a Instagram et Facebook qui sont des réseaux très connus et populaires chez les jeunes.

Il y a deux procédures d'utilisation pour ces réseaux :

- Les recruteurs pourront publier leur offre d'emploi sur la page Facebook après avoir rejoint les différents groupes d'entreprises qui peuvent publier des offres d'emploi et trouver des candidats qualifiés ;

⁵⁰ M. FANTINO, Op.cit., pp.23-25.

⁵¹ Ibid., pp.25-26.

- La deuxième solution est la diffusion de l'offre d'emploi sur la page de l'entreprise directement (Instagram ou Facebook). Ainsi, les personnes qui suivent la page de l'entreprise pourront être notifiées de l'annonce et candidater aux annonces qui les intéressent.

1.3.2.2. CVthèques⁵²:

Les CVthèques sont des plateformes en ligne où les candidats déposent leur CV, permettant aux recruteurs de consulter ces candidatures et de diffuser des offres d'emploi. Elles constituent un outil de sourcing précieux dans le processus du e-recrutement, car elles offrent un accès rapide à un vivier varié de profils, parfois spécialisés selon les secteurs d'activité. On distingue les CVthèques généralistes, spécialisées selon les métiers ou secteurs d'activité, et celles sous forme de réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn.

En complément, certaines entreprises créent leur propre CVthèque interne, alimentée par les candidatures reçues. Lorsqu'elles sont exploitées de manière optimale, notamment en lien avec un ATS, les CVthèques permettent de rationaliser la recherche de talents et d'optimiser le processus de présélection des candidats.

1.3.2.3. Les cabinets de recrutement⁵³ :

Les entreprises peuvent également faire appel à des chasseurs de têtes ou des cabinets de recrutement pour trouver des candidats potentiels.

Ces agences servent d'intermédiaire entre l'entreprise et les candidats en prenant en charge l'ensemble du processus de recherche. Cela est une solution lorsque l'entreprise veut gagner du temps. Les cabinets de recrutement disposent d'un accès aux CVthèques et de vastes bases de données de profils permettant une sélection adéquate aux exigences du profil recherché.

Toutefois, ces solutions peuvent être coûteuses et moins accessibles pour les petites structures. Par ailleurs, il est possible de solliciter des recruteurs indépendants, souvent moins onéreux, pour un secteur spécifique. Enfin, Le choix d'un cabinet et le coût du service dépendent principalement de la rareté du profil recherché et de l'urgence du besoin.

1.3.2.4. Site carrière de l'entreprise⁵⁴ :

Le site carrière de l'entreprise est le site sur lequel l'entreprise publie les différentes offres d'emploi et les candidats peuvent postuler directement.

⁵² <https://www.opensourcing.com/ressources/blog/cvtheque-definition> , consulté le 27/04/2025 à 08 :08.

⁵³ M. FANTINO, Op.cit., p.28.

⁵⁴ Ibid., pp.28-29.

Les recruteurs peuvent y publier diverses annonces en valorisant l'environnement de travail, les perspectives d'avenir, les missions et le cadre de l'entreprise qui pourront encourager les candidats potentiels à candidater. Ce site doit être clair, structuré et cohérent en proposant une navigation simple et optimale afin de faciliter la recherche d'offres et l'envoi de candidatures. Les recruteurs doivent s'assurer que les candidats puissent postuler aisément sur le site grâce aux différentes rubriques à compléter et qu'ils puissent télécharger leur CV et leur lettre de motivation. Sur certains sites, il existe même une rubrique "espace candidat" qui leur permet de consulter les offres auxquelles ils ont postulé et de suivre l'état de leurs candidatures. Le site carrière de l'entreprise doit aussi être accessible depuis tous les médias, tels que les ordinateurs, tablettes ou smartphones.

1.3.2.5. Les plateformes de publication d'annonces (jobboards)⁵⁵:

Les plateformes de publication d'annonces communément connues sous le nom de Jobboards sont largement utilisées par les RH pour diffuser des offres d'emploi et trouver des candidats à l'externe. Ces sites, comme *Indeed*, *Jobup.ch* ou *Monster* en Suisse, permettent aux candidats de rechercher et consulter des annonces en utilisant des filtres adaptés à leurs besoins et attentes. Pour publier une annonce, l'entreprise doit créer un profil recruteur et qu'elle remplisse les champs adéquats (intitulé du poste, lieu, type de contrat, missions, date de prise de poste, etc.). L'employeur doit être très précis pour attirer des candidatures pertinentes. Du côté du candidat, il peut postuler directement sur la plateforme ou cliquer sur le lien afin d'être redirigé sur le site carrière de l'entreprise.

1.3.3. Sélection des candidats :

C'est évidemment la phase la plus visible et la plus connue puisqu'elle concerne chaque candidat cherchant un emploi. Elle repose sur un filtrage progressif basé principalement sur le tri, l'analyse et la pré-sélection des CV réalisés via l'ATS interne de l'entreprise. Ensuite, des pré-entretiens téléphoniques, ainsi qu'entretiens en présentiel ou en visioconférence.

Le choix de l'outil utilisé doit permettre d'évaluer correctement le critère voulu et celui-ci doit être de qualité, pour cela l'entreprise doit mettre en avant ces trois critères majeurs attendus :

- La validité prédictive : l'outil sélectionné doit permettre d'anticiper la performance future du candidat et son engagement envers l'organisation ;
- La fiabilité : les réponses du candidat doivent être constantes et cohérentes, que ce soit face à des tests ou à des mises en situation ;

⁵⁵ Ibid., p.29.

- Des aspects pratiques : l'outil doit être bien perçu par les candidats, pertinent par rapport au poste proposé avec un coût abordable pour l'entreprise.

1.3.3.1.L'ATS (Applicant Tracking System)⁵⁶ :

Les recruteurs peuvent s'appuyer sur des logiciels de tri automatisé des candidatures appelés ATS (Applicant Tracking System), ce qui signifie Système de Suivi des Candidatures.

Cette solution numérique permet aux recruteurs de mieux suivre et organiser les candidatures des postulants. Chaque étape de la candidature est notée dans le système. Il permet d'effectuer plusieurs tâches comme la multidiffusion d'offres d'emploi automatiquement sur les jobboards, créer un recrutement et gérer les candidatures allant du tri de CV jusqu'à sa sélection. Il est également possible de créer une CVthèque interne pour la recherche des candidats et améliorer la marque employeur en créant un site carrière. Il faut savoir qu'il existe deux types d'ATS, le premier est un logiciel installé directement sur le serveur de l'entreprise et le deuxième est accessible grâce au cloud, donc partout.

Le Matching est une méthode de l'ATS qui est dotée d'intelligence artificielle et consiste à trouver une correspondance entre le CV du candidat et l'offre d'emploi. L'ATS se base directement sur les critères se trouvant dans l'annonce et classe les profils correspondants. Il peut aussi trouver des profils dans la CVthèque de l'entreprise.

1.3.3.2.Les entretiens :

Dans cette partie, on va présenter les différents types d'entretiens utilisés dans cette phase.

1.3.3.2.1. Les entretiens téléphoniques⁵⁷ :

L'entretien téléphonique est l'étape du processus qui, en général, intervient entre la pré-sélection du candidat (CV / lettre de motivation) et l'entretien physique afin de s'assurer que le profil correspond bien au poste. Il s'agit donc d'une présélection à l'entretien d'embauche et à la fin de la conversation, certains recruteurs disent écarter la moitié des candidatures à l'issue des entretiens téléphoniques.

Ce que les recruteurs cherchent à savoir dans ce type d'entretien téléphonique est bien si le candidat correspond aux principaux critères du poste, c'est-à-dire vérifier qu'il n'y a pas de point de blocage important. Généralement, il s'agit de faire un point sur la candidature.

1.3.3.2.2. Les entretiens physiques :

L'entretien physique est une étape clé qui intervient après l'entretien téléphonique de présélection. Il consiste en une rencontre en présentiel entre le recruteur et le candidat, permettant d'évaluer de manière plus approfondie les compétences techniques, les qualités

⁵⁶ Ibid., p.36.

⁵⁷ <https://www.avisto.com/fr/entretien-telephonique> , consulté le 27/04/2025 à 00 :52.

personnelles, la motivation ainsi que l'adéquation du candidat avec la culture de l'entreprise. Contrairement à l'entretien téléphonique, qui vérifie essentiellement les critères de base, l'entretien physique vise à confirmer l'adéquation globale du profil au poste. Ainsi la négociation sur les modalités de travail.

1.3.3.2.3. Les entretiens en visioconférence⁵⁸ :

Les recruteurs peuvent faire des entretiens d'embauche en visioconférence, c'est-à-dire à distance par webcam. Il existe plusieurs logiciels comme Teams, Zoom, Skype, Meet ou des logiciels internes à l'entreprise pour effectuer ce genre d'entretiens.

1.3.4. Intégration :

Bien que le processus du e-recrutement s'arrête généralement à la sélection du candidat, il est essentiel de rappeler que l'intégration représente la dernière étape du recrutement. Elle consiste à accueillir et accompagner le nouveau collaborateur dans son environnement professionnel afin de favoriser sa prise de poste et son engagement. Dans le cadre du e-recrutement externalisé, comme c'est le cas dans de nombreux cabinets spécialisés, l'intégration est principalement gérée par les entreprises clientes. Toutefois, elle reste une phase stratégique, car une intégration réussie permet de sécuriser les recrutements, de réduire le turnover et d'améliorer rapidement la performance des nouveaux arrivants. Ainsi, même si elle intervient en aval du processus de sourcing et de sélection, l'intégration doit être préparée et suivie avec soin par les clients pour garantir la réussite globale du recrutement.

1.4. Les avantages et les inconvénients du e-recrutement⁵⁹ :

Aujourd'hui, le e-recrutement est devenu un acteur majeur des pratiques RH pour toutes organisations, offrant à la fois des avantages et des inconvénients.

1.4.1. Les avantages du e-recrutement :

- Pour le recruteur :
 - Il permet de toucher un grand nombre de candidats partout dans le monde ;
 - Le tri des candidatures est plus rapide qu'avec les méthodes classiques ;
 - Il réduit les dépenses liées au recrutement ;
 - Il aide à mieux cibler les candidats qualifiés.
- Pour les candidats :
 - On peut postuler à tout moment et de n'importe où ;
 - Il offre un large choix d'offres d'emploi ;

⁵⁸ M. FANTINO, Op.cit., p.35.

⁵⁹ <https://wegestu.com/recrutement-en-ligne-avantages-et-defis/>, consulté le 21/04/2025 à 23 :42.

- Il permet de garder ses informations personnelles en sécurité ;
- Il évite les frais de déplacement et d'envoi de CV.

Bien qu'il ait des avantages, le e-recrutement présente aussi quelques inconvénients à considérer.

1.4.2. Les inconvénients du e-recrutement :

➤ Pour le recruteur :

- Il y a un risque de recevoir des candidatures fausses ou trompeuses ;
- Ils doivent faire face à une forte concurrence pour attirer les meilleurs talents ;
- Des problèmes techniques peuvent bloquer le processus de recrutement ;
- L'absence de contact direct rend l'évaluation des candidats plus difficile.

➤ Pour les candidats :

- La concurrence est très élevée pour chaque offre en ligne ;
- Certaines annonces peuvent être frauduleuses ou peu fiables ;
- Il est parfois difficile de bien connaître l'entreprise avant de postuler ;
- Le manque d'échanges directs rend la communication plus compliquée.

1.5. Différence entre e-recrutement et le recrutement traditionnel ⁶⁰:

Le e-recrutement s'appuie sur :

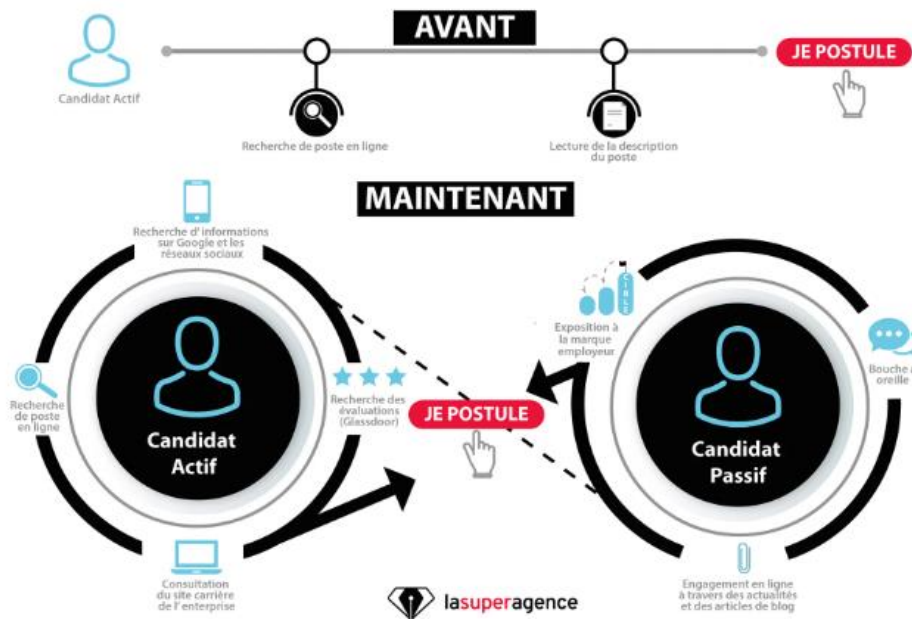
- La diffusion des offres d'emploi en ligne et sur les réseaux sociaux ;
- La dématérialisation des CV et des candidatures ;
- La gestion des relations candidats en ligne ;
- La réalisation des entretiens par voie digitale.

C'est devenu la norme dans le secteur du recrutement. Mais les recruteurs vont plus loin. Désormais, ils s'appuient également sur des logiciels RH ou des ATS qui automatisent la diffusion ainsi que la gestion des candidatures en ligne, et utilisent des technologies de Matching pour assurer une pré-sélection efficace des candidats.

Contrairement au recrutement traditionnel, la gestion des relations avec les candidats et l'animation des viviers est aussi plus digitalisée. Elle s'appuie sur des événements en ligne et des webinars favorisant l'interaction entre employeurs et candidats et en apportant tout en diffusant des informations précises sur les offres d'emploi et les métiers proposés par l'entreprise.

⁶⁰ https://semantik-rh.com/e-recrutement/#elementor-toc_heading-anchor-1 , consulté le 26/04/2025 à 13 :38.

FigureN°03: Différence entre recrutement traditionnel et e-recrutement



Source : <https://inbound.lasuperagence.com/blog/e-recrutement-recrutement-2.0-recrutement-3.0-inbound-recruiting> , consulté le 26/04/2025 à 13 :00.

1.6. L'intégration de l'IA dans le processus du e-recrutement :

Le développement rapide de l'intelligence artificielle transforme progressivement tous les aspects de notre quotidien. Sa portée s'est donc naturellement étendue aux RH, et l'IA occupe une place centrale dans l'optimisation et l'automatisation du processus de recrutement. Dans la pratique, l'IA représente un enjeu essentiel pour améliorer l'expérience à la fois du recruteur et du candidat. Son intégration transforme profondément les pratiques de recrutement en apportant plusieurs bénéfices majeurs, les entreprises bénéficient d'une recherche de candidats plus ciblée, d'une publication optimisée des offres d'emploi, d'une conduite facilitée des entretiens préliminaires, d'une accélération des procédures de sélection, et d'une significative de la qualité des recrutements⁶¹. L'émergence de l'IA a donné naissance à une nouvelle génération d'outils qui révolutionnent le processus de recrutement. Ces solutions automatisées permettent de simplifier, d'accélérer et d'optimiser chaque étape de la recherche de talents.

1.6.1. Les outils de recrutement reposent sur l'IA⁶² : nous allons les présenter brièvement :

Présélection et mise en correspondance des candidats : L'IA permet d'automatiser la présélection des candidats en extrayant et en comparant leurs profils aux exigences du poste, générant ainsi une liste objective pour faciliter la décision du recruteur.

⁶¹ M.REIFFERS et N. SPEECKAERT, **L'impact de l'intelligence artificielle sur le processus de recrutement**, Skeeled, 2020, pp.20-23.

⁶² Ibid., pp.26-34.

Classement des candidats : L'IA aide à classer automatiquement les candidats selon leur potentiel (faible à excellent), en s'appuyant sur diverses données, ce qui permet aux recruteurs de cibler rapidement les meilleurs talents.

Redécouverte des candidats : Elle permet aux recruteurs de retrouver rapidement d'anciens candidats qualifiés grâce à un vivier de talents internes (Internal Talent Pool), optimisant ainsi le temps et les coûts des nouvelles embauches.

Bots de discussion : Les bots de discussion assistés par l'IA permettent de maintenir un engagement constant avec les candidats, d'automatiser les échanges et de collecter des informations complémentaires, optimisant ainsi le temps et la qualité du recrutement.

Écriture augmentée : Elle optimise les descriptions de poste en corrigeant les ambiguïtés et en proposant des améliorations pour attirer davantage de candidats qualifiés diversifiés et plus talentueux.

Recherche des talents : L'IA révolutionne la recherche de talents en automatisant l'identification des candidats passifs qualifiés. Grâce à des algorithmes d'apprentissage automatique, elle analyse Internet pour détecter les profils correspondant aux besoins spécifiques des recruteurs. Ce processus permet de réduire considérablement le temps de sourcing et d'optimiser la qualité des recrutements.

1.7. La notion du e-recrutement en Algérie :

L'emploi en Algérie est une question majeure qui doit être abordée. Il s'agit d'un processus difficile en raison de la forte population du pays et de ses ressources limitées. Les employeurs en Algérie sont confrontés à des difficultés lorsqu'il s'agit de trouver et d'embaucher des employés de qualité. C'est pourquoi le recrutement en Algérie est un processus complexe qui nécessite une planification et une exécution minutieuses. Le marché du travail en Algérie est très compétitif et également caractérisé par la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée. Malgré la forte population du pays, le réservoir de talents disponibles est limité. Les employeurs doivent donc tenir compte de la disponibilité des candidats qualifiés lorsqu'ils recrutent⁶³.

1.7.1. Les sites d'emploi en Algérie :

Le développement du numérique a favorisé l'émergence des "jobboards", plateformes en ligne dédiées à la diffusion d'offres d'emploi. En Algérie, ces sites jouent un rôle clé en facilitant la rencontre entre recruteurs et candidats. Les principaux acteurs du marché seront présentés ci-après :

⁶³ <https://www.emploiartner.com/en/blog/5355>, consulté le 26/04/2025 à 22 :28.

EmploiPartner : Une entreprise de recrutement généraliste agréée par l'état et partenaire de l'ANEM, qui a pour mission de dépister les meilleurs talents pour ses clients et proposer aux candidats une diversité d'annonces d'emploi dans tous les secteurs du pays. C'est une plateforme de recrutement en ligne qui aide les employeurs en Algérie à trouver et à embaucher les meilleurs candidats pour leurs postes. La plateforme offre une gamme de fonctionnalités conçues pour rendre le processus de recrutement plus facile et plus efficace⁶⁴.

Emploitic : Lancé en 2006, Emploitic.com est le site leader du recrutement en Algérie ; avec plus de 20 000 recrutements par an, c'est un portail internet professionnel dédié à l'emploi et au recrutement en Algérie, conçu pour faciliter la recherche d'emploi aux candidats et permettre aux recruteurs de trouver les profils recherchés dans les plus brefs délais⁶⁵.

Algeriejob.com : C'est un site de recrutement en Algérie dont le but est de mettre en relation des candidats à la recherche d'un emploi et des entreprises de tous secteurs d'activité souhaitant recruter leurs futurs collaborateurs⁶⁶.

Bien qu'il existe plusieurs sites de recrutement en Algérie, ces derniers restent les plus utilisés sur le marché du travail pendant ces dernières années.

Conclusion :

Le recrutement a connu une profonde évolution sous l'effet du développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. L'apparition du e-recrutement marque une étape clé dans cette transformation, en bouleversant les méthodes classiques et en introduisant de nouveaux outils numériques au service de la recherche et de la sélection des talents. Ainsi, le e-recrutement s'impose aujourd'hui comme un outil incontournable pour les entreprises souhaitant optimiser leur gestion des talents dans un environnement de plus en plus numérique. Il permet non seulement d'élargir le vivier de candidats, de réduire les coûts et les délais de recrutement, mais également de moderniser l'image de l'organisation auprès des nouvelles générations.

En conséquent, le e-recrutement apparaît non plus comme une simple option, mais comme une nécessité stratégique pour suivre l'évolution du marché du travail et soutenir la compétitivité des entreprises.

⁶⁴ www.emploiartner.com, consulté le 26/04/2025 à 23 :20.

⁶⁵ www.emploitic.com, consulté le 26/04/2025 à 23 :25.

⁶⁶ www.algeriejob.com, consulté le 26/04/2025 à 23 :30.

Chapitre 02 : le talent et son attraction à l'ère numérique

Introduction :

Dans le cadre des dynamiques actuelles de transformation numérique et de forte compétitivité sur le marché du travail, le management des talents est devenu un axe prioritaire de la stratégie des entreprises. Ces dernières se trouvent confrontées à un double défi : identifier des profils à fort potentiel tout en mettant en place des mécanismes efficaces pour les attirer et les fidéliser. Dans ce contexte, les talents ne sont plus considérés uniquement comme des individus aux performances exceptionnelles, mais comme des ressources humaines stratégiques, dotées de compétences, d'adaptabilité et d'un potentiel de contribution à long terme. Ainsi, le concept de talent a connu une évolution significative, passant d'une conception élitiste à une approche plus inclusive et dynamique, intégrant la diversité des profils, des parcours et des aspirations professionnelles.

Parallèlement à cette évolution conceptuelle, les modalités d'attraction des talents ont elles aussi connu de profondes mutations, portées notamment par l'émergence des outils digitaux. À l'ère du numérique, l'attraction des talents ne peut plus reposer uniquement sur les méthodes classiques de recrutement. Elle nécessite l'activation de nouveaux leviers tels que la valorisation de la marque employeur en ligne, l'usage stratégique des réseaux sociaux, ou encore. Ces innovations visent non seulement à capter l'attention des talents, mais aussi à répondre à leurs nouvelles attentes en matière d'expérience candidat, de transparence, de flexibilité et de culture d'entreprise. De plus, la question de la rétention devient indissociable de celle de l'attraction, dans un environnement professionnel où la mobilité des talents est de plus en plus marquée.

Ce chapitre a pour objectif d'offrir un cadre conceptuel et analytique à la problématique de l'attraction des talents dans un environnement digitalisé. La première section s'intéressera à la notion de talent, ses paradoxes ainsi qu'une prise en compte des spécificités des générations X, Y et Z, dont les attentes et les aspirations vis-à-vis du travail contribuent à redéfinir les enjeux de l'attraction des talents. La seconde section examinera les principaux enjeux liés à l'attractivité des talents à l'ère numérique, en mettant l'accent sur les leviers digitaux, le rôle croissant de la marque employeur, ainsi que la rétention des talents. La troisième section est consacrée pour le rôle des outils du e-recrutement dans l'attraction des talents.

Section 01 : Le concept talent : fondements, dimensions et évolutions générationnelles

Dans un contexte organisationnel en constante évolution, la notion de talent suscite un intérêt croissant. Cette section vise à clarifier les différentes acceptions du concept, ses caractéristiques essentielles, ainsi que ses liens avec les compétences et le potentiel. Elle s'intéresse également aux domaines dans lesquels le talent peut s'exprimer et aux attentes spécifiques des générations X, Y et Z en matière de travail et de reconnaissance professionnelle.

1. Définition du concept talent :

Au cœur de toute organisation, le capital humain constitue un pilier fondamental, d'où l'importance d'une compréhension précise de la notion talent.

Pour Larousse, le talent est une « *aptitude particulière à faire quelque chose* », ou encore « *une capacité, un don remarquable dans le domaine artistique, littéraire* », « *Personne douée en telle activité* »⁶⁷.

Selon J-M PERETTI⁶⁸, Le talent est un 1. « *Don, aptitude pour réussir.* » 2. « *Capacité, habileté, aptitude naturelle ou acquise, supériorité dans un art ; un métier.* ».

Le talent peut être défini comme étant un terme positif qui correspond à la capacité à faire mieux et plus vite que les autres, Il se manifeste également par la capacité de créer une valeur additionnelle, de se distinguer des autres en disposant d'un potentiel et des compétences spécifiques. Être talentueux, c'est savoir anticiper, agir avec réactivité, et faire preuve d'une volonté constante d'excellence et de réussite dans sa vie professionnelle⁶⁹.

« *Le talent est aussi la reconnaissance qu'une personne est meilleure que les autres, mais dans un domaine précis. Il ne fait pas spécifiquement référence à une évolution ou à un parcours de carrière, mais il se rapproche plutôt de la notion d'expertise. Ainsi certaines personnes peuvent avoir un talent pour analyser rapidement certains types de problèmes ou pour nouer des relations de confiance, comme d'autres ont un talent pour la musique ou pour le dessin* »⁷⁰.

D'après ces définitions, on retient que le talent représente un capital humain essentiel, alliant compétences, savoir-faire et potentiel, qui permet à un individu de se démarquer et de contribuer de manière significative à la performance de l'entreprise.

⁶⁷ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/talent/>, consulté le 07/05/2025 à 17 :32.

⁶⁸ J-M. PERETTI : **DICIONNAIRE DES RESSOURCES HUMAINES**, 7^e Ed, Vuibert, Paris, 2015, p.261.

⁶⁹ S. ZINE EL ABIDINE, K. EL KADIRI et M. ZINE EL ABIDINE : **Le rôle du digital dans l'attraction des talents potentiels au Maroc**, In Revue, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2021, p.214.

⁷⁰ J-M. PERETTI : **tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise**, EYROLLES Éditions d'Organisation, 2009, Paris, p.34.

2. Le talent et ses paradoxes :

Pour mieux comprendre les paradoxes du talent, il est essentiel de s'interroger d'une part sur son origine – est-il inné ou acquis ? – et d'autre part sur sa distinction avec des notions proches comme la compétence et le potentiel.

2.1. Le talent : inné ou acquis⁷¹ ?

Se pose alors la question : le talent est-il inné ou acquis ? Pour les auteurs (Cadin et Guérin, 1999 ; Roussillon, 2006 ; Mirallès, 2007), une part de ces dispositions peut correspondre à des dons hérités par l'individu, mais que c'est la confrontation à des situations, à des environnements favorables qui permet de les développer. Il est parfois caché et peut se révéler lors d'une occasion particulière, d'un événement inattendu ou d'un bilan de compétences utilisant des méthodes adaptées. Selon Ballot et Cuevas (2009), le talent inné se révèle et se développe grâce à trois facteurs : formation, entraînement et expérience. À cette triade, ils ajoutent des aspects psychologiques tels que l'audace et la motivation. Un gagnant est une personne qui a identifié ses talents, qui a travaillé avec acharnement pour les développer et qui a trouvé une situation pertinente pour les utiliser.

2.2. Talent, compétence et potentiel :

Pour appréhender les aptitudes des individus et anticiper leur évolution, la gestion des ressources humaines disposait des termes compétence et potentiel. Cependant, ces concepts ne semblent plus pleinement répondre aux enjeux actuels. Pourquoi ne sont-ils plus suffisants ? Quels besoins émergents la notion de talent vient-elle combler ? Telles sont les questions qui vont permettre de clarifier la spécificité de la notion de talent par rapport à celles qui lui sont proches.

2.2.1. Talent et compétence⁷² :

Le talent peut être défini comme « un ensemble de compétences personnelles tout à fait originales ». Il ne concernerait qu'une faible proportion des salariés, soit moins de 5 %. Ils sont rares et concernent « des compétences spéciales qui n'apparaissent pas dans le référentiel habituel des compétences des DRH ». Il s'agit de compétences clés « exceptionnelles dont on a besoin pour assumer de nouvelles activités, maîtriser des technologies ou simplement améliorer la performance ».

Selon A. Roger et D. Bouillet, « les talents sont considérés comme un sous ensemble des compétences, celles dans lesquelles la personne excelle, dans lesquelles elle se distingue des

⁷¹ S. ATROUNE : **Les pratiques de gestion des ressources humaines en Algérie**, Thèse de Doctorat en Sciences Commerciales, École des Hautes Études Commerciales, Kolea, 2019, p.65.

⁷² C. DEJOUX et M. THÉVENET : **La Gestion des talents**, 2^e Ed, DUNOD, Paris, 2015, p.93-95.

autres ». Cela soulève alors la question suivante : en quoi le talent se différencie-t-il réellement de la compétence ?

2.2.1.1. Points communs entre talent et compétence :

Trois points communs doivent être relevés entre les deux notions.

Le premier concerne le sens : talent et compétence sont des concepts orientés vers l'action. Elles ne prennent tout leur sens que lorsqu'elles sont appliquées. C'est par la pratique qu'ils se développent ; s'ils ne sont pas utilisés, ils régressent ou disparaissent.

Le deuxième point commun fait référence à leur reconnaissance, laquelle repose sur une validation externe : elle s'opère par le regard d'autrui et un jugement extérieur, on ne se décrète pas talentueux ou compétent soi-même.

Le troisième s'attache aux objectifs. Ces deux notions s'inscrivent dans une logique de résultat et de performance. La compétence vise l'atteinte d'un seuil attendu, tandis que le talent tend vers l'excellence et la quête de la meilleure performance qui existe.

2.2.1.2. Différences entre talent et compétence :

Trois différences majeures doivent être notées :

La première concerne le public ciblé, la gestion des compétences adopte une logique collective des RH : elle concerne tous les collaborateurs, chacun disposant de compétences évaluées de manière équitable, alors que la gestion des talents repose sur une approche sélective et exclusive, Elle ne concerne qu'un groupe qui rassemble les meilleurs d'une catégorie. La gestion des compétences inscrit l'évaluation des compétences comme un droit pour l'ensemble des collaborateurs mais elle ne permet pas d'identifier et de valoriser les collaborateurs les plus performants. À l'inverse, les talents s'inscrivent dans le présent, ce sont les compétences rares qui contribuent à la performance actuelle ;

La deuxième différence se situe au niveau du référentiel, les compétences sont inscrites dans un référentiel alors que les talents sont hors référentiel. Ils requièrent une gestion individualisée faite par les RH qui ne doivent pas être impressionnés par des divas aux caractères difficiles et doivent prendre garde de ne pas trop les « chouchouter » car les talents se révèlent avant tout sous la pression des résultats ;

Enfin, la troisième différence concerne la mesure, les compétences, lorsqu'elles sont étalonnées sur une échelle progressive, permettant à l'individu de passer d'un niveau à un autre sans nécessairement être comparé aux autres. Le plus souvent, l'évaluation se base sur un référentiel (compétences requises) et les compétences acquises de la personne. Le talent s'évalue dans une logique de performance où la comparaison avec les autres est sélective afin

de parvenir à se positionner comme le premier du classement. C'est l'unicité du résultat qui explique l'absence d'échelle de mesure d'un talent standardisée.

2.2.2. Talent et potentiel :

Les Hauts Potentiels sont des collaborateurs que l'organisation considère comme susceptibles d'occuper un jour des postes de direction, en raison de leur profil ou de leurs performances. Un Haut Potentiel n'est pas forcément dans les hautes sphères de l'entreprise, mais ils représentent une valeur prometteuse pour l'avenir⁷³.

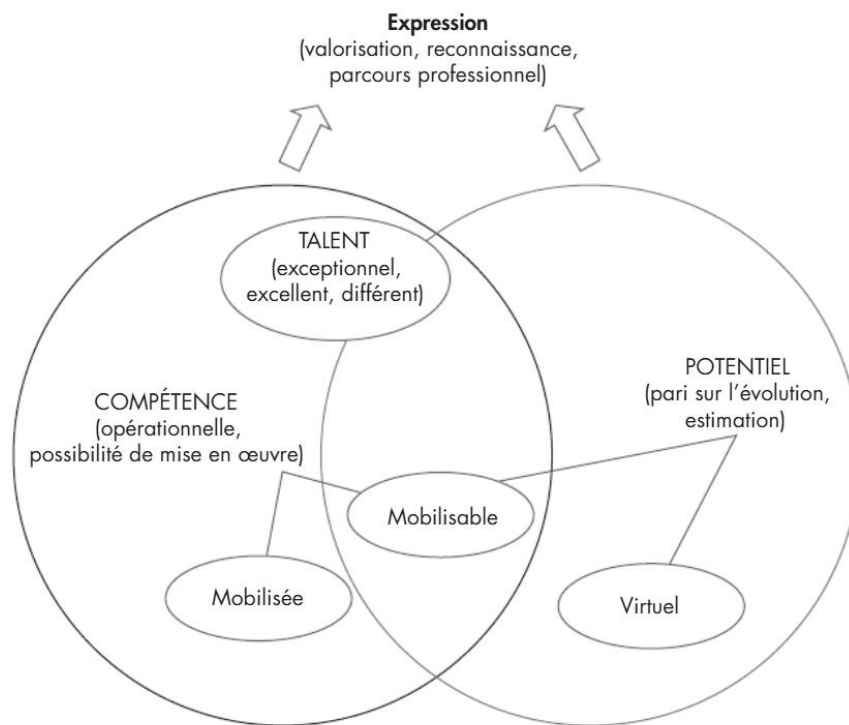
Le point commun majeur entre talent et potentiel réside dans la motivation. Le potentiel intègre une dimension psychologique qui se manifeste par la motivation. Il n'y a pas de potentiel sans détermination et volonté, et ces caractéristiques également présentes dans le talent. La principale différence entre potentiel et talent porte sur leur dimension temporelle. Le premier ne concerne que le futur, tandis que le second peut appartenir déjà au présent. Le potentiel est une hypothèse d'évolution faite par un évaluateur en fonction d'un poste connu. C'est un pari sur l'avenir alors que le talent est une réalité qui s'exprime aujourd'hui, même s'il peut encore s'améliorer. Le talent est un potentiel confirmé⁷⁴.

Talent et potentiel apparaissent comme deux notions complémentaires : l'un s'exprime dans l'action présente, l'autre dans la promesse d'un avenir prometteur de valeur à condition d'être identifié, soutenu et développé.

⁷³ <https://www.mbdconsulting.ch/publications/les-hauts-potentiels-qui-sont-ils> , consulté le 16/05/2025 à 02 :10.

⁷⁴ C. DEJOUX et M. THÉVENET, Op.cit., p.96.

FigureN°04: Compétence, talent et potentiel



Source : J-M. PERETTI : **tous talentueux**, Op.cit., p.35.

La figure ci-dessus illustre la relation entre les notions de talent, de compétence et de potentiel : les talents sont considérés comme un sous-ensemble des compétences, celles dans lesquelles la personne excelle, dans lesquelles elle se distingue des autres. Contrairement à d'autres compétences qui peuvent être acquises par l'expérience ou par la formation, ils supposent au départ des dons, des qualités personnelles. Comme les autres compétences, certains talents sont mobilisés, mis en application dans les entreprises. D'autres, potentiellement mobilisables ne sont pas utilisés, soit parce qu'ils sont ignorés par l'entreprise, soit parce qu'ils ne correspondent pas à ses besoins à un moment donné. L'entreprise dispose d'un potentiel actuel, d'une sorte de réserve de compétences qu'elle pourra mobiliser lorsqu'elle en aura besoin. Le salarié a lui aussi une réserve de compétences qui lui garantit une certaine employabilité.

2.3. Le talent et ses caractéristiques propres⁷⁵ :

Le talent se caractérise aussi par les idées d'excellence et de différence. Ce talent est utilisable à la fois par l'individu et l'organisation ;

De point de vue de l'individu, le talent constitue :

⁷⁵ P. MARTIN et M. HOFIDHLLAOUI : **Management des talents**, Vuibert, Paris, 2017, pp.16-17.

- Un ensemble de dispositions exceptionnelles (héritage) créant une idiosyncrasie (actif spécifique incorporé) : spécifique par rapport à des besoins de tiers, incorporé car le talent est attaché à une personne.

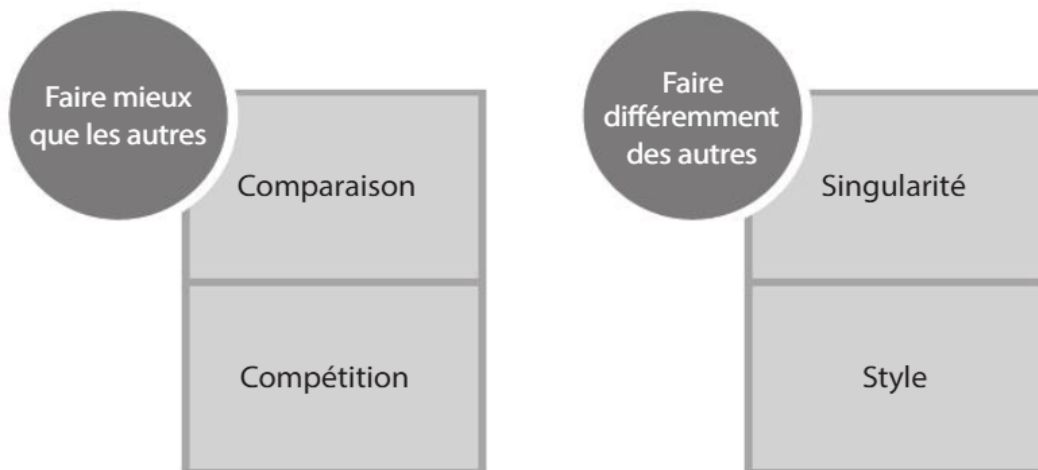
- Une passion, c'est-à-dire un besoin d'exprimer son potentiel et de projeter sa personnalité dans une activité. Le talent trouve dans la compétition son milieu naturel (on peut/doit toujours « faire mieux »), parce que la compétition permet la comparaison.

Il faut donc que l'exigence d'excellence rencontre la volonté de réussir. Le talent correspond à l'idée de « faire la différence », en mobilisant ses singularités personnelles dans l'activité. Cette dimension unique se manifeste par un style propre, une « signature », une manière unique de faire, qui permet soit de surpasser les autres, soit de se distinguer dans l'activité professionnelle. De point de vue de l'organisation, le talent représente un haut potentiel (mais pas nécessairement un potentiel à diriger) susceptible d'être réévalué sous certaines conditions, liées à la fois à la personne et à l'environnement organisationnel.

L'enjeu pour l'entreprise est donc de créer les conditions dans lesquelles les talents vont pouvoir s'exprimer au mieux en dépassant la simple valorisation individuelle afin d'aller vers une dimension organisationnelle. Le talent devient alors un point de convergence entre l'individu, l'organisation et l'activité professionnelle, notamment dans un contexte concurrentiel où il peut pleinement se révéler.

Pour résumer, le talent est le résultat entre : excellence + différence (voir Figure N°05)

FigureN°05: Description du talent entre excellence et différence



Source : P. MARTIN et M. HOF AIDHLLA OUI, Op.cit., p.17.

2.4. Les domaines d'expression du talent⁷⁶ :

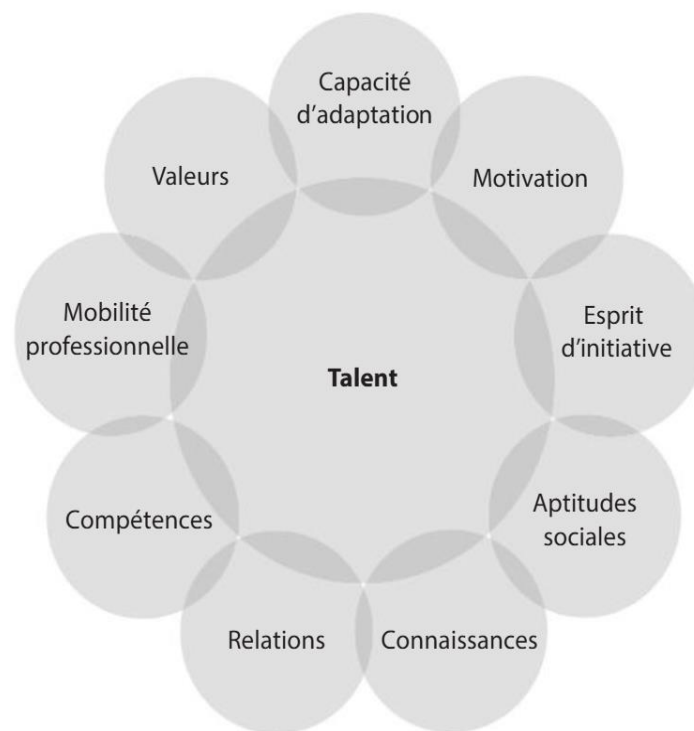
⁷⁶ P. MARTIN et M. HOF AIDHLLA OUI, Op.cit., p.13.

Le talent concerne à la fois la mobilité professionnelle, l'amélioration des performances individuelles, l'évaluation et la gestion des compétences en interne. Dans ce contexte, Le rôle du manager consiste à positionner la bonne personne à la bonne place en vue soutenir la performance organisationnelle sur le long terme.

Ainsi, le talent ne relève pas d'un champ strictement délimité. Il se manifeste aussi bien dans les connaissances, les relations, les compétences, la mobilité, les valeurs, la capacité d'adaptation, la motivation, l'esprit d'initiative ou les aptitudes sociales (voir FigureN°06).

Par ailleurs, Le talent n'est pas lié aux postes les plus élevées de la hiérarchie ; il n'est ni acquis, ni définitif. L'enjeu pour le manager réside donc de trouver en interne la bonne personne pour le bon poste.

FigureN°06: Les domaines d'expression du talent



Source : P. MARTIN et M. HOF AIDHLLA OUI, Op.cit., p.14.

2.5. Le talent dans l'organisation⁷⁷ :

Le talent se manifeste par l'emploi d'un style unique qui permet de créer une différence dans l'accomplissement professionnel. Ce style personnel découle du savoir être de la personne, de sa personnalité et échappe à toute forme classique de normalisation. L'individu talentueux conjugue excellence et différence dans ses réalisations.

⁷⁷ J-M. PERETTI, **tous talentueux**, Op.cit., p.308.

Selon le Corporate Leadership Council, le potentiel s'articule autour de trois facteurs qui doivent être présents en même temps : capacités, ambition et engagement. Transposer cette typologie au concept talent suppose d'être particulièrement vigilants aux facteurs de mobilisation du talent, souvent conditionnés par les besoins et les attentes des acteurs concernés. Si le talent est le propre de l'individu, l'entreprise a cependant un rôle central dans son émergence et sa valorisation. En tant que vecteur de création de valeur et de différenciation, le talent est un actif : il doit être exposé au risque de se déprécier.

2.6. Les générations X, Y et Z :

La coexistence des générations X, Y et Z dans le monde du travail implique une adaptation des approches managériales. Chacune se distingue par ses valeurs, ses attentes professionnelles et sa relation au numérique, influençant directement les stratégies d'attraction des talents à l'ère digitale.

2.6.1. La génération X⁷⁸:

Née entre 1965 et 1980, ils représentent une part significative de la population active. Cette génération est respectueuse du cadre hiérarchique classique, s'inscrivant dans la durée auprès d'une entreprise. Animés par des valeurs telles que l'exigence, la rigueur et l'effort, ils attendent une reconnaissance proportionnelle à leur implication et engagement par leur employeur. Ces collaborateurs de la génération X aspirent d'évoluer au sein d'une organisation, tant ils sont dynamiques, entreprenants et désireux de piloter un projet, Ils ont sacrifié leur vie personnelle au profit de leur carrière. Ils souhaitent d'avoir l'opportunité d'encadrer des profils juniors, afin de valoriser leur contribution à la croissance de l'entreprise.

2.6.2. La génération Y :

Selon le World Economic Forum⁷⁹, Les millennials : les individus de la génération Y, nés entre 1980 et 1994 (âgés de 31 à 45 ans en 2025), constituent désormais la plus grande cohorte adulte au niveau mondial. Ils représentent également la génération la plus éduquée.

On l'appelle aussi la génération des *digital natives*, formule inventée par le spécialiste américain des nouvelles technologies, Marc Prensky. La génération Y a grandi avec le développement de l'informatique grand public et surtout, la montée en puissance d'Internet. Elle maîtrise

⁷⁸ I. BOUCETTA : **Étude diagnostic sur le risque humain lié à la déperdition des talents**, Mémoire de Master en Management des Ressources Humaines, Institut Supérieur de Gestion et de Planification, Alger, 2023, p.18.

⁷⁹ <https://www.weforum.org/stories/2021/11/millennials-world-regional-breakdown/> , consulté le 15/05/2025 à 21 :51.

parfaitement les outils des nouvelles technologies et surfe sur le Net comme ses aînés zappaient devant la télévision⁸⁰.

La flexibilité et l'engagement sociétal des organisations font partie des prérogatives exprimées la génération Y. L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle constitue également une priorité majeure. Ils sont généralement indépendants, autonomes, et aiment relever des défis professionnels. Ils attendent des avantages de l'entreprise et la choisissent en fonction de qu'elle peut leur offrir. C'est aussi une génération motivée par la collaboration et la qualité des relations avec la hiérarchie. Contrairement aux générations précédentes, la mobilité professionnelle représente pour elle un levier central d'épanouissement et de développement de carrière⁸¹.

2.6.3. La génération Z⁸² :

La génération Z est née durant la seconde moitié des années 1990. Elle a donc grandi dans un monde de plus en plus connecté, d'abord de façon filaire puis de façon mobile, et dans lequel tout le monde a donc accès à toute l'information, tout le temps, de n'importe où.

La flexibilité constitue une attente centrale pour cette génération. Contrairement à leurs aînés, ils aspirent à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Ils privilégient ainsi des horaires du travail plus souples, notamment le recours au télétravail. Leur rapport à la hiérarchie est radicalement différent de celui des générations précédentes. La GEN Z veulent une organisation plus horizontale, où chacun peut s'exprimer et participer.

Ainsi, la collaboration est au cœur de leur approche du travail. Cette génération se distingue par son excellence à travailler en équipe et favorise la coopération, tant avec les collègues qu'avec les managers. Leur besoin constant de feedback régulier, constructif et bienveillant est une opportunité pour accélérer leur développement.

Enfin, leur mode de communication, principalement numérique et instantanée qui permet de fluidiser les échanges et de gagner en efficacité.

⁸⁰ M. DESPLATS et F. PINAUD : **MANAGER LA GÉNÉRATION Y**, DUNOD, 2^e Ed, Paris, 2015, p.21.

⁸¹ I. BOUCETTA, Op.cit., p.18.

⁸² O. FRIEDMAN: **MANAGER la GEN Z**, Mission (im)possible? GERESO, ND, 2025, pp.26-32.

Section 02 : Attraction des talents : enjeux et perspectives

L'attraction des talents représente aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises qui souhaitent se démarquer dans un marché de l'emploi de plus en plus compétitif et exigeant. Dans cette section nous explorons les différents outils et moyens pour attirer et retenir les talents.

1. Généralités sur le management des talents :

Le management des talents est devenu aujourd'hui très important pour aider les entreprises à garder et faire évoluer leurs meilleurs employés. Il joue un rôle clé dans la réussite et la stabilité à long terme des organisations.

1.1. Définitions du management des talents :

Pour le bien comprendre, il est important de voir d'abord comment le management des talents est défini.

Selon J-M. PERETTI dans son ouvrage **Tous Talentueux** :

Le management des talents est un processus complexe, car il doit concilier l'efficacité, l'efficience et l'éthique. Il convient d'éviter d'encourager les personnes talentueuses en désespérant les autres, ce qui est le cas si l'on adopte une conception trop élitiste du management des talents pour permettre à chacun de réaliser son potentiel au service de la stratégie de l'Entreprise. Ainsi, pour le cabinet Talhunt, un manager talentueux en avant tout doté d'une grande humilité. Il doit être capable d'identifier dans son équipe des potentiels pour les faire grandir, même si ces potentiels le dépassent un jour⁸³.

Le management des talents est l'application, dans le milieu de travail, d'un meilleur processus visant à attirer, développer, retenir et utiliser les personnes possédant les compétences et les aptitudes nécessaires pour répondre aux besoins de l'entreprise, aujourd'hui comme demain⁸⁴.

On peut retenir de ces deux définitions que le management des talents est à la fois un processus stratégique et humain, visant à attirer et développer les compétences clés, tout en favorisant une gestion éthique et inclusive des potentiels au service de la performance durable de l'entreprise.

1.2. Le processus du management des talents :

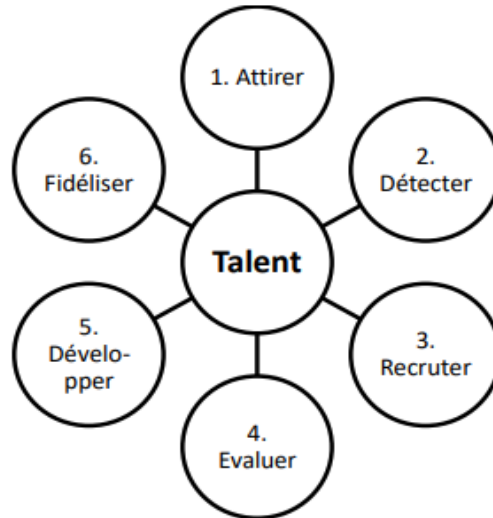
Le talent n'est pas seulement une affaire de compétences, c'est aussi un potentiel, un espoir et un risque ; risque d'être confronté à l'autre, perçu comme un visage, une expression, une parole, une demande et un savoir. Gérer des talents, c'est gérer des égoïsmes utiles au groupe. Il s'agit

⁸³ J-M. PERETTI, Op.cit., p.202.

⁸⁴ M. AIED et K. TALAI: **Talent management as an entry point for leadership development in the economic establishment**, In Revue, Economic and Management Research Journal, N°02, Blida University 2, 2021, p.202.

de permettre aux plus créatifs et imaginatifs de s'exprimer librement, tout en veillant à ce qu'ils trouvent leur place dans l'organisation. Il peut d'ailleurs être judicieux de leur offrir une certaine liberté dans la construction de leur environnement de travail⁸⁵.

FigureN°07: Le processus de management des talents



Source : S. ATROUNE : **Les pratiques de gestion des ressources humaines en Algérie**, thèse de Doctorat en Sciences Commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2019, p.82.

1.2.1. Attirer les talents :

Pour développer et fidéliser les talents, il faut avant tout les attirer, cela passe par le développement de l'image de marque de l'entreprise. Les études montrent que les talents sont attirés par les entreprises dont la marque employeur correspond aux valeurs de l'individu.

La marque employeur sert à vendre sa prestation (et/ou son entreprise) pour donner envie aux candidats de postuler et c'est un moyen aussi de retenir, fidéliser, faciliter les échanges, créer de la cohérence et donc de la performance⁸⁶.

Nous parlerons alors de marketing RH, un nouveau concept né de la fusion de la gestion des ressources humaines et du marketing ; selon P. LIGER c'est « *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* »⁸⁷.

1.2.2. Détecter les talents :

⁸⁵ J-P. DOLY : **l'Accordeur de talents**, DUNOD, Paris, 2012, p.31.

⁸⁶ S. PANCZUCK et S. POINT : **Enjeux et outils du marketing RH**, Eyrolles, éditions d'organisation, Paris, 2008, p.206.

⁸⁷ P. LIGER : **Marketing RH**, DUNOD, Paris, 2013, p.13.

L'expression « détecter les talents » fait référence à la recherche de candidats à l'intérieur de l'entreprise. L'entreprise dispose de différents outils qui conduisent à repérer les compétences individuelles des collaborateurs et leur potentiel d'évolution⁸⁸.

1.2.3. Recruter les talents :

Pour être efficace, un talent doit se sentir dans un contexte favorable et son temps d'adaptation ne doit donc pas être négligé. C'est pourquoi la meilleure stratégie consiste à développer en interne les potentiels pour qu'ils deviennent des talents tout en menant des recrutements continus de talents en externe⁸⁹.

Recruter les talents peut conduire à développer de nouveaux modes de recrutement utilisant des technologies et modes d'expression existants⁹⁰.

1.2.4. Evaluer les talents :

L'évaluation des talents constitue un levier essentiel permettant aux entreprises de repérer les collaborateurs à haut potentiel et aux compétences affirmées. Ce processus offre une vision approfondie de la composition des effectifs, mettant en lumière les atouts existants ainsi que les axes de développement prioritaires. Intégrer cette démarche dans la stratégie RH est indispensable pour une gestion optimale du capital humain. Entretiens individuels, évaluations classiques ou méthode 360°, les outils à disposition sont nombreux et variés⁹¹.

Le talent a besoin de se dépasser ; le manager joue un rôle important dans le développement du talent, il doit fixer un niveau de responsabilités et de résultats afin de normer les attentes de l'organisation. Le résultat doit être au centre de l'évaluation. Il doit être mesuré et récompensé à sa juste valeur.

1.2.5. Développer les talents :

Le développement du talent commence par l'intérêt que portera l'entreprise à l'individu. Cette attention se manifeste notamment par un accompagnement dans ses aspirations professionnelles et de feedback positif. Le développement s'opère ensuite à travers diverses formes de formation, qu'il s'agisse de combler des lacunes techniques ou managériales, ou de préparer un collaborateur à assumer de nouvelles responsabilités en renforçant ses compétences⁹².

1.2.6. Fidéliser les talents :

⁸⁸ S. ATROUNE : Op.cit., p.83.

⁸⁹ C. DEJOUX et M. THEVENET : Op.cit., p.122.

⁹⁰ Ibid., p.122.

⁹¹ <https://factorial.fr/blog/evaluation-talents-outils/>, consulté le 09/05/2025 à 12 :58.

⁹² S. ATROUNE, Op.cit., p.85.

Il ne suffit pas d'attirer et de recruter des talents, il faut aussi savoir les fidéliser. Cette étape est cruciale car elle conditionne le niveau du retour sur investissement des sommes engagées dans les stratégies d'attraction et de recrutement. De nombreuses recherches ont été menées sur ce sujet, mais quatre axes d'intervention se distinguent comme particulièrement pertinents pour assurer la fidélisation des talents : l'analyse des motivations, la qualité du management direct, l'attention portée aux conditions de travail et à la reconnaissance, l'engagement des seniors⁹³.

1.3. Les défis majeurs du management des talents⁹⁴ :

Pour transformer en profondeur les organisations, trois défis majeurs se posent en matière de management des ressources humaines dans l'entreprise aujourd'hui :

- Dépasser la simple gestion des compétences en valorisant les talents individuels, afin de mettre les richesses humaines au service des projets de l'entreprise et de ses dynamiques collectives ;
- Aller au-delà des fiches de poste traditionnelles, en développant des outils capables de donner du sens à l'action, tant au niveau individuel qu'organisationnel, dans un environnement marqué par l'instabilité et l'incertitude ;
- Dépasser la diversité des parcours, les adaptations permanentes et la multiplicité des projets, en comprenant les ressorts de la motivation et en renforçant l'engagement des collaborateurs.

1.4. Le rôle de Manager de talents⁹⁵ :

En développant activement les compétences de leurs collaborateurs, les managers contribuent à la fois à la performance de l'entreprise et à l'épanouissement individuel des membres de leurs équipes. Lorsqu'ils replacent l'humain au centre de leurs préoccupations, ils contribuent à réduire le sentiment de frustration et de stress liés au contexte professionnel actuel.

Le développement personnel donne des ailes pour aller plus haut. Leur approche valorise tant les réussites individuelles que collectives, favorisant ainsi un sentiment de progression continue. En cultivant les talents de leurs équipes, les managers cultivent leurs propres talents. Sur le plan opérationnel d'abord, cela permet aux managers de se consacrer à des missions plus stratégiques tout en développant des compétences nouvelles. Sur un plan personnel également, ils retirent une profonde satisfaction du fait de contribuer au développement durable de leurs collaborateurs, accomplissant ainsi une mission porteuse de sens et de valeur humaine.

⁹³ C. DEJOUX et M. THÉVENET, Op.cit., p.125.

⁹⁴ P. MARTIN et M. HOFAIDHLLAOUI, Op.cit., p.25.

⁹⁵ P. BÉLORGEY et B. GROLLIÈRE : **Le Manager de talents : Des outils pour développer les compétences de votre équipe**, DUNOD, Paris, 2011, p.189.

2. L'attraction des talents à l'ère numérique :

L'attraction des talents nécessite la mise en place de stratégies novatrices s'appuyant sur les outils digitaux afin de capter l'intérêt des profils les plus qualifiés et de répondre à l'évolution de leurs attentes professionnelles.

Avant de mieux comprendre les mécanismes liés à l'attraction des talents, il convient tout d'abord de s'arrêter sur deux notions fondamentales : l'attractivité et l'attraction ;

- La définition de l'attractivité :

Selon J-M. PERETTI dans son ouvrage **Dictionnaire des ressources humaines** :

L'attractivité est : « *Capacité d'attirer un candidat pour l'amener à contracter avec l'entreprise « bonus à la signature » et « prime de bienvenue » accroissant l'attractivité* »⁹⁶.

- La définition de l'attraction :

L'attraction est la capacité de l'entreprise à projeter une image positive auprès des chercheurs d'emploi, afin de les intéresser à y travailler⁹⁷.

2.1. L'attraction des talents :

Pour développer les talents et les fidéliser, une entreprise doit d'abord les attirer. L'attraction des talents passe évidemment par l'image de marque de l'entreprise, la construction d'une notoriété spontanée auprès des talents, et la mise en avant des valeurs qui fondent la culture de. Pour attirer, une entreprise doit donner envie, en vendant son histoire, son projet et les perspectives de l'évolution qu'elle propose⁹⁸.

L'attraction des talents devient un levier stratégique incontournable pour renforcer la compétitivité de l'entreprise. Dans le cadre de la guerre des talents, attirer des profils à haut potentiel nécessite non seulement une communication claire de la proposition de valeur employeur, mais aussi une image de marque forte, alignée avec les attentes et les valeurs des talents ciblés. Lorsque l'entreprise a construit une image et une notoriété lui permettant d'attirer sans difficulté les talents, elle doit définir des outils et des méthodes pour mesurer leurs potentiels⁹⁹.

2.1.1. La guerre des talents :

Face à l'ouverture des marchés, à l'essor des nouvelles technologies et à l'exigence croissante d'innovation, les entreprises doivent désormais placer le capital humain au cœur de leur stratégie.

⁹⁶ J-M. PERETTI : **Dictionnaire des ressources humaines**, 7^e Ed, Op.cit., p.32.

⁹⁷ D. DUBOIS, E. PELLETIER et D. MORIN : **Comment attirer et fidéliser les employer**, les éditions transcontinental, Québec, p.30.

⁹⁸ J-M. PERETTI : **Tous Talentueux**, Op.cit., pp.222-223.

⁹⁹ Ibid., p.223.

Aujourd'hui, elles sont à la recherche des personnes qui disposent des atouts personnels exceptionnels, et qui sont capables de « faire la différence », en vue de favoriser la compétitivité, on parle des salariés talentueux, ou tout simplement des talents. Toutefois, un paradoxe persiste : malgré cette forte demande, les entreprises peinent à recruter les profils qualifiés. De ce fait, le management des talents est aujourd'hui lié à ce qu'on appelle « la guerre des talents », ceux-ci sont devenus plus rares¹⁰⁰.

Dans ce contexte concurrentiel, les entreprises sont appelées à se différencier non seulement par leurs offres, mais aussi par leur capacité à attirer les talents. Cela renforce le rôle stratégique d'un levier devenu incontournable : la marque employeur.

Celle-ci incarne l'image, les valeurs et les engagements de l'organisation, et constitue un véritable outil d'attraction des profils les plus recherchés.

2.1.2. Le Marketing RH :

La guerre des talents étant déclarée, les entreprises sont dans l'obligation de proposer une politique RH attractive afin d'attirer et de retenir les profils. Le concept de marketing RH est né de ce besoin de séduire les potentiels collaborateurs ainsi que de les préserver au sein de l'entreprise une fois intégrés.

Selon F. BRILLET et F. GAVOILLE dans son ouvrage **Marketing RH**¹⁰¹ : Le marketing RH est une démarche destinée à placer la notion de client au centre de l'organisation. Portée par la direction des ressources humaines, elle vise à la fois les salariés, dans sa dimension interne, et l'ensemble des parties prenantes externes. Le marketing RH comprend deux dimensions :

- Dimension externe :

Englobe l'ensemble des actions menées à destination de talents et candidats de rejoindre l'entreprise, ainsi que des actionnaires et autres parties prenantes. Cette approche s'appuie principalement sur des initiatives de communication et de promotion visant à renforcer l'image de l'entreprise, son identité et sa marque employeur ;

- Dimension interne :

Qui s'adresse principalement aux personnels. Elle mobilise des actions, outils, pratiques et processus de gestion des ressources humaines visant à renforcer la relation employeur/collaborateurs, tout en favorisant l'attractivité et la rétention. Ces initiatives

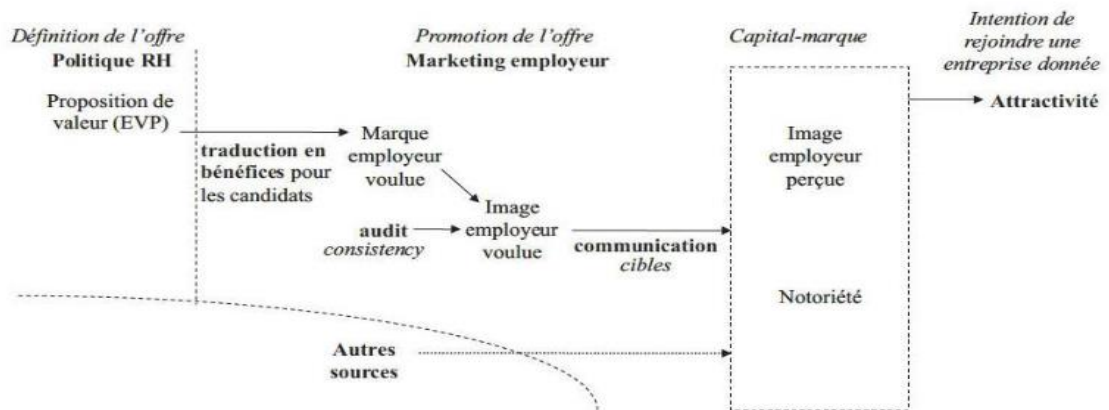
¹⁰⁰ W. DRIOUA : **La rareté des talents : quels rôles pour la fonction Ressources Humaines ?** In Revue, Journal of Business and Management, Université Montpellier 3, Montpellier, France, 2017, p.52.

¹⁰¹ F. BRILLET et F. GAVOILLE : **Marketing RH : Réussir l'orientation marché de la politique RH**, DUNOD, Paris, 2017, p.40.

contribuent également à renforcer le sentiment d'appartenance, la motivation, la satisfaction, l'implication et l'engagement des équipes.

Le marketing RH s'impose aujourd'hui, comme un levier stratégique majeur pour attirer les talents. En intégrant des techniques issues du marketing traditionnel dans la GRH, il permet à l'entreprise de mieux comprendre les attentes des candidats et de renforcer son attractivité. C'est dans cette logique que s'inscrit la notion de marque employeur, véritable vitrine de l'organisation, qui joue un rôle central dans la perception qu'ont les talents potentiels de l'entreprise.

FigureN°8: Le marketing employeur pour développer l'attractivité



Source : A. CHOY : COMMENT ATTIRER DE JEUNES TALENTS INFORMATIQUES AU SEIN D'UNE ORGANISATION INTERNATIONALE ? Mémoire en master 2 en Gestion des Ressources Humaine, Université de Poitiers, France, 2022, p.20.

La Proposition de Valeur Employeur (EVP) constitue le cœur de la stratégie, reliant trois dimensions clés : la Production de l'offre Marketing employeur (création d'annonces, campagnes de recrutement), le Capital-marque (réputation et valeurs de l'entreprise), et l'Intention de rejoindre l'entreprise (attractivité perçue par les candidats).

La traduction en bénéfices tangibles (salaire, équilibre vie pro/perso, formations) permet aux candidats de visualiser concrètement l'EVP. Parallèlement, la Marque employeur voulue (image idéale) doit être alignée avec l'Image employeur perçue (retours des candidats et employés), grâce à un audit régulier pour vérifier la cohérence.

La communication ciblée (réseaux sociaux, salons) renforce la notoriété auprès des publics visés (jeunes diplômés, experts, etc.), tandis que les autres sources (avis en ligne, bouche-à-oreille) complètent cette perception. En résumé, cette dynamique crée un cercle vertueux où l'EVP, bien articulée, attire les talents tout en renforçant la crédibilité de l'entreprise.

2.2. La marque employeur :

Attirer les talents adéquats est essentiel pour le succès de toute organisation. La marque employeur, qui reflète l'image et les valeurs de l'entreprise, devient ainsi un levier stratégique incontournable. Nous allons ainsi examiner la définition de ce concept, ses différentes composantes, ainsi que les avantages qu'elle offre dans l'attraction des talents ;

2.2.1. La définition de la marque employeur :

Selon F. LAPINTA et V. BERTHELOT : « *La marque employeur est une traduction concentrée de promesses, un raccourci d'attributs rationnels et émotionnels, de valeurs associées consciemment ou non. C'est par cet exercice de synthèse, de résumé, que l'on va la rendre lisible, facilement identifiable et repérable* »¹⁰².

La marque employeur est devenue un enjeu majeur pour les entreprises qui souhaitent attirer et fidéliser les meilleurs talents. Dans un contexte de guerre des talents, ces dernières doivent définir des actions ciblées et efficaces pour séduire et conserver les profils dont elles ont besoin. Au cœur de cette démarche se trouve la connaissance précise de leur cible de recrutement, cela est indispensable pour adapter leur stratégie et répondre aux attentes spécifiques des candidats¹⁰³.

Une marque employeur forte commence par une culture d'entreprise solide et des valeurs clairement définies. Les employés doivent être fiers de travailler pour l'entreprise et sentir qu'ils font partie d'une communauté qui partage les mêmes objectifs et les mêmes normes éthiques. Les employeurs peuvent renforcer leur marque employeur en communiquant ces valeurs à travers des messages cohérents et clairs, des événements et des activités de développement professionnel pour leurs employés, ainsi qu'en créant un environnement de travail positif et stimulant¹⁰⁴.

Une fois cette culture bien ancrée en interne, il devient essentiel de la refléter à l'extérieur, notamment dans la manière dont l'entreprise se positionne auprès des talents ;

L'attractivité de l'entreprise pour les candidats est également influencée par la qualité de son offre d'emploi et de sa communication. L'offre d'emploi doit être claire, complète et pertinente, et répondre aux attentes des candidats. Elle doit décrire précisément les responsabilités du poste, les compétences requises, les avantages et les opportunités de développement professionnel offertes par l'entreprise. La communication doit être cohérente et pertinente sur les différents

¹⁰² F. LAPINTA et V. BERTHELOT : **marketing RH : accompagner la transformation digitale des ressources humaines**, Focus RH, 2^{ème} Ed, 2015, pp.136-137.

¹⁰³ J-M. PERETTI : **tous talentueux**, Op.cit., pp.253-254.

¹⁰⁴ E-C. TRAORÉ : **LA FABRIQUE DES RECRUTEURS**, L'Harmattan, Paris, 2023, pp.46-47.

canaux utilisés (réseaux sociaux, site Web, annonces d'emploi, etc.), en utilisant des messages clés et des visuels accrocheurs pour attirer l'attention des candidats potentiels¹⁰⁵ ;

Il est donc important que cette communication tienne compte des attentes spécifiques des différents types de candidats.

Pour attirer les meilleurs candidats, une entreprise doit également prendre en compte les attentes et les besoins spécifiques de sa cible. Par exemple, les jeunes diplômés pourraient être attirés par une entreprise qui offre un environnement de travail innovant et porteur d'opportunités de développement de carrière rapides et une culture d'entreprise conviviale. Les professionnels expérimentés pourraient être plus intéressés par une entreprise qui offre un salaire compétitif, des avantages sociaux attractifs et un équilibre travail-vie personnelle flexible. Enfin, la réputation de l'entreprise joue un rôle clé dans l'attractivité de l'entreprise pour les candidats ; ils peuvent se renseigner sur une entreprise à travers des avis en ligne, des rapports de presse, des commentaires sur les réseaux sociaux et des conversations avec des anciens employés ou des personnes du secteur. Il est donc essentiel que les employeurs prennent soin de leur réputation en ligne et surveillent les commentaires et les avis des employés et des candidats potentiels. En répondant rapidement et professionnellement aux commentaires négatifs, les employeurs peuvent atténuer les effets négatifs sur leur marque employeur¹⁰⁶.

2.2.2. Les composantes de la marque employeur¹⁰⁷:

La marque employeur s'articule autour de 3 axes principaux :

- L'offre RH de l'entreprise :

Ce sont ses valeurs et sa culture d'entreprise, les possibilités d'évolution ou les opportunités de mutation qu'elle propose, ses pratiques managériales, etc.

- L'image de l'entreprise à l'interne :

C'est non seulement sa communication interne (ce que l'entreprise souhaite dire d'elle à ses employés) mais également la perception que les employés ont de l'entreprise.

- L'image de l'entreprise à l'externe :

C'est la manière dont l'entreprise est perçue par ses partenaires, les futurs candidats et même le grand public. C'est en quelque sorte la réputation d'une entreprise.

Ce qui donne cette figure suivante :

¹⁰⁵ Ibid., p.46.

¹⁰⁶ Ibid., p.47.

¹⁰⁷ Y. DROUZI : **Le marketing RH, démarche clé pour développer une image-employeur attractive, capter les talents et fidéliser les collaborateurs**, In Revue, MAAREF, Université M'Hamed BOUGARA, Boumerdes, 2018, p.426.

FigureN°09: Les composantes de la marque employeur



Source : Y. DROUZI, Op.cit., p.425.

2.2.3. Les avantages d'une marque employeur forte¹⁰⁸:

Une marque employeur solide apporte de nombreux bénéfices aux entreprises :

- **Attraction de talents de qualité** : Une image positive et authentique attire les candidats les plus qualifiés et en adéquation avec les valeurs de l'entreprise.
- **Rétention des employés** : Les collaborateurs sont plus enclins à rester dans une entreprise qui valorise leur bien-être et leur offre des opportunités d'évolution.
- **Amélioration de la performance** : Des employés engagés contribuent davantage à la productivité et à l'innovation.
- **Réduction des coûts de recrutement** : Un afflux naturel de candidatures de qualité diminue le besoin en investissements de recrutement.
- **Avantage concurrentiel** : Une marque employeur distinctive démarque l'entreprise sur le marché et renforce sa position face à la concurrence.

2.2.4. Les enjeux de la marque employeur¹⁰⁹ :

- **Attractivité** : Attirer les candidats pour faire face aux enjeux de performance d'aujourd'hui et de demain.
- **Fidélisation** : Maintenir les compétences clés en poste et renforcer l'engagement des collaborateurs.
- **Réputation** : Maitriser la réputation de son entreprise et développer sa notoriété.

¹⁰⁸ <https://www.sigma-rh.com/fr-fr/blog/marketing-rh-et-marque-employeur-comment-les-utiliser-pour-se-demarquer> , consulté le 11/05/2025 à 21 :57.

¹⁰⁹ <https://www.opco2i.fr/wp-content/uploads/2022/05/opco2i-guide-marque-employeur-220513.pdf> , consulté le 11/05/2025 à 21 :34.

FigureN°10: Les enjeux de la marque employeur



Source : <https://www.implid.com/article/comment-developper-la-marque-employeur-de-votre-entreprise>, consulté le 17/05/2025 à 01 :35.

2.2.5. Le rôle de la marque employeur dans l'attraction des talents¹¹⁰ :

Les chercheurs insistent en premier lieu sur l'impact de la marque employeur sur l'attractivité de l'organisation, traduisant l'image d'une organisation perçue comme un lieu de travail attrayant par les candidats, et les personnes à la recherche d'un emploi développent des croyances sur leurs employeurs potentiels, notamment en ce qui concerne les bénéfices perçus à intégrer une organisation (autrement dit, sa marque employeur) qui constitue la base de leur décision de candidater à une offre.

Selon plusieurs chercheurs, une entreprise avec une bonne image auprès des candidats sera préférée à une autre ayant une mauvaise réputation. Selon les études et les mesures utilisées, l'attractivité organisationnelle inclut des composantes attitudinales (attitude positive envers l'organisation), intentionnelles et comportementales. Ainsi les conséquences de la marque employeur externe sont d'améliorer l'attractivité organisationnelle, afin de garantir, sur le long terme, un flux continu de candidats de qualité (autrement dit, de véritables talents).

2.3. Les principales difficultés dans l'attraction des talents :

Les principales difficultés liées à l'attraction des talents varient selon le secteur d'activité, à la qualité de son offre en termes de salaire et à son niveau de notoriété. Certains secteurs souffrent d'une image plutôt négative, en raison du niveau de rémunération peu attractive ou à des conditions de travail, Cependant, la marque employeur joue un rôle essentiel dans l'attractivité des talents. Par ailleurs, le niveau de rémunération est également perçu comme une difficulté pour certains responsables RH, pour lesquels les ressources de l'organisation sont limitées en

¹¹⁰ A. CHARBONNIER-VOIRIN et A. VIGNOLLES : **Marque employeur interne et externe : un état de l'art et un agenda de recherche**, In Revue française de gestion, N°246, Inseec Business School, 2015, p.69.

période de crise. Enfin, il est clair qu'une large majorité considère que pour constituer un vivier de talents, il faut à la fois les développer en interne et les attirer de l'extérieur, en faisant notamment appel à des chasseurs de tête¹¹¹.

3. La rétention des talents :

Fidéliser les employés, consiste à les inciter à rester, assurer la rentabilité des investissements liés à leur recrutement et instaurer les conditions idéales pour que ces employés ne se laissent pas charmer par le chant de sirènes des concurrents¹¹².

Dans son ouvrage **LA FABRIQUE DES RECRUTEURS**¹¹³, Eliel-Caleb TRAORÉ souligne que la mise en place d'une politique de rétention efficace est indispensable pour retenir les meilleurs profils et les plus ambitieux. Cette politique doit être centrée sur la satisfaction des collaborateurs et leur engagement à long terme. Il propose à cet effet plusieurs leviers fondamentaux, parmi lesquels la reconnaissance, la rémunération, le développement professionnel, la culture d'entreprise et le leadership ;

3.1. La reconnaissance :

Qui est une composante cruciale pour la satisfaction et la motivation des employés, elle valorise les efforts accomplis et renforce le sentiment d'appartenance.

3.2. La rémunération :

Qui est également un levier essentiel dans la rétention des employés. Les salaires et les avantages sociaux attractifs sont indispensables pour maintenir la satisfaction des employés et leur loyauté à l'entreprise.

3.3. Le développement professionnel :

Qui joue un rôle aussi important. Les employés ambitieux cherchent constamment à progresser dans leur carrière et à développer de nouvelles compétences.

3.4. La culture d'entreprise :

Qui est également un pilier fondamental de la politique de rétention. Un environnement de travail qui encourage la collaboration, l'innovation et le respect favorise certainement la satisfaction, l'engagement et la fidélité des employés, et encouragent une communication fluide et authentique.

¹¹¹ P. MARTIN et M. HOFIDHLLAOUI, Op.cit., p.30.

¹¹² M. THÉVENET : **Des étoiles brillantes aux étoiles... filantes, les talents**, Eyrolles, éditions d'organisation, 2008, p.52.

¹¹³ E-C. TRAORÉ, Op.cit., pp.48-49.

Section 03 : L'apport du e-recrutement dans l'attraction des talents

À l'ère du numérique, les comportements des candidats ont profondément évolué : plus connectés, mieux informés et plus exigeants, ils attendent des entreprises qu'elles se montrent accessibles, transparentes et réactives. Dans ce contexte, le e-recrutement s'impose comme un levier stratégique, en offrant aux organisations de nouveaux moyens pour capter l'attention des talents, renforcer leur attractivité et se démarquer de la concurrence.

Loin de se limiter à la simple digitalisation des processus, le e-recrutement permet une approche plus ciblée, plus personnalisée et plus engageante du recrutement. Il mobilise une diversité d'outils numériques, dont le rôle dans l'attraction des talents mérite d'être analysé en détail.

1. Le rôle des outils du e-recrutement dans l'attraction des talents :

L'efficacité du e-recrutement dans l'attraction des talents repose sur l'articulation cohérente de plusieurs outils numériques, chacun jouant un rôle complémentaire dans le parcours du candidat. Du premier point de contact à l'acte de candidature, ces dispositifs permettent d'optimiser la visibilité des opportunités, de valoriser la marque employeur et d'offrir une expérience fluide et engageante.

Parmi les leviers les plus utilisés, on retrouve notamment le site carrière de l'entreprise, véritable vitrine de son identité ; la qualité de l'expérience candidat, qui influence directement la perception de l'employeur ; la rédaction et la diffusion de l'offre d'emploi, qui doivent à la fois informer et séduire ; ainsi que les réseaux sociaux, devenus incontournables pour toucher des talents connectés, en quête de sens et de proximité.

Chacun de ces outils contribue, à sa manière, à renforcer l'attractivité de l'entreprise dans un environnement digitalisé et compétitif.

1.1. Le site carrière ¹¹⁴:

Le site carrière est un pilier central dans la stratégie de marque employeur d'une entreprise. Plus qu'une simple vitrine des postes à pourvoir, il incarne l'essence même de l'organisation, offrant une immersion profonde dans sa culture, ses valeurs, et ses aspirations. En 2024, dans un contexte où l'expérience candidat est au cœur des préoccupations RH, le site carrière se révèle être un outil inestimable pour attirer, engager et convertir les talents potentiels.

1.1.1. Les fonctions du site carrière : Il existe 4 fonctions des sites carrières :

¹¹⁴ <https://www.leguiderh.fr/acquisition-des-talents/developper-marque-employeur>, consulté le 16/05/2025 à 12:04.

- **Vitrine de l'entreprise** : il reflète l'identité de l'entreprise, sa mission, et les valeurs qu'elle porte, offrant aux candidats un aperçu de ce qui rend l'organisation unique.
- **Plateforme d'engagement** : au-delà des offres d'emploi, il propose du contenu enrichissant tel que des témoignages d'employés, des études de cas, et des actualités, favorisant ainsi l'engagement des visiteurs.
- **Canal de communication direct** : il permet une interaction directe avec les candidats grâce à des fonctionnalités, des chats en direct, ou des formulaires de contact.
- **Outil de personnalisation** : les technologies modernes permettent de personnaliser l'expérience de chaque visiteur, affichant des contenus et des offres d'emploi pertinents basés sur leurs intérêts et comportements passés.

1.2. L'expérience candidat :

L'un des piliers de la marque employeur est l'expérience candidat. Il est donc primordial pour une entreprise de soigner cette étape et de véhiculer une image positive afin de consolider sa réputation.

Selon E.C. TRAORÉ dans son ouvrage **La FABRIQUE DES RECRUTEURS** :

L'expérience candidat se définit comme les émotions, perceptions et jugements d'un candidat confronté à un processus de recrutement au sein d'une organisation depuis la candidature à une offre d'emploi jusqu'à son intégration dans l'entreprise. Une expérience candidat réussie est essentielle pour préserver la marque employeur d'une organisation et son image de marque auprès de ses clients¹¹⁵.

Une expérience candidat réussie contribue à renforcer l'image de marque employeur. Lorsque les candidats, même non retenus, ont une perception positive du processus de recrutement, ils sont plus enclins à recommander l'entreprise à leur entourage ou à postuler à nouveau à l'avenir. En revanche, un processus de recrutement long, peu transparent ou impersonnel peut nuire à la réputation d'une entreprise, particulièrement à l'ère des réseaux sociaux, où les retours d'expérience se partagent rapidement¹¹⁶.

1.3. Les offres d'emploi ¹¹⁷:

Les offres d'emploi constituent une composante essentielle de la marque employeur, agissant comme le premier point de contact entre l'entreprise et les candidats potentiels. Elles jouent un rôle déterminant non seulement dans l'attraction de talents, mais aussi dans la perception de

¹¹⁵ E-C. TRAORÉ, Op.cit., pp.17-18.

¹¹⁶ <https://www.campus-centre.fr/experience-candidat-enjeu-marque-employeur/>, consulté le 12/05/2025 à 22 :30.

¹¹⁷ <https://www.leguiderh.fr/acquisition-des-talents/developper-marque-employeur>, consulté le 16/05/2025 à 12 :10.

l'entreprise par ces derniers. Une offre d'emploi bien conçue transmet non seulement les exigences du poste, mais véhicule également la culture, les valeurs et les aspirations de l'organisation, donnant ainsi une dimension plus profonde à l'annonce.

L'intérêt de l'offre d'emploi pour la marque employeur réside dans sa capacité à refléter l'authenticité et l'unicité de l'entreprise. En allant au-delà de la simple description des tâches et des compétences requises, elle peut raconter une histoire, celle de l'opportunité de faire partie d'une équipe et de contribuer à des projets porteurs de sens. C'est cette histoire qui capte l'attention des candidats et les incite à envisager une carrière au sein de l'entreprise.

1.4. Les réseaux sociaux¹¹⁸ :

L'utilisation des médias sociaux pour la marque employeur s'est imposée comme une stratégie essentielle pour les entreprises qui cherchent à attirer les meilleurs talents et à améliorer leur image. Grâce à diverses plateformes, les entreprises peuvent mettre en avant leur culture et leurs valeurs uniques, créer du contenu engageant et pertinent auprès de leur public, et bâtir une présence en ligne solide et attractive pour leurs employés actuels et potentiels. Et grâce à leur capacité à toucher un public mondial et à favoriser les interactions en temps réel, les réseaux sociaux constituent un outil essentiel pour une image de marque employeur réussie. Face à l'évolution constante du marché du travail, l'exploitation de ces plateformes restera cruciale pour rester compétitif dans la course à l'attraction et à la fidélisation des meilleurs talents.

1.4.1. Les réseaux professionnels¹¹⁹:

Ils sont le fondement de toute stratégie de marque employeur. Ils constituent un support idéal pour valoriser l'image professionnelle de l'entreprise, partager des contenus à valeur ajoutée liés à l'industrie, et publier des offres d'emploi ciblées. Sur ces réseaux, l'accent est mis sur la construction et le renforcement des relations professionnelles, valorisation de la culture d'entreprise, ainsi que l'interaction avec des profils partageant des intérêts communs. Ces plateformes permettent également de mettre en lumière les parcours et les réussites des employés actuels, renforçant ainsi l'attractivité de l'entreprise auprès des talents en recherche de nouvelles opportunités.

1.4.2. Les réseaux non professionnels¹²⁰ :

Les réseaux sociaux non professionnels, offrent une opportunité précieuse d'humaniser la marque employeur et de toucher un public plus large dans un cadre moins formel. Ils permettent

¹¹⁸ <https://www.joveo.com/blog/use-social-media-to-boost-employer-branding>, consulté le 13/05/2025 à 00 :02.

¹¹⁹ <https://www.leguiderh.fr/acquisition-des-talents/developper-marque-employeur>, consulté le 16/05/2025 à 12 :30.

¹²⁰ Ibid., consulté le 16 /05/2025 à 12 :31.

de montrer une facette plus personnelle et authentique de l'entreprise, en partageant des moments du quotidien, des événements d'équipe, ou encore des initiatives RSE. L'utilisation de ces réseaux contribue à bâtir une connexion émotionnelle avec les candidats, en leur donnant un aperçu de ce que c'est de travailler au sein de l'organisation, au-delà des aspects purement professionnels. Cette approche contribue à attirer des profils en adéquation avec la culture d'entreprise, tout en renforçant le sentiment d'appartenance et la fierté des collaborateurs en poste.

2. Attirer et recruter la génération Z¹²¹ :

Face à l'émergence de la génération Z sur le marché du travail, les entreprises sont appelées à repenser en profondeur leurs stratégies de recrutement pour attirer les jeunes talents.

- Être présent sur les réseaux sociaux :

Pour capter l'attention des jeunes talents, il est indispensable d'investir les plateformes et réseaux sociaux populaires prisés par cette génération. Ces canaux de communication permettent de toucher directement les candidats potentiels et de leur transmettre des informations sur l'entreprise de manière attrayante.

- L'expérience candidat au cœur du recrutement :

Il est important d'offrir une expérience de recrutement fluide, en utilisant des outils numériques et en proposant des entretiens virtuels. Les talents issus de la génération Z accordent une attention particulière à la qualité de l'expérience candidat, qu'ils la souhaitent interactive, personnalisée et facile d'accès. Ils attendent des processus simples, intuitifs et adaptés à leurs usages digitaux. Ainsi, les entreprises qui souhaitent attirer et retenir les meilleurs jeunes talents doivent repenser leur approche du recrutement en plaçant l'expérience candidat au cœur de leur stratégie. Une expérience candidat positive permet de refléter l'image d'une entreprise moderne et attentive aux besoins des nouvelles générations, ce qui peut jouer un rôle déterminant dans la décision finale d'un candidat de rejoindre une entreprise plutôt qu'une autre.

- La marque Employeur :

La marque employeur revêt une importance cruciale pour la génération Z, la génération la plus récente qui entre sur le marché du travail. En tant que digital natives, les membres de cette génération ont accès à une quantité sans précédent d'informations et sont extrêmement conscients de l'image que les entreprises projettent. Elle est donc essentielle pour attirer et retenir les jeunes talents, qui attachent une grande importance à l'équilibre entre travail et vie

¹²¹ <https://crosstalent.com/fr/actualites/attirer-talents-generation-z/>, consulté le 14/05/2025 à 10 :41.

privée, aux opportunités de développement professionnel, à la responsabilité sociale des entreprises et à la possibilité de faire une réelle différence dans leur travail.

Une marque employeur forte et positive permet de séduire la génération Z, qui privilégie les employeurs qui partagent leurs convictions et leurs aspirations.

3. Les tendances du marché de travail :

Les évolutions du marché du travail exigent aujourd'hui des entreprises qu'elles adaptent leurs pratiques pour mieux attirer et retenir les talents dans un contexte toujours plus concurrentiel.

3.1. Le marché de travail moderne pour attirer et retenir les talents¹²² :

Attirer les talents nécessite une approche globale et cohérente. Il ne s'agit plus uniquement de pourvoir des postes, mais bien de concevoir une expérience candidat engageante, de valoriser une culture d'entreprise authentique, et de répondre aux exigences sociétales, environnementales et professionnelles des nouvelles générations de talents. En 2025, le marché de l'emploi est en pleine mutation. Les candidats, désormais en position de force, ne se contentent plus d'un emploi adapté à leurs compétences : ils recherchent un alignement avec leurs aspirations personnelles et leur quête de sens. Cette évolution confère aux talents un pouvoir accru lors des processus de négociation. Pour faire face à ces nouvelles dynamiques, plusieurs stratégies sont déployées afin d'attirer et de retenir les profils les plus qualifiés, notamment :

- Comprendre les nouvelles attentes des candidats :

Selon des études récentes, les confinements successifs ont offert aux travailleurs l'opportunité de réfléchir profondément à leurs carrières et à leurs attentes vis-à-vis de leur environnement professionnel. Aujourd'hui, les employés expriment une préférence pour des options de travail hybrides ou à distance. Cette flexibilité est devenue un critère déterminant dans le choix d'un employeur. De plus, les candidats accordent une importance accrue à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, à la santé mentale, aux relations sociales au travail et à la quête de sens dans leurs missions.

- Renforcer la marque employeur :

Une marque employeur forte et authentique est essentielle pour séduire les talents. Les entreprises doivent communiquer de manière transparente sur leurs valeurs, leur culture d'entreprise et les opportunités de développement qu'elles offrent. Mettre en avant des

¹²² <https://epicenerh.com/marche-du-travail-en-2025-comment-attirer-et-retenir-les-talents-dans-un-contexte-favorable-aux-candidats/>, consulté le 15/05/2025 à 17 :06.

témoignages d'employés actuels, des initiatives en faveur du bien-être au travail ou des actions de responsabilité sociale peut renforcer l'attractivité de l'entreprise. Il est également crucial d'adapter les messages aux attentes spécifiques des différentes générations présentes sur le marché du travail et spécialement les jeunes talents.

- Offrir des conditions de travail flexibles :

La flexibilité est devenue un atout majeur pour attirer les candidats. Proposer des modalités de travail hybrides, des horaires aménagés ou encore la possibilité de recourir au télétravail permet de répondre aux nouvelles attentes des salariés. Cette approche nécessite une adaptation des processus internes et une culture managériale basée sur la confiance et l'autonomie. Les entreprises qui adoptent ces pratiques constatent souvent une augmentation de la satisfaction et de la productivité de leurs employés.

- Valoriser les perspectives d'évolution et de formation :

Les opportunités de développement professionnel sont un facteur clé de rétention. Les candidats recherchent des entreprises qui investissent dans la formation continue, offrant ainsi des perspectives d'évolution de carrière. La mise en place de parcours de carrière individualisés, de dispositifs de mentorat ou de formations régulières permet de répondre à ces attentes tout en consolidant l'engagement et la motivation des collaborateurs.

- Promouvoir la diversité et l'inclusion :

La culture d'entreprise inclusive et diversifiée est non seulement bénéfique pour l'innovation, mais elle est également très appréciée des candidats. Les entreprises doivent veiller à créer un environnement où chaque individu se sent valorisé et respecté, indépendamment de son origine, de son genre ou de ses croyances. Des initiatives concrètes, telles que des formations à la diversité ou des groupes de travail dédiés, peuvent être mises en place pour favoriser cette culture.

- Adapter les processus de recrutement :

Dans un marché où les candidats ont l'avantage, il est crucial d'optimiser les processus de recrutement pour qu'ils soient rapides, transparents et respectueux des candidats. Des délais trop longs ou un manque de communication peuvent dissuader les talents de rejoindre l'entreprise. L'utilisation de technologies modernes, comme l'intelligence artificielle pour le tri des CV, peut également améliorer l'efficacité du recrutement ;

Le marché du travail en 2025 présente des défis inédits. Face à des candidats plus exigeants et en position de force, il est impératif pour les recruteurs de repenser leurs stratégies d'attraction et de rétention des talents. En comprenant les nouvelles attentes des travailleurs et en adaptant

leurs pratiques en conséquence, les entreprises pourront non seulement attirer les meilleurs profils, mais également les fidéliser sur le long terme.

3.2. Le marché de travail en Algérie ¹²³:

Le marché de l'emploi en Algérie a connu une profonde transformation, sous l'effet de dynamiques économiques, technologiques et sociales. À l'approche de 2025, les demandeurs d'emploi doivent ajuster leurs compétences pour répondre aux nouvelles exigences du marché et saisir les opportunités émergentes. Cette analyse met en lumière les principales tendances qui redéfinissent les pratiques de recrutement à travers des données actualisées et des exemples concrets du contexte local.

- La montée en puissance des compétences numériques :

La transformation numérique des entreprises algériennes s'accélère, rendant les compétences technologiques incontournables. Une étude de l'ONS publiée en 2023, révèle une croissance de 12% du secteur des TIC, créant de nouveaux emplois. Des acteurs majeurs tels que Djezzy, Ooredoo et Sofrecom recherchent activement des profils en développement logiciel, cybersécurité et intelligence artificielle.

- La valorisation des compétences comportementales :

Selon une enquête réalisée par PWC Algérie en 2023, 75 % des recruteurs accordent une attention particulière aux soft skills dans leurs processus de sélection. La communication interpersonnelle, la capacité à résoudre les problèmes complexes et l'adaptabilité figurent parmi les qualités les plus prises.

- L'essor du travail hybride :

La pandémie a accéléré l'intégration du télétravail dans les entreprises. Une étude de LinkedIn Algérie en 2023 indique que 40% des entreprises envisagent un mode de travail hybride d'ici 2025, particulièrement dans les secteurs des télécommunications et des services financiers.

- L'émergence des métiers verts :

Face aux enjeux du développement durable, les emplois liés aux énergies renouvelables et à la gestion environnementale se développent. L'État algérien investit dans des projets solaires et éoliens via des entités comme Sonelgaz et SKTM, stimulant la demande en ingénieurs et techniciens spéciale.

- La promotion de l'entrepreneuriat :

¹²³ <https://www.linkedin.com/pulse/les-nouvelles-tendances-du-march%C3%A9-de-lemploi-en-%C3%A0-2025-khelifati-v6q6f/> , consulté le 26/04/2025, à 19 :12.

Pour faire face au chômage structurel, les pouvoirs publics encouragent l'initiative entrepreneuriale. D'après l'ANSEJ, plus de 50 000 projets ont été financés en 2023, favorisant l'essor de startups dans les domaines technologiques, agroalimentaires et des services. Le marché de l'emploi en Algérie à l'horizon 2025 offrira des perspectives prometteuses à ceux qui sauront conjuguer compétences techniques, aptitudes comportementales, flexibilité professionnelle et esprit d'initiative.

Conclusion :

L'attraction des talents représente aujourd'hui un levier stratégique essentiel pour les entreprises en quête de performance et de compétitivité. L'étude du concept de talent a permis de constater son évolution, marquée par une approche de plus en plus individualisée et dynamique. Dans ce contexte, la transformation digitale a profondément modifié les pratiques d'attraction, en favorisant des dispositifs innovants et mieux adaptés aux attentes des nouvelles générations.

Lorsqu'elles sont intégrées dans une stratégie globale et cohérente, ces pratiques digitales renforcent à la fois la capacité d'attraction de l'entreprise et son image en tant qu'employeur moderne et engagé. Par ailleurs, l'attractivité et la fidélisation des talents apparaissent comme deux dimensions interdépendantes. Offrir une expérience candidat de qualité, véhiculer des valeurs authentiques et proposer de réelles perspectives d'évolution constitue un socle fondamental pour attirer et retenir durablement les profils les plus qualifiés.

**Chapitre 03 : Contexte organisationnel et
approche méthodologique**

Introduction :

Ce chapitre constitue la partie pratique de notre travail de recherche. Il vise à articuler les dimensions théoriques précédemment abordées avec la réalité du terrain, à travers l'exemple concret d'EmploiPartner.

La première section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil. Elle décrit sa structure organisationnelle, ses filiales, les départements internes et les missions qui leur sont attribuées. Un accent particulier est mis sur les services proposés aux entreprises clientes, ainsi que sur les fonctionnalités de sa plateforme digitale, véritable pilier technologique au service du e-recrutement.

La deuxième section s'intéresse au processus du e-recrutement tel qu'il est mis en œuvre par Emploi Partner. Elle détaille les différentes étapes de ce processus, depuis l'identification du besoin client jusqu'au placement du candidat, en mettant en évidence l'utilisation d'outils numériques, les mécanismes de tri et de sélection. Cette partie permet de comprendre comment l'entreprise combine technologie et expertise humaine pour optimiser l'attraction des talents.

Enfin, la troisième section présente la méthodologie de recherche adoptée pour la conduite de cette étude. Elle explicite les choix méthodologiques retenus, les outils de collecte de données. Cette démarche méthodologique vise à garantir la rigueur scientifique de l'étude tout en assurant une lecture fidèle de la réalité enregistrée.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil EmploiPartner

À travers sa plateforme digitale à fort trafic et son cabinet de recrutement structuré, EmploiPartner œuvre à connecter les talents aux opportunités, tout en répondant aux enjeux contemporains du marché du travail. Cette section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, en abordant sa création, son domaine d'activité, sa structure organisationnelle, les services proposés à sa clientèle, ainsi qu'un aperçu détaillé de sa plateforme.

1. Fiche d'identité d'EmploiPartner :

Nom de l'organisme d'accueil : EmploiPartner.

La raison sociale : EURL.

Directeur Générale : Sidehmed ZERROUKI.

Adresse : N° 60 Lotissement Saidoune – Kouba.

Effectif : Plus de 40 collaborateurs.

Contact : +21323714100, contact@emploiartner.com.

Logo : 

2. Présentation de l'organisme d'accueil :

Fondée en 2009, Emploi Partner s'impose comme une entreprise moderne et dynamique dans le domaine du recrutement, avec une vision résolument tournée vers l'avenir. Plus qu'un simple acteur du placement, elle se distingue par la mise en place d'un département de recherche et développement dédié à l'innovation dans les technologies de recrutement. Cette démarche permet la conception de solutions informatiques sur mesure, adaptées aux exigences des entreprises contemporaines. Avec une équipe de plus de 40 collaborateurs, Emploi Partner favorise un environnement de travail fondé sur l'innovation et la créativité. Une expertise reconnue dans le domaine du recrutement permet à l'entreprise de prendre en charge l'ensemble du processus, depuis la diffusion des offres d'emploi jusqu'à l'intégration des nouveaux collaborateurs.

L'agrément obtenu par Emploi Partner ne constitue pas une simple formalité administrative. Il atteste d'une conformité totale avec la réglementation algérienne, offrant ainsi aux entreprises partenaires une sécurité juridique renforcée. En tant que premier établissement agréé dans ce domaine, Emploi Partner permet également à ses clients de bénéficier d'avantages liés aux cotisations CNAS, tout en assurant un processus de recrutement pleinement aligné sur les normes en vigueur.

3. Les valeurs d'EmploiPartner :

EmploiPartner accorde une importance particulière à la réinvention du recrutement afin de le rendre toujours plus efficace, transparent et en phase avec les enjeux contemporains. Cette démarche s'appuie sur un socle de valeurs fondamentales :

- **Innovation** : Grâce à son département R&D, EmploiPartner développe des outils technologiques avancés qui transforment le processus de recrutement ;
- **Créativité** : Une imagination foisonnante permet à Emploi Partner de concevoir des solutions innovantes, constamment adaptées aux besoins spécifiques de chaque organisation ;
- **Expertise** : En tant qu'experts en recrutement, elle connaît parfaitement les défis du marché du travail en Algérie et à l'international ;
- **Engagement** : EmploiPartner est déterminé à améliorer vos processus de recrutement et à vous fournir des talents de qualité.

4. Pourquoi EmploiPartner¹²⁴ ?

EmploiPartner se distingue par des engagements concrets qui assurent un recrutement de qualité, adapté aux enjeux actuels des entreprises :

- **Rapidité** : Trouver des candidats qualifiés en un temps record ;
- **Support personnalisé** : Accompagnement dédié pour toutes les démarches de recrutement ;
- **Large audience** : Plus de 45 000 visiteurs chaque jour sur la plateforme d'EP.

5. Les départements de l'EmploiPartner :

EmploiPartner s'organise autour de plusieurs départements complémentaires, chacun jouant un rôle clé dans la réussite des missions de recrutement :

5.1. Direction Générale :

Supervision stratégique de l'ensemble des activités du groupe et de ses filiales.

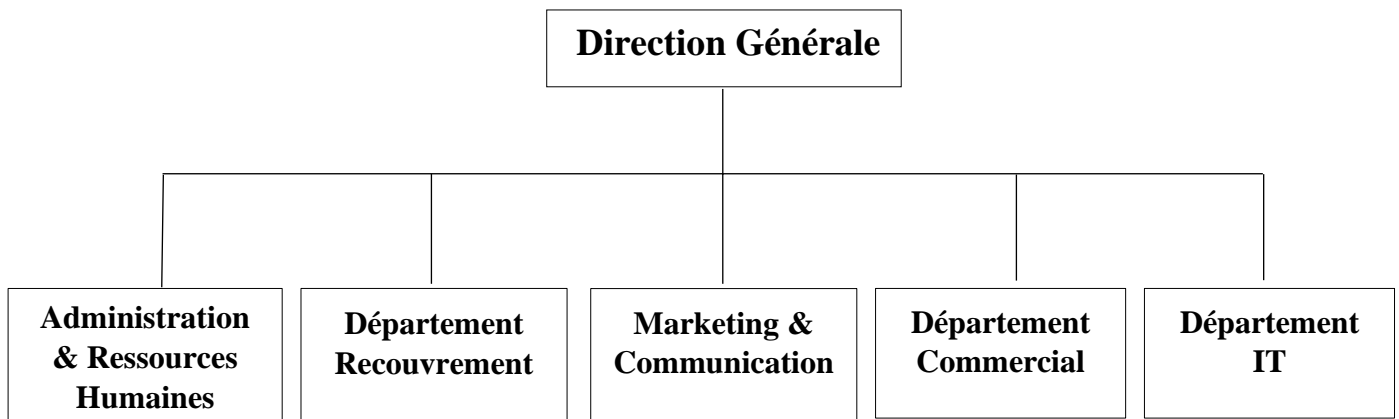
¹²⁴ <https://www.emploiartner.com> , consulté le 22/05/2025 à 16 :09.

5.2. Départements Fonctionnels :

- Administration & Ressources Humaines : Gestion administrative, suivi du personnel, développement RH ;
- Recouvrement : Suivi des créances et gestion des règlements clients ;
- Marketing & Communication : Stratégie de communication, branding, marketing digital, relations publiques ;
- Département Commercial : Développement commercial, relation clients, gestion des comptes ;
- Département IT : Développement et maintenance des plateformes, support technique, cybersécurité.

6. L'organigramme d'EmploiPartner :

FigureN°11 : L'organigramme d'EmploiPartner




Source : réalisation personnelle.


7. Les filiales d'EmploiPartner :

EmploiPartner s'appuie sur trois filiales spécialisées pour couvrir tous les besoins des entreprises en matière de gestion des talents :


7.1. Huntead :

Un cabinet de recrutement sur mesure, offrant un accompagnement complet tout au long du processus de sélection des futurs collaborateurs ; 

7.2. Talenta :

Spécialiste de l'engagement collaborateur et de l'évaluation des compétences, Talenta aide à renforcer la motivation et la performance au sein des équipes ; 

7.3. Interemio :

Une solution flexible pour la mise à disposition de personnel temporaire, permettant de répondre rapidement aux besoins en main-d'œuvre. 

8. Les services d'EmploiPartner :

EmploiPartner propose une plateforme moderne et intuitive qui révolutionne la manière dont les entreprises clientes publient et gèrent leurs annonces d'emploi. Qu'il s'agisse d'une solution autonome ou d'un accompagnement premium, les services s'adaptent aux besoins spécifiques des clients pour maximiser les résultats de recrutement.

8.1. Annonce simple (EP JOB POSTING) :

Publication d'une offre d'emploi valable pendant 2 mois, incluant l'accès à l'ensemble des fonctionnalités essentielles pour la gestion des candidatures.

Avantages :

- Visibilité maximale grâce à plus de 45 000 visiteurs par jour ;
- Accès à des outils intuitifs pour filtrer et communiquer avec les candidats.

8.2. Pack Annonces et abonnements (CV STORE) :

Des tarifs avantageux sont proposés pour la publication de plusieurs annonces grâce à des packs dédiés, ou via un abonnement annuel offrant une publication illimitée.

Avantages :

- Publication multiple à moindre coût ;
- Outils de gestion avancés pour un recrutement fluide.

8.3. Annonce premium avec tri manuel des CV (EP FORFAITS/ABONNEMENT):

Un service premium inclut le tri manuel des CV, avec une sélection rigoureuse des profils les plus qualifiés, assuré par l'équipe dédiée, pour un gain de temps considérable.

9. La plateforme EmploiPartner :

Le site www.emploiartner.com constitue une plateforme de recrutement à haute performance, largement reconnue sur le marché algérien pour son efficacité et sa portée. Avec plus de 45 000 visiteurs uniques par jour, la plateforme enregistre un trafic constant, garantissant une visibilité maximale aux offres d'emploi publiées.

FigureN°12 : La plateforme d'EmploiPartner



Source : www.emploiartner.com

10. Les rubriques de la plateforme :

La plateforme EP s'articule autour de trois rubriques principales, conçues pour répondre aux besoins spécifiques des différents acteurs du marché de l'emploi :

10.1. Espace Recruteur :

L'espace recruteur de la plateforme EmploiPartner est conçu pour offrir une gestion complète et performante du processus de recrutement. Il permet aux entreprises de publier facilement leurs offres d'emploi, d'accéder à une base de données riche de plus d'un million de profils, et de bénéficier d'outils technologiques avancés pour filtrer, présélectionner et suivre les candidatures. En complément de ces fonctionnalités, l'équipe Huntead spécialisée en sourcing et en tri de profils intervient pour identifier et sélectionner les meilleurs talents, en assurant une présélection adaptée aux exigences spécifiques de chaque poste. Cet espace est pensé pour optimiser le gain de temps, renforcer la qualité des recrutements et garantir une expérience fluide à chaque étape du processus.

FigurN°13: La rubrique Espace recruteur sur la plateforme EP

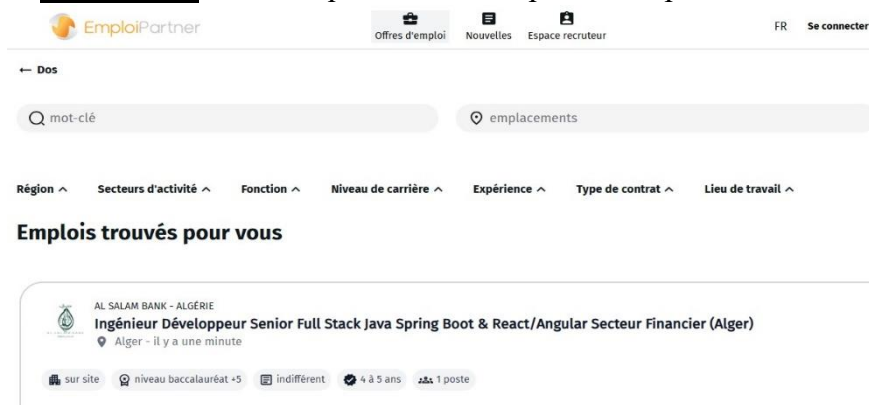


Source : www.emploiartner.com

10.2. Offres d’Emploi :

La rubrique des offres d'emploi constitue le cœur de la plateforme pour les candidats qui cherchent d’opportunités. Elle regroupe des annonces mises à jour dans divers secteurs d'activité, accessibles via un moteur de recherche intuitif permettant un tri par localisation, domaine, niveau d'expérience ou type de contrat. Chaque candidat peut consulter les détails des postes, postuler en ligne, suivre l'état de ses candidatures, et enregistrer ses recherches grâce à un espace personnel sécurisé.

FigureN°14: La rebrique Offres d’emploi sur la plateforme EP

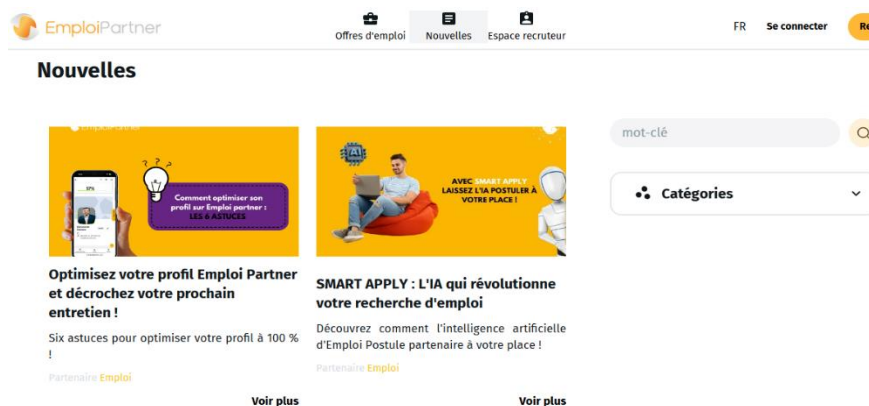


Source : www.emploipartner.com

10.3. Nouvelles :

La rubrique Nouvelles propose un contenu éditorial riche destiné à informer, orienter et accompagner les utilisateurs dans leur parcours professionnel. Elle met en avant des actualités liées au marché de l'emploi, des conseils pratiques en matière de recrutement ou de recherche d'emploi, ainsi que des analyses sectorielles et des retours d'expérience. Cet espace a pour vocation d'enrichir l'expérience des utilisateurs tout en favorisant une meilleure compréhension des enjeux RH contemporains.

FigureN°15: La rebrique Nouvelles sur la plateforme EP

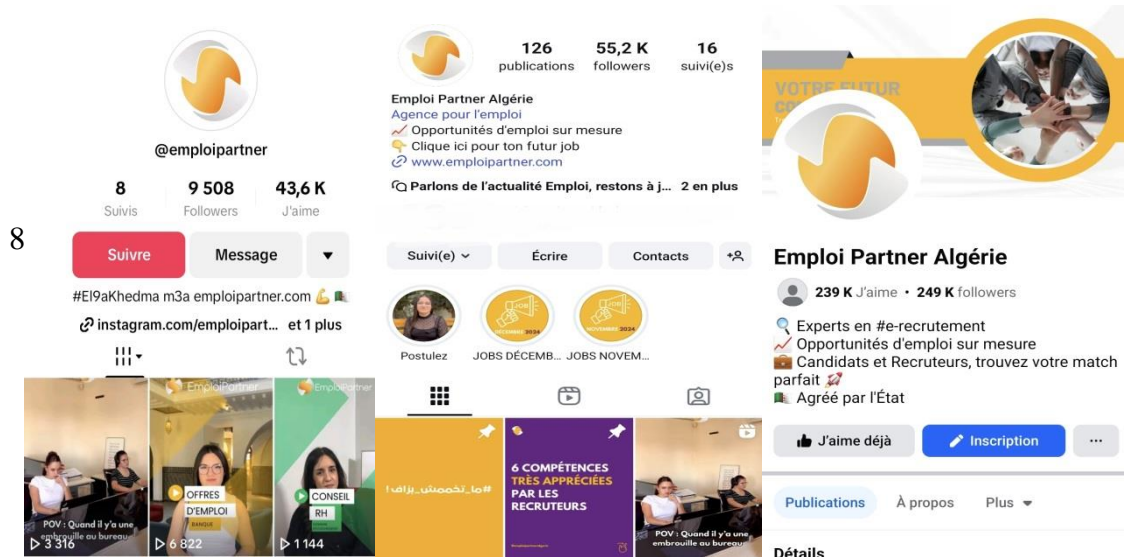


Source : www.emploipartner.com

11. Les réseaux sociaux d'EP :

Dans le cadre de sa stratégie de communication numérique et de valorisation de sa marque employeur, EmploiPartner s'appuie sur une présence active sur plusieurs réseaux sociaux notamment à travers la publication régulière d'offres d'emploi et une série de Réels dédiés aux conseils.

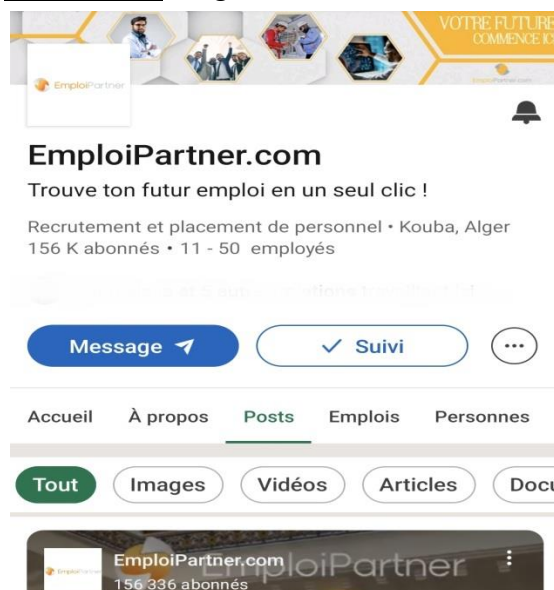
FigureN°16: Pages officielles d'EP sur les réseaux sociaux



Source : TikTok, Instagram, Facebook.

LinkedIn occupe aussi une place stratégique pour EmploiPartner. En tant que plateforme professionnelle par excellence, elle permet à l'entreprise de renforcer sa visibilité auprès des talents, de publier ses offres d'emploi, et de valoriser sa culture.

FigureN°17: Page officielle LinkedIn d'EP



Source : LinkedIn.

12. La charte de recrutement d'EmploiPartner¹²⁵ :

Chez Emploi Partner, les avantages d'un jobboard digital de pointe sont combinés à des prestations de recrutement sur mesure afin de répondre aux besoins spécifiques des entreprises et des candidats. Les processus sont guidés par les principes de transparence, d'inclusion, et d'innovation, tout en veillant à garantir la confidentialité des données et à offrir une expérience utilisateur fluide. Cette charte incarne un engagement envers des pratiques de recrutement justes et éthiques.

12.1. Diversité et inclusion au cœur de l'approche :

La diversité est prônée et les principes d'inclusion sont respectés dans toutes les pratiques. Qu'il s'agisse du jobboard ou des prestations de recrutement, aucun candidat n'est discriminé selon son âge, sexe, origine ethnique, religion ou toute autre caractéristique personnelle.

- Égalité des chances : Tous les candidats sont traités avec les mêmes standards d'équité, quels que soient leurs parcours ou profils ;
- Diversité dans les pratiques : La diversité est encouragée au sein des équipes constituées.

12.2. Confidentialité et protection des données :

En tant que plateforme digitale et cabinet de recrutement, la protection des données personnelles des utilisateurs est une priorité.

- Jobboard : Les informations des candidats publiées sur le site sont sécurisées et partagées avec les entreprises uniquement avec leur consentement. Des protocoles stricts sont appliqués pour garantir la sécurité des données ;
- Prestations de cabinet : Les informations collectées dans le cadre des prestations de recrutement sur mesure sont traitées de manière confidentielle et respectent les normes légales, telles que le RGPD.

12.3. Transparence et fluidité du processus :

Un processus de recrutement transparent et fluide est garanti pour les recruteurs comme pour les candidats.

- Jobboard : Chaque annonce publiée contient des informations claires et détaillées sur le poste, les compétences requises et les conditions de travail. Les candidats peuvent suivre l'évolution de leurs candidatures via leur tableau de bord personnel ;

¹²⁵ <https://www.emploipartner.com> , consulté le 22/05/2025 à 15 :00.

- Prestations de cabinet : Un accompagnement personnalisé est proposé aux clients, avec une visibilité constante sur le processus de recrutement, depuis la présélection des candidats jusqu'à leur intégration.

12.4. Innovation au service du recrutement :

L'innovation est au cœur de la démarche. En tant que plateforme technologique et cabinet de recrutement, des investissements sont réalisés dans des outils avancés pour optimiser le processus de recrutement.

- Jobboard : Utilisation d'algorithmes de Matching intelligent, d'outils de Scoring et de questionnaires de préqualification pour aider les entreprises à identifier rapidement les meilleurs candidats ;
- Prestations de cabinet : Services incluant le tri manuel des CV et des tests techniques et psychométriques pour fournir aux entreprises des candidats présélectionnés selon des critères précis.

12.5. Responsabilité et engagement éthique :

Toutes les pratiques de recrutement sont menées avec intégrité et dans le respect des standards éthiques les plus élevés.

- Jobboard : Vérification systématique des informations fournies par les recruteurs, selon des critères de qualité stricts. Aucune pratique trompeuse ou discriminatoire n'est tolérée ;
- Prestations de cabinet : Évaluation objective des candidats, basée sur leurs compétences et leur expérience. Fourniture de profils en adéquation avec les besoins des entreprises, dans le respect des candidats à chaque étape.

12.6. Respect du temps des entreprises et des candidats :

Le temps étant une ressource précieuse, les services sont optimisés pour gagner en efficacité et réduire les délais de recrutement.

- Jobboard : Outils permettant aux recruteurs de trier et d'évaluer rapidement les candidatures reçues, et aux candidats de postuler facilement ;
- Prestations de cabinet : Recrutement clé en main grâce à l'expertise des équipes, incluant le tri manuel des CV et le suivi des candidatures.

12.7. Engagement client et accompagnement personnalisé :

Un accompagnement proactif est assuré pour répondre aux besoins spécifiques de chaque client.

- Jobboard : Support technique et conseils fournis pour maximiser l'impact des annonces publiées. Une équipe dédiée est disponible pour assister les recruteurs à chaque étape du processus ;
- Prestations de cabinet : Accompagnement personnalisé de chaque entreprise afin d'identifier les meilleurs talents et d'optimiser le processus de recrutement.

12.8. Amélioration continue et adaptation au marché :

Une démarche d'innovation permanente est adoptée pour répondre aux évolutions du marché du travail et aux nouvelles attentes des recruteurs et candidats.

- Technologie : Mise à jour régulière des outils (Scoring, Matching, tests) afin de garantir une pertinence maximale ;
- Expérience utilisateur : Amélioration continue de l'expérience utilisateur sur le jobboard, pour les recruteurs comme pour les candidats.

La Charte de Recrutement d'Employ Partner incarne une vision d'un recrutement éthique, transparent et innovant. Des solutions de recrutement sur mesure sont proposées via le jobboard et les prestations de cabinet, dans le respect des valeurs d'intégrité, d'inclusion et de confidentialité.

Section 02 : Le processus du e-recrutement au sein d'EmployPartner

Le recrutement représente une fonction clé au sein d'EmployPartner, en lien direct avec sa mission d'accompagnement des entreprises dans la recherche de talents. L'entreprise mobilise pour cela des outils digitaux et des méthodes modernes afin d'optimiser chaque étape du processus. Dans cette section, chacune de ces étapes sera présentée et analysée de manière détaillée.

1. Le processus du e-recrutement au sein d'EmployPartner :

Le processus de e-recrutement chez EmployPartner repose sur une approche structurée et digitalisée, visant à optimiser l'attraction et l'identification des talents grâce aux outils numériques. Il s'articule autour de quatre étapes principales : la préparation, la présélection, la sélection et l'intégration.

1.1. La préparation du recrutement :

La phase de préparation constitue une étape fondamentale dans le processus de e-recrutement. Elle vise à poser les bases solides pour garantir l'efficacité des actions qui suivront. Cette étape se décline en trois sous-étapes : l'identification et l'analyse du besoin, la rédaction de la fiche de poste, puis la diffusion de l'annonce.

1.1.1. Identification et analyse du besoin :

Cette première sous-étape revêt une importance capitale. Elle débute généralement par un échange direct avec le client, souvent sous la forme d'un appel. L'objectif est de comprendre de manière précise les besoins en recrutement, tant sur le plan technique (compétences, expériences, qualifications requises) que sur le plan humain (valeurs, culture d'entreprise, soft skills attendues).

Lors de cet échange, le recruteur adopte une posture d'écoute active et pose des questions ciblées pour faire émerger le besoin réel, au-delà de la simple demande initiale. Il s'agit non seulement d'identifier les critères objectifs du poste à pourvoir, mais aussi de cerner les exigences implicites ou non formulées du client.

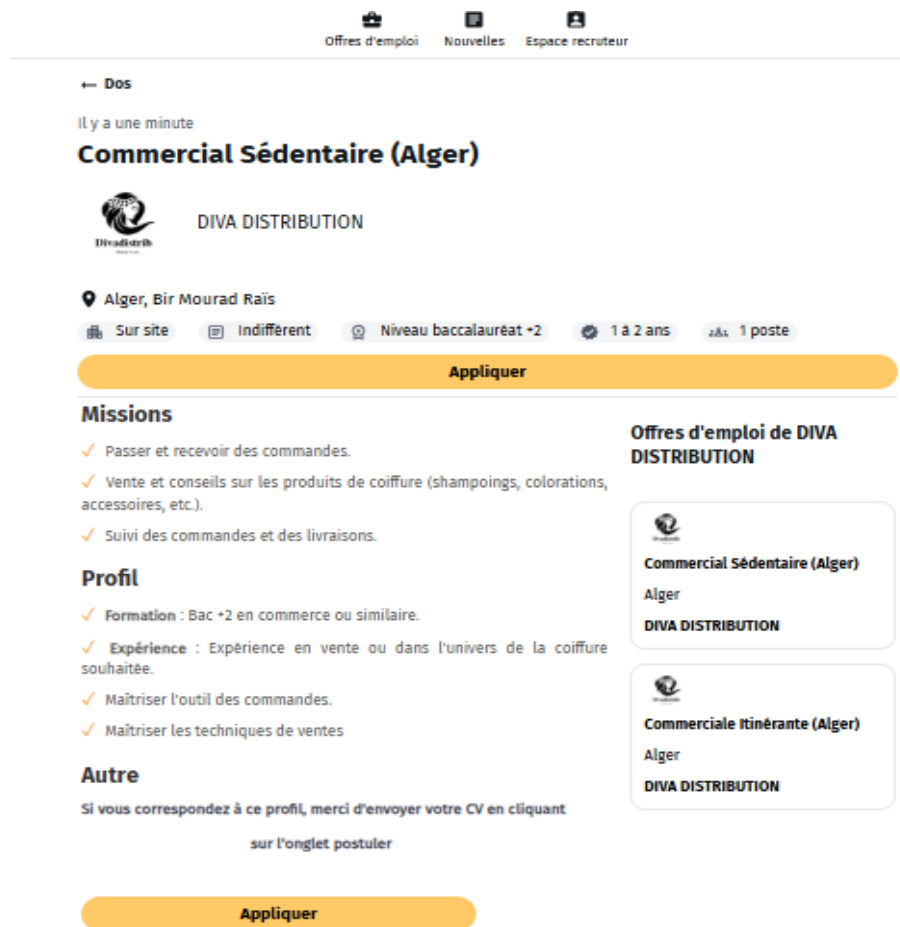
1.1.2. Rédaction de la fiche de poste :

Une fois le besoin du client bien compris, le recruteur passe à la formalisation de ce besoin à travers la rédaction de la fiche de poste. Cette étape consiste à remplir une fiche métier type fournie par EmploiPartner, qui permet de structurer l'ensemble des informations recueillies lors de l'échange avec le client. Cette fiche contient des données essentielles telles que les informations sur l'entreprise cliente, la description du poste, les missions à assurer, les compétences requises, le niveau d'expérience attendu, les diplômes exigés, ainsi que d'autres éléments pratiques ou contractuels nécessaires à la bonne compréhension du poste. Cette formalisation est essentielle pour assurer la clarté et la cohérence de l'offre d'emploi, tant en interne qu'à destination des candidats, et servira de base à l'étape suivante, à savoir la diffusion de l'annonce.

1.1.3. Diffusion de l'annonce du poste :

Une fois la fiche de poste finalisée, l'annonce est diffusée selon une approche multicanale visant à maximiser sa visibilité et à toucher des profils diversifiés. Elle est d'abord publiée sur la plateforme EmploiPartner, où les candidats peuvent postuler directement via le site carrière. Parallèlement, une annonce écrite, claire, détaillée adaptée au format professionnel relayée sur LinkedIn afin de cibler des profils qualifiés actifs sur ce réseau. Enfin, pour toucher une audience plus large et capter l'attention de manière plus engageante, une vidéo de présentation fluide et dynamique est réalisée puis partagée sur plusieurs réseaux sociaux, notamment Instagram, LinkedIn, Facebook et TikTok, via la page officielle d'EmploiPartner et la page officielle du cabinet Huntead. (Voir figureN°18).

FigureN°18 : Exemple d’une annonce d’emploi sur la plateforme d’EP



Source : document interne de l’entreprise

Cette stratégie de diffusion multicanal permet d’optimiser la portée de l’annonce en s’adaptant aux comportements et aux préférences des différentes catégories de candidats.

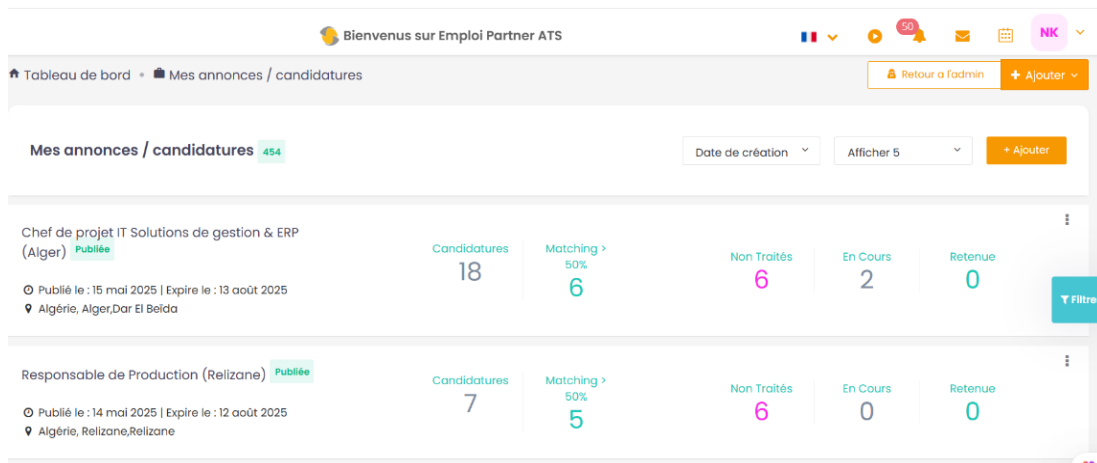
1.2. La recherche et présélection des candidats :

La recherche et la présélection est une étape importante du processus, car elle permet de repérer les candidatures les plus adaptées avant la phase de sélection. Elle comprend deux actions principales : le tri des candidatures reçues et le sourcing via la CVthèque ou LinkedIn.

1.2.1. Tri des candidatures :

Le tri des candidatures constitue une étape clé dans le processus de présélection. Il s’effectue via l’ATS (Applicant Tracking System), un logiciel interne dédié à la gestion des candidatures. Cet outil centralise l’ensemble des candidatures reçues à travers les annonces publiées sur la plateforme, accessibles dans la rubrique dédiée « Mes annonces/candidatures ». Cette interface permet de visualiser rapidement toutes les offres et d’accéder aux profils des candidats ayant postulé (Voir figureN°19).

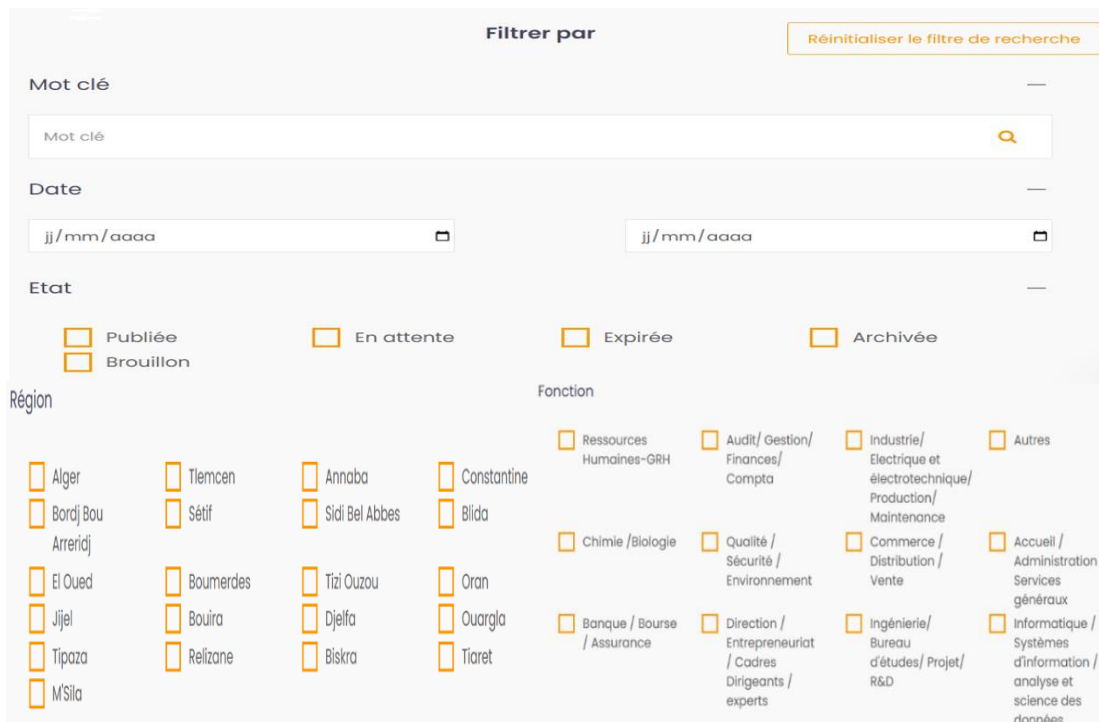
FigureN°19: Rebrique des annonces et candidatures sur l’ATS



Source : document interne de l’entreprise

Lorsqu’il s’agit de retrouver une annonce spécifique, le système de filtrage intégré permet de cibler rapidement l’offre recherchée, optimisant ainsi le gain de temps et la pertinence de la recherche (Voir figureN°20).

FigureN°20: Filtrage des annonces sur la plateforme EP



Source : document interne de l’entreprise

Une fois l’annonce sélectionnée, l’ensemble des candidatures reçues s’affiche automatiquement, avec pour chacune un pourcentage de *Matching* qui est généré par un algorithme intelligent qui évalue la correspondance entre le profil du candidat et les critères définis. (Voir figureN°21).

FigureN°21: Le pourcentage de Matching

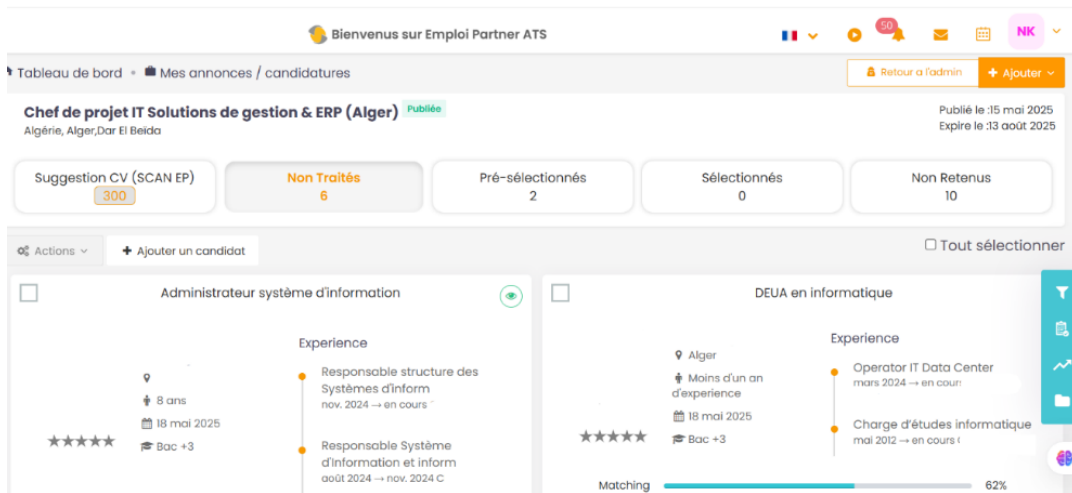


Source : document interne de l'entreprise

Ce pourcentage constitue une première perception de la pertinence du profil. Toutefois, cette aide à la décision algorithmique ne remplace pas l'analyse humaine : chaque CV est examiné manuellement afin de s'assurer de la conformité réelle du profil avec les attentes du client.

Le tri des candidatures associées s'effectue par la répartition des CV dans différentes rubriques, à savoir : « Retenu », « Non retenu » et « Présélectionné » (Voir figure N°22), en fonction de l'évaluation effectuée sur la base des informations contenues dans le CV.

FigureN°22: Tri des CV via l'ATS



Source : document interne de l'entreprise

Les candidatures présélectionnées sont ensuite téléchargées, renommées selon la nomenclature « CV – NOM Prénom », puis transmises à la responsable des opérations RH en vue de leur validation avant de poursuivre les étapes suivantes du processus de recrutement.

1.2.2. Le sourcing :

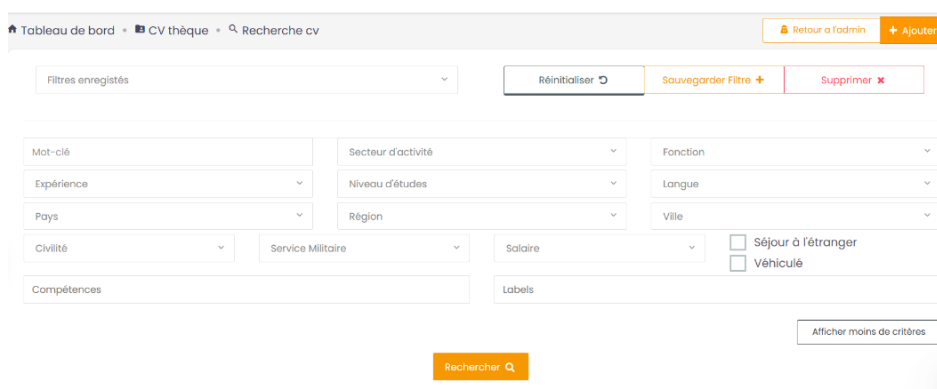
Le sourcing se fait principalement via la CVthèque interne d'EmploiPartner et la chasse sur LinkedIn. Dans ce qui suit, nous allons décrire plus en détail le déroulement de cette étape :

1.2.2.1. La CVthèque :

La CVthèque constitue la base de données interne d'EmploiPartner. Elle regroupe l'ensemble des candidatures déposées via la plateforme, qu'elles soient issues d'une postulation spontanée ou en réponse à une offre. Cet outil permet ainsi de rechercher des profils correspondant à un poste donné, même si les candidats n'ont pas directement postulé à l'annonce en question. Il est donc possible d'identifier candidats ayant manifesté un intérêt pour des postes similaires, dans un domaine ou une fonction équivalente.

L'accès à la CVthèque se fait depuis la rubrique « CVthèque », en sélectionnant l'option « Recherche CV ». L'utilisateur peut alors affiner sa recherche à l'aide de plusieurs critères (expérience, niveau d'études, localisation, compétences, etc.) affichés sous forme de filtres (Voir figureN°23).

FigureN°23 : Filtrage des candidatures via la CVthèque

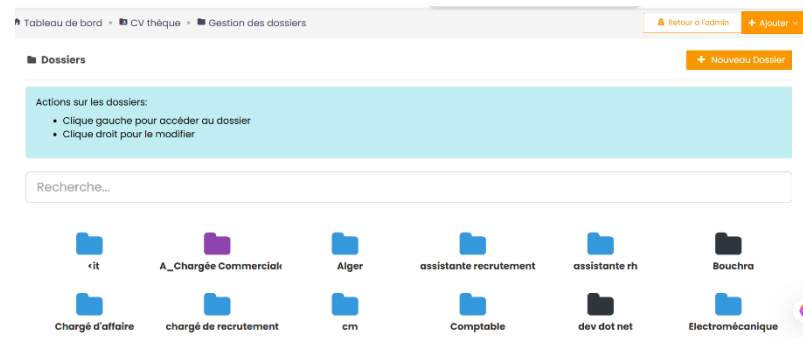


The screenshot displays the search interface for the CVthèque. At the top, there is a navigation bar with 'Tableau de bord', 'CV thèque', and 'Recherche cv'. On the right, there are buttons for 'Retour à l'admin' and '+ Ajouter'. Below the navigation bar, there are buttons for 'Réinitialiser', 'Sauvegarder Filtre +', and 'Supprimer x'. The main area contains several filter categories: 'Mot-clé', 'Expérience', 'Pays', 'Civilité', 'Compétences', 'Secteur d'activité', 'Niveau d'études', 'Région', 'Service Militaire', 'Fonction', 'Langue', 'Ville', 'Salaires', 'Séjour à l'étranger', and 'Véhiculé'. There is also a 'Labels' field and a button for 'Afficher moins de critères'. At the bottom, there is a 'Rechercher' button with a magnifying glass icon.

Source : document interne de l'entreprise

Toutefois, il convient de noter que le recours à un trop grand nombre de filtres peut restreindre excessivement les résultats et ainsi limiter la portée de la recherche. Les candidatures apparaissent ensuite. En cliquant sur un profil, deux types de CV peuvent être visualisés : le CV ordinaire, déposé par le candidat, et un CV EmploiPartner généré automatiquement à partir des informations saisies lors de la postulation. Ce dernier constitue une alternative utile lorsque le candidat n'a pas joint son propre CV, facilitant ainsi l'analyse du profil. Dans certains cas, bien que le CV ait été déposé, il n'est pas immédiatement accessible. Il est alors nécessaire de l'« acheter » via une fonctionnalité dédiée. Une fois cette action effectuée, le CV est automatiquement transféré dans un dossier personnel portant le prénom de l'utilisateur. Ce dossier est consultable depuis la rubrique « Gestion des dossiers » (Voir figureN°24).

FigureN°24 : Rebrique Gestion des dossiers dans la CVthèque



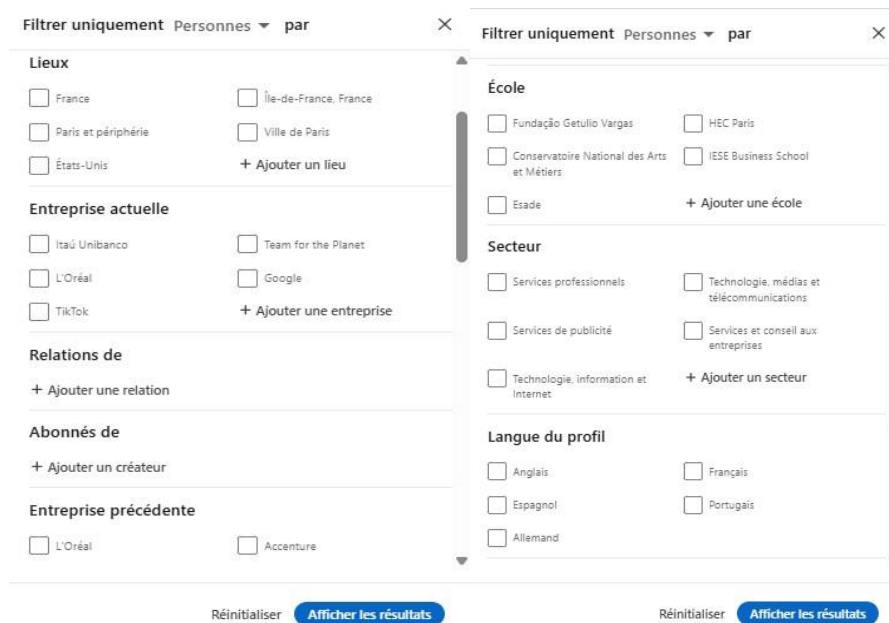
Source : document interne à l'entreprise

Enfin, pour procéder au téléchargement du CV sur un support local, il suffit d'accéder à la rubrique mentionnée, de sélectionner le dossier concerné, puis d'enregistrer les documents souhaités. Cette organisation permet de centraliser et d'archiver efficacement les profils sélectionnés au cours du processus de sourcing.

1.2.2.2.LinkedIn :

LinkedIn constitue l'un des canaux les plus utilisés dans le cadre de la chasse de profils. Il permet d'identifier et de contacter directement des candidats dont le parcours semble correspondre aux exigences du poste à pourvoir. La plateforme offre la possibilité d'affiner la recherche en appliquant différents filtres (expérience, localisation, secteur d'activité, etc.), ce qui facilite le ciblage des profils pertinents (voir figureN°25).

FigureN°25: Filtrage des profils via LinkedIn



Source : compte LinkedIn personnel

Une fois le profil repéré et le contact établi, un message type est envoyé au candidat afin de lui présenter l'opportunité et de l'inviter à transmettre son CV. Dès réception du document, celui-

ci est analysé, puis téléchargé et transmis à la responsable des opérations RH en vue de validation pour la suite du processus.

1.3. La sélection des candidats :

La phase de sélection permet de confirmer l'adéquation des profils présélectionnés avec les exigences du poste. Elle commence généralement par un entretien téléphonique, suivi, pour les candidats retenus, d'un entretien physique ou en visioconférence.

1.3.1. Entretien téléphonique :

L'équipe de recrutement contacte le candidat présélectionné par un appel téléphonique classique ; le recruteur commence par des salutations, se présente, puis présente EmploiPartner et Huntead le cabinet de recrutement, en précisant par exemple : « *Je suis la responsable des opérations RH au sein du cabinet Huntead, une filiale d'EmploiPartner* ».

Il invite ensuite le candidat à se présenter, ce qui permet d'évaluer sa maîtrise de l'expression orale et de vérifier s'il s'exprime correctement dans la langue exigée par le poste (généralement le français).

L'échange se poursuit avec la confirmation de la localisation du candidat, afin de s'assurer qu'elle est compatible avec celle de l'entreprise cliente, ainsi qu'avec la vérification de sa disponibilité et son ouverture aux changements professionnels. Le recruteur présente ensuite l'offre d'emploi et les missions du poste à pourvoir, en s'assurant que le candidat reste intéressé. Il vérifie également sa situation professionnelle actuelle, ainsi que les expériences clés mentionnées dans son CV.

Une question est ensuite posée concernant le salaire actuel et les prétentions salariales, afin de confirmer que le profil entre dans la fourchette salariale exigée par l'entreprise cliente. À l'issue de cet appel, le recruteur décide si le candidat correspond aux exigences du poste. Dans ce cas-là, un entretien physique est programmé au niveau d'EmploiPartner, ou bien en visioconférence si le candidat réside en dehors de la wilaya ou il n'est pas en mesure de se déplacer.

Dans le cas contraire, son CV est conservé pour de futures opportunités. Le candidat retenu reçoit alors un email détaillé contenant toutes les informations nécessaires à la programmation de l'entretien : date, heure, localisation ou lien de visioconférence.

1.3.2. Entretien physique /visioconférence :

L'entretien constitue une étape décisive dans le processus du recrutement, après la phase de l'entretien téléphonique. Il se déroule dans une salle de réunion dirigé par l'un des membres de l'équipe Huntead avec une durée qui varie entre 45 minutes et une heure, selon la nature du poste et le niveau de responsabilité.

L'échange débute par un accueil professionnel et une présentation détaillée de l'entreprise clientes, ainsi que du poste à pourvoir. Vient ensuite la phase d'exploration du parcours professionnel du candidat. Le recruteur l'invite à se présenter de manière structurée, en mettant l'accent sur les expériences les plus significatives, les compétences développées, ainsi que les choix d'orientation professionnelle. Cette étape permet de détecter la cohérence de son cheminement, sa logique de progression, ainsi que sa capacité à se remettre en question, à travers une analyse des réussites et des axes d'amélioration évoqués.

Une attention particulière est portée à l'évaluation des compétences comportementales, communément appelées soft skills. À cet effet, le recruteur mobilise des techniques d'entretien basées sur des mises en situation réelles ou hypothétiques, par exemple : « *Racontez une situation où vous avez été confronté à un conflit au sein de votre équipe. Comment avez-vous réagi ? Quel a été le résultat ?* ». Ces questions visent à évaluer des qualités telles que la communication interpersonnelle, la gestion du stress, l'adaptabilité, le leadership ou encore l'esprit d'équipe.

Pour les postes à forte composante technique, une partie de l'entretien est consacrée à des questions spécifiques liées au métier ou à des mises en situation professionnelles. L'objectif est d'identifier le potentiel réel du candidat à occuper le poste.

L'entretien se clôture généralement par une discussion autour des prétentions salariales, des conditions de travail. Une fois l'échange terminé, le recruteur rédige un rapport structuré contenant ses observations, qui sera transmis au client. Si l'évaluation est positive, le candidat est recontacté pour un 2^{ème} entretien chez l'entreprise cliente.

À noter :

Bien que le contenu de l'entretien soit identique en présentiel et en visioconférence, y a une certaine différence existe entre les deux formats. En présentiel, le recruteur peut observer plus facilement les éléments de communication non verbale (posture, regard, gestuel), ce qui permet une évaluation plus fine, de la gestion du stress et de l'attitude générale du candidat. En visioconférence, bien que l'interaction reste professionnelle, ces éléments sont partiellement atténués en raison de la distance, ce qui peut parfois limiter l'analyse complète du comportement du candidat. De ce fait, l'entretien physique reste le plus pertinent pour évaluer un candidat.

1.4. L'intégration du candidat (Post-recrutement) :

Chez EmploiPartner, un suivi des candidats placés est assuré pendant la période d'essai. Ce suivi prend la forme d'échanges, pour assurer la bonne adaptation du candidat au poste et à la culture de l'entreprise cliente. Afin d'apporter un accompagnement personnalisé, dans une logique de recrutement durable et de qualité de service.

Section 03 : Présentation de la méthodologie de la recherche

Nous allons aborder dans cette partie la démarche méthodologique que nous avons adoptée pour réaliser notre travail, ainsi que les outils et les méthodes que nous avons employés pour recueillir les données.

1. Méthodologie de recherche :

Nous avons principalement utilisé deux méthodes de recherche pour notre étude :

1.1. La méthode descriptive :

Dans le cadre de cette étude, la méthode descriptive a été mobilisée afin d'analyser les résultats obtenus à travers le questionnaire distribué aux collaborateurs d'EmploiPartner. Cette méthode a permis de décrire de manière statistique les caractéristiques de l'échantillon (âge, genre, ancienneté, fonction, etc.), ainsi que les perceptions et opinions des participants concernant l'utilisation des outils du e-recrutement (site carrière, réseaux sociaux, offres d'emploi) et leur impact sur l'image de l'entreprise et son attractivité.

Des outils quantitatifs tels que les tableaux de fréquences, les pourcentages et les diagrammes ont été utilisés pour visualiser les tendances générales qui se dégagent des réponses. Cette phase descriptive a fourni une base claire et structurée permettant de poser les premiers constats sur le rôle des canaux digitaux dans l'attraction des talents.

1.2. La méthode analytique :

Au-delà de la simple description des données, la méthode analytique a été adoptée pour interpréter en profondeur les résultats et mettre en relation les différentes variables observées. Cette démarche a été essentielle pour comprendre comment et pourquoi les outils du e-recrutement influencent la perception des talents potentiels et renforcent la marque employeur. L'analyse s'est appuyée sur plusieurs sources de données, notamment les entretiens menés avec les responsables RH, l'observation directe du processus de recrutement digital pendant le stage, et la recherche documentaire. Cette triangulation a permis de confronter les données quantitatives issues du questionnaire avec des éléments qualitatifs, d'apporter des explications aux tendances observées, et d'élargir la réflexion sur les enjeux stratégiques du e-recrutement dans un contexte algérien.

2. Les outils de collecte de données :

Nous avons opté pour une approche méthodologique mixte combinant des outils qualitatifs et quantitatifs. Voici les principaux outils de collecte de données utilisés dans notre étude :

- La recherche bibliographique ;
- Les entretiens semi-directifs ;
- L'observation participante ;
- Le questionnaire.

2.1. La recherche bibliographique :

« Elle consiste à identifier les différents supports écrits (les ouvrages, les revues, encyclopédies, dictionnaires, travaux universitaires, textes et documents juridiques, rapports officiels, sites internet) pour collecter les informations nécessaires à la recherche »¹²⁶.

Dans le cadre de notre recherche bibliographique, nous avons effectué une exploration à travers différentes sources. Nous avons examiné de nombreux articles scientifiques, travaux universitaires, livres disponibles en ligne, en particulier sur des plateformes comme : ScholarVox, Scribd, Google Scholar, Thèses Algérie, Thèses.Fr, ASJP, Hal, ...etc. À cela s'ajoute une bibliothèque très riche d'ouvrages et de thèses de notre propre établissement, l'EHEC. Ces ressources ont été d'une grande valeur pour obtenir une vision globale approfondie de notre sujet.

2.2. L'observation participante :

« C'est la participation consciente et systématique du chercheur ou l'observateur aux activités et aux interactions du groupe d'individus étudiés »¹²⁷.

Dans le cadre de notre recherche, notre intégration au sein de l'équipe pendant quatre mois nous a permis de participer activement aux activités du e-recrutement. Cette immersion a facilité une observation directe des pratiques et des interactions internes, nous donnant accès à des éléments informels et comportementaux qui auraient été difficilement perceptibles sans cette participation. Cette approche a ainsi enrichi notre compréhension du fonctionnement réel des outils de e-recrutement et de leur apport sur l'attraction des talents.

2.3. Le questionnaire :

¹²⁶ S. CHABANI et H. OUACHERINE : **Guide de Méthodologie de la Recherche en Science Sociales**, éditions taleb impression, ND, 2013, p.67.

¹²⁷ Ibid., p.71.

« 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 »¹²⁸.

2.3.1. Présentation de l'enquête :

La présentation de l'enquête est une étape très importante et même indispensable, car d'elle découle la réussite ou l'échec du questionnaire établi. Dans cette étape nous avons essayé de bien définir l'objet de notre étude qui est en relation directe avec notre problématique et hypothèses posées précédemment dans notre introduction générale.

2.3.2. Architecture du questionnaire :

Afin d'élaborer notre questionnaire, nous avons suivi les étapes suivantes qui sont conformes aux normes scientifiques.

2.3.2.1. Une présentation du sujet de notre enquête :

Une brève introduction a été insérée au début du questionnaire afin de présenter l'objectif de l'enquête, de souligner son lien avec le stage réalisé au sein de l'entreprise, de rassurer sur la confidentialité des réponses, et d'encourager les collaborateurs à y répondre de manière honnête et complète.

2.3.2.2. La rédaction du questionnaire :

La rédaction du questionnaire a été menée avec rigueur afin d'assurer la clarté, la pertinence et l'adéquation des questions aux objectifs de notre étude. Les questions ont été formulées de manière simple, accessible et ciblée, en tenant compte du profil des répondants ainsi que des thématiques liées au e-recrutement.

Le questionnaire est structuré en plusieurs rubriques visant à explorer l'implication des collaborateurs dans le processus de recrutement digital, leur perception des outils utilisés, ainsi que leurs expériences personnelles. Trois types de questions ont été intégrées :

Questions fermées, qui proposent un choix limité de réponses afin de faciliter le traitement statistique (ex. : « Avez-vous été formé(e) à l'utilisation d'outils numériques de recrutement chez EmploiPartner ? Oui Non ») ;

Questions ouvertes, qui permettent aux répondants de s'exprimer librement et d'apporter des éléments qualitatifs (ex. : « Souhaitez-vous ajouter un commentaire sur votre expérience du e-recrutement ? ») ;

Questions à choix multiples, permettant d'évaluer les préférences ou les pratiques des répondants, avec une seule ou plusieurs réponses possibles (ex. : « Quels outils numériques

¹²⁸ Ibid., p.77.

utilisez-vous dans vos missions ? Plateforme de recrutement Réseaux sociaux ATS Outils IA Autre »).

L'ensemble du questionnaire, composé de 23 questions, a été conçu pour garantir un équilibre entre précision des données collectées et liberté d'expression, afin de croiser des données quantitatives et qualitatives utiles à l'analyse.

Le questionnaire intégral est consultable en annexe 1.

2.3.3. Construction et choix de l'échantillon :

L'échantillon retenu pour cette enquête se compose de 40 collaborateurs d'EmploiPartner occupant des fonctions directement liées aux activités de recrutement. Leur sélection repose sur leur implication active dans l'usage des outils numériques de recrutement, ce qui garantit la pertinence des réponses recueillies.

2.3.4. Les étapes du déroulement de l'enquête :

Notre enquête s'est déroulée en quatre étapes :

2.3.4.1. Distribution du questionnaire :

La diffusion du questionnaire s'est effectuée par voie électronique, à travers un message collectif envoyé aux collaborateurs sélectionnés. Cet envoi a été réalisé avec l'appui de la responsable des opérations RH, afin d'assurer une transmission structurée et ciblée auprès des personnes concernées.

2.3.4.2. Récupération des réponses :

Les réponses ont été recueillies progressivement sur une période d'une semaine, ce qui a permis d'atteindre un total de 32 questionnaires valides et exploitables pour l'analyse.

2.3.4.3. Traitement et saisie des données :

Les données collectées ont été vérifiées, nettoyées et organisées afin d'éliminer toute incohérence ou réponse erronées. Elles ont ensuite été saisies dans le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) pour en faciliter l'analyse.

2.3.4.4. Analyse des résultats :

L'analyse des données a été effectuée à l'aide de SPSS, un outil statistique qui a permis de produire des tableaux croisés, des fréquences, des moyennes, ainsi que des visualisations claires (diagrammes, histogrammes...). L'usage de ce logiciel a facilité l'identification de tendances, de relations significatives entre variables, ainsi que la validation (ou non) des hypothèses formulées dans le cadre de la recherche.

2.4. L'entretien :

L'entretien, méthode essentielle de collecte de données, peut être individuel ou collectif et implique une sélection ciblée des personnes interrogées pour recueillir des informations précises. Sa richesse et sa facilité en font un outil privilégié, nécessitant la préparation d'un guide adapté au type d'entretien choisi (directif, semi-directif ou non directif)¹²⁹.

Dans le cadre de notre étude, un entretien semi-directif a été réalisé avec la responsable des opérations RH du cabinet Huntead. Ce choix s'est imposé naturellement, car elle est la personne la plus impliquée dans le processus de e-recrutement, faisant d'elle l'interlocutrice la plus pertinente. L'entretien a permis de recueillir des informations qualitatives riches, en lien direct avec les axes explorés dans notre recherche.

Un second entretien avait été initialement prévu avec la responsable commerciale afin d'élargir les perspectives, mais n'a pu être réalisé en raison de sa non-disponibilité.

2.4.1. Le guide d'entretien :

Le guide d'entretien regroupe les questions et thématiques à aborder lors de l'entrevue, soigneusement élaborées en fonction du profil de l'interlocutrice. Après une introduction visant à instaurer un climat de confiance, l'objectif de l'entretien a été clairement exposé avant d'engager la discussion. Cette organisation a permis de structurer l'échange tout en laissant une liberté d'expression suffisante à la participante. L'entretien s'est articulé autour d'une question introductive, suivie de trois axes principaux : les pratiques et défis liés à la mise en œuvre du e-recrutement, l'attraction des talents chez Emploitic Partner, et enfin les pistes d'amélioration continue du processus. Le guide d'entretien intégral est consultable en annexe 2.

2.4.2. Déroulement de l'entretien :

L'entretien s'est déroulé dans une salle de réunion, dans un climat calme et propice à l'échange, durant environ 45 minutes. Pendant l'entretien, les questions ont été posées par un membre de l'équipe de recherche, tandis qu'un autre assurait la prise de notes détaillée afin de rédiger un compte rendu fidèle des réponses.

2.4.3. Le traitement et l'analyse des données :

Les données recueillies à travers l'entretien semi-directif ont fait l'objet d'une analyse qualitative, reposant sur une lecture approfondie et une mise en relation des réponses avec les hypothèses de recherche formulées en amont. Ce travail d'analyse a permis de dégager les idées clés exprimées par l'interlocutrice, en identifiant les leviers, limites et pratiques associées au e-recrutement. Une synthèse structurée a ensuite été élaborée, mettant en évidence les éléments les plus significatifs en lien avec les axes explorés et les objectifs de l'étude. Ce traitement a

¹²⁹ M.PORTAL et A-L. FARJADON : **Mémoire professionnel**, DUNOD, Paris, 2024, p.38.

ainsi contribué à valider ou nuancer les hypothèses émises, en apportant un éclairage concret sur la réalité du terrain.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons présenté le cadre organisationnel d'EmploiPartner ainsi que l'approche méthodologique adoptée pour notre étude. Nous avons présenté l'organisme d'accueil et en particulier son processus du e-recrutement. Ensuite, nous avons exposé notre méthodologie de recherche en mettant en évidence l'usage combiné des approches qualitatives et quantitatives. Cette double approche nous a permis de collecter des données à la fois riches, contextualisées et mesurables, contribuant ainsi à une compréhension approfondie de notre problématique. Le prochain chapitre sera consacré à l'analyse des résultats obtenus.

**Chapitre 04 : L'apport du e-recrutement
sur l'attraction des talents chez
EmploiPartner**

Introduction :

Ce chapitre présente l'analyse des données recueillies dans le cadre de notre étude portant sur l'apport du e-recrutement dans l'attraction des talents, appliquée au cas de l'entreprise EmploiPartner. Afin d'évaluer l'efficacité du processus de e-recrutement mis en place, nous avons adopté une approche méthodologique mixte, combinant des outils quantitatifs et qualitatifs.

Sur le plan quantitatif, un questionnaire a été élaboré et administré aux collaborateurs d'EmploiPartner, dans le but de mesurer leur perception de l'efficacité du processus du e-recrutement en matière d'attraction des talents. Ce dispositif a permis de recueillir des données objectives et chiffrées. Parallèlement, une étude qualitative a été menée à travers la réalisation d'un entretien semi-directif avec un acteur clé du processus de recrutement, complétée par des observations directes effectuées lors de notre stage au sein de l'entreprise. Ces éléments ont permis de contextualiser les résultats quantitatifs et d'approfondir la compréhension des pratiques et des enjeux liés au e-recrutement.

Enfin, sur la base des constats issus de l'enquête et de l'analyse du terrain, nous avons formulé un ensemble de suggestions concrètes visant à renforcer l'efficacité du processus du e-recrutement et à améliorer l'attractivité de l'entreprise auprès des talents.

Section 01 : Analyse et interprétation des résultats du questionnaire

Cette section expose les résultats du questionnaire à travers des tableaux et des graphiques, suivis d'analyses synthétiques et interprétations des données. Elle se conclut par une synthèse générale des principaux résultats.

1. Test de fiabilité (Alpha-Cronbach) :

Avant d'entamer l'analyse des données issues des questionnaires, il convient d'évaluer la fiabilité de l'échelle de mesure employée. Cette fiabilité renvoie à la cohérence interne des items censés évaluer une même dimension ou un même concept. Pour ce faire, le coefficient alpha de Cronbach est couramment utilisé en sciences sociales. Il permet de mesurer le degré de corrélation entre les différents items d'une même échelle, attestant ainsi qu'ils évaluent bien le même construit latent. Un alpha supérieur à 0,7 est généralement interprété comme un bon indicateur de cohérence interne, ce qui justifie l'exploitation des résultats dans les analyses statistiques à venir.

• Statistique de fiabilité :

TableauN°01: Statistiques de Fiabilité de l'Échelle : Alpha de Cronbach

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,858	49

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

L'analyse de la fiabilité des items mesurant les différentes dimensions de l'étude révèle un coefficient Alpha de Cronbach de 0,858 pour un total de 49 items. Cette valeur, largement supérieure au seuil généralement admis de 0,7, indique une excellente cohérence interne des éléments de l'échelle. Ainsi, les données recueillies à travers cette échelle sont considérées comme fiables et peuvent être utilisées de manière pertinente dans les analyses statistiques ultérieures.

2. Analyse univariée (Tri à plat) :

2.1. Description de l'échantillon d'étude :

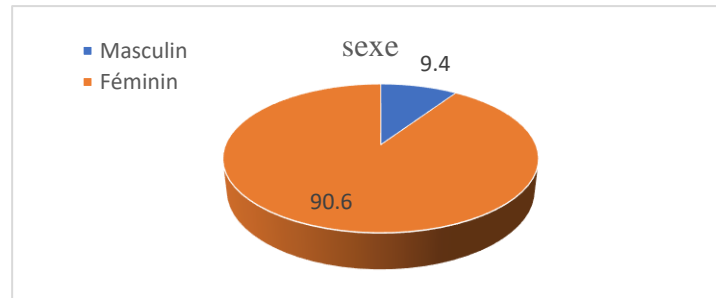
2.1.1. Répartition de l'échantillon selon le sexe :

TableauN°02: Répartition de l'échantillon d'étude selon le sexe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Masculin	3	9,4	9,4	9,4
	Féminin	29	90,6	90,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

FigureN°26: Répartition de l'échantillon de l'étude selon le genre



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

Le tableau 02 et la figure 26 présentent la répartition de l'échantillon d'étude selon le sexe. Cette répartition une large prédominance de femmes dans l'échantillon étudié, représentant près de 91 % de l'ensemble. Cette surreprésentation féminine peut s'expliquer par une participation plus active des femmes à l'enquête.

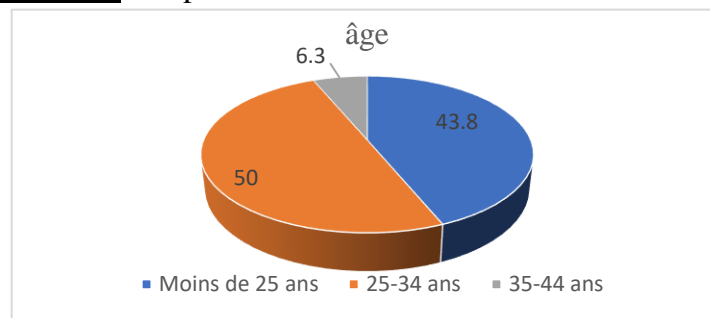
2.1.2. Répartition de l'échantillon selon l'âge :

TableauN°03: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 25 ans	14	43,8	43,8	43,8
	25-34 ans	16	50,0	50,0	93,8
	35-44 ans	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

FigureN°27 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'âge



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

Le tableau 03 et la figure 27 présentent la répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge. L'analyse de cette répartition révèle la majorité des participants sont jeunes. En effet, 50 % des répondants sont âgés de 25 à 34 ans, suivis de 43,8 % âgés de moins de 25 ans. Une très faible proportion, soit 6,3 %, appartient à la tranche d'âge 35-44 ans. Cela montre que l'échantillon est essentiellement composé de jeunes en début de carrière ou récemment diplômés, ce qui est cohérent avec notre étude sur l'attraction des talents via le e-recrutement.

2.1.3. Répartition de l'échantillon selon le poste occupé actuellement :

Les intitulés de postes fournis révèlent une diversité de fonctions, mais une concentration notable autour de trois grands domaines d'activité : Les ressources humaines et le recrutement, le commerce et la relation client, et le marketing et la communication.

• **Forte présence des métiers des ressources humaines :**

Une part importante des répondants occupent des postes tels que : Assistante en recrutement, Chargée de recrutement, Stagiaire RH, Stagiaire en recrutement, RRH (Responsable des Ressources Humaines), Chargé d'accueil, Chargée partenariats et événementiel. Cela indique que les professionnels RH sont bien représentés, ce qui est pertinent pour notre étude sur le e-recrutement, puisqu'ils sont directement concernés par les pratiques numériques en matière d'attraction des talents.

• **Représentation du domaine commercial et de la relation client :**

Plusieurs participants exercent des postes tels que : Responsable commerciale, Chargé(e) d'affaires, Superviseur commercial, Superviseur services clients, Business developer, Commercial(e). Cette représentation commerciale permet de croiser la vision RH avec celle des opérationnels, ce qui peut enrichir la compréhension de l'attractivité d'une entreprise via le e-recrutement, y compris dans ses équipes de terrain.

• **Autres fonctions représentées :**

Quelques postes relèvent d'autres domaines : Support IT, Chef de projet, Chargée d'achat / relations comptables, Stagiaire en marketing, Vidéo Maker, ADV (Administration des ventes). Ces profils illustrent la diversité de l'échantillon, ce qui peut enrichir les résultats en apportant des points de vue variés sur l'utilisation et la perception des outils de e-recrutement.

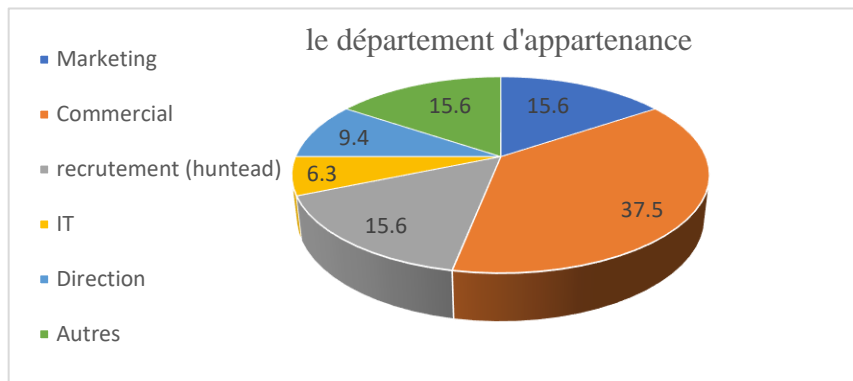
2.1.4. Répartition de l'échantillon selon le département d'appartenance :

TableauN°04: Répartition de l'échantillon d'étude selon le département d'appartenance

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Marketing	5	15,6	15,6	15,6
	Commercial	12	37,5	37,5	53,1
	Recrutement (hunthead)	5	15,6	15,6	68,8
	IT	2	6,3	6,3	75,0
	Direction	3	9,4	9,4	84,4
	Autres	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

FigureN°28 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon le département d'appartenance



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

Le tableau 04 et la figure 28 présentent la répartition de l'échantillon d'étude selon le département d'appartenance. L'analyse de cette répartition montre une répartition relativement variée entre les départements, avec une dominance notable du département commercial, représentant 37,5 % de l'échantillon. Les départements Marketing et Recrutement (Hunthead) arrivent ensuite à égalité, avec 15,6 % chacun, tout comme la catégorie Autres. Les départements Direction (9,4 %) et IT (6,3 %) sont faiblement représentés. Cette diversité permet de recueillir des perceptions sur les apports du e-recrutement, à la fois du point de vue des recruteurs et des collaborateurs potentiellement recrutés.

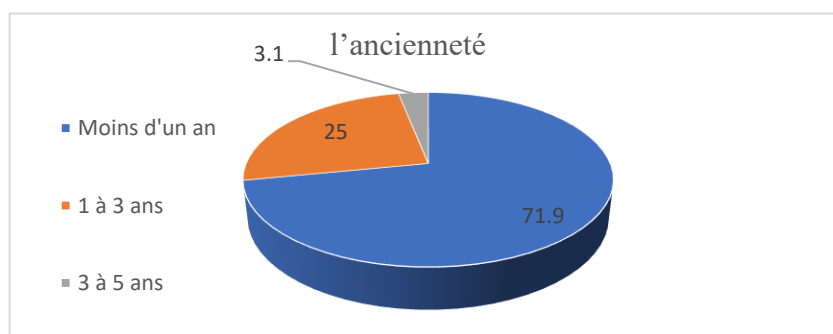
2.1.5. Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté :

Tableau N°05: Répartition de l'échantillon selon ancienneté

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins d'un an	23	71,9	71,9	71,9
	1 à 3 ans	8	25,0	25,0	96,9
	3 à 5 ans	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

FigureN°29 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

Le tableau 05 et la figure 29 présentent la répartition de l'échantillon d'étude selon l'ancienneté. L'analyse de cette répartition indique que 71,9 % des répondants ont une ancienneté inférieure à un an. La tranche 1 à 3 ans représente 25 % des participants, tandis qu'une seule personne, soit 3,1 %, possède une ancienneté comprise entre 3 et 5 ans. Cela suggère que l'échantillon est majoritairement constitué de talents récemment recrutés, ce qui est hautement pertinent pour notre étude, car ces individus sont les plus à même de témoigner de l'efficacité et de l'attractivité des processus numériques de recrutement.

2.2. Analyse statistique des résultats du questionnaire :

Q1- En quoi le e-recrutement a-t-il modifié vos pratiques par rapport au recrutement traditionnel ?

TableauN°06: Répartition de l'échantillon d'étude selon perception des effets du e-recrutement sur les pratiques du recrutement traditionnel

Effet du e-recrutement	Oui	(%)	Non	(%)
Réduction des délais	15	46,9 %	17	53,1 %
Amélioration de la qualité des candidatures	11	34,4 %	21	65,6 %
Meilleure expérience candidat	8	25,0 %	23	71,9 %
Gain de temps pour les recruteurs	26	81,3 %	6	18,8 %
Suivi plus structuré	18	56,3 %	14	43,8 %

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Les résultats de cette question montrent que l'apport du e-recrutement est perçu de manière contrastée par les professionnels interrogés :

- ✓ Le gain de temps pour les recruteurs ressort comme le principal avantage reconnu, avec 81,3 % des répondants qui estiment que le e-recrutement leur permet de gagner du temps.
- ✓ Le suivi structuré des candidatures est également perçu positivement par 56,3 % des participants.
- ✓ En revanche, seuls 46,9 % des répondants considèrent que le e-recrutement a permis une réduction des délais, ce qui relativise son efficacité en termes de rapidité.
- ✓ Plus préoccupant, seulement 34,4 % estiment que le e-recrutement a amélioré la qualité des candidatures reçues.
- ✓ Enfin, la qualité de l'expérience candidat est peu reconnue comme améliorée : seulement 25 % des participants le confirment, ce qui indique un axe de progrès important dans les processus digitaux.

En somme, le e-recrutement est perçu comme un outil efficace pour les recruteurs (gain de temps, structuration du suivi), mais ses effets sur l'expérience du candidat et la qualité des candidatures restent limités selon les répondants.

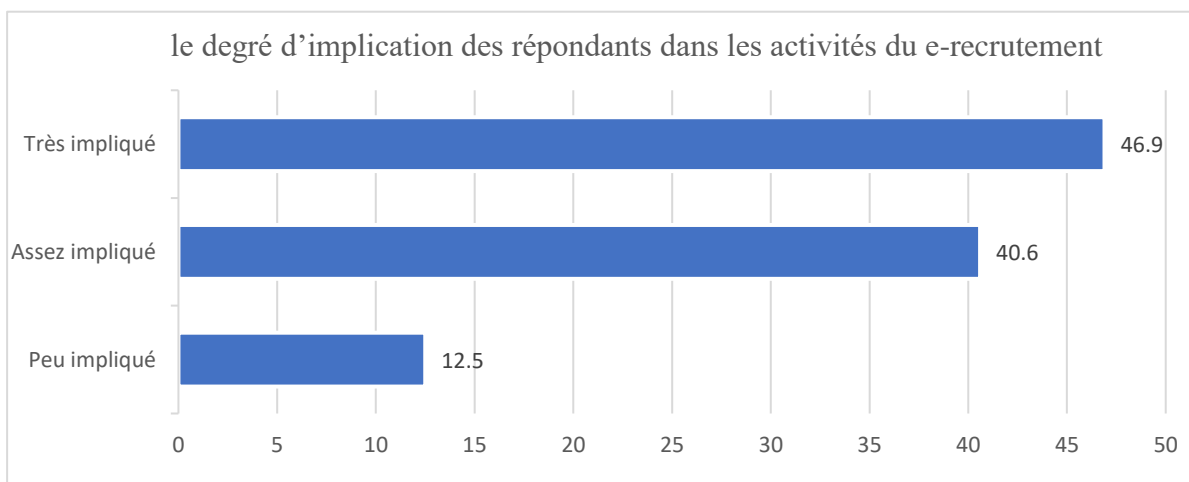
Q2- À quel point êtes-vous impliqué dans les activités du e-recrutement ?

TableauN°07: Répartition de l'échantillon d'étude selon le degré d'implication des répondants dans les activités du e-recrutement

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Peu impliqué	4	12,5	12,5	12,5
	Assez impliqué	13	40,6	40,6	53,1
	Très impliqué	15	46,9	46,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

FigureN°30: Répartition de l'échantillon d'étude selon le degré d'implication des répondants dans les activités du e-recrutement



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

Les résultats révèlent que la majorité des répondants sont activement impliqués dans le processus de e-recrutement :

46,9 % des participants se déclarent très impliqués, ce qui indique un fort niveau d'engagement dans la gestion ou l'utilisation des outils numériques du recrutement. 40,6 % sont assez impliqués, montrant une participation régulière sans forcément être au cœur du processus. Seulement 12,5 % se disent peu impliqués, ce qui reste marginal.

En résumé, plus de 87 % des répondants sont impliqués à un niveau modéré, voire élevé dans les activités du e-recrutement, ce qui témoigne d'une intégration croissante du e-recrutement dans les fonctions RH et commerciales au sein de l'organisation.

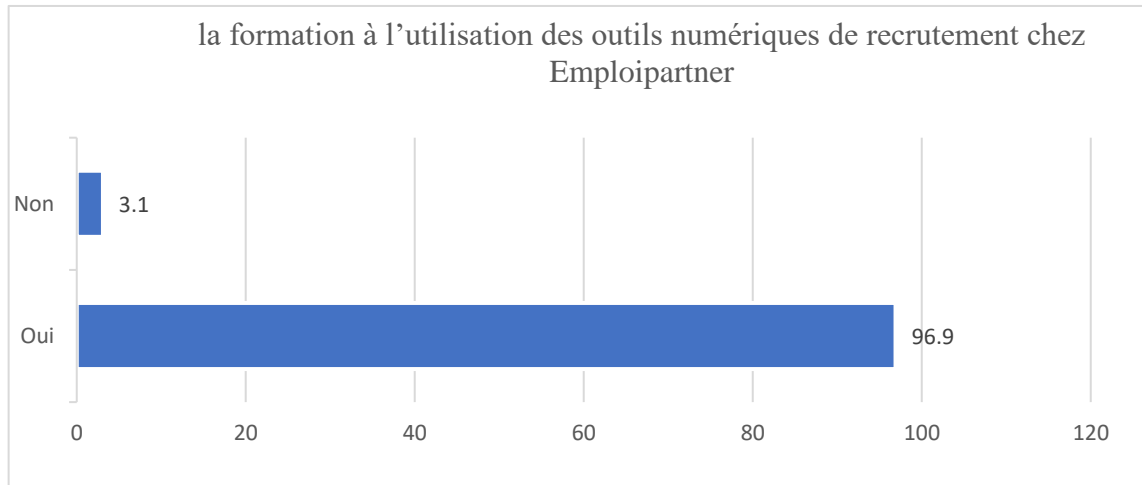
Q3- Avez-vous été formé(e) à l'utilisation d'outils numériques de recrutement chez EmploiPartner ?

TableauN°08: Répartition de l'échantillon d'étude selon la formation à l'utilisation des outils numériques de recrutement chez EmploiPartner

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	31	96,9	96,9	96,9
	Non	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

FigureN°31: Répartition de l'échantillon selon la formation



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

Les données montrent que la majorité des répondants soit 96,9 % déclarent avoir été formés à l'utilisation des outils numériques de recrutement. Seulement 3,1 % (soit un seul répondant) n'a pas bénéficié de cette formation. Cette forte proportion démontre une volonté claire d'EmploiPartner de former son personnel aux outils digitaux de recrutement, condition essentielle pour assurer l'efficacité, la standardisation et l'adoption optimale du e-recrutement.

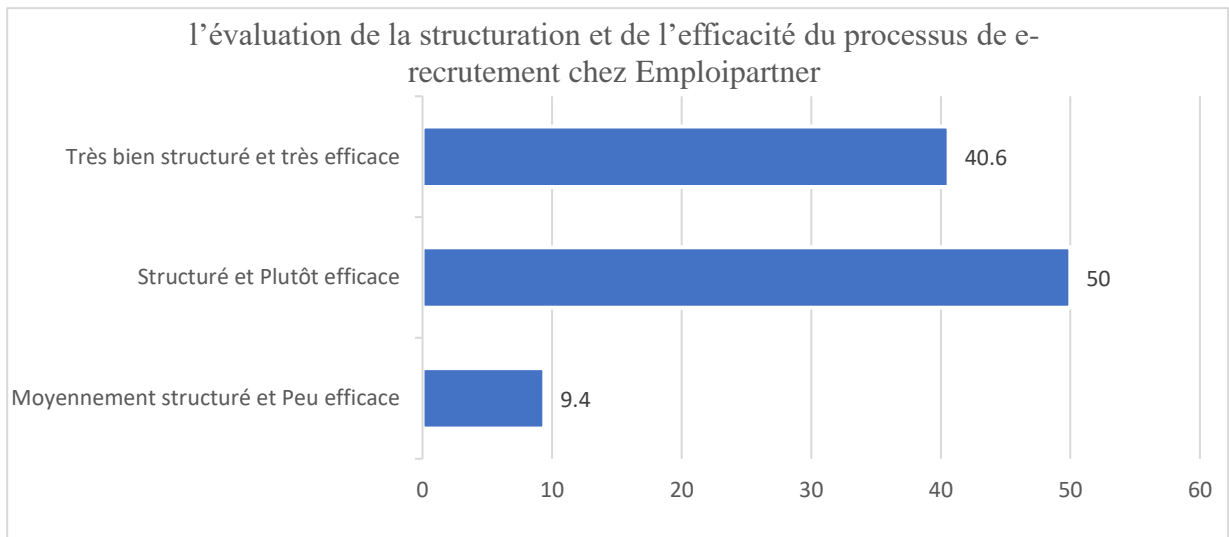
Q4- Comment évaluez-vous la structuration et l'efficacité du processus du e-recrutement chez EmploiPartner ?

TableauN°09: Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'évaluation de la structuration et de l'efficacité du processus du e-recrutement chez EmploiPartner

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyennement structuré et Peu efficace	3	9,4	9,4	9,4
	Structuré et Plutôt efficace	16	50,0	50,0	59,4
	Très bien structuré et très efficace	13	40,6	40,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

FigureN°32 : Répartition de l'échantillon selon l'évaluation de la structuration et de l'efficacité du processus du e-recrutement chez EmploiPartner



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

Les résultats montrent une évaluation globalement positive du processus du e-recrutement :

50 % des répondants estiment que le processus est structuré et plutôt efficace, ce qui traduit une organisation fonctionnelle et satisfaisante. 40,6 % considèrent que le processus est très bien structuré et très efficace, soulignant une excellence perçue dans la mise en œuvre du e-recrutement. Seulement 9,4 % le jugent moyennement structuré et peu efficace, représentant une minorité.

Ces résultats confirment que près de 91 % des répondants ont une perception favorable de la structuration et de l'efficacité du processus du e-recrutement chez EmploiPartner. Cela reflète la maturité des pratiques numériques adoptées et leur impact perçu sur l'efficacité du recrutement.

Q5- Quels outils numériques utilisez-vous dans vos missions ?

TableauN°10: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'utilisation des outils numériques dans les missions de recrutement chez EmploiPartner

Outil numérique	Oui	(%)	Non	(%)
Plateforme de recrutement (EmploiPartner)	30	93,8 %	2	6,3 %
Réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook, Instagram, TikTok...)	26	81,3 %	6	18,8 %
ATS / logiciels RH	4	12,5 %	28	87,5 %
Outils IA (tri automatique, chatbots)	2	6,3 %	30	93,8 %
Autres (CRM, ODOO...)	3	9,4 %	29	90,6 %

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

L'analyse des réponses indique une forte adoption de certains outils numériques dans les missions de recrutement, tandis que d'autres restent peu utilisés :

- ✓ La plateforme de recrutement EmploiPartner est largement adoptée, avec 93,8 % des répondants qui l'utilisent dans leurs missions, ce qui témoigne de son rôle central dans le processus du e-recrutement.
- ✓ Les réseaux sociaux sont également très présents, utilisés par 81,3 % des participants, soulignant l'importance des médias sociaux dans la recherche et l'attraction des talents.
- ✓ En revanche, les ATS (Applicant Tracking System) et autres logiciels RH ne sont utilisés que par 12,5 % des répondants, ce qui peut suggérer un faible recours aux systèmes automatisés de gestion des candidatures dans cette organisation.
- ✓ De même, les outils d'intelligence artificielle tels que le tri automatique et les chatbots sont très peu utilisés (6,3 %), indiquant une marge d'amélioration possible pour intégrer des technologies avancées dans le processus.
- ✓ Enfin, les outils « autres » comme CRM ou ODOO sont utilisés par une minorité (9,4 %).

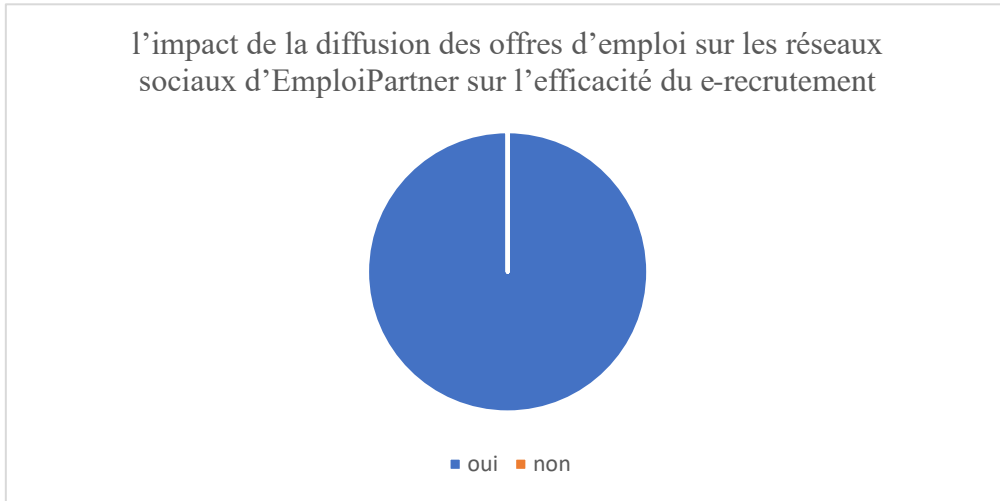
Q6- Est-ce que la diffusion des offres d'emploi sur les réseaux sociaux d'EmploiPartner contribue à rendre le processus du e-recrutement plus efficace ?

TableauN°11: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'impact de la diffusion des offres d'emploi sur les réseaux sociaux d'EmploiPartner sur l'efficacité du e-recrutement

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	32	100,0	100,0	100,0

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

FigureN°33: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'impact de la diffusion des offres d'emploi sur les réseaux sociaux d'EmploiPartner sur l'efficacité du e-recrutement



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

L'intégralité des répondants (100 %) considère que la diffusion des offres d'emploi via les réseaux sociaux d'EmploiPartner contribue de manière significative à rendre le processus de e-recrutement plus efficace. Ce résultat souligne l'efficacité des réseaux sociaux dans la stratégie digitale d'EmploiPartner, confirmant leur rôle clé pour accroître la portée des offres, améliorer la réactivité des candidats, et faciliter le processus de sélection.

Q7- Par quels moyens contactez-vous principalement les candidats ?

TableauN°12: Répartition de l'échantillon d'étude selon le moyen principalement utilisés pour contacter les candidats

Moyen de contact	Oui	(%)	Non	(%)
Appel téléphonique	30	93,8 %	2	6,3 %
Email	24	75,0 %	8	25,0 %
Message LinkedIn	21	65,6 %	11	34,4 %
WhatsApp	3	9,4 %	29	90,6 %

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Les résultats montrent une préférence marquée pour les canaux de contact traditionnels et professionnels. L'appel téléphonique est le moyen le plus couramment utilisé, avec 93,8 % des répondants y ayant recours, suivi de l'email à 75 %, et LinkedIn à 65,6 %. En revanche, WhatsApp est très peu utilisé dans ce contexte (seulement 9,4 %), ce qui suggère que les recruteurs privilégient des outils plus formels pour leurs échanges avec les candidats. Cela peut s'expliquer par la volonté de maintenir un cadre professionnel dans les interactions de recrutement, où la voix et le mail restent des moyens efficaces pour établir un premier contact structuré et crédible, alors que les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn complètent cette approche, notamment pour le sourcing ou l'approche directe.

Q8- Selon vous, quel format d'entretien est le plus pertinent dans le cadre du e-recrutement ?

TableauN°13: Répartition de l'échantillon d'étude selon le format d'entretien jugé le plus pertinent dans le cadre du e-recrutement

Format d'entretien	Oui	(%)	Non	(%)
Entretien en visioconférence (Zoom, Meet...)	11	34,4 %	21	65,6 %
Entretien téléphonique	7	21,9 %	25	78,1 %
Entretien différé (vidéo préenregistrée)	0	0,0 %	32	100,0 %
Entretien physique après présélection en ligne	28	87,5 %	4	12,5 %

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

L'analyse montre que l'entretien physique après une présélection en ligne est de loin le format préféré, selon 87,5 % de l'échantillon. Cela démontre que, malgré la digitalisation des premières étapes du recrutement, le contact humain direct reste essentiel pour une évaluation approfondie des candidats.

À l'opposé, l'entretien différé par vidéo préenregistrée est totalement rejeté, avec 0 réponse favorable, ce qui reflète une forte réticence à ce type d'outil, souvent perçu comme impersonnel et limitant l'interaction. Les entretiens en visioconférence sont plébiscités par (34,4 %), tandis que l'entretien téléphonique séduit encore moins, avec (21,9 %), ce qui suggère que ces formats sont jugés insuffisants pour apprécier pleinement les qualités des candidats. En résumé, le digital est bien intégré pour la présélection, mais le face-à-face reste privilégié pour finaliser le processus de recrutement.

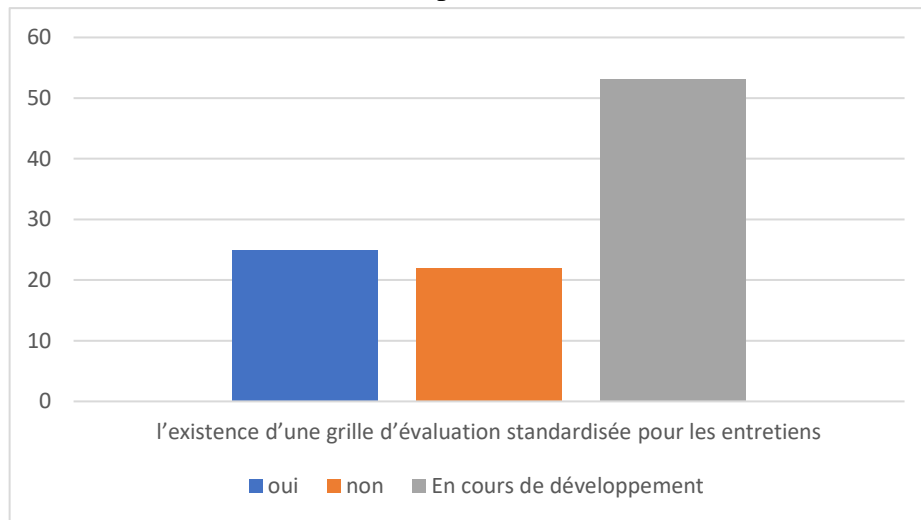
Q9- Avez-vous une grille d'évaluation standardisée pour les entretiens ?

TableauN°14: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'existence d'une grille d'évaluation standardisée pour les entretiens

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	8	25,0	25,0	25,0
	Non	7	21,9	21,9	46,9
	En cours de développement	17	53,1	53,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

FigureN°34: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'existence d'une grille d'évaluation standardisée pour les entretiens



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

La majorité des répondants (53,1 %) déclarent que la grille d'évaluation est en cours de développement, ce qui indique une volonté de structurer davantage les pratiques d'évaluation mais révèle un stade encore intermédiaire dans la formalisation des processus. Seulement 25 % des participants disposent déjà d'une grille standardisée, ce qui souligne une adoption partielle de cet outil pourtant essentiel pour assurer l'objectivité et l'harmonisation des décisions de recrutement. Enfin, 21,9 % des répondants affirment ne pas utiliser de grille. En conclusion, bien que l'usage d'une grille d'évaluation soit en nette progression, plus de 75 % des recruteurs ne disposent pas encore d'un outil pleinement opérationnel.

Q10-Quels sont les critères prioritaires dans la sélection d'un candidat ?

TableauN°15 : Répartition de l'échantillon d'étude selon les critères prioritaires dans la sélection d'un candidat

Critères	Oui	(%)	Non	(%)
Expérience professionnelle	24	75,0 %	8	25,0 %
Compétences techniques	27	84,4 %	5	15,6 %
Soft skills	24	75,0 %	8	25,0 %
Niveau de formation	17	53,1 %	15	46,9 %
Langues maîtrisées	17	53,1 %	15	46,9 %

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Les résultats montrent que les critères les plus valorisés dans le processus de sélection sont les compétences techniques (84,4 %), suivies de l'expérience professionnelle (75 %) et des soft skills (75 %). Ces éléments suggèrent que les recruteurs privilégient une approche équilibrée

entre les savoir-faire pratiques et les qualités comportementales, témoignant d'une volonté de recruter des profils opérationnels, adaptables et bien intégrés socialement. En revanche, des critères tels que le niveau de formation (53,1 %) et la maîtrise des langues (53,1 %) sont considérés comme secondaires par une partie significative des répondants. Cela traduit une préférence pour les compétences démontrables et l'expérience concrète par rapport aux diplômes ou aptitudes linguistiques, sauf si ces derniers sont directement requis pour le poste. Ainsi, le recrutement chez EmploiPartner s'oriente vers une évaluation axée sur la performance immédiate et la capacité des candidats à s'adapter rapidement aux exigences du poste, plutôt que sur des critères académiques ou généraux.

Q11- Quels freins ou limites vous rencontrés dans ce processus ?

Tableau N°16 : Répartition de l'échantillon d'étude selon les principaux freins rencontrés dans le processus du e-recrutement

Freins identifiés	Oui	(%)	Non	(%)
Difficulté à évaluer les soft skills à distance	17	53,1 %	15	46,9 %
Supplément de candidatures non pertinentes	15	46,9 %	17	53,1 %
Problèmes techniques liés aux plateformes de recrutement	8	25,0 %	24	75,0 %
Manque d'interaction humaine avec les candidats	4	12,5 %	28	87,5 %
Fiabilité limitée des informations fournies	11	34,4 %	20	62,5 %

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

L'analyse des réponses met en évidence plusieurs freins majeurs dans le processus du e-recrutement :

- ✓ Le principal obstacle cité est la difficulté à évaluer les soft skills à distance (53,1 %), ce qui souligne la limite des outils numériques pour appréhender des dimensions humaines telles que la communication, l'adaptabilité ou l'empathie.
- ✓ Un autre frein significatif est la réception excessive de candidatures non pertinentes (46,9 %), ce qui engendre une surcharge de traitement et une perte de temps dans le tri des profils.
- ✓ Les problèmes techniques (25 %) ainsi que la fiabilité limitée des informations fournies par les candidats (34,4 %) viennent également freiner l'efficacité du processus, bien que dans une moindre mesure.
- ✓ Enfin, le manque d'interaction humaine (12,5 %) est moins préoccupant, ce qui indique que les recruteurs s'adaptent globalement bien à l'aspect digital du processus.

D'autres réponses évoquent des freins supplémentaires, comme l'exclusion numérique (liée à l'inégalité d'accès ou au faible niveau technologique de certains candidats) ou encore la difficulté d'adaptation à certains tests techniques, ce qui renforce l'idée que le e-recrutement, bien qu'efficace, ne peut totalement remplacer l'approche humaine et nécessite un encadrement adapté.

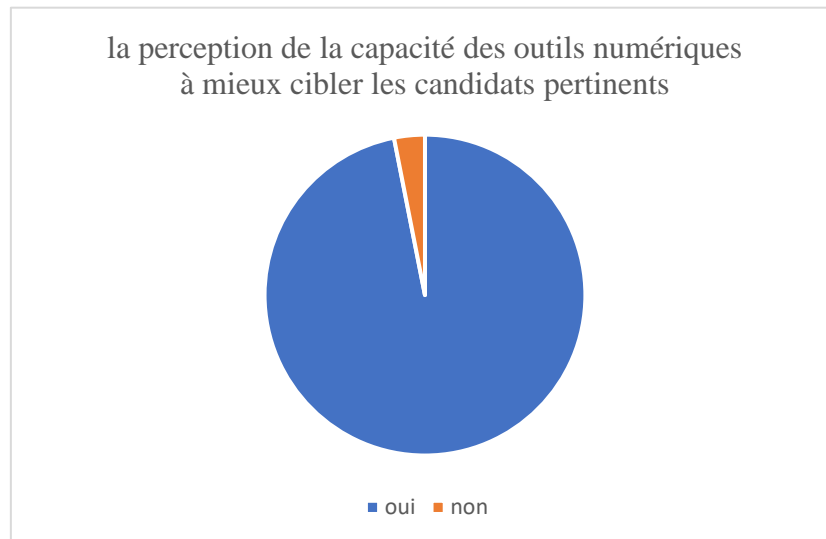
Q12- Les outils numériques permettent de mieux cibler les candidats pertinents.

TableauN°17: Répartition de l'échantillon d'étude selon la perception de la capacité des outils numériques à mieux cibler les candidats pertinents

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	31	96,9	96,9	96,9
	Non	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

FigureN°35: Répartition de l'échantillon d'étude selon la perception de la capacité des outils numériques à mieux cibler les candidats pertinents



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

Une large majorité des répondants (96,9 %) estime que les outils numériques permettent de mieux cibler les candidats pertinents, contre seulement 3,1 % qui ne partagent pas cet avis. Cela confirme que les technologies numériques sont perçues comme des leviers puissants pour affiner le processus de sélection, notamment grâce aux filtres automatisés, à l'analyse des CV, aux algorithmes de correspondance, ou encore à la visibilité accrue des offres auprès d'un public ciblé. Ce constat renforce l'intérêt d'investir dans des outils performants pour optimiser le sourcing et améliorer la qualité des recrutements.

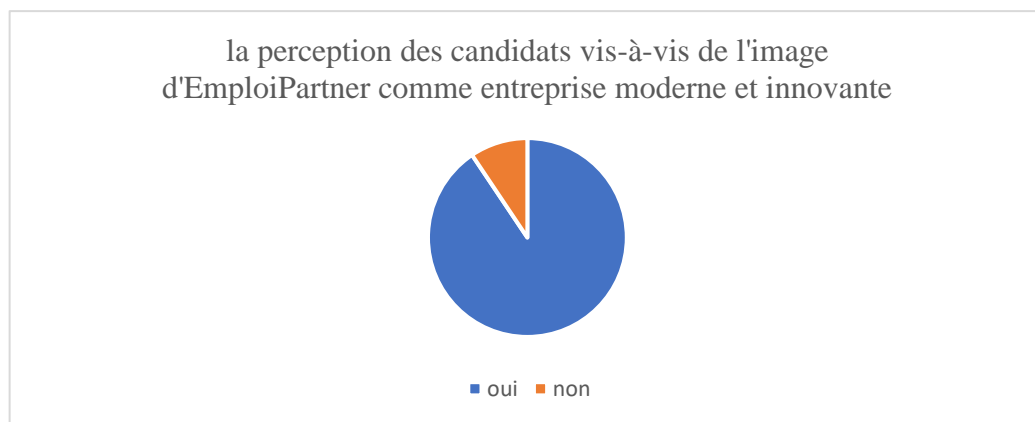
Q13- Pensez-vous que les candidats perçoivent Emploi Partner comme une entreprise moderne et innovante grâce à ses pratiques digitales ?

TableauN°18: Répartition de l'échantillon d'étude selon la perception des candidats vis-à-vis de l'image d'Emploi Partner comme entreprise moderne et innovante

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	29	90,6	90,6	90,6
	Non	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

FigureN°36: Répartition de l'échantillon d'étude selon la perception des candidats vis-à-vis de l'image d'Emploi Partner comme entreprise moderne et innovante



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

La grande majorité des répondants (90,6 %) estiment que les pratiques digitales adoptées par Emploi Partner renforcent son image d'entreprise moderne et innovante. En revanche, seuls 9,4 % des répondants pensent que cela n'a pas d'impact significatif sur l'image perçue par les candidats. Ce résultat souligne l'importance stratégique de la digitalisation non seulement pour améliorer les processus internes, mais également pour consolider la marque employeur auprès des talents.

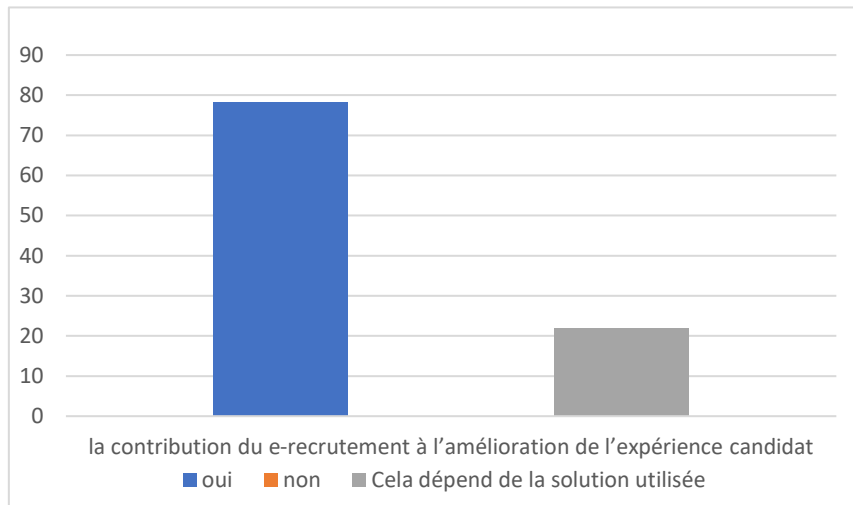
Q14- Le e-recrutement contribue-t-il à améliorer l'expérience candidat selon vous ?

TableauN°19: Répartition de l'échantillon d'étude selon la contribution du e-recrutement à l'amélioration de l'expérience candidat

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	25	78,1	78,1	78,1
	Cela dépend de la solution utilisée	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

FigureN°37 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la contribution du e-recrutement à l'amélioration de l'expérience candidat



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

Une majorité significative des répondants (78,1 %) estime que le e-recrutement améliore l'expérience des candidats, ce qui confirme une perception globalement positive de la digitalisation des processus RH. Cependant, 21,9 % des participants nuancent cette opinion, affirmant que l'impact dépend de la solution numérique utilisée. Cela indique que, bien que les outils numériques soient vus comme bénéfiques, leur qualité, ergonomie et pertinence sont des facteurs déterminants pour garantir une expérience utilisateur satisfaisante. Ainsi, le choix et l'implémentation adéquate des solutions de e-recrutement sont essentiels pour tirer pleinement parti de leur potentiel.

Q15- Selon vous, quels outils ou techniques devraient être intégrés pour optimiser l'attraction des talents via le e-recrutement ?

TableauN°20: Répartition de l'échantillon d'étude selon les outils et techniques suggérés pour optimiser l'attraction des talents via le e-recrutement

Outils / Techniques proposés	Oui	(%)	Non	(%)
Améliorer la CVthèque interne	21	65,6 %	11	34,4 %
Augmenter la publicité sponsorisée sur les réseaux sociaux	18	56,3 %	14	43,8 %
Investir dans l'IA pour la présélection automatique des candidats	19	59,4 %	13	40,6 %
Renforcer la présence sur LinkedIn	15	46,9 %	17	53,1 %

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

L'analyse des réponses met en évidence une préférence marquée pour l'optimisation des outils internes. 65,6 % des répondants recommandent d'améliorer la CVthèque interne, ce qui souligne la nécessité d'une base de données plus structurée, dynamique et facilement exploitable pour identifier rapidement les profils pertinents.

Ensuite, 59,4 % suggèrent l'intégration de l'intelligence artificielle pour automatiser la présélection des candidatures. Cette orientation traduit une volonté d'accroître l'efficacité du processus en réduisant les tâches répétitives et en ciblant mieux les profils en amont.

Par ailleurs, 56,3 % des répondants considèrent qu'accroître la publicité sponsorisée sur les réseaux sociaux est un levier pertinent pour toucher un public plus large et ciblé, en particulier les jeunes talents connectés. En revanche, la présence sur LinkedIn, bien que stratégique, ne fait pas consensus : seuls 46,9 % y voient un levier prioritaire, probablement en raison du coût élevé des services premium.

Parmi les autres propositions, certains participants proposent de mettre en ligne des vidéos tutorielles pour guider les candidats dans l'utilisation des plateformes numériques, afin de réduire les erreurs techniques et améliorer l'expérience candidat.

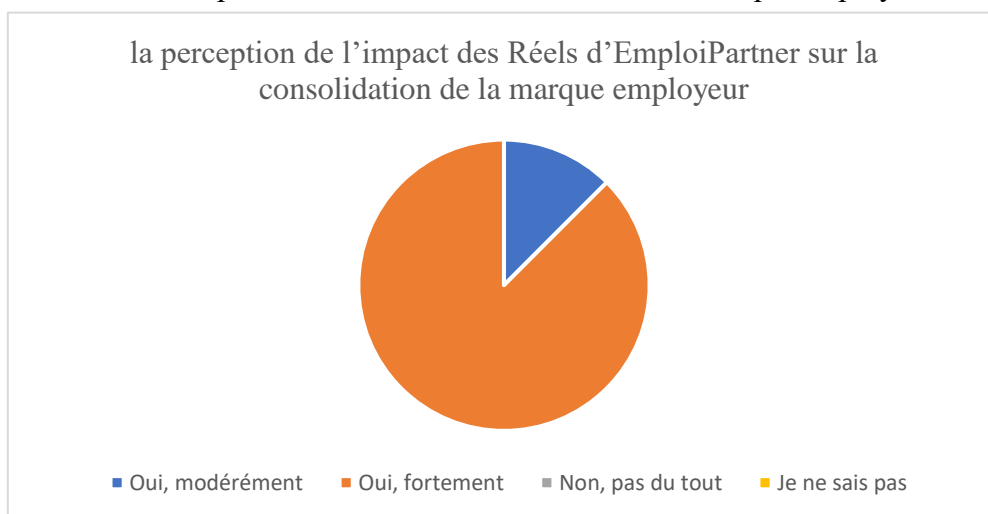
Q16- EmploiPartner propose une série de conseils aux candidats via des Réels sur les réseaux sociaux (par exemple, préparation aux entretiens, conseils pour la recherche d'emploi, gestion de carrière, etc.). Selon vous, cette initiative contribue-t-elle à renforcer la marque employeur ?

TableauN°21: Répartition de l'échantillon d'étude selon la perception de l'impact des Réels d'EmploiPartner sur la consolidation de la marque employeur

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui, modérément	4	12,5	12,5	12,5
	Oui, fortement	28	87,5	87,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

FigureN°38: Répartition de l'échantillon d'étude selon la perception de l'impact des Réels d'EmploiPartner sur la consolidation de la marque employeur



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

L'évaluation des participants révèle que la majorité des répondants, soit 87,5 % estiment que cette initiative contribue fortement à renforcer la marque employeur, soulignant l'importance de la présence digitale active et interactive pour valoriser l'image de l'entreprise. Par ailleurs, 12,5 % reconnaissent une contribution modérée, ce qui confirme globalement l'utilité de ce type de contenu pour attirer et fidéliser les talents.

Cette majorité favorable montre que les conseils pratiques et la proximité instaurée par ces formats courts et dynamiques jouent un rôle clé dans la perception positive de la marque employeur, en renforçant la visibilité et en instaurant une relation de confiance avec les candidats.

Q17- Selon vous, quelles actions ou éléments du service devraient être mises en place pour fidéliser durablement les clients ?

TableauN°22 : Répartition de l'échantillon d'étude selon les actions clés recommandées pour assurer la fidélisation durable des clients selon les répondants

Actions / Éléments du service	Oui	(%)	Non	(%)
Réduction ou offres spéciales pour clients réguliers	18	56,3	14	43,8
Mise à disposition de rapports de performance de recrutement	8	25,0	24	75,0
Conseils en stratégie RH et marque employeur	9	28,1	23	71,9
Qualité des profils proposés	21	65,6	11	34,4
Rapidité et efficacité du processus de recrutement	19	59,4	13	40,6
Accompagnement et support client constants	21	65,6	11	34,4
Facilité d'utilisation de la plateforme	11	34,4	21	65,6
Tarification compétitive	11	34,4	21	65,6

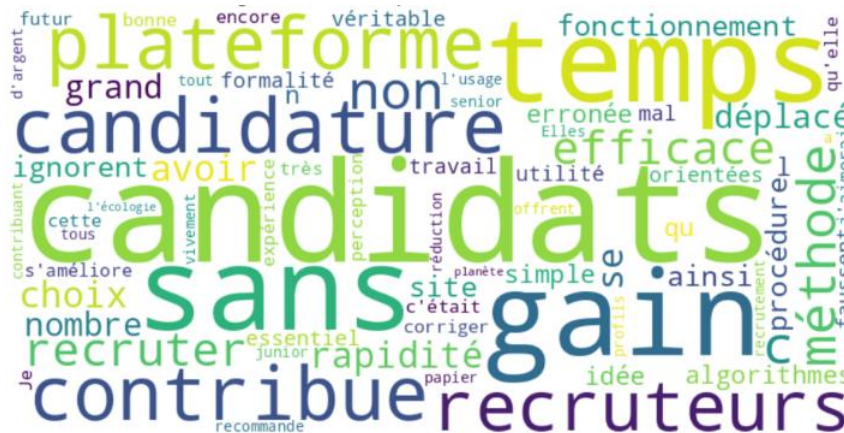
Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

L'analyse des réponses montre que plus de la moitié des répondants considèrent plusieurs éléments comme essentiels pour assurer une fidélisation durable des clients. Parmi ceux-ci, la qualité des profils proposés et l'accompagnement et support client constants ressortent nettement, avec chacun 65,6 % d'adhésion. Cela traduit une attente forte des clients vis-à-vis d'un service personnalisé et fiable, mettant en avant la pertinence des candidats présentés et la disponibilité continue de l'équipe d'accompagnement. La rapidité et l'efficacité du processus de recrutement est également valorisée par 59,4 % des répondants, ce qui indique que la fluidité des procédures est un facteur clé dans la satisfaction client, contribuant à maintenir leur engagement envers le service. Par ailleurs, la réduction ou les offres spéciales pour les clients réguliers sont reconnues par 56,3 % comme un levier intéressant, témoignant d'une sensibilité

aux avantages financiers et à la reconnaissance de la fidélité. En revanche, certains aspects obtiennent une moindre adhésion. La mise à disposition de rapports de performance de recrutement et les conseils en stratégie RH et marque employeur sont considérés comme moins prioritaires, avec respectivement 25 % et 28,1 %. Cela peut refléter une méconnaissance de leur impact potentiel sur la fidélisation. Enfin, la facilité d'utilisation de la plateforme et la tarification compétitive sont jugées importantes par seulement un tiers des répondants (34,4 %). Ce résultat peut suggérer que ces critères, bien qu'importants, sont perçus comme des attentes de base ou comme moins différenciants dans le cadre de la fidélisation durable.

Q18- Souhaitez-vous ajouter un commentaire sur votre expérience du e-recrutement ?

FigureN°39: Nuage de mot pour cette question



Analyse textuelle des commentaires des répondants sur le e-recrutement :

Les verbatims recueillis révèlent une perception globalement positive du e-recrutement, tout en soulignant certains défis à relever pour en améliorer l'efficacité.

• **Une méthode perçue comme efficace et moderne**

Plusieurs répondants qualifient le e-recrutement de "méthode la plus efficace". Les avantages fréquemment mentionnés incluent :

- ✓ La rapidité et le gain de temps,
- ✓ La réduction des déplacements, facilitant l'accès pour les candidats,
- ✓ La diversité et le volume des candidatures, élargissant le choix pour les recruteurs,
- ✓ L'aspect écologique, en raison de la dématérialisation des dossiers, ce qui permet de réduire l'usage du papier.

Ces éléments montrent que les utilisateurs perçoivent le e-recrutement comme un outil moderne, efficace et aligné avec les préoccupations actuelles, tant économiques qu'environnementales.

• **Des freins liés à la méconnaissance des candidats**

Un commentaire met en lumière un problème récurrent :

- ✓ La méconnaissance des procédures numériques par une partie des candidats
- ✓ Le fonctionnement des plateformes,
- ✓ Les mécanismes de tri algorithmique,

Cela reflète un besoin de sensibilisation pour mieux accompagner les utilisateurs.

- **Attentes d'amélioration continue**

L'un des participants, bien que satisfait, exprime le souhait que l'expérience "s'améliore encore plus dans le futur", indiquant une ouverture à l'innovation. Cela traduit une attente d'évolution constante des plateformes, afin de s'adapter aux besoins croissants des utilisateurs.

- **Une solution adaptée à tous les profils**

Enfin, un commentaire insiste sur l'inclusivité du e-recrutement, recommandé pour tous les niveaux de qualification, du junior au senior.

Conclusion

L'analyse des commentaires montre une forte adhésion au e-recrutement, considéré comme rapide, accessible, économique et écologique. Toutefois, la méconnaissance des outils numériques par certains candidats est identifiée comme un frein, soulignant l'importance d'une meilleure éducation numérique et d'un accompagnement pédagogique. Enfin, les répondants appellent à une amélioration continue des plateformes, afin de répondre aux attentes d'une expérience toujours plus fluide et performante.

3. Analyse bivariée (Tri croisé) :

Dans le cadre de notre étude intitulée « L'apport du e-recrutement sur l'attraction des talents en Algérie : Cas pratique d'Emploi Partner », il est indispensable d'examiner les relations entre les différentes variables issues du questionnaire. Le tri croisé constitue à cet effet un outil statistique pertinent, permettant de mettre en évidence les liens et les interactions entre les perceptions des répondants concernant les pratiques du e-recrutement. Cette analyse a pour objectif principal de vérifier les hypothèses suivantes :

- **H1** : La diffusion des offres d'emploi en ligne, notamment via les réseaux sociaux, contribue à rendre le processus du e-recrutement plus efficace, ce qui renforce l'attraction des talents chez EmploiPartner.
- **H2** : L'utilisation des outils numériques du e-recrutement contribue à améliorer l'expérience candidat ce qui renforce la perception positive de la marque employeur chez EmploiPartner.

Le recours au tri croisé permettra ainsi de mieux comprendre comment les pratiques spécifiques mises en œuvre par EmploiPartner influencent l'attractivité de leur plateforme auprès des talents. Cette approche analytique contribuera à identifier les leviers stratégiques les plus efficaces pour renforcer l'apport du e-recrutement dans le contexte algérien.

3.1. Analyse de l'hypothèse H1

Hypothèse 01 : La diffusion des offres d'emploi en ligne, notamment via les réseaux sociaux, contribue à rendre le processus du e-recrutement plus efficace, ce qui renforce l'attraction des talents chez EmploiPartner.

Croisement entre (Q4) Comment évaluez-vous la structuration et l'efficacité du processus du e-recrutement chez EmploiPartner ? et (Q6) Est-ce que la diffusion des offres d'emploi sur les réseaux sociaux d'EmploiPartner contribue à rendre le processus du e-recrutement plus efficace ?

Tableau N°23: Résultat du croisement (Q4*Q6) pour l'évaluation du processus du e-recrutement selon la perception de l'efficacité des réseaux sociaux

Q4 : Évaluation du processus	Q6 : la perception de l'efficacité des réseaux sociaux		
	Oui	(%)	Total
Moyennement structuré et peu efficace	3	9,4 %	3
Structuré et plutôt efficace	16	50,0 %	16
Très bien structuré et très efficace	13	40,6 %	13
Total	32	100,0 %	32

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

3.1.1. Interprétation :

La majorité des répondants (90,6 %) qui affirment que la diffusion sur les réseaux sociaux contribue à améliorer le e-recrutement considèrent également ce processus comme efficace (structuré ou très bien structuré). Plus précisément :

50 % trouvent le processus structuré et plutôt efficace, 40,6 % le jugent très bien structuré et très efficace. Seule une minorité (9,4 %) estime qu'il est moyennement structuré et peu efficace.

Cela suggère une forte corrélation perçue entre l'utilisation des réseaux sociaux et l'efficacité ressentie du e-recrutement.

3.1.2. Validation de l'hypothèse H1 :

À la lumière de ces résultats, l'hypothèse H1 est validée empiriquement. Les données indiquent clairement que les répondants perçoivent positivement l'apport des réseaux sociaux sur le processus du e-recrutement ont également une évaluation favorable de l'efficacité de ce processus. Cette validation montre que la diffusion des offres sur les réseaux sociaux est perçue comme un levier efficace pour structurer et dynamiser le processus du e-recrutement, renforçant ainsi la capacité de l'entreprise à attirer les talents.

3.2. Analyse de l'hypothèse H2 :

Hypothèse 02 : L'utilisation des outils numériques du e-recrutement contribue à améliorer l'expérience candidat ce qui renforce la perception positive de la marque employeur.

Croisement entre (Q5) Quels outils numériques utilisez-vous dans vos missions ? (Q14) le e-recrutement contribue-t-il à améliorer l'expérience candidat selon vous ?

TableauN°24 : statistique descriptive du croisement (Q5*Q14)

Outil utilisé pour le e-recrutement	Oui	(%)	Non	(%)	Cela dépend	(%)	Total
Plateforme de recrutement (EmploiPartner)	24	75,0 %	0	0,0 %	6	25,0 %	30
Réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook, etc.)	21	80,8 %	0	0,0 %	5	19,2 %	26
ATS / logiciels RH	4	100,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	4
Outils IA (tri automatique, chatbots)	2	100,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	2
Autre	1	33,3 %	0	0,0 %	2	66,7 %	3
Total général	52	76,5 %	0	0,0 %	13	23,5 %	65

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

3.2.1. Interprétation :

La majorité des répondants, soit 76,5 % affirment que le e-recrutement améliore l'expérience candidat. 100 % des utilisateurs d'ATS/logiciels RH et d'outils IA jugent que ces solutions contribuent positivement à l'expérience candidat. Les plateformes de recrutement et les réseaux sociaux affichent également des résultats élevés : respectivement 75 % et 80,8 % d'avis positifs. Aucun répondant n'a déclaré que ces outils n'améliorent pas l'expérience candidat. La catégorie "Autre" est plus nuancée, avec 66,7 % de réponses « cela dépend », suggérant que l'effet perçu varie selon l'outil spécifique utilisé.

3.2.2. Validation de l'hypothèse H2 :

Les résultats indiquent clairement que les outils numériques du e-recrutement sont majoritairement perçus comme améliorant de l'expérience candidat, en particulier les outils spécialisés comme les ATS et solutions d'IA.

Cette perception positive de l'expérience candidat induite par l'usage de ces outils renforce implicitement l'image de modernité, de réactivité et d'efficacité de l'employeur, contribuant ainsi à valoriser sa marque employeur. Les données empiriques confirment l'hypothèse H2 : L'utilisation des outils numériques du e-recrutement améliore l'expérience candidat, ce qui contribue à une perception positive de la marque employeur.

Section 02 : L'analyse de l'entretien, observations et suggestions

Après avoir présenté les résultats de l'analyse quantitative, nous abordons à présent l'analyse qualitative, dans le but de compléter et d'enrichir notre étude. Cette partie s'articule autour de trois éléments principaux : l'entretien, l'observation et les suggestions proposées.

1. Présentation des réponses et synthèse de l'entretien :

Cette partie regroupe, dans un premier temps, les réponses fournies par la responsable des opérations RH lors de l'entretien mené, puis propose une synthèse générale des éléments les plus significatifs en lien avec nos hypothèses.

1.1. Présentation des réponses de l'entretien :

Question N°1 : Pouvez-vous présenter brièvement votre parcours et vos missions actuelles au sein d'Emploi Partner ?

Réponse : *« J'ai plus de 12 ans d'expérience dans le domaine du recrutement, dont une période de 4 mois en tant que consultante en recrutement en freelance. Je suis actuellement chez Emploi Partner depuis un peu plus d'un an comme responsable des opérations RH du cabinet Huntead. Je suis en charge de la gestion complète du cabinet.*

Mes missions principales consistent à accompagner les clients tout au long du processus de recrutement, assurer le sourcing (tri des candidatures, chasse de profils), conduire les entretiens, fournir des conseils RH, réaliser des enquêtes salariales pour les entreprises, et proposer des formations destinées aux recruteurs ».

Question N°2 : Comment garantissez-vous une évaluation objective lors des entretiens en visioconférences malgré l'absence de contact physique ?

Réponse : *« Je privilégie les entretiens en présentiel, car le contact physique est très important, il me permet de mieux évaluer le candidat. Toutefois, lorsqu'un entretien en face-à-face n'est pas possible par exemple, si le candidat est hors wilaya ou n'est pas en mesure de se déplacer, je procède en visioconférence.*

Pour évaluer les soft skills, je m'appuie sur les expériences du candidat, ses réponses aux questions RH et métiers, ainsi que sur ses réalisations concrètes. J'observe également le non-verbal, en utilisant mes connaissances en psychologie, notamment le langage corporel. Je fais attention à ce qu'aucun support (papier ou numérique) ne soit utilisé pendant l'entretien. Si je détecte un doute ou une incohérence, je reformule la question pour vérifier la fiabilité de la réponse ».

Question N°3 : Avez-vous rencontré des obstacles dans l'implémentation ou l'utilisation des outils du e-recrutement (freins techniques, humains, financiers) ?

Réponse : *« En ce qui concerne les obstacles, je n'ai rencontré aucun obstacle d'ordre humain, au contraire, je peux compter sur une équipe compétente et impliquée. Sur le plan technique, il est tout à fait normal de rencontrer des bugs, comme avec tout système automatisé, le service concerné intervient rapidement pour les résoudre dans des délais raisonnables. Concernant les aspects financiers, je ne suis pas en mesure de communiquer ces informations ».*

Question N°4 : Comment évaluez-vous l'efficacité actuelle de processus du e-recrutement en termes d'attraction et de sélection des talents ?

Réponse : *« Étant moi-même à l'origine de la mise en place du processus, je le considère bien structuré et efficace. Pour en évaluer la performance, j'utilise plusieurs indicateurs clés (KPI) tels que le nombre de candidatures reçues, le nombre de CV approchés et triés, ainsi que le délai de traitement ».*

Question N°5 : Comment optimisez-vous l'expérience digitale des candidats (plateforme de candidature, suivi, feedback) ?

Réponse : *« Nous avons mis en place une plateforme simple et rapide à utiliser. Les candidats peuvent postuler facilement, même depuis leur téléphone, sans passer par trop d'étapes. Cela optimise réellement l'expérience candidat. Ensuite, nous assurons un bon suivi tout au long du processus, on veille toujours à donner un retour, surtout après un entretien. Même si le candidat n'est pas retenu, on lui explique pourquoi, de manière bienveillante. C'est important pour nous de respecter chaque candidat et de l'aider à progresser ».*

Question N°6 : Quelles sont les actions que vous mettez en place pour améliorer la visibilité des offres d'emploi publiées par votre entreprise ?

Réponse : *« Pour améliorer la visibilité de nos offres d'emploi, nous multiplions les canaux de diffusion. Nous publions systématiquement sur notre plateforme EmploiPartner. Nous diffusons également les offres sur les réseaux sociaux professionnels, notamment LinkedIn sous forme des annonces écrites. De même, nous publions sur Instagram des vidéos courtes et dynamiques pour présenter les postes à pourvoir, ce qui attire davantage l'attention, surtout des jeunes candidats. Ces actions sont complétées par notre participation à des salons, des forums de l'emploi et des journées portes ouvertes, afin de renforcer notre présence et notre visibilité sur le terrain ».*

Question N°7 : Dans quelle mesure travaillez-vous également sur la personnalisation de ces offres pour mieux capter l'attention des candidats ?

Réponse : *« Avant de publier une offre, nous commençons toujours par bien comprendre les besoins spécifiques de notre client : son secteur d'activité, sa culture d'entreprise, les exigences du poste, mais aussi le type de profil qu'il souhaite intégrer. Cette phase d'écoute est essentielle, car elle nous permet de cibler précisément les attentes et de rédiger une offre sur mesure. Nous prenons en compte aussi, les attentes des candidats en termes de missions, de conditions de travail, de valeurs d'entreprise. Cela nous permet de rédiger des annonces qui parlent vraiment aux candidats et qui leur donnent envie de postuler. Nous personnalisons également la façon de diffuser nos offres, en sélectionnant les bons canaux selon la cible (réseaux sociaux, site carrière d'EmploiPartner, communautés professionnelles, etc.). Le but, c'est de toucher les bons profils ».*

Question N°8 : Comment percevez-vous les attentes actuelles des talents algériens (jeunes diplômés, profils expérimentés, cadres) et les entreprises clientes ?

Réponse : *« Dans le contexte algérien, les attentes des talents évoluent en fonction de leur niveau d'expérience. Les jeunes diplômés, aspirent à des environnements de travail flexibles, technologiquement avancés et porteurs de valeurs. Ils accordent une importance particulière à la qualité de vie au travail, à l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, ainsi qu'à la reconnaissance rapide de leurs réalisations. Du côté des profils expérimentés et des cadres, on observe une exigence en matière de stabilité professionnelle et de conditions contractuelles avantageuses. Quant aux entreprises clientes, elles cherchent principalement des profils adéquats aux exigences du poste, elles expriment de plus en plus un besoin de profils opérationnels, agiles et rapidement adaptables à des environnements en constante évolution ».*

Question N°9 : En tant que responsable des opérations RH, envisagez-vous la mise en place d'un système structuré permettant d'évaluer la satisfaction des entreprises clientes vis-à-vis de vos prestations de recrutement ?

Réponse : *« Oui, nous envisageons effectivement la mise en place d'un système structuré pour évaluer la satisfaction de nos entreprises clientes par rapport à nos prestations de recrutement. Ce dispositif est actuellement en cours de développement en collaboration avec notre responsable commerciale ».*

Question N°10 : Envisagez-vous de proposer des programmes de formation soft skills (communication, gestion du stress, leadership...) à destination des nouvelles recrues ?

Réponse : « *Pour le moment, nous ne proposons pas encore de programme structuré dédié au développement des soft skills, mais c'est un projet en cours de développement. Nous envisageons de mettre en place cette prestation prochainement* ».

1.2. Synthèse de l'entretien :

L'analyse des réponses fournies par le responsable des opérations RH d'EmploiPartner met en lumière plusieurs éléments en faveur des hypothèses émises dans ce travail de recherche.

Tout d'abord, les réponses analysées confirment que la diffusion en ligne des offres d'emploi, notamment via la plateforme EmploiPartner et l'utilisation de supports numériques variés constituent un levier pour renforcer l'attractivité des talents. L'approche multicanale adoptée par l'entreprise permet de cibler efficacement différents profils et d'augmenter la visibilité des annonces. Ces éléments appuient la première hypothèse (**H1**) : La diffusion des offres d'emploi en ligne, notamment via les réseaux sociaux, contribue à rendre le processus du e-recrutement plus efficace, ce qui renforce l'attraction des talents chez EmploiPartner.

Par ailleurs, l'entretien met également en évidence que l'expérience du candidat est au cœur des préoccupations d'EmploiPartner. La simplification du processus de candidature, la plateforme intuitive accessible, le suivi régulier des candidats et la qualité du feedback, même en cas de refus, témoignent d'une volonté claire d'offrir une expérience numérique fluide, respectueuse et bienveillante. De plus, le projet de mise en place de formations en soft skills vient renforcer cette dynamique d'accompagnement. Ces pratiques confirment la deuxième hypothèse (**H2**) : l'utilisation des outils numériques du e-recrutement permet d'améliorer l'expérience du candidat, ce qui renforce la perception positive de la marque employeur.

En résumé, cet entretien met en lumière les leviers concrets par lesquels le e-recrutement contribue à l'attraction des talents. Il confirme que l'efficacité du processus repose sur une stratégie numérique cohérente, centrée à la fois sur la visibilité des offres et sur la qualité de l'expérience candidat

2. Observations :

Au cours de notre stage, d'une durée de 4 mois (du 26 février 2025 au 27 mai 2025), nous avons été intégrés 3 jours par semaine au sein du cabinet de recrutement Huntead, qui est une filiale de l'entreprise EmploiPartner, son rôle principal consiste à accompagner les entreprises dans tout le processus de recrutement, depuis l'identification de besoin jusqu'à l'intégration des candidats. Ses principales missions incluent :

- Le sourcing de profils à travers le tri de candidatures et la chasse ciblée,
- L'organisation et la réalisation d'entretiens de présélection,

L'équipe était composée de la responsable des opérations RH et son équipe de recruteurs. En tant que stagiaires, nous avons été entièrement intégrés à cette structure, bénéficiant de conditions de travail favorables à l'apprentissage et à l'autonomie.

2.1. Intégration au sein de l'entreprise :

Dès notre arrivée, nous étions installés dans le même espace de travail que les membres de l'équipe Hunthead, avec un poste individuel composé d'un bureau personnel et d'un ordinateur professionnel avec :

- Une adresse mail professionnelle propre à chacune.
- Un compte utilisateur sur la plateforme de recrutement interne (espace recruteurs), nous permettant d'avoir accès à la base de données, de participer aux missions de tri de candidatures et de chasse de profils.

Ce cadre de travail nous a permis de nous sentir impliquées comme de véritables membres de l'équipe et non comme de simples observatrices.

2.2. Formations :

Pendant notre premier jour d'intégration, nous avons bénéficié d'une formation dédiée à la prise en main de la plateforme d'EmploiPartner, plus précisément l'espace recruteur, qui constitue l'outil central de gestion des candidatures. Cette formation nous a permis de :

- Consulter et trier les CV reçus selon des filtres avancés (expérience, localisation, niveau d'étude, compétences clés, ...) ;
- Effectuer des recherches dans la CVthèque en utilisant des mots-clés ;
- Suivre l'évolution des candidatures, en les classant par étape (présélectionnés, sélectionnés, non retenus).

Par ailleurs, nous avons suivi deux autres formations :

- Une formation sur la confiance en soi et en l'autre, répartie en plusieurs séances.
- Une formation sur la rédaction d'un CV professionnels, qui nous a permis de mieux comprendre ce que recherchent les recruteurs et d'appliquer les notions requises durant la formation lors du tri des candidatures.

2.3. Missions et tâches réalisées :

Nous avons été impliquées dans plusieurs missions concrètes et variées qui nous ont permis de découvrir la réalité du métier de recruteur :

- ✓ Tri des CV sur la plateforme EP :

Nous étions chargés d'analyser les candidatures reçues suite aux annonces diffusées, d'effectuer un premier tri selon les critères définis, et de présélectionner les profils pertinents en vue des

entretiens. Cette tâche nous a permis de développer une lecture rapide et pertinente des CV, en lien avec les attentes des entreprises clientes.

✓ Sourcing de profils :

Grâce à la base de données interne (CVthèque) et à LinkedIn, nous avons effectué une recherche active de candidats (sourcing), à partir de mots-clés et de critères spécifiques. Cette mission nous a formés à identifier rapidement des profils pertinents.

✓ Diffusion d'annonces :

Nous avons publié des offres d'emploi sur nos propres profils LinkedIn mentionnés ci-après.

Marwa CHIBANI: <https://www.linkedin.com/in/marwa-chibani-918606338/>

Ikram MEGDOUD: <https://www.linkedin.com/in/ikram-megdoud-ab7ba6256/>

Ce travail nous a permis de comprendre l'importance de la communication RH dans l'attraction des talents.

✓ Participation à divers recrutements :

Nous avons travaillé sur différents postes, allant du niveau technicien à des postes de cadres supérieurs ou de direction :

- **Postes de Marwa** : Chargé(e) de Recrutement, Commercial Itinérant, Ingénieur Environnement, Architecte Designer 3D, Film maker, Chargé(e) logistique, Chef de Produit, Responsable Digitale, Chargé(e) de Communication Digitale, Commercial Région Ouest.
- **Postes de Ikram** : Assistant(e) en Recrutement, Commercial Sédentaire, Technicien Analyste Laboratoire, Chargé de Communication, Chargé de Facturation et Recouvrement, Chargé de Comptabilité et Recouvrement, Directeur Général Adjoint, Responsable Digitale, Chargé Communication et Développement Commerciale, Chargé Logistique.

Ces postes concernaient aussi bien des entreprises nationales que multinationales, dans des secteurs d'activité très variés.

✓ Appels téléphoniques et entretiens :

Nous avons eu l'opportunité d'écouter des entretiens téléphoniques, parmi lesquels, un entretien téléphonique pour le poste de médecin généraliste, ce qui nous a permis de noter et d'analyser les différentes questions posées aux candidats.

Nous avons également assisté à plusieurs entretiens en visioconférence réalisés via Googlemeet. Cette modalité nous a permis d'observer comment les recruteurs mettent en avant les soft skills, la communication non verbale et l'adaptabilité des candidats dans un cadre virtuel. Cette pratique est désormais courante, notamment pour les candidats hors wilaya.

Nous avons assisté à plusieurs appels téléphoniques de la responsable RH avec des clients du cabinet. Afin de comprendre profondément leur besoin en recrutement, faire un point sur l'état d'avancement des missions ou encore de discuter de l'organisation des entretiens des candidats présélectionnés. Cette exposition directe à la relation client nous a permis d'appréhender le rôle de conseil et de coordination qui joue un cabinet de recrutement, en tant qu'intermédiaire entre les candidats et les entreprises clientes.

✓ Participation à des réunions professionnelles :

Tout au long du stage, nous avons participé à des réunions hebdomadaires portant sur :

- La planification et la répartition des tâches,
- Le suivi des recrutements en cours,
- La gestion des priorités et l'amélioration des processus internes.

✓ Le rapport d'activités hebdomadaires :

Notre travail faisait l'objet d'un suivi hebdomadaire individualisé à travers des tableaux d'activités que nous envoyions chaque fin de semaine à la responsable RH. Cette évaluation régulière a structuré notre progression et renforcé notre professionnalisme.

2.4. Nos observations :

• Exigences particulières des clients :

Dans certains cas, les clients émettaient des critères de sélection très stricts (niveau d'étude, très expérimentés, langues, etc.), ce qui complexifiait considérablement la recherche de profils adaptés. Ces situations nous ont sensibilisées à la nécessité d'adapter les stratégies de sourcing et de faire preuve de créativité et de persévérance dans la chasse de talents.

• Freins techniques :

Sur le plan technique, l'apparition de bugs reste un phénomène courant, inhérent à tout système automatisé. Toutefois, le service concerné intervient généralement de manière réactive afin d'apporter les correctifs nécessaires dans des délais raisonnables.

• Le directeur général :

Dès le premier jour, nous avons eu l'honneur d'échanger brièvement avec le Directeur Général, qui nous a chaleureusement souhaité la bienvenue. Ce geste symbolique a renforcé notre sentiment d'intégration et montré l'importance accordée par l'entreprise à ses stagiaires.

• Relations avec les collaborateurs :

Tout au long du stage, les collaborateurs d'EmploiPartner ont fait preuve de bienveillance et d'ouverture. Nos interrogations ont toujours été accueillies avec sérieux et patience, et plusieurs collaborateurs se sont même intéressés à l'avancement de notre mémoire, n'hésitant pas à nous

apporter conseils et encouragements. Aussi, l'un des éléments marquants de notre stage fut la jeunesse de l'équipe au sein de laquelle nous avons évolué. En effet, la majorité des collaborateurs faisaient partie de la même tranche d'âge que nous, ce qui a facilité notre intégration et renforcé le sentiment d'appartenance. Cette proximité générationnelle a instauré une ambiance de travail conviviale et dynamique.

- Les responsables :

Y compris la responsable des opérations RH, ont également adopté une posture accompagnante et valorisante, veillant à notre évolution tout au long du stage. Cette posture bienveillante a contribué à instaurer un climat de confiance et de collaboration, qui a fortement enrichi notre expérience professionnelle et personnelle.

- Ambiance et culture interne :

Malgré le sérieux du travail, l'ambiance au sein de l'équipe restait agréable et conviviale. Un exemple marquant est le moment de la pause-déjeuner, souvent partagé dans la cuisine de l'entreprise, dans un esprit de détente, d'échange informel et de cohésion. Ce type de moment informel contribue fortement à la qualité de vie au travail et au bien-être des équipes.

- Communication interne :

Nous avons observé une organisation fluide et efficace de la communication interne, L'entreprise utilise principalement un outil de messagerie professionnelle instantanée, pour faciliter les échanges quotidiens entre les membres de l'équipe et transmettre rapidement les informations opérationnelles (retours clients, candidatures, rappels, etc.), En complément, l'équipe utilise également les lignes téléphoniques fixes, notamment pour les échanges urgents ou les points nécessitant une coordination rapide entre les départements . Cette combinaison d'outils permet une communication fluide, réactive et adaptée à chaque situation, renforçant ainsi la cohésion et l'efficacité du travail collaboratif.

- Test de recrutement :

À la fin de notre stage, un test de recrutement a été organisé le 26 mai 2025. Ce test, composé de 50 questions et d'une durée de 20 minutes, visait à évaluer les connaissances et compétences acquises tout au long de la période de stage. Il constituait une étape finale permettant de mesurer notre compréhension des différentes notions abordées ainsi que notre aptitude à les appliquer. Après la passation, le test a été corrigé en présence de la responsable, ce qui nous a permis de clarifier certains points et de mieux comprendre nos éventuelles erreurs.

Pour conclure, Ce stage nous a offert une véritable immersion dans le quotidien d'un cabinet de recrutement. Nous avons pu observer et participer activement à toutes les étapes du processus

de recrutement : depuis la définition du besoin avec les clients, la rédaction de l'annonce, le sourcing, le tri, l'entretien, jusqu'au placement des candidats et le suivi pendant la période d'essai. Cette approche très opérationnelle nous a permis de développer nos compétences en communication, en analyse de CV et la pré-sélection des profils qualifiés. Le stage s'est clôturé par une rencontre enrichissante avec le directeur général dans son bureau, un moment d'échange privilégié durant lequel il nous a partagé des conseils avisés pour notre parcours professionnel.

3. Suggestions :

3.1. Suggestion 1 : traitement des freins techniques :

Pour lever les freins techniques liés à la plateforme et en interne chez EmploiPartner, il est recommandé d'améliorer régulièrement l'ergonomie et la performance de l'outil digital, tout en assurant une maintenance rapide des bugs. Parallèlement, il faut renforcer la formation des équipes pour une meilleure maîtrise des outils et encourager une communication fluide entre les services afin de détecter et résoudre rapidement les problèmes. Ces actions permettront d'optimiser le processus de e-recrutement en garantissant une expérience utilisateur plus efficace et satisfaisante.

3.2. Suggestion 2 : Système d'évaluation de la satisfaction client :

Au terme de notre enquête terrain, il est apparu qu'EmploiPartner n'a pas encore mis en œuvre un système formalisé d'évaluation de la satisfaction client, bien qu'un projet en ce sens soit en cours de développement. Dans cette optique, et afin de renforcer l'efficacité du processus du e-recrutement, nous proposons la mise en place progressive d'un dispositif structuré de recueil et d'analyse des retours clients. Ce système reposerait sur l'élaboration d'une grille d'évaluation standardisée (**voir annexe 03**), permettant de mesurer plusieurs dimensions du service rendu, telles que la réactivité, la qualité des profils proposés ou encore l'accompagnement post-placement. Il est recommandé de prévoir une phase pilote sur un échantillon de clients récent, afin de tester la grille d'évaluation en conditions réelles. Cette étape permettra d'ajuster l'outil si nécessaire, avant son intégration progressive dans les processus internes. Par la suite, les données pourront être exploitées de manière structurée via un tableau de bord qualité, facilitant le suivi des indicateurs de satisfaction et la mise en œuvre d'actions correctives.

Ce projet s'inscrit dans une logique d'amélioration continue et vise à professionnaliser la gestion de la relation client tout en renforçant la fidélisation et la marque employeur d'EmploiPartner.

3.3. Suggestion 3 : Programme de formation aux soft skills post-placement :

Dans le but de renforcer l'intégration des candidats placés et de développer leurs compétences comportementales (soft skills) essentielles en entreprise, EmploiPartner est actuellement en

phase de développement d'un dispositif dédié. Conscients de l'importance de ce volet pour la réussite durable des placements, nous avons proposé un programme de formation « *EP Integration Academy* » ciblé en soft skills, adapté aux besoins identifiés sur le terrain, afin d'améliorer la qualité globale des candidats et d'accompagner efficacement leur insertion professionnelle.

- **Parcours de formation proposé : « EP Integration Academy »**

Le parcours « EP Integration Academy » est structuré autour de six modules clés visant à développer les compétences essentielles des candidats placés. Ces modules couvrent des domaines variés tels que la communication professionnelle, l'intelligence émotionnelle, la gestion du temps, la collaboration, la culture d'entreprise, ainsi que les compétences spécifiques au personnel de direction. Chaque module cible des compétences précises à travers un contenu détaillé et adapté, avec une durée variant de 2 à 4 heures. La formation adopte un format hybride combinant e-learning et présentiel, et s'appuie sur des méthodes pédagogiques actives telles que les jeux de rôle, mises en situation et échanges de pratiques. Elle est animée par une équipe mixte composée de coachs RH internes et d'intervenants extérieurs certifiés. Le dispositif inclut également des supports interactifs (modules en ligne, documents, vidéos) et prévoit une évaluation finale pour valider les acquis. Pour plus de détails, (**voir annexe 4**).

Conclusion

Conclusion :

Pour conclure, cette recherche s'est attachée à étudier « **l'apport du e-recrutement sur l'attraction des talents** », en s'appuyant sur le cas concret d'EmploiPartner, acteur majeur du e-recrutement sur le marché national. Dans un contexte marqué par l'évolution rapide des technologies, la transformation numérique des processus RH et la montée en puissance des outils numériques, le e-recrutement apparaît comme un levier stratégique pour attirer les profils les plus pertinents.

À partir de la problématique suivante : Comment le e-recrutement contribue-t-il à l'attraction des talents au sein d'EmploiPartner ?

Pour vérifier les hypothèses formulées afin de répondre à cette problématique, nous avons suivi une méthodologie de recherche « descriptive et analytique ». En ce qui concerne l'approche méthodologique, nous avons choisi d'adopter une recherche « quantitative et qualitative ». Nous avons commencé par une recherche documentaire approfondie, explorant une gamme de concepts et de théories pertinents liés à notre domaine d'étude.

Nous avons structuré notre travail en quatre chapitres présentés comme suit : le premier chapitre retrace l'évolution du recrutement à l'ère numérique, en passant du modèle traditionnel au e-recrutement, tout en analysant l'impact des NTIC sur les pratiques RH. Il souligne les apports, le fonctionnement et les enjeux du e-recrutement. Le deuxième chapitre présente la notion de talent et souligne son rôle stratégique au sein des entreprises. Il examine les nouvelles méthodes d'attraction des talents à l'ère du numérique. Le e-recrutement, par le biais de ses outils numériques, est présenté comme un levier majeur pour relever ces défis. Le troisième chapitre est dédié à la présentation de l'organisme d'accueil, mettant en lumière son positionnement et ses activités. Il détaille ensuite le processus du e-recrutement tel qu'appliqué par l'entreprise, en insistant sur les étapes clés et les outils utilisés. Enfin, il expose la méthodologie adoptée pour la recherche, précisant les approches et techniques employées pour analyser l'apport du e-recrutement sur l'attraction des talents. Le quatrième chapitre présente l'analyse des résultats obtenus à travers le questionnaire, un entretien et les observations participantes. Il a mis en lumière les perceptions et les expériences des différents acteurs concernant le e-recrutement et son efficacité dans l'attraction des talents. À partir de ces données, des constats sont établis pour identifier les forces et les faiblesses des pratiques actuelles. Enfin, des suggestions concrètes sont proposées afin d'optimiser le processus du e-recrutement.

Les résultats obtenus à travers l'étude menée au sein d'EmploiPartner confirment clairement les deux hypothèses formulées :

- Concernant l'hypothèse 1, les résultats montrent que la présence active d'EmploiPartner sur des canaux numériques notamment sur les réseaux sociaux, combinée à l'utilisation de contenus dynamiques, accroît significativement la visibilité des offres et élargit le bassin de candidats qualifiés, améliorant ainsi l'efficacité globale du processus du e-recrutement (**L'hypothèse 01.....est confirmée**).
- Pour l'hypothèse 2, les témoignages recueillis et les réponses au questionnaire révèlent que les outils numériques utilisés améliorent sensiblement l'expérience candidat. Cette expérience positive influence directement la perception de la marque employeur, jugée moderne, réactive et innovante (**L'hypothèse 02.....est confirmée**).

Difficultés de la recherche :

- Difficulté dans la récolte des questionnaires due au manque de disponibilité et de réactivité de certains collaborateurs.
- Disponibilité limitée des responsables pour réaliser plusieurs entretiens approfondis.

En somme, cette étude met en lumière les atouts du e-recrutement comme moteur de l'attraction des talents, tout en soulignant l'importance d'une stratégie digitale intégrée, innovante et centrée sur l'expérience candidat. Bien que non exhaustive, notre recherche ouvre des pistes de réflexion sur les pratiques RH à l'ère numérique et pourrait être enrichie par des travaux futurs élargissant le champ d'analyse à d'autres secteurs ou entreprises du marché algérien.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- AKINYEMI.A et HOUTIN.L : **S'APPROPRIER LES NOUVELLES MÉTHODES DE RECRUTEMENT** : Tests de personnalité, escape games, serious games, IA, DUNOD, Paris, 2021.
- BÉLORGEY.P et GROLLIÈRE.B : **Le Manager de talents : Des outils pour développer les compétences de votre équipe**, DUNOD, Paris, 2011.
- BESSEYRE DES HORTS.C.H, **RH au quotidien 100 fiches**, DUNOD, 2^{ème} éd, 2015.
- BESSON.L et DIGOU.J, **e-Recrutement à l'ère du web 2.0 et des réseaux sociaux**, Vuibert, Paris, 2012.
- BRILLET.F et GAVOILLE.F: **Marketing RH : Réussir l'orientation marché de la politique RH**, DUNOD, Paris, 2017.
- CHABANIS et OUACHERINE.H: **Guide de Méthodologie de la Recherche en Science Sociales**, éditions taleb impression, ND, 2013.
- COHEN.A, **Toute la fonction Ressources Humaines**, DUNOD, Paris, 2010.
- DEJOUX.C et THÉVENET.M : **La Gestion des talents**, 2^e Ed, DUNOD, Paris, 2015.
- DESPLATS.M et PINAUD.F : **MANAGER LA GÉNÉRATION Y**, DUNOD, 2^e Ed, Paris, 2015.
- DOLY.J. P : **l'Accordeur de talents**, DUNOD, Paris, 2012.
- DUBOIS.D, PELLETIER.E et MORIN.D : **Comment attirer et fidéliser les employé**, les éditions transcontinental, Québec, ND.
- DUMON.C.H : **Recruter les meilleurs à l'ère digitale**, Eyrolles, 2016.
- DURIEUX.J et BESSER.H: **réussissez vos recrutements**, édition ESF, 2012.
- EDIGHOFFER.J et autres : **économie d'entreprise**; savoir et technique, édition NATHAN, Paris, 1996.
- FERRARY.M: **Management des Ressources Humaines**, DUNOD, Paris, 2014.
- FRÉDÉRIK.C: **Réussir son recrutement**, Arnaud Franel éditions, 2020.
- FRIEDMAN.O: **MANAGER la GEN Z**, Mission (im) possible? GERESO, 2025.
- GRASSER.B et NOËL.F: **Ressources Humaines**, Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 2014.
- LAPINTA.F et BERTHELOT.V : **marketing RH : accompagner la transformation digitale des ressources humaines**, Focus RH, 2^{ème} Ed, 2015.

- LETHIELLEUX.L: **l'essentiel de la gestion des ressources humaines**, 4ème édition, GUALINO, 2010.
- LIGER.P : **Marketing RH**, édition DUNOD, Paris, 2013.
- PORTAL.M et FARJAIDON.A-L : **Mémoire professionnel**, DUNOD, Paris, 2024.
- MARTIN.P et HOFAIDHLLAOUI.M: **Management des talents**, Vuibert, Paris, 2017.
- MAURY.S : **La GRH dans la fonction publique**, Edition La documentation française, 2016.
- PANCZUCK.S et POINT.S: **Enjeux et outils du marketing RH**, Eyrolles, éditions d'organisation, Paris, 2008.
- PENNAFORTE.A et autres, **Les fondamentaux de la GRH - 100 défis RH illustré, DUNOD, Paris, 2018.**
- PERETTI.J.M, **Tous DRH**, Éditions d'organisations, 2ème édition, Paris, 2010.
- PERETTI.J.M : **Ressources Humaines**, Vuibert, édition 16, Paris, 2017.
- PERETTI.J.M : **tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise**, EYROLLES Éditions d'Organisation, Paris, 2009.
- PERETTI.J-M, **Gestion des Ressources Humaines**, 22^{ème} édition, Vuibert, 2018.
- PORTAL.M et FARJAIDON.A-L: **Mémoire professionnel**, DUNOD, Paris, 2024.
- REIFFERS.M et SPEECKAERT.N, **L'impact de l'intelligence artificielle sur le processus de recrutement**, Skeeled, 2020.
- SEKIOU.L et autres : **Gestion des Ressources Humaines**, 2^{ème} édition, Debock Université, 2007.
- SEKIOU.L et autres : **Gestion des Ressources Humaines**, édition de Boeck, Bruxelles, 2004.
- SOULEZ.H. G, **La Gestion Ressource Humaine**, 12ème édition, Gualino-Lextenso, 2019.
- THÉVENET.M : **Des étoiles brillantes aux étoiles... filantes, les talents**, Eyrolles, éditions d'organisation, 2008.
- TRAORÉ.E.C : **LA FABRIQUE DES RECRUTEURS**, L'Harmattan, Paris, 2023.

Articles scientifiques :

- AIED.M et TALAI. K: **Talent management as an entry point for leadership development in the economic establishment**, In Revue Economic and Management Research Journal, N°02, Blida University 2, 2021.

- BELKHADEM.B: **L'ENVOL DU E-RECRUTEMENT EN ALGERIE, PAR LE BIAIS DES NTIC ET DE LA MODERNISATION DE LA GRH**, In Revue, MAGHREBINE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS, N°1, Décembre 2018.
- BENHACINE .H et HAMMADI.L, **LES RESEAUX SOCIAUX : OUTILS D'OPTIMISATION DES STRATEGIES DE RECRUTEMENT**, In, REVUE MAGHREBINE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS, N° 1, Décembre 2018.
- CHARBONNIER-VOIRIN A et VIGNOLLES.A: **Marque employeur interne et externe : un état de l'art et un agenda de recherche**, In Revue française de gestion, N°246, Insec Business School, 2015.
- DRIOUA.W: **La rareté des talents : quels rôles pour la fonction Ressources Humaines ?** In Revue, Journal of Business and Management, Université Montpellier 3, Montpellier, France, 2017.
- DROUZI.Y: **Le marketing RH, démarche clé pour développer une image-employeur attractive, capter les talents et fidéliser les collaborateurs**, In Revue MAAREF, Université M'Hamed BOUGARA, Boumerdes, 2018.
- OUIZGANI.I. El, **e-Recrutement au Maroc : outil à impact positif ou mode surestimée**, In Revue, Journal of Social Sciences and Organizations Management, Maroc, 2020.
- ZINE EL ABIDINE.S, EL KADIRI.K et ZINE EL ABIDINE.M: **Le rôle du digital dans l'attraction des talents potentiels au Maroc**, In Revue International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2021.

Dictionnaire et encyclopédie :

- PERETTI.J.M : **DICTIONNAIRE DES RESSOURCES HUMAINES**, 7^e Ed, Vuibert, Paris, 2015.
- PERETTI.J.M : **Dictionnaire des ressources humaines**, Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 2001.

Travaux universitaires :

- ATROUNE.S : **Les pratiques de gestion des ressources humaines en Algérie**, Thèse de Doctorat en Sciences Commerciales, École des Hautes Études Commerciales, Kolea, 2019.

- BELKUS.S, BEN MESSOUAD.M et FELLAH.B, **Médias sociaux et le e-recrutement** mémoire de master, faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Université Mohamed premier, Ouejda, 2020.
- BOUCETTA.I: **Étude diagnostic sur le risque humain lié à la déperdition des talents**, Mémoire de Master en Management des Ressources Humaines, Institut Supérieur de Gestion et de Planification, Alger, 2023.
- FANTINO.M : **La digitalisation du recrutement dans le domaine des Ressources Humaines**, Bachelor, Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE), Genève, le 15 juillet 2021.
- GOUDJIL.D et HAMMADI.R, **L'apport de la digitalisation dans la fonction ressource humaines cas de l'E-recrutement**, mémoire de Master, Université Mouloud MAMMERI de Tizi Ouzou, 2021.

Webographie :

- <https://www.agendrix.com/fr-fr/glossaire-rh/salon-de-lemploi>
- <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8349341/technologies-de-linformation-et-de-la-communication>
- <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/ntic-nouvelles-technologies-de-linformation-et-de-la-communication.php>
- https://www.memoireonline.com/03/17/9733/m_Limportance-des-NTIC-dans-une-entreprise-de-presse14.html
- <https://www.alphalives.com/digitalisation>
- <https://www.supinterim.fr/actualite/limpact-des-technologies-sur-le-recrutement>
- <https://www.kicklox.com/blog-client/e-recrutement-blog/>
- <https://www.opensourcing.com/ressources/blog/cvtheque-definition>
- <https://www.avisto.com/fr/entretien-telephonique>
- <https://wegestu.com/recrutement-en-ligne-avantages-et-defis/>
- https://semantik-rh.com/e-recrutement/#elementor-toc_heading-anchor-1
- <https://inbound.lasuperagence.com/blog/e-recrutement-recrutement-2.0-recrutement-3.0-inbound-recruiting>
- www.emploiartner.com
- www.emploitic.com
- www.algeriejob.com

- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/talent/>
- <https://www.mbdconsulting.ch/publications/les-hauts-potentiels-qui-sont-ils>
- <https://www.weforum.org/stories/2021/11/millennials-world-regional-breakdown/>
- <https://factorial.fr/blog/evaluation-talents-outils/>
- <https://www.sigma-rh.com/fr-fr/blog/marketing-rh-et-marque-employeur-comment-les-utiliser-pour-se-demarquer>
- <https://www.implid.com/article/comment-developper-la-marque-employeur-de-votre-entreprise>
- <https://www.opco2i.fr/wp-content/uploads/2022/05/opco2i-guide-marque-employeur-220513.pdf>
- <https://www.leguiderh.fr/acquisition-des-talents/developper-marque-employeur>
- <https://www.campus-centre.fr/experience-candidat-enjeu-marque-employeur/>
- <https://www.leguiderh.fr/acquisition-des-talents/developper-marque-employeur>
- <https://www.joveo.com/blog/use-social-media-to-boost-employer-branding>
- <https://www.leguiderh.fr/acquisition-des-talents/developper-marque-employeur>
- <https://crosstalent.com/fr/actualites/attirer-talents-generation-z/>
- <https://epicenerh.com/marche-du-travail-en-2025-comment-attirer-et-retenir-les-talents-dans-un-contexte-favorable-aux-candidats/>
- <https://www.linkedin.com/pulse/les-nouvelles-tendances-du-march%C3%A9-de-emploi-en-%C3%A0-2025-khelifati-v6q6f/>

Annexes

Annexe 01 : Questionnaire

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

Questionnaire sur l'apport du e-recrutement sur l'attraction des talents

Cas : EmploiPartner

Nous sommes étudiantes en Master 2 option Management et Entrepreneuriat à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales. Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin d'études portant sur le thème « **L'apport du e-recrutement sur l'attraction des talents** », nous menons une étude quantitative.

À cet effet, nous vous invitons à répondre à ce questionnaire, votre participation est précieuse et contribuera à enrichir la qualité de notre analyse. Vos réponses resteront **strictement confidentielles** et serviront exclusivement à des fins académiques.

Nous vous remercions sincèrement pour le temps que vous accordez à cette enquête.

Axe 01 : Pratiques du e-recrutement chez EmploiPartner.

1- En quoi le e-recrutement a-t-il modifié vos pratiques par rapport au recrutement traditionnel ?

- Réduction des délais
- Amélioration de la qualité des candidatures
- Meilleure expérience candidat
- Gain de temps pour les recruteurs
- Suivi plus structuré

2- Quel point êtes-vous impliqué dans les activités du e-recrutement ?

- Très impliqué
- Assez impliqué
- Peu impliqué
- Pas du tout impliqué

3- Avez-vous été formé(e) à l'utilisation d'outils numériques de recrutement chez EmploiPartner ?

- Oui Non

4- Comment évaluez-vous la structuration et l'efficacité du processus du e-recrutement chez EmploiPartner ?

- très bien structuré et très efficace
- structuré et Plutôt efficace
- Moyennement structuré et Peu efficace
- Mal structuré et inefficace.

5-Quels outils numériques utilisez-vous dans vos missions ?

- La Plateforme de recrutement (EmploiPartner)
- Réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook, Instagram, TikTok...)
- ATS / logiciels RH
- Outils IA (tri automatique, chatbots)
- Autre: _____

6-Est-ce que la diffusion des offres d'emploi sur les réseaux sociaux d'EmploiPartner contribue à rendre le processus du e-recrutement plus efficace ?

Oui Non

7- Par quels moyens contactez-vous principalement les candidats ?

- Email
- Appel téléphonique
- WhatsApp
- Message LinkedIn
- Autre : _____

8- Selon vous, quel format d'entretien est le plus pertinent dans le cadre du e-recrutement ?

- Entretien en visioconférence (Zoom, Google Meet, etc....)
- Entretien téléphonique
- Entretien différé (vidéo préenregistré par le candidat)
- Entretien physique après présélection en ligne

9- Avez-vous une grille d'évaluation standardisée pour les entretiens ?

- Oui
- Non
- En cours de développement

10- Quels sont les critères prioritaires dans la sélection d'un candidat ?

- Expérience professionnelle
- Niveau de formation
- Compétences techniques
- Soft skills (communication, adaptabilité, etc.)
- Langues maîtrisées
- Autres : _____

11- Quels freins ou limites vous rencontrés dans ce processus ?

- Difficulté à évaluer les softs skills à distance
- Supplément de candidatures non pertinentes
- Problèmes techniques liés aux plateformes de recrutement
- Manque d'interaction humaine avec les candidats
- Fiabilité limitée des informations fournies
- Autres : _____

Axe 02 : Mécanismes d'attraction des talents chez EmploiPartner.

1-Les outils numériques permettent de mieux cibler les candidats pertinents.

Oui Non

2-Pensez-vous que les candidats perçoivent Emploi Partner comme une entreprise moderne et innovante grâce à ses pratiques digitales ?

Oui Non

3- Le e-recrutement contribue-t-il à améliorer l'expérience candidat selon vous ?

Oui

Non

Cela dépend de la solution utilisée

4-Selon vous, quels outils ou techniques devraient être intégrés pour optimiser l'attraction des talents via le e-recrutement ?

Améliorer la CVthèque interne

Augmenter la publicité sponsorisée sur les réseaux sociaux

Investir dans l'IA pour présélectionner automatiquement

Renforcer la présence sur LinkedIn

Autre : _____

5- EmploiPartner propose une série de conseils aux candidats via des Réels sur les réseaux sociaux (par exemple, préparation aux entretiens, conseils pour la recherche d'emploi, gestion de carrière, etc.). Selon vous, cette initiative contribue-t-elle à renforcer la marque employeur ?

Oui, fortement

Oui, modérément

Non, pas du tout

Je ne sais pas

6- Selon vous, quelles actions ou éléments du service devraient être mises en place pour fidéliser durablement les clients ?

Réduction ou offres spéciales pour les clients réguliers

Mise en place à disposition de rapports de performance de recrutement

conseils en stratégie RH et marque employeur

Qualité des profils proposés

Rapidité et efficacité du processus de recrutement

Accompagnement et support clients constants

Facilité d'utilisation de la plateforme

Tarification compétitive

Autres : _____

7-Souhaitez-vous ajouter un commentaire sur votre expérience du e-recrutement ?

Informations personnelles :

1. **Sexe :** Masculin Féminin

2. **Tranche d'âge :** Moins de 25 ans 25-34 ans 35-44 ans 45 ans et plus

3. **Poste occupé actuellement :**

4. **Département d'appartenance :** Marketing Commercial recrutement (huntead)
 IT Direction Autres

5. **Ancienneté au sein d'EmploiPartner :** Moins d'un an 1 à 3 ans 3 à 5 ans Plus de 5 ans

Annexe 02 : Guide d'entretien

Bonjour madame, Nous vous remercions d'abord de bien vouloir participer à cet entretien dans le cadre de notre mémoire de master. Le sujet de notre recherche porte sur l'apport du e-recrutement sur l'attraction des talents, et votre rôle de Responsable RH au sein d'Employ Partner nous offre une perspective précieuse.

1. Pouvez-vous présenter brièvement votre parcours et vos missions actuelles au sein d'Employ Partner ?

Axe 1 : Pratiques et défis liés à la mise en œuvre du e-recrutement

1. Comment évaluez-vous l'efficacité actuelle de processus du e-recrutement en termes d'attraction et de sélection des talents ?
2. Comment garantirez-vous une évaluation objective lors des entretiens en visioconférences malgré l'absence de contact physique ?
3. Avez-vous rencontré des obstacles dans l'implémentation ou l'utilisation de des outils du e-recrutement (freins techniques, humains, financiers) ?

Axe 2 : L'attraction des talents chez EP

1. *Comment optimisez-vous l'expérience digitale des candidats (plateforme de candidature, suivi, feedback) ?*
2. Quelles sont les actions que vous mettez en place pour améliorer la visibilité des offres d'emploi publiées par votre entreprise ?
3. Dans quelle mesure travaillez-vous également sur la personnalisation de ces offres pour mieux capter l'attention des candidats ?

Axe 3 : Amélioration continue du processus

1. Comment percevez-vous les attentes actuelles des talents algériens (jeunes diplômés, profils expérimentés, cadres) et celles des entreprises clientes ?
2. En tant que responsable des opérations RH, envisagez-vous la mise en place d'un système structuré permettant d'évaluer la satisfaction des entreprises clientes vis-à-vis de vos prestations ?
3. Envisagez-vous de proposer des programmes de formation soft skills (communication, gestion du stress, leadership...) à destination des nouvelles recrues ?

Annexe 03 : Grille d'Evaluation de la Satisfaction Client

Informations générales :

- **Nom de l'entreprise :** _____
- **Nom du contact :** _____
- **Date de l'évaluation :** ___ / ___ / ___
- **Type de mission :**
 Recrutement Conseil RH Formation Autre : _____

1. Évaluation par critères :

(Veuillez cocher la case correspondante à votre niveau de satisfaction : 1 = Très insatisfait, 5 = Très satisfait)

Critères	1	2	3	4	5
Réactivité de l'équipe EmploiPartner					
Compréhension de vos besoins en recrutement					
Qualité des profils proposés (compétences, pertinence)					
Respect des délais annoncés					
Suivi après placement du candidat					
Qualité de la communication avec l'équipe EP					
Facilité d'utilisation des outils digitaux (la rebrique Espace recruteur)					
Rapport qualité/prix du service					

2. Évaluation globale

- **Note globale du service reçu (de 1 à 10) :**
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- **Recommanderiez-vous EmploiPartner ?**
 Oui Non
- **Pourquoi ?** _____
- **Suggestions d'amélioration (facultatif) :** _____

3. Commentaire libre :

Merci de partager toute remarque complémentaire utile :

Annexe 04 : Parcours de formation proposé : « EP Integration Academy »

Modules de formation (structuration par compétences clés) :

Module	Compétences visées	Contenu détaillé	Durée
1. Communication	Expression orale, assertivité, écrits pro	Prise de parole, mails, réunions, feedback	4h
2. Intelligence émotionnelle	Gestion des émotions, empathie	Reconnaître et nommer ses émotions, posture positive	3h
3. Gestion du temps	Organisation, productivité	Techniques : Eisenhower, Pomodoro, blocage de temps	3h
4. Collaboration	Coopération, résolution de conflits	Méthodes de collaboration efficace, DISC, écoute active	4h
5. Culture d'entreprise	Savoir-être, éthique	Règles de base : ponctualité, respect, responsabilité	2h
6. Leadership	Confiance, initiative	Vision de soi, zone d'influence, construction du projet pro	4h

Modalités pédagogiques

- Format hybride : e-learning + présentiel
- Équipe pédagogique : coachs RH internes + intervenants extérieurs certifiés
- Support : Modules interactifs, documents téléchargeables, vidéos
- Évaluation :
 - Quiz de fin de module
 - Évaluation à chaud et à froid
 - Certification EP en soft skills (badge numérique)

Jour	Heure	Module
Lundi	09h–12h	Communication
Lundi	13h–16h	Intelligence émotionnelle
Mercredi	09h–12h	Gestion du temps
Mercredi	13h–16h	Collaboration
Vendredi	09h–12h	Culture d'entreprise
Vendredi	13h–16h	Leadership personnel + évaluation finale

Outils de suivi et de valorisation

- **Suivi post-formation (30 jours après les formations)**
- **Création d'un groupe Alumni Soft Skills** sur LinkedIn.
- **Envoi d'un rapport d'intégration** aux entreprises partenaires.
- **Proposition d'un coaching individuel** (optionnel) pour les profils stratégiques

Table des matières

Résumé

Remerciments

Dédicace

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale 1

Chapitre 01 : Le e-recrutement : un enjeu majeur pour les entreprises à l'ère numérique 5

Section 01 : Le recrutement : un pilier de la GRH	7
1. Généralités sur la GRH :	7
1.1. Définitions de la GRH :	7
1.2. Les objectifs de la GRH :	8
1.3. Les activités classiques de la GRH :	9
1.3.1. Le recrutement :	9
1.3.2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :	9
1.3.3. La rémunération :	9
1.3.4. La gestion des carrières :	10
1.3.5. La formation :	10
1.3.6. L'évaluation des performances :	10
2. Le recrutement :	10
2.1. Une petite histoire de recrutement :	10
2.2. Définition et objectifs de recrutement :	11
2.2.1. La définition de recrutement :	11
2.2.2. Les objectifs de recrutement :	12
2.3. Les types de recrutement :	12
2.3.1. Le recrutement interne :	12
2.3.1.1. La définition du recrutement interne :	12
2.3.1.2. Les avantages et inconvénients du recrutement interne :	12
2.3.1.2.1. Les inconvénients du recrutement interne :	13
2.3.1.2.2. Les avantages du recrutement interne :	13
2.3.2. Le recrutement externe :	13
2.3.2.1. La définition du recrutement externe :	13
2.3.2.2. Les avantages et inconvénients du recrutement externe :	14
2.3.2.2.1. Les avantages du recrutement externe :	14
2.3.2.2.2. Les inconvénients du recrutement externe :	14
2.4. Le processus du recrutement :	14
2.4.1. La préparation de recrutement :	15
2.4.1.1. L'expression de la demande :	16

2.4.1.2.	L'analyse de la demande :	16
2.4.1.3.	La définition du poste et du profil :	16
2.4.1.3.1.	La définition du poste :	16
2.4.1.3.2.	La définition du profil :	17
2.4.2.	La recherche des candidatures (sourcing) :	17
2.4.2.1.	Prospection interne :	17
2.4.2.2.	Recherches des candidatures externes :	17
2.4.3.	La sélection des candidats :	18
2.4.3.1.	Le tri des candidatures :	18
2.4.3.2.	Le questionnaire :	18
2.4.3.3.	Les entretiens :	18
2.4.3.4.	Les tests :	19
2.4.3.4.1.	Les tests d'aptitudes :	19
2.4.3.4.2.	Les tests de personnalité :	19
2.4.3.4.3.	Les tests de situation :	20
2.4.3.4.4.	Méthode de Recrutement par Simulation (MRS) :	20
2.4.4.	L'accueil et l'intégration :	20
2.5.	Un processus de recrutement de qualité :	20
2.6.	Les méthodes classiques du recrutement :	21
2.6.1.	La publication d'une annonce dans la presse :	21
2.6.2.	Les agences d'emplois :	21
2.6.3.	Les salons d'emploi :	21
2.6.4.	Les instituts, universités et écoles :	21
2.6.5.	Les cabinets privés de recrutement :	22
2.6.6.	Les candidatures spontanées :	22
2.6.7.	Les autres filières :	22
2.7.	Les limites du processus du recrutement traditionnel :	22
Section 02 : Les NTIC au service du recrutement		23
1.	Définition des NTIC :	23
2.	La digitalisation de la fonction RH :	23
2.1.	Digitalisation :	24
2.2.	e-GRH :	24
2.3.	Système d'Informations des Ressources Humaines :	24
3.	L'impact des technologies sur le recrutement :	25
3.1.	L'Automatisation du processus du recrutement :	25
3.2.	L'Intelligence Artificielle (IA) pour l'évaluation des candidats :	25
3.3.	Les Plateformes de Recrutement en Ligne :	26
3.4.	Le Big Data :	26
3.5.	La Réalité Virtuelle (RV) et Augmentée (RA) :	26
3.6.	La Mobilité Mobile :	26
Section 03 : Du recrutement traditionnel au e-recrutement : Une transformation incontournable		27
1.	Le recrutement à l'ère numérique :	27
1.1.	L'évolution du e-recrutement :	27
1.2.	La définition du e-recrutement :	28
1.3.	Le processus du e-recrutement :	29

1.3.1.	Attirer les candidats :.....	29
1.3.1.1.	Communiquer sur l'environnement du poste (marque employeur) :.....	29
1.3.1.2.	Définir le besoin :.....	30
1.3.1.3.	Traduire le besoin en termes d'offre d'emploi pertinente :.....	30
1.3.2.	Rechercher les candidats (phase de sourcing) :.....	30
1.3.2.1.	Les réseaux sociaux :.....	31
1.3.2.1.1.	LinkedIn :.....	32
1.3.2.1.2.	Autre réseaux Facebook, Instagram, Twitter :.....	32
1.3.2.2.	CVthèques:.....	33
1.3.2.3.	Les cabinets de recrutement :.....	33
1.3.2.4.	Site carrière de l'entreprise :.....	33
1.3.2.5.	Les plateformes de publication d'annonces (jobboards):.....	34
1.3.3.	Sélection des candidats :.....	34
1.3.3.1.	L'ATS (Applicant Tracking System) :.....	35
1.3.3.2.	Les entretiens :.....	35
1.3.3.2.1.	Les entretiens téléphoniques :.....	35
1.3.3.2.2.	Les entretiens physiques :.....	35
1.3.3.2.3.	Les entretiens en visioconférence :.....	36
1.3.4.	Intégration :.....	36
1.4.	Les avantages et les inconvénients du e-recrutement :.....	36
1.4.1.	Les avantages du e-recrutement :.....	36
1.4.2.	Les inconvénients du e-recrutement :.....	37
1.5.	Différence entre e-recrutement et le recrutement traditionnel :.....	37
1.6.	L'intégration de l'IA dans le processus du e-recrutement :.....	38
1.6.1.	Les outils de recrutement reposent sur l'IA : nous allons les présenter brièvement :.....	38
1.7.	La notion du e-recrutement en Algérie :.....	39
1.7.1.	Les sites d'emploi en Algérie :.....	39

Chapitre 02 : le talent et son attraction à l'ère numérique.....41

Section 01 :	Le concept talent : fondements, dimensions et évolutions générationnelles	43
1.	Définition du concept talent :.....	43
2.	Le talent et ses paradoxes :.....	44
2.1.	Le talent : inné ou acquis ?.....	44
2.2.	Talent, compétence et potentiel :.....	44
2.2.1.	Talent et compétence :.....	44
2.2.1.1.	Points communs entre talent et compétence :.....	45
2.2.1.2.	Différences entre talent et compétence :.....	45
2.2.2.	Talent et potentiel :.....	46
2.3.	Le talent et ses caractéristiques propres :.....	47
2.4.	Les domaines d'expression du talent :.....	48
2.5.	Le talent dans l'organisation :.....	49
2.6.	Les générations X, Y et Z :.....	50
2.6.1.	La génération X:.....	50
2.6.2.	La génération Y :.....	50
2.6.3.	La génération Z :.....	51

Section 02 : Attraction des talents : enjeux et perspectives	52
1. Généralités sur le management des talents :	52
1.1. Définitions du management des talents :	52
1.2. Le processus du management des talents :	52
1.2.1. Attirer les talents :	53
1.2.2. Détecter les talents :	53
1.2.3. Recruter les talents :	54
1.2.4. Evaluer les talents :	54
1.2.5. Développer les talents :	54
1.2.6. Fidéliser les talents :	54
1.3. Les défis majeurs du management des talents :	55
1.4. Le rôle de Manager de talents :	55
2. L'attraction des talents à l'ère numérique :	56
2.1. L'attraction des talents :	56
2.1.1. La guerre des talents :	56
2.1.2. Le Marketing RH :	57
2.2. La marque employeur :	59
2.2.1. La définition de la marque employeur :	59
2.2.2. Les composantes de la marque employeur:	60
2.2.3. Les avantages d'une marque employeur forte:	61
2.2.4. Les enjeux de la marque employeur :	61
2.2.5. Le rôle de la marque employeur dans l'attraction des talents :	62
2.3. Les principales difficultés dans l'attraction des talents :	62
3. La rétention des talents :	63
3.1. La reconnaissance :	63
3.2. La rémunération :	63
3.3. Le développement professionnel :	63
3.4. La culture d'entreprise :	63
Section 03 : L'apport du e-recrutement dans l'attraction des talents	64
1. Le rôle des outils du e-recrutement dans l'attraction des talents :	64
1.1. Le site carrière :	64
1.1.1. Les fonctions du site carrière : Il existe 4 fonctions des sites carrières :	64
1.2. L'expérience candidat :	65
1.3. Les offres d'emploi :	65
1.4. Les réseaux sociaux :	66
1.4.1. Les réseaux professionnels:	66
1.4.2. Les réseaux non professionnels :	66
2. Attirer et recruter la génération Z :	67
3. Les tendances du marché de travail :	68
3.1. Le marché de travail moderne pour attirer et retenir les talents :	68
3.2. Le marché de travail en Algérie :	70

Chapitre 03 : Contexte organisationnel et approche méthodologique72

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil EmploiPartner	74
1. Fiche d'identité d'EmploiPartner :	74
2. Présentation de l'organisme d'accueil :	74

3.	Les valeurs d'EmploiPartner :	75
4.	Pourquoi EmploiPartner ?	75
5.	Les départements de l'EmploiPartner :	75
5.1.	Direction Générale :	75
5.2.	Départements Fonctionnels :	76
6.	L'organigramme d'EmploiPartner :	76
7.	Les filiales d'EmploiPartner :	76
7.1.	Huntead :	76
7.2.	Talenta :	76
7.3.	Interemio :	77
8.	Les services d'EmploiPartner :	77
8.1.	Annonce simple (EP JOB POSTING) :	77
8.2.	Pack Annonces et abonnements (CV STORE) :	77
8.3.	Annonce premium avec tri manuel des CV (EP FORFAITS/ABONNEMENT):	77
9.	La plateforme EmploiPartner :	77
10.	Les rubriques de la plateforme :	78
10.1.	Espace Recruteur :	78
10.2.	Offres d'Emploi :	79
10.3.	Nouvelles :	79
11.	Les réseaux sociaux d'EP :	80
12.	La charte de recrutement d'EmploiPartner :	81
12.1.	Diversité et inclusion au cœur de l'approche :	81
12.2.	Confidentialité et protection des données :	81
12.3.	Transparence et fluidité du processus :	81
12.4.	Innovation au service du recrutement :	82
12.5.	Responsabilité et engagement éthique :	82
12.6.	Respect du temps des entreprises et des candidats :	82
12.7.	Engagement client et accompagnement personnalisé :	82
12.8.	Amélioration continue et adaptation au marché :	83
Section 02 : Le processus du e-recrutement au sein d'EmploiPartner		83
1.	Le processus du e-recrutement au sein d'EmploiPartner :	83
1.1.	La préparation du recrutement :	83
1.1.1.	Identification et analyse du besoin :	84
1.1.2.	Rédaction de la fiche de poste :	84
1.1.3.	Diffusion de l'annonce du poste :	84
1.2.	La recherche et présélection des candidats :	85
1.2.1.	Tri des candidatures :	85
1.2.2.	Le sourcing :	88
1.2.2.1.	La CVthèque :	88
1.2.2.2.	LinkedIn :	89
1.3.	La sélection des candidats :	90
1.3.1.	Entretien téléphonique :	90
1.3.2.	Entretien physique /visioconférence :	90
1.4.	L'intégration du candidat (Post-recrutement) :	92
Section 03 : Présentation de la méthodologie de la recherche		92

1. Méthodologie de recherche :.....	92
1.1. La méthode descriptive :.....	92
1.2. La méthode analytique :	92
2. Les outils de collecte de données :.....	93
2.1. La recherche bibliographique :.....	93
2.2. L'observation participante :.....	93
2.3. Le questionnaire :	93
2.3.1. Présentation de l'enquête :	94
2.3.2. Architecture du questionnaire :	94
2.3.2.1. Une présentation du sujet de notre enquête :.....	94
2.3.2.2. La rédaction du questionnaire :	94
2.3.3. Construction et choix de l'échantillon :	95
2.3.4. Les étapes du déroulement de l'enquête :	95
2.3.4.1. Distribution du questionnaire :.....	95
2.3.4.2. Récupération des réponses :.....	95
2.3.4.3. Traitement et saisie des données :.....	95
2.3.4.4. Analyse des résultats :.....	95
2.4. L'entretien :	95
2.4.1. Le guide d'entretien :	96
2.4.2. Déroulement de l'entretien :.....	96
2.4.3. Le traitement et l'analyse des données :.....	96

Chapitre 04 : L'apport du e-recrutement sur l'attraction des talents chez EmploiPartner98

Section 01 : Analyse et interprétation des résultats du questionnaire.....	100
1. Test de fiabilité (Alpha-Cronbach) :	100
2. Analyse univariée (Tri à plat) :	100
2.1. Description de l'échantillon d'étude :	100
2.1.1. Répartition de l'échantillon selon le sexe :	100
2.1.2. Répartition de l'échantillon selon l'âge :	101
2.1.3. Répartition de l'échantillon selon le poste occupé actuellement :	102
2.1.4. Répartition de l'échantillon selon le département d'appartenance :.....	102
2.1.5. Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté :.....	103
2.2. Analyse statistique des résultats du questionnaire :.....	104
3. Analyse bivariée (Tri croisé) :	119
3.1. Analyse de l'hypothèse H1	119
3.1.1. Interprétation :.....	120
3.1.2. Validation de l'hypothèse H1 :	120
3.2. Analyse de l'hypothèse H2 :.....	120
3.2.1. Interprétation :.....	121
3.2.2. Validation de l'hypothèse H2 :.....	121
Section 02 : L'analyse de l'entretien, observations et suggestions.....	122
1. Présentation des réponses et synthèse de l'entretien :	122
1.1. Présentation des réponses de l'entretien :.....	122
1.2. Synthèse de l'entretien :	125
2. Observations :	125

2.1.	Intégration au sein de l'entreprise :	126
2.2.	Formations :	126
2.3.	Missions et tâches réalisées :	126
2.4.	Nos observations :	128
3.	Suggestions :	130
3.1.	Suggestion 1 : traitement des freins techniques :	130
3.2.	Suggestion 2 : Système d'évaluation de la satisfaction client :	130
3.3.	Suggestion 3 : Programme de formation aux soft skills post-placement :	130
Conclusion		132
Bibliographie.....		135
Annexes.....		141