

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

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
science commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**LE ROLE D'E-RECRUTEMENT DANS LA
RECHERCHE DES TALENTS
ETUDE DE CAS : SOCIETE GENERALE
ALGERIE**

Elaboré par :

Mlle : Chaimaa HAKKOUM

Encadré par :

Mme : Ibtissam BRAHAITI

Maitre de conférences -B à l'EHEC Alger

7^{ème} promotion

2019/2020

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

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
science commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**LE ROLE D'E-RECRUTEMENT DANS LA
RECHERCHE DES TALENTS
ETUDE DE CAS : SOCIETE GENERALE
ALGERIE**

Elaboré par :

Mlle : Chaimaa HAKKOUM

Encadré par :

Mme : Ibtissam BRAHAITI

Maitre de conférences -B à l'EHEC Alger

7^{ème} promotion

2019/2020

Résumé :

À l'ère de la mondialisation, où les nouvelles technologies de l'information et de la communication évoluent rapidement et avec l'expansion cruciale des entreprises et le développement des marchés, les entreprises cherchent à se démarquer, donc ils sont obligés d'accorder une grande importance à leurs ressources humaines car ces derniers sont considérés comme un moteur de création de richesse et un élément essentiel pour faire face à la concurrence.

Une entreprise consciente de l'importance de l'homme au travail, doit se charger de sa politique de recrutement, une fonction qu'est aujourd'hui, reconnue comme un outil de performance dans le but d'attirer les meilleures compétences afin d'occuper un poste bien déterminé.

Par conséquent, les entreprises adoptent ces NTIC pour publier leurs offres d'emploi sur Internet en raison de leurs avantages tels que le gain de temps et d'efforts et le renforcement de l'image de la marque employeur. D'où le passage du recrutement classique au recrutement électronique ou l'e-recrutement, qui devient une suite logique de ces développements pour la recherche des talents.

C'est dans ce cadre que notre recherche a ciblé la SGA, en ayant comme objectif d'analyser la politique de recrutement et la contribution de cette dernière à la recherche des talents.

Mots clés : E-recrutement, internet, talents, NTIC.

Abstract :

In the era of globalization, where new information and communication technologies are developing rapidly and with the great expansion of the markets, companies seek to show themselves, and therefore they are forced to give great importance to their human resources because they consider them an engine to create wealth and an essential element to face competition.

A company that realizes the importance of the human element at work must take into account its employment policy, as this job is nowadays an effective tool to attract the best skills and talents.

Therefore, companies use new information and communication technologies to publish their job offers on the Internet because of their advantages such as saving time and effort and enhancing the brand image of the business owner. Hence the shift from traditional recruitment to electronic recruitment, which has become a logical continuation of these developments in the search for talent.

In this context, our research targeted SGA, with the aim of analyzing employment policy and its contribution to the search for talent.

Keyword : e-Recruitment, internet, talents, NICT.

ملخص:

في عصر العولمة، حيث تتطور تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة بسرعة ومع التوسع الكبير الذي عرفته الاسواق، تسعى الشركات إلى إبراز نفسها، وبالتالي فهي مجبرة على منح أهمية بالغة لمواردها البشرية لأنها تعتبرهم محرك لخلق الثروة وعنصرًا أساسيًا لمواجهة المنافسة.

يجب على الشركة التي تدرك أهمية العنصر البشري في العمل أن تأخذ بعين الاعتبار سياسة التوظيف الخاصة بها، حيث تعتبر هذه الوظيفة في وقتنا الحالي أداة فعالة لجذب أفضل المهارات والمواهب.

لذلك تقوم الشركات باستخدام التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لنشر عروض العمل الخاصة بها على الإنترنت لما لها من مزايا مثل توفير الوقت والجهد وتعزيز صورة العلامة التجارية لصاحب العمل. ومن هنا جاء التحول من التوظيف التقليدي إلى التوظيف الإلكتروني، والذي أصبح استمرارًا منطقيًا لهذه التطورات في البحث عن المواهب.

في هذا السياق، استهدف بحثنا SGAL ، بهدف تحليل سياسة التوظيف ومساهمتها في البحث عن المواهب.

.

الكلمات المفتاحية: توظيف الكتروني، انترنت، مواهب، التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات.

Dédicace :

Grâce à DIEU le tout puissant j'ai pu achever la réalisation de ce modeste travail.

Je dédie ce travail à :

Mes chers parents pour leurs soutiens et leurs sacrifices.

À mes adorables sœurs et mon frère que j'ai toujours eu à mes côtés et qui m'ont soutenu jusqu'au bout.

À tous ceux et celles qui sont chers à mon cœur.

Remerciements :

La réalisation de cette étude a nécessité l'implication de nombreuses personnes dont il m'apparaît impératif et important de remercier avant d'entamer ce mémoire.

Tout d'abord, j'exprime mes sentiments de gratitude et de respect envers tous mes professeurs de l'EHEC Alger (ex INC), qui nous ont accompagné pendant ces années d'études universitaires durant lesquelles ils n'ont pas ménagé leurs efforts pour nous faire acquérir le savoir nécessaire à notre parcours professionnel.

Je souhaite remercier tout particulièrement Mme IBTISSAM BRAHITI pour avoir accepté de diriger ce travail, pour sa disponibilité et son implication dans sa correction, pour ses conseils pertinents et ses encouragements tout au long de la réalisation de ce mémoire.

J'adresse mes vifs remerciements à madame BRAKTIA Amel, Responsable Recrutement de Société Générale Algérie pour m'avoir donné l'opportunité d'effectuer ce stage au niveau de cette entreprise, pour le temps qu'elle m'a consacré malgré ses nombreux engagements et pour m'avoir fourni les informations et documents nécessaires à cette étude.

Je remercie l'ensemble du personnel de service recrutement de Société Générale Algérie pour leur collaboration sans laquelle ce mémoire n'aurait pas abouti.

Enfin, je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Liste des tableaux :

Numéro	Titre	Page
CHAPIRE 01		
Tableau N°01-01	L'évolution de la fonction RH	08
Tableau N°01-02	Les étapes de recrutement	20
Tableau N°01-03	Recrutement interne versus recrutement externe	24
Tableau N°01-04	Erreurs possible dans un processus de recrutement	25
Tableau N°01-05	Les avantages et les inconvénients des réseaux sociaux	30
CHAPITE 02		
Tableau N°02-01	Les besoins des acteurs autour du SIRH	39
CHAPITRE 03		
Tableau N°03-01	Notions proches de celles du talent	55
Tableau N°03-02	Evolution de la fonction RH vers la gestion des talents	73

Listes des figures :

Numéro	Titre	Page
CHAPITE 01		
Figure N°01-01	Les objectifs de la GRH	10
Figure N°01-02	Les 4 rôles de la fonction RH	11
Figure N°01-03	Les pratiques RH adaptées aux nouvelles générations	16
Figure N°01-04	Les raisons de définir une politique de recrutement	19
Figure N°01-05	Rôle des cabinets de recrutement	27
CHAPITRE 02		
Figure N°02-01	Les actions clés pour accompagner la digitalisation	37
Figure N°02-02	Les finalités du SIRH	38
Figure N°02-03	L'évolution de recrutement	40
Figure N°02-04	La procédure d'e-recrutement	44
CHAPITRE 03		
Figure N°03-01	Description du talent entre excellence et différence	58
Figure N°03-02	Les différents domaines où s'exprime le talent	61
Figure N°03-03	L'importance de la marque employeur	67
CHAPITRE 04		
Figure N°04-01	Organigramme Société Générale Algérie	87
Figure N°04-02	Organigramme de la direction ressources humaines SGA	89

Figure N°04-03	Répartition selon le genre	96
Figure N°04-04	Répartition selon la tranche d'âge	96
Figure N°04-05	Répartition selon le temps de recherche d'emploi	97
Figure N°04-06	Répartition selon le moyen de recrutement	97
Figure N°04-07	Répartition selon la qualité de processus de recrutement	98
Figure N°04-08	Répartition des interrogés selon leurs satisfaction de recrutement	99
Figure N°04-09	Répartition selon le service	99
Figure N°04-10	Répartition selon l'ancienneté dans le service	100
Figure N°04-11	Adéquation entre les qualifications et le poste occupé	101
Figure N°04-12	Les moyens de recrutement	101
Figure N°04-13	Répartition selon l'existence d'un SIRH	102
Figure N°04-14	Répartition selon la connaissance du terme e-recrutement	103
Figure N°04-15	Répartition selon l'utilisation d'e-recrutement	103
Figure N°04-16	Répartition selon le degré d'adaptation avec la numérisation de recrutement	104
Figure N°04-17	Répartition selon les difficultés adoptées à la numérisation de recrutement	105
Figure N°04-18	Le degré d'importance accordé aux objectifs de l'e-recrutement	105
Figure N°04-19	Les limites liées à l'utilisation de l'e-recrutement	106
Figure N°04-20	Répartition selon la qualification des candidats choisis par l'e-recrutement	107
Figure N°04-21	Les outils de recrutement utilisés	108

Figure N°04-22	Répartition selon le rôle de numérisation du recrutement sur le renforcement de l'activité de service recrutement	109
Figure N°04-23	Répartition selon la définition de talent	110
Figure N°04-24	Les méthodes utilisées pour attirer les talents	110

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
GRH	Gestion des ressources humaines
SGA	Société Générale Algérie
GPEC	La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences
RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise
QI	Quotient intellectuel
CDI	Contrat à durée indéterminé
CDD	Contrat à durée déterminé
ANEM	Agence nationale de l'emploi
CV	Curriculum Vitae
MOOC	massive open online course (en français : formation en ligne ouverte à tous)
SIRH	Système d'information de ressources humaines

SOMMAIRE :

Introduction générale	01
-----------------------------	----

CHAPITRE 01 : Le recrutement éléments de base de management des RH.....	05
--	-----------

- Section 01 : Généralités sur le management des RH 06
- Section 02 : Processus de recrutement 16

CHAPITRE 02 : Le recrutement à l'ère numérique.....	32
--	-----------

- Section 01 : Les technologies d'information et communication..... 33
- Section 02 : Le recrutement à l'ère numérique..... 40

CHAPITRE 03 : Le rôle d'e-recrutement dans la recherche des talents.....	50
---	-----------

- Section 01 : La notion de talents 51
- Section 02 : le rôle d'e-recrutement dans la recherche des talents..... 63

CHAPITRE 04 : L'e-recrutement et la recherche des talents au sein de SGA.....	77
--	-----------

- Section 01 : Présentation de l'entreprise..... 78
- Section 02 : Présentation et analyse de l'enquête sur le terrain..... 93

Conclusion générale.....	114
--------------------------	-----

INTRODUCTION GENERALE

Face aux mutations et changements technologiques, économiques et socioculturels de leur environnement, les entreprises cherchent les solutions les plus rationnelles et humaines pour une meilleure adaptation possible aux exigences de l'heure, imposées par la civilisation mondiale. Cette adaptation exige de la part des entreprises économiques un comportement organisationnel et structurel plus flexible qui considère le facteur humain en tant que principale ressource au sein de l'entreprise.

C'est pour ça, parmi les activités de l'entreprise, le recrutement paraît comme l'une des plus importantes, étant donné qu'il est le premier acte de GRH à permettre l'acquisition des ressources humaines.

Le recrutement est un processus incontournable dans la vie de toute entreprise. Parfois négligé, il engage pourtant l'organisation à long terme. En effet, l'idéal serait d'avoir « la bonne personne au bon endroit ».

Il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitives, les compétences, la personnalité...les plus en adéquation possible par rapport au poste à pourboire afin de maximiser l'efficacité du « capital humain » de l'organisation.

Le maintien de la dynamique et de la performance de l'entreprise dépend de la capacité à intégrer un personnel en adéquation avec les objectifs assignés. Ceci est devenu la base de la réussite du projet de l'entreprise.

Avec l'évolution technologique de ces dernières années qu'il a bouleversé le paysage de recrutement et de recherche de compétences, des exemples d'outils tels que les médias de recrutement, l'internet, l'intégration des nouvelles technologies ont vu le jour.

Il est vrai qu'aujourd'hui pour faire face à un marché d'emploi de plus en plus exigeant, les demandeurs d'emploi et les entreprises essaient toutes les techniques possibles pour se rencontrer. Et, à une époque où la concurrence est de plus en plus vive les entreprises doivent être vigilantes pour que les meilleurs candidats ne leur échappent pas.

Il est désormais acquis par les responsables RH, et les autres chasseurs de tête, que le recrutement en ligne constitue la meilleure manière de remplacer les annonces papiers pour la diffusion de ses offres d'emplois.

Cependant, la pratique de l'E-recrutement va plus loin, et offre plusieurs perspectives pour qualifier davantage ses actions de recrutement.

Face à la pénurie de certains talents, les réseaux sociaux, ou encore l'inbound recruiting, se révèlent des leviers précieux à activer pour l'entreprise moderne... leviers qui nécessitent toutefois une certaine maîtrise.

En Algérie, les entreprises ont commencé à changer leurs méthodes de recrutement et font preuve d'imagination. Elles ont absolument besoin de jeunes diplômés. Et pour cela, tout est fait pour tenter de les séduire.

L'entreprise « Société Générale Algérie » dispose d'un outil de l'E-recrutement, dédié à la sélection des meilleurs pour répondre à ses besoins.

Le choix du thème est motivé d'une part, pour le fait qu'il est d'actualité, d'autant que la culture technologique (internet) devient très répandue dans la société algérienne, et d'autre part, les entreprises ne peuvent pas ignorer l'influence des nouvelles technologies sur le recrutement ou bien sur son processus et leur maîtrise est nécessaire pour l'élaboration d'une stratégie de recrutement, et depuis, un nouveau terme est utilisé pour ce type de recrutement « e-recrutement ».

Pour l'entreprise, le choix est porté sur Société Générale Algérie, du fait de la notoriété dont jouit cette multinationale dans le secteur bancaire en Algérie d'une part, et l'image de marque dont s'est dotée cette banque à travers l'importance qu'elle accorde à la dimension humaine et au processus de recrutement de son capitale humain d'autre part.

L'objectif de notre travail de recherche consiste à démontrer l'importance de l'E-recrutement au sein de SGA et sa contribution dans la recherche des talents.

Pour cela, nous tenterons à répondre à la problématique suivante :

« Comment contribue le E-recrutement dans la recherche des talents dans Société Générale Algérie ? »

Afin d'étayer notre sujet et de répondre à cette problématique, nous avons jugé utile de poser les sous-questions suivantes, qui apporteront un éclairage utile sur les aspects de la problématique posée :

- SQ1 : comment le MRH via la pratique du recrutement contribuerait-il au choix des outils de recherche des talents sur le marché du travail ?
- SQ2 : quel est l'impact des NTIC sur la pratique du recrutement ?
- SQ3 : l'E-recrutement a-t-il un impact positif sur le sourcing des talents ?

Dans le souci de cerner au mieux les préoccupations suscitées par notre thème, et de suivre un cheminement logique de notre travail, nous nous sommes basées sur les hypothèses suivantes que nous tenterons de confirmer ou d'infirmer tout au long de notre travail de recherche :

- H1 : société générale utilise l'E-recrutement comme un outil pour sélectionner les meilleurs candidats.
- H2 : L'E-recrutement contribue positivement dans la recherche du capital humain qualifié de SGA.
- H3 : Les candidats retenus par le processus E-recrutement ne sont pas efficace pour SGA.

Afin de répondre à la problématique posée, et vu la nature de notre thème, nous avons choisi une méthodologie descriptive qualitative, ainsi nous nous sommes basé sur les outils de recherches suivants :

- Consultation d'ouvrages, de travaux universitaires, et revus spécialisés dans le domaine de recrutement.
- Consultation du site officiel de SGA ainsi que quelques documents internes à l'entreprise.
- Observation et prise de notes de l'ensemble de l'activité liée au recrutement.
- Enquête sur le terrain ayant abouti à un questionnaire réalisé auprès d'un échantillon du personnel de SGA.

Concrètement, nous avons élaboré un plan qui se compose de deux parties :

La première partie compte trois chapitres (théoriques) : le premier chapitre sera consacré au recrutement comme élément de base de management RH (concepts et fondements), le second s'intéressera plus particulièrement au recrutement à l'ère numérique, et enfin le troisième chapitre touchera au rôle de l'E-recrutement dans la recherche des talents.

La deuxième partie compte un chapitre (pratique) : il sera consacré aux processus de recrutement au sein de SGA, la présentation de l'enquête sur le lien entre le recrutement et la recherche des talents à l'aide d'un questionnaire. A cet effet, nous essayerons d'apporter une réponse à la problématique soulevée précédemment.

En conclusion, des suggestions s'imposeront naturellement pour conclure notre travail.

CHAPITRE 01 :

Le recrutement élément de base de management RH

Le management des ressources humaines est l'ensemble des pratiques ayant pour objectif de disposer d'un capital humain motivé et performant pour optimiser le fonctionnement d'une organisation. Toute entreprise doit gérer efficacement sa ressource humaine, car cette dernière est le moteur de développement de cette entreprise.

Parmi les activités de MRH, nous pouvons identifier : le recrutement, la rémunération, l'évaluation de la performance, la gestion prévisionnel des emplois et des compétences, la formation ...ect.

Dans ce premier chapitre, nous nous sommes basés sur des fondements théoriques issus de management RH, où l'objectif est de décrire le processus de recrutement comme élément de base de MRH.

Notre travail sera détaillé en deux sections ; la première section, nous présenterons le management des ressources humaines en général et son développement, ses objectifs, ses rôles, et les enjeux de chaque axe.

La deuxième section nous allons parler de processus de recrutement et ses méthodes traditionnelles, de plus nous allons présenter l'adéquation entre la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et le, ainsi que les types de recrutement utilisés.

Section 01 : Généralités sur le management de ressources humaines :

La qualité du MRH dépend pour une large part des choix organisationnels de la fonction RH, profondément transformé dans les années récentes. Au début des années 1980, la fonction personnelle s'est transformée en fonction RH, un changement de perspective. La conception traditionnelle du personnel perçue comme une source de coûts qu'ils faut minimiser, est remplacée par la conception d'un capital humain ayant des ressources qu'il faut mobiliser et investir.

1. Généralités sur le MRH :

1-1- Définitions :

Il existe plusieurs définitions, nous proposons les suivantes :

Définition 01 :

P. Roussel en donne la définition suivante :

« La GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de

soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »¹

Définition 02 :

Selon **Sekiou, Bloundin, Peretti Et Autre** ils définissent la GRH comme :

*« La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures,...etc.) et des activités (recrutement, formation...etc.) impliquant des ressources humaines, visant une efficacité et une performance optimale de la part des individus de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction ressource humaine une priorité nécessaire pour la coordination des ressources »*²

Définition 03 :

Marcel coté définit la fonction RH comme suit :

*« La fonction ressource humaine est cette partie de l'administration générale qui a pour rôle de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux des collaborateurs d'une manière efficace »*³

A partir de ces trois définitions citées ci-dessus, nous pouvons dire que la GRH apparaît à la fois comme intégrant l'ensemble des préoccupations de gestion sociale (recrutement, rémunération, formation, motivation...) et leurs modes de traitement (administration, gestion, communication, contrôle). C'est donc une pratique qui consiste à gérer le capital humain de manière optimale en vue de l'atteinte des objectifs que doit réaliser l'entreprise.

Gérer les hommes suppose de tenir compte du caractère autonome des individus et d'être capable de gérer les attentes et les interactions sociales.

Le domaine de la MRH ne se limite pas aux entreprises privées mais concerne toutes les structures rassemblant des individus pour atteindre un objectif commun, cela fait apparaître de sa complexité et enjeux, activité à la fois technique et stratégique, nécessitant des compétences variées et une compréhension des contraintes.

1-2- L'évolution de la gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines a beaucoup évolué depuis les 20 dernières années. Elle est passée de la simple gestion du personnel à la GRH, pour cela nous allons parcourir, selon Jean-Marie Peretti⁴.

¹ MONERO (M) : *Cours GRH sur proposition de MANVILLE (C)*, maître de conférences GRH, 2008, p.5.

² SEKIOU (L) et autres : *gestion des ressources humaines*, Edition de bock université, 2ème Edition, Bruxelles, 2001, p.10.

³ COTE (M) : *la gestion des ressources humaines*, paris, Vuibert, 1975, p.4.

⁴ PERETTI (J.M) : *ressources humaine*, 13^{ème} édition, Vuibert, paris, 2011, p.6.

De 1850 à 1944 :

- La fonction personnelle n'était pas encore identifiée.
- Le facteur humain était considéré comme une marchandise.
- Les fonctions de gestion du personnel étaient exercées par les dirigeants de l'entreprise, à titre d'exemple à cette époque (1914), une personne apparaît chez Paribas pour la prise en charge exclusive des questions du personnel, ainsi la nomination d'un chef du personnel chez Renault.
- L'apparition de demandes de besoins en personnels (recrutement, formation, apprentissage) a provoqué la création du service du personnel qui marque les débuts d'un fort développement de la réglementation sociale.

De 1945 à 1965 :

- La gestion du personnel se composait de fonctions traditionnelles : la qualification, le recrutement, et la gestion administrative. Aussi pendant cette période la fonction traditionnelle s'est élargi par la formation, l'information, et l'organisation de l'entreprise, la sécurité sociale et les retraites, les conditions de vie dans l'entreprise et la médecine du travail.
- Au cours de cette période, des entreprises ont créé leur direction du personnel.

De 1965 à 1975 :

- Un recentrage sur les relations humaines et le climat social.
- Une nouvelle réflexion se met en place visant à mutualiser les bonnes pratiques.
- Egalement l'apparition de nouveaux textes de loi, à titre d'exemple, la création en France du SMIC en 1970 et l'égalité de rémunération hommes/femmes en 1972.

De 1975 aux années 90 :

- Dans les années 70, il y avait un changement dans la gestion du personnel qui devient beaucoup plus qualitative, avec l'arrivée de psychosociologues à la tête des fonctions de personnel.
- Dans les années 1980, des formations spécialisées se développent. Et une apparition des premiers systèmes d'information RH (SIRH).
- Dans l'année 90, la fonction RH se développe progressivement à de nouveaux enjeux de l'entreprise (économiques, techniques, politiques,...), aussi, la volonté de la DRH d'acquiescer un rôle plus participatif dans la stratégie de l'entreprise.

L'évolution de la fonction RH se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH, vers la GRH et le management des RH selon le tableau suivant :

Tableau N°01-01 : L'évolution de la fonction RH

Approches des RH	Gestion du personnel	GRH
Assomption principale	L'homme est un coût qu'il	L'homme est une ressource

	faut minimiser	qu'il faut développer
Formation	Sert à adapter l'homme à son poste de travail	C'est un investissement
Horizon de prévision	Court et moyen termes	Long terme
Avantage compétitif	Marché ou technologie	Qualité des RH
Source de l'efficacité productive	Machine et organisation	Machine, organisation et qualité des RH
Source de la motivation	Salaire et progression de carrière	Salaire, progression de carrière et nature du travail confié
Face au changement	Résistance au changement C'est l'homme qu'on change	La RH est flexible

Source: MONERO (M): Op.cit., p.7.

Dans les années 2000 :

Une forte évolution obligeant les RH à s'adapter, à se développer, et améliorer les compétences pour y répondre et pour accompagner les changements engendrés : la formation (2004,2009), le dialogue social (2004), la GPEC (2005).

1-3- Objectifs de la GRH :

Selon SEKIOU ET AUTRES¹, Cinq grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs des fonctions ressources humaines :

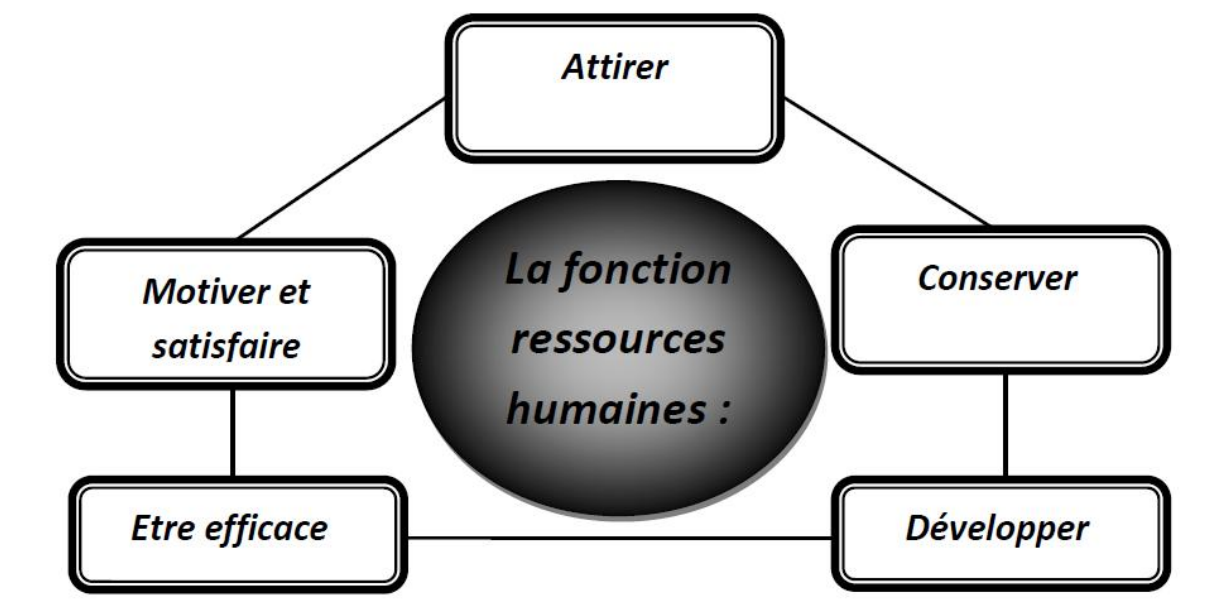
- **Attirer** : l'acquisition des ressources humaines est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main-d'œuvre. Il s'agit d'attirer un nombre suffisant de personnes possédant des habilités et de l'expérience.
- **Conserver** : l'élaboration des programmes de relève, le soutien de la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi importantes que l'embauche.
- **Développer** : à travers la formation, les entreprises essayent de conserver et d'améliorer leurs connaissances et leur savoir-faire dans le but de rester compétitives par rapport à la concurrence.
- **Motiver et satisfaire** : ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément. En rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au métier. Dans le domaine du climat de travail, on insiste sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre les représentants des employés et l'employeur. En santé et sécurité au travail, on cherche toujours à réduire les accidents du travail, et par

¹ SEKIOU (L) et autre : Op.cit., p.10.

conséquent, à mettre sur pied des programmes de formation sur la sécurité au travail et la prévention.

- **Etre efficace** : tous les objectifs précédemment cités convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés. L'efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation de la ressource humaine qualifiée, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la production de produit de qualité.

Figure N° 01-01 : Les objectifs de la GRH



Source : élaboré par les étudiants à l'aide de : COTE (M) : Op.cit., p.7.

1-4-Les 4 rôles de la fonction RH¹ :

Dave Ulrich a popularisé l'idée que les RH sont de véritables partenaires stratégiques au même titre que les autres fonctions de l'organisation. Il a proposé, dès 1997, une modélisation des quatre rôles qui doivent assurer les professionnels RH. Cette modélisation est toujours d'actualité.

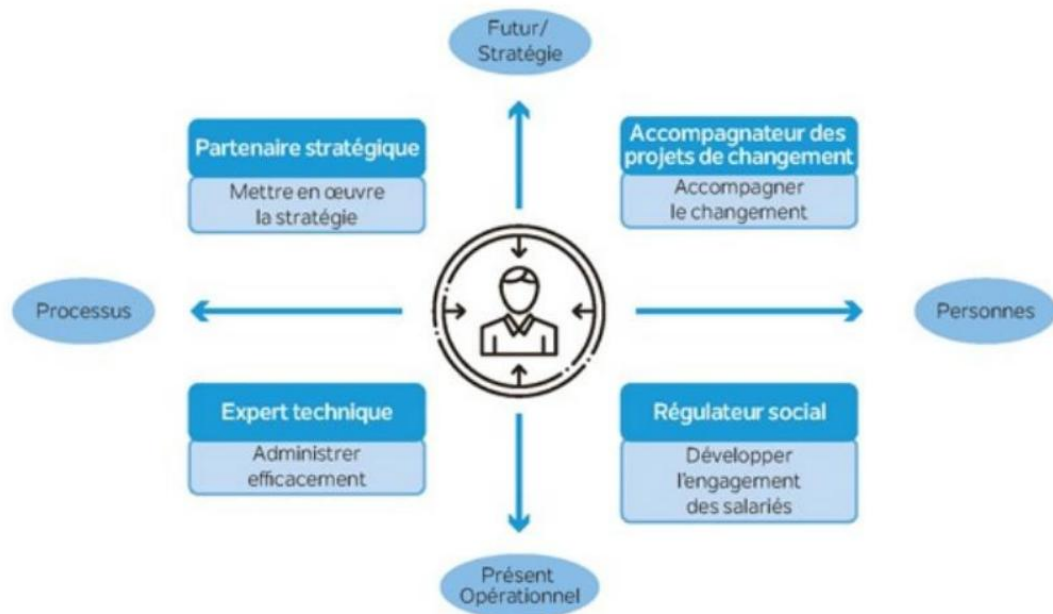
Cette matrice permet de prendre conscience des différentes dimensions de la fonction RH. Elle doit permettre à la fonction RH de mieux comprendre son rôle et ses missions qui vont bien au-delà de la partie administrative et des relations sociales ou elle représente la direction générale dans le dialogue social.

Aujourd'hui encore, ces quatre rôles décrits par Ulrich sont d'actualité et toujours attendus par les Directions Générales. Les DRH sont mandés pour définir la politique RH et l'aligner sur la stratégie de l'organisation. La fonction RH est considérée comme un acteur clé de l'accompagnement des transformations de l'organisation. Elle doit oser poser les questions et

¹ HAEGEL (A) : *la boîte à outils des ressources humaines*, 3^{ème} édition, édition Dunod, 2020, p.14.

conseiller la direction générale sur des décisions qui impactent les femmes et les hommes au travail. Elle influe ainsi sur les décisions en soulevant les problèmes sociaux.

Figure N° 01-02 : Les 4 rôles de la fonction RH



Selon Dave Ulrich, HR Champions, 1997.

Source : HAEGEL (A) : la boîte à outils des ressources humaines, 3ème édition, édition Dunod, 2020, p.15.

D'après le Figure ci-dessus on voit que la fonction RH doit jouer quatre rôles complémentaires contribuant à atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.

Elle doit être :

1/Un partenaire stratégique :

La fonction RH doit faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie de l'entreprise. Les politiques RH, telles que le recrutement, le développement des compétences, la rémunération, la gestion des talents, la démarche de la gestion des emplois et des parcours professionnels ou encore la politique sociale, doivent contribuer à atteindre les objectifs stratégiques.

2/Un expert administratif :

Elle assure la qualité des prestations administratives RH : paie et relations sociales. C'est le socle indispensable sur lequel s'appuient les autres processus RH.

3/Un agent du changement :

Elle doit intervenir en amont du changement afin d'encourager les nouveaux comportements et leur efficacité. C'est de la responsabilité de mettre en place une culture de changement et de la transformation.

4/Un champion des salariés :

Elle doit développer l'engagement des salariés et jouer un rôle de régulateur social. Elle s'assure de faire changer les mentalités et veille à la mise en valeur des salariés en tant que ressources stratégiques et non seulement en tant que variables d'ajustement. Elle assure ainsi le développement du capital humain et veille au bon développement du climat social et du bien-être au travail. Quand elle fait gagner ses salariés, elle fait gagner l'entreprise.

Selon une étude réalisée en 2018 par Harvard et le MIT, les salariés heureux sont deux fois moins malades, dix fois moins absents, 31% plus productifs et 55% plus créatifs.

2. Les modèles de la GRH ¹:

- Le modèle traditionnel :

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

- Le modèle des relations humaines :

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

- Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines :

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

- Le modèle de la gestion stratégique :

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

3. Les activités principales de la gestion des ressources humaines:

La fonction ressources humaines englobe trois grands axes :

¹ LETHIELLEUX (L) : *l'essentiel de la gestion des ressources humaines*, 13^{ème} édition, édition Gualino, 2019, p.15.

- 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.

3-1- L'acquisition du personnel :

3.1.1/ la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

Définition :

« La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une notion centrale de la gestion des ressources humaines. En effet, il s'agit de doter l'entreprise en ressources humaines, en qualité et en quantité au moment voulu ; c'est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectif et de qualification. »¹

Les objectifs de la GPEC :

- Adapter les ressources humaines. L'entreprise souhaite mettre en adéquation les 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.

3.1.2/ le recrutement :

Définition :

Le recrutement est : *« l'ensemble des actes qui consistent à repérer puis à sélectionner un individu pour lui faire intégrer une organisation »²*

L'étude sur le recrutement se fera au complet dans le deuxième chapitre de notre travail.

3-2- La stimulation du personnel :

3.2.1/ la rémunération :

Définition :

« La rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétributions monétaires et non monétaires, directes et indirects, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation »³

Les objectifs de la rémunération :

Les principaux objectifs de rémunération se résument comme suit :

¹ LE GALL (J.M) : *la gestion des ressources humaines*, PUF collections « Que sais-je ? », 2^{ème} édition, paris, 1992, p.23.

² BOURDONNAIS (J) : *le recrutement in encyclopédie de management*, édition Vuibert, paris, 1992, p.618.

³ SHIMON (L) et Autres : *la gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles*, édition d'Organisation, paris, 2002, p.384.

- Acquérir des ressources humaines compétentes : en offrant une bonne rémunération, il est possible d'attirer des personnes dont les qualifications permettent d'augmenter les profils de l'organisation ;
- Conserver les ressources performantes : offrir une rémunération équitable et satisfaisante permet d'éviter les départs au milieu des carrières ;
- Motiver les ressources humaines.

3.2.2/ la gestion des carrières :

Définition :

« Un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences »¹

Objectifs :

La gestion des carrières est utile pour les individus et pour les entreprises, elle permet d'atteindre les objectifs suivants :

- Développer des ressources humaines qualifiées pour des promotions ;
- Diminuer le risque de sous-utilisation ou de mal utilisation des ressources humaines ;
- Diminuer les couts de recrutement.

3-3- Le développement du personnel :

3.3.1/ la formation :

Définition :

Pour PERITTI, *« la formation est la possibilité de préparer le personnel au changement technologique, lui permettre de s'adapter aux nouvelles conditions de travail, de développer ses connaissances, pour une plus grande efficacité de l'entreprise dans son ensemble »²*

Les objectifs de la formation :

Nous avons essayé de résumer les principaux objectifs de la formation comme suit :

- Adapter les salariés à des taches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Améliorer le statut des salariés par promotions ;
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

3.3.2/ l'évaluation de la performance :

Définition : *« C'est une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié, quant à l'exercice de ses taches pendant une période*

¹ SEKIOU (L) et Autres : Op.cit., p.367.

² PERITTI (J.M) : *gestion des ressources humaines*, Vuibert, paris, 1987, p.195.

déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites des normes établies »¹

Les objectifs de l'évaluation de la performance :

Pour l'employé :

- Connaître ses responsabilités et ses attentes faces à son rendement ;
- Savoir exactement sur quels critères et normes il sera apprécié.
- Connaître les objectifs à atteindre.

Pour l'employeur :

- valoriser l'individu dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles.
- Evaluer les besoins de recrutement, de formation et de développement de l'employé.

4. les générations Y et Z au travail² :

L'approche générationnelle montre que les nouvelles générations Y et Z ont l'expérience d'un contexte particulier caractérisé par le chômage de masse, l'évaluation des niveaux d'éducation et la féminisation du marché du travail. Ce qui laisse apercevoir une autre conception du rapport au travail marquée par une volonté de donner une place égale dans la vie des différentes sphères porteuses de sens, par un rétrécissement de l'écart de modèles masculins et féminins d'engagement dans le travail et par une approche des relations sociales plus privatisées que communautaires.

Il s'agit de mieux comprendre les générations Y et Z et leur rapport au travail pour mieux les intégrer et tirer parti de leur différences. Cette compréhension permet de faire évoluer les pratiques de gestion des RH et de management pour travailler autrement avec ces nouvelles générations. Cela permet de faire changer les stéréotypes que les managers ont à l'égard des jeunes et de les amener à adapter leur façon de manager.

Ces générations sont en quête de sens. Elles sont sensibles à l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Toutes les entreprises sont concernées, aujourd'hui ou à court terme, par l'arrivée des jeunes au travail. Une adaptation de la politique RH et du mode de management est absolument nécessaire pour 2 raisons :

- Les politiques RH mises en place par les entreprises ne sont pas suffisamment adaptés aux principales attentes et revendications des jeunes salariés.
- Les managers ont beaucoup de difficultés à gérer ces jeunes par manque de compréhension des motivations de cette nouvelle génération.

¹ SEKIOU (L) et Autres : Op.cit., p.304.

² HAEGEL (A) : Op.cit., p.64.

Figure N° 01-03 : Les pratiques RH adaptées aux nouvelles générations



Source : HAEGEL (A) : la boîte à outils des ressources humaines, 3ème édition, édition Dunod, 2020, p.65.

La génération Y (jeunes nés entre 1978 et 1994) a connu le confort matériel et technologique, le sentiment d'insécurité mais aussi l'incertitude affective dans les familles et le chômage de leurs proches.

Quant à la génération Z (jeunes née entre 1995 et 2008), elle a été surprotégée par les parents. Elle est présente sur les réseaux sociaux dès son plus jeune âge gérant ainsi sur le web sa capacité d'influence.

Le mode de relation de ces jeunes avec l'entreprise est la contractualisation des échanges. Ils ont une soif d'immédiateté, un haut niveau d'exigence vis-à-vis du monde du travail et de leur manager, un besoin de changement, de rythme et de respect. Ils ont une relation moins affective et plus distanciée avec l'entreprise et souhaitent un retour sur investissement rapide. Ils sont en quête de sens et ne remettent pas en cause l'autorité, mais la légitimité des porteurs de l'autorité.

Section 02 : le processus de recrutement :

La qualité d'un recrutement ne dépend pas uniquement de la façon dont le recruteur conduit l'entretien. La DRH élabore en amont une politique de recrutement, qui définit à la fois les besoins quantitatifs et qualitatifs de l'organisation, ainsi que les profils recherchés et les techniques utilisées pour recruter les personnes les plus adaptées. La stratégie de l'entreprise, la stratégie RH, et la politique RSE, les accords et les chartes RH signées par

l'entreprise, qui prennent des engagements concernant les profils recrutés, ainsi que les valeurs de l'entreprise, sont à prendre en compte pour bâtir une politique de recrutement.

1. Une petite histoire de recrutement ¹:

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. 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 grands en moyenne de 6,35cm 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 ou le défi consiste à recruter les gens sur leur potentiel, sur leur capacité à évoluer et à s'adapter à un environnement complexe, changeant :

- Des personnes avec une curiosité insatiable qui les pousse à se dépasser, à explorer de nouveaux chemins et de nouvelles idées.
- Des visionnaires qui voient des connexions là où les autres ne voient rien.
- Des talents avec un degré de motivation pour elle-même et leurs équipes.
- Une ténacité à toute épreuve pour surmonter les échecs et les difficultés, sans pour autant oublier des qualités d'intelligence et des compétences techniques adaptées au poste.

2. la définition et les objectifs de recrutement :

2-1- Définition du recrutement :

A l'origine, le recrutement désigne de « faire des recrues », pour augmenter le potentiel militaire des armées. Le verbe recruter désigne : « appeler, rassembler des recrues, recruter un régiment ». Ce n'est que par extension qu'il signifie « engager du personnel ».

Selon Jean Guyot, l'acte de recruter est définie comme étant : « Mettre à la disposition des ateliers et des magasins le personnel nécessaire à leur bon fonctionnement en nombre et en qualification »²

Recruter consiste à positionner la bonne personne à la bonne place au bon moment. C'est une activité stratégique dont l'objectif est de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités

¹ DUMON (C) : *Recruter les meilleurs à l'ère digitale*, Eyrolles, 2016, p.14.

² GUYOT (J) : *le recrutement méthodique du personnel*, entreprise moderne édition, paris, 1983, p.215.

cognitives, les compétences, la personnalité... les plus en adéquation possible avec le poste à occuper afin de maximiser l'efficacité des ressources humaines de l'organisation.

De nombreuses raisons peuvent rendre nécessaire le recrutement d'un nouveau collaborateur : croissance de l'activité de l'entreprise, réorganisation interne, développement d'une nouvelle activité, départ ou mutation d'un salarié de l'entreprise... le recrutement de salariés est une étape importante dans la vie d'une entreprise. Il permet en effet l'arrivée de nouvelles compétences dans l'entreprise. Mais le recrutement n'en est pas moins :

- Une pratique de GRH risquée car un mauvais recrutement a des conséquences négatives pour l'entreprise d'un point de vue financier (coût du recrutement, coût d'un éventuel licenciement et remplacement...) mais aussi social (climat social dégradé, performance moindre, démissions et nouveaux recrutements à prévoir...).
- Une pratique de GRH coûteuse car recruter prend du temps du fait de la succession de différentes étapes (publication d'une offre d'emploi, tri des candidatures, entretiens, intégration...).¹

2-2-Les objectifs de recrutement :

Le recrutement est une activité dont dépend l'organisation pour acquérir les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement et l'atteinte de ses objectifs globaux. Les principaux objectifs peuvent être énumérés ainsi :

- Elaborer les moyens et techniques qui permettent à l'organisation de recruter les candidats compétents.
- Assurer à l'entreprise des effectifs dont elle a besoin conformément à la planification des ressources humaines et à l'analyse des postes.
- Identifier les personnes susceptibles d'occuper des emplois au meilleur coût possible.
- Attirer des candidats à partir desquels les nouveaux salariés seront sélectionnés afin que chacun d'entre eux utilise ses aptitudes, sa formation, son expérience, son tempérament et sa motivation de la meilleure façon possible.
- Augmenter la banque de candidats à un coût minimum en prévision des postes que l'organisation offrira dans le futur.
- Permettre de comparer les ressources internes (salariés actuels) avec ceux susceptibles d'être recrutés.

3. l'importance de recrutement :

Le recrutement est un processus incontournable dans la vie de toute entreprise. Parfois négligé, il engage pourtant l'organisation à long terme. En effet, l'idéal serait d'avoir « la bonne personne au bon endroit ». Il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitives, les compétences, la personnalité...etc. les plus en adéquation possible avec le poste à occuper afin de maximiser l'efficacité des ressources humaines de l'organisation.

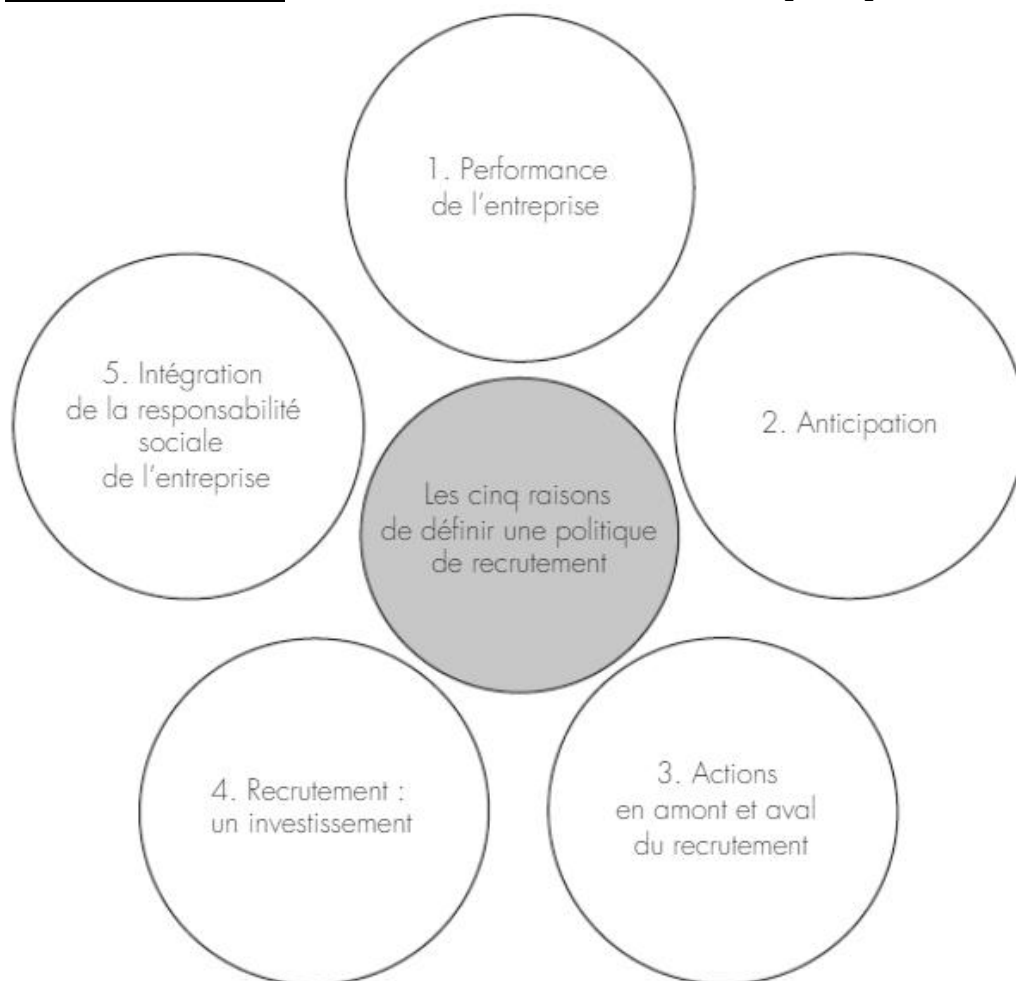
¹ GUILLOT-SOULEZ (C) : *la gestion des ressources humaines*, 12^{ème} édition, Gualino, 2019, p.35.

Par ailleurs, un recrutement comporte des enjeux financiers non négligeables. En effet, tout processus d'embauche a des couts pouvant se chiffrer de façon assez précise.

Nous comprenons dès lors qu'un mauvais recrutement peut être encore plus couteux : si on s'aperçoit assez rapidement de l'inadéquation de la recrue avec le poste, on peut bénéficier de la liberté donnée par la période d'essai mais on devra renouveler le processus de recrutement, et le poste à pouvoir sera toujours en attente d'être comblé.

4. Pourquoi définir une politique de recrutement ?¹

Figure N° 01-04 : Les raisons de définir une politique de recrutement



Source : GAVAND (A) : *le recrutement : enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards*, Edition Eyrolles, paris, 2013, p.26.

Aujourd'hui, les enjeux de la fonction recrutement sont tels que ce serait une erreur stratégique, de la part d'une direction générale, de ne pas se doter d'une politique de recrutement. La direction de l'entreprise, en lien étroit avec la direction des ressources humaines, doit donc mener une réflexion sur les pratiques optimales en matière de recrutement, définir les processus et l'organisation en conséquence.

¹ GAVAND (A) : *le recrutement : enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards*, Edition Eyrolles, paris, 2013, p.26.

5. le processus de recrutement :

5-1- Les étapes du recrutement ¹:

Le processus de recrutement se décompose en plusieurs étapes de la préparation du recrutement, quand un besoin est identifié, jusqu'à l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés dans l'entreprise :

Tableau N° 01-02 : les étapes du recrutement

Etapes du processus de recrutement		Objectifs
<u>Etape 01 :</u> Préparation du recrutement	Expression de la demande	Définir le besoin de l'entreprise.
	Analyse de la demande	Analyser l'opportunité du recrutement d'un nouveau salarié.
	Définition du poste et du profil	Définir la fonction et l'entreprise des qualités nécessaires pour l'occuper correctement.
<u>Etape 02 :</u> Recherche des candidatures	Prospection interne	Mener une campagne de recrutement en interne en direction de la cible choisie.
	Choix de la méthode de recherche	Choisir entre la réalisation du recrutement en interne (service RH) ou en externe (cabinet de recrutement, chasseur de têtes...)
	Recherche des candidatures externes	Mener une campagne de recrutement en externe en direction de la cible.
<u>Etape 03 :</u> Sélection des candidats	Premier tri	Réaliser une première sélection à partir des CV et lettres de motivation.
	Entretiens	Réaliser une nouvelle sélection après entretiens.
	Tests éventuels	Réaliser une nouvelle sélection après d'éventuels tests.
<u>Etape 04 :</u> Accueil et intégration	Proposition	Fixer les conditions d'embauche du candidat.
	Accueil	Préparer l'arrivée du nouvel embauché dans l'entreprise.

¹ GUILLOT-SOULEZ (C) : Op.cit., p.35.

	Intégration	Faciliter l'insertion du recruté dans l'entreprise et dans ses nouvelles fonctions.
--	-------------	---

Source : GUILLOT-SOULEZ (C) : *la gestion des ressources humaines*, 12ème édition, Gualino, 2019, p.35.

Quand une entreprise prend la décision de recruter à l'extérieur, plusieurs questions se posent avant de lancer le processus de recrutement :

- **Quelles solutions alternatives à l'embauche ?** l'entreprise peut en effet privilégier le recours au travail temporaire, l'embauche en contrat à durée déterminée, l'embauche d'un stagiaire, le recours à la sous-traitance...
- **Quelle durée du travail ?** en fonction des besoins humains, une entreprise peut privilégier une embauche à temps plein ou une embauche à temps partiel.
- **Quel contrat de travail ?** les entreprises peuvent choisir entre différents types de contrats de travail (CDI, CDD, CTT,.....).

Selon les réponses apportées à ces questions, la procédure de recrutement ne sera pas la même (méthodes de recrutement, temps consacré au recrutement).

5-2- les principaux contrats de travail ¹:

5.2.1/ Le CDI (contrat à durée indéterminée) :

C'est la forme normale et générale de la relation de travail. Par définition, il est conclu sans limitation de durée. Il peut être rompu sur décision unilatérale soit de l'employeur, soit du salarié par accords entre les deux parties.

5.2.2/ Le CDD (contrat à durée déterminée) :

Le recours au CDD est encadré :

- La conclusion d'un CDD n'est possible que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire et seulement dans les cas énumérés par la loi.
- Il ne permet pas de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise.
- Un CDD est conclu pour une durée limitée et précisée, au départ, dans le contrat. Il prend fin soit à la date fixée, soit, en l'absence de terme précis, lorsque se réalise l'objet pour lequel il a été conclu.

5.2.3/ Le CTT (contrat de travail temporaire) :

Il est utilisé pour exécuter une tâche à durée limitée (mission). Le travailleur intérimaire est employé par une entreprise de travail temporaire qui le met à disposition d'un employeur.

5.2.4/ Le contrat de professionnalisation :

S'adresse à tous les jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus et aux demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus. Ce contrat est assorti d'une période de formation obligatoire : il associe des

GUILLOT-SOULEZ (C) : Op.cit., p.37.

enseignements généraux, professionnels et technologiques et l'acquisition d'un savoir-faire, par l'exercice, en entreprise, d'une ou plusieurs activités correspondant à la qualification visée.

5.2.5/ Le contrat d'apprentissage :

Ce contrat est destiné aux jeunes de 16 à 29 ans révolus. Toute entreprise du secteur privé peut embaucher un apprenti si l'employeur déclare, prendre les mesures nécessaires à l'organisation de l'apprentissage.

5.2.6/ Le CUI (contrat unique d'insertion) :

Il a pour objet de faciliter l'insertion professionnelle des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières d'accès à l'emploi.

5-3- Les acteurs du recrutement :

Quand une entreprise décide de procéder au recrutement d'un nouveau collaborateur, plusieurs possibilités s'offrent à elle pour mettre en œuvre la recherche de candidats selon la difficulté de la recherche, les moyens humains disponibles au sein du service RH pour gérer le recrutement et les moyens financiers de l'entreprise.

Une entreprise peut tout d'abord se charger elle-même de la recherche. Cette option est généralement privilégiée pour des recrutements répétitifs portant sur des postes bien connus et des profils bien identifiés et lorsque l'entreprise dispose d'un grand nombre de candidatures spontanées et d'un service de recrutement interne doté de moyens suffisants.

Une entreprise peut aussi faire appel à des acteurs externes, spécialistes du recrutement :

5.3.1/ les cabinets de recrutement ¹:

Les cabinets de recrutement ont pour mission de fournir aux entreprises des candidatures spécifiquement adaptées à leurs besoins.

Les candidats pressentis par le cabinet de recrutement sont généralement conduits à passer un ou plusieurs entretiens avec celui-ci avant d'être mis en relation avec l'entreprise.

Les services du cabinet de recrutement sont directement facturés à l'entreprise, sans aucun coût pour le candidat.

Les tarifs sont généralement constitués par un pourcentage du salaire annuel du collaborateur et peuvent faire l'objet de remises si celui-ci ne correspond pas aux attentes de l'entreprise (par exemple, dans le cas d'une rupture de la période d'essai).

5.3.2/ les chasseurs de têtes² :

¹ BERJOT (X) : *j'embauche un salarié*, édition Afnor, 2016, p.19.

² HANNACHE (W) : *essai d'analyse de la politique de recrutement dans la société*, mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de master en sciences commerciales, (option : management des ressources humaines), Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2018, p.39.

Leurs manière d'agir (approche direct) consiste à identifier les candidats qui correspondent mieux au profil recherche et à entrer directement en contact avec eux. Ils leur font des propositions de recrutement même s'ils (candidats) n'ont pas manifesté l'intention de changer de poste.

5.3.3/ les agences d'intérim ¹:

Elles se chargent du recrutement pour des missions, des CDD voire des CDI.

5.3.4/ le pôle d'emploi :

Il est chargé de mettre en relation les entreprises et les demandeurs d'emploi.

5.3.5/ Offices publics de l'emploi

Tel que l'ANEM (en Algérie) ou l'APEC (en France) qui sont des institutions auprès desquelles les entreprises peuvent sourcier et faire présélectionner des candidats.

5-4- les types de recrutement :

Il y a différentes méthodes qui sont utilisables dans la recherche des candidatures, il y a entre autres la prospection interne qui nécessite une identification des compétences requises dans l'organisation. C'est une solution intéressante pour l'entreprise parce qu'elle connaît les candidats, la promotion, la mobilité interne sont les outils de motivation non négligeable, de plus, ceci permet d'avoir un personnel d'ores et déjà rompu aux valeurs et culture de l'entreprise. Dans les recherches externes, utiles quand les compétences n'existent pas en interne, adaptées à un objectif de changement dans une optique d'innovation.

5.4.1/ le recrutement interne² :

Le recrutement interne est « une opération ayant pour but de pouvoir un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels »³. Il permet à l'entreprise de proposer à ses salariés un ou des postes vacants dans le cadre de la gestion de mobilité. Une entreprise doit toujours proposer les offres d'emploi à ses salariés avant de les diffuser en externe, c'est souvent une formalité qui est incluse dans la convention collective de l'entreprise ou bien il s'agit d'un accord avec les institutions représentatives du personnel. Pour l'entreprise, c'est un avantage considérable puisque cela lui permet de communiquer sur les possibilités de promotions au sein de la structure, de plus, il y aura beaucoup moins de temps à consacrer à l'intégration du salarié.

Enfin, le cout pour l'entreprise est moindre car il n'est pas nécessaire de faire appel à un cabinet de recrutement.

5.4.2/ le recrutement externe⁴ :

¹ GUILLOT-SOULEZ (C) : Op.cit., p.39.

² BENCHEMAN (F) et GALINDO (G) : *Mémentos LMD – gestion des ressources humaines*, 5^{ème} édition, Gualino, 2015, p.48.

³ PERETTI (J.M) : *gestion des ressources humaines*, 15^{ème} édition, Vuibert, 2008, p.52.

⁴ BENCHEMAN (F) et GALINDO (G) : Op.cit., p.48.

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. En effet, les entreprises peuvent avoir besoin d'un regard nouveau sur leur mode de fonctionnement ou même sur un service. Cela permet de stimuler et de motiver le personnel. Parfois, un souci va persister au sein d'une structure, il va y avoir toutes sortes d'audits possibles mais le problème ne sera pas résolu. L'arrivée d'une nouvelle personne avec de nouvelles compétences et un regard neuf va parfois permettre de faire avancer les choses et ainsi améliorer le climat de l'entreprise.

5.4.3/ les avantages et les inconvénients :

La plupart des entreprises commencent à envisager si, en interne, une personne ne peut pas être recrutée sur le poste. Ce type de recrutement ne présente cependant pas que des avantages. De manière symétrique, recruter une personne extérieure à l'entreprise peut aussi comporter des inconvénients. Comme pour tout choix, un arbitrage est souvent conduit entre ces deux types de recrutement. Le tableau suivant récapitule les principaux points positifs et négatifs associés à ces deux démarches :

Tableau N° 01-03 : recrutement interne versus recrutement externe

	Recrutement interne	Recrutement externe
Avantages		
Pour le salarié	Connaissance du fondement de l'entreprise	Nouvelle expérience professionnelle (au moins nouveau contexte professionnel)
Pour l'entreprise	_ reproduction de la culture d'entreprise _ synonyme de signal de trajectoires de mobilité en interne _ stimule la compétition en interne _ cout et délai du recrutement minimisés	_ intégration de « sang neuf » dans l'entreprise _ occasion de communiquer en externe sur l'entreprise et ses évolutions
Inconvénients		
Pour le salarié	Risque d'arriver à son « seuil d'incompétence »	Adaptation à une nouvelle entreprise et à une nouvelle équipe (rôle clé de la procédure d'intégration)
Pour l'entreprise	_ moyen de se « débarrasser » d'un salarié dans l'équipe _ risque de culture de promotion interne systématisée (promotion à l'ancienneté par exemple)	_ cout plus élevé qu'un recrutement interne _ signal négatif pour les salariés en quête de mobilité _ risque d'échec du recrutement (pendant et après la période d'essai)

6. La GPEC comme outil d'aide au recrutement :

Le recrutement se fait en fonction des capacités financières de l'entreprise et de certaines variables comme le niveau de production, l'âge de salariés, le turn-over...

Pour optimiser ces ressources allouées à l'investissement « recrutement », celles-ci doivent être bien gérées et c'est ça l'objectif principal de la GPEC, il s'agit d'harmoniser les compétences des salariés à l'activité de l'entreprise et à ses perspectives d'évaluation en identifiant les compétences clés qu'il faut conserver, développer, et/ou acquérir à court ou moyen terme.

Ainsi qu'elle peut servir comme outil de recrutement. En effet l'analyse quantitative peut être une base pour identifier les postes sensibles de l'organisation et le descriptif du poste permet de lister l'ensemble de compétences liées au poste. Cette étude est utile pour comparer les candidats entre eux et choisir le candidat dont le profil est le plus en adéquation avec le poste.

La GPEC permet de limiter les risques liés à un recrutement dont la première étape. Le profil, est la plus délicate à réaliser.

7. Les limites d'un processus de recrutement :

Plusieurs limites peuvent être rencontrées en cours d'un processus de recrutement d'après S.Guerrero, on peut résumer quelques-unes dans le tableau suivant :

Tableau N° 01-04 : Erreurs possibles dans un processus de recrutement

Erreur	Description	Risque
La surcote du poste	Recruter des individus surqualifiés qui seront adaptables dans un premier temps...	... mais qu'il faudra promouvoir rapidement au risque d'obtenir une démotivation.
Le clonage	Recruter toujours le même profil (même poste, même formation) ou privilégier des filières.	La diversité des profils est une richesse qu'il faut envisager dès le recrutement.
L'effet de halo	Focalisation sur certains éléments thématiques (diplômes, expérience professionnelle antérieure...) au détriment d'autre.	Ecarter un candidat pour une seule raison sans savoir envisager l'ensemble de ses qualités et compétences.

L'effet de projection	Projeter sur le candidat ses propres qualités ou défauts.	Etre en situation de clonage. Ne pas arriver à se détacher de son a priori.
L'effet de Hawthorne (l'effet placebo)	Construction ponctuelle par le candidat d'une image positive lors du recrutement ou, à l'inverse, mauvaise présentation de son potentiel pour cause de stress.	Ne pas détecter l'ensemble de la personnalité du candidat.
L'effet de désirabilité sociale	Les réponses des candidats sont orientées suivant une norme de références.	Le recruteur peut ne pas savoir éviter cette situation en posant des questions de recoupement déstabilisantes.

Source : GUERRERO (S) : *les outils RH : les savoir-faire essentiels en GRH*, édition Dunod, paris, 2004, p.102.

Ce tableau représente les erreurs possibles dans un processus de recrutement et les risques probables entraînés.

8. les méthodes de recrutement :

8-1- Méthodes de recrutement traditionnelles :

Quand elles décident de recruter, les entreprises peuvent tout d'abord réaliser une prospection interne : les postes vacants sont généralement d'abord proposés aux salariés de l'entreprise. L'existence de postes disponibles peut permettre la mise en œuvre de la promotion interne et des salariés peuvent, dans le cadre de leur plan de carrière, remplir les conditions pour occuper le poste. Les postes vacants peuvent également être proposés à des personnes ayant déjà travaillé dans l'entreprise : stagiaires, intérimaires, CDD...

En cas de recrutement externe, il existe plusieurs méthodes traditionnelles pour mener à bien un recrutement. L'entrepreneur choisira une ou plusieurs d'entre elles selon son budget, le temps qu'il souhaite y consacrer et la qualification souhaitée des candidats :

8.1.1/ la publication d'une annonce dans la presse ¹:

C'est l'un des moyens les plus surs, 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 mieux appropriés sont ceux qui sont potentiellement les plus consultés par les personnes ayant le profil recherché.

8.1.2/le recours à un cabinet de recrutement² :

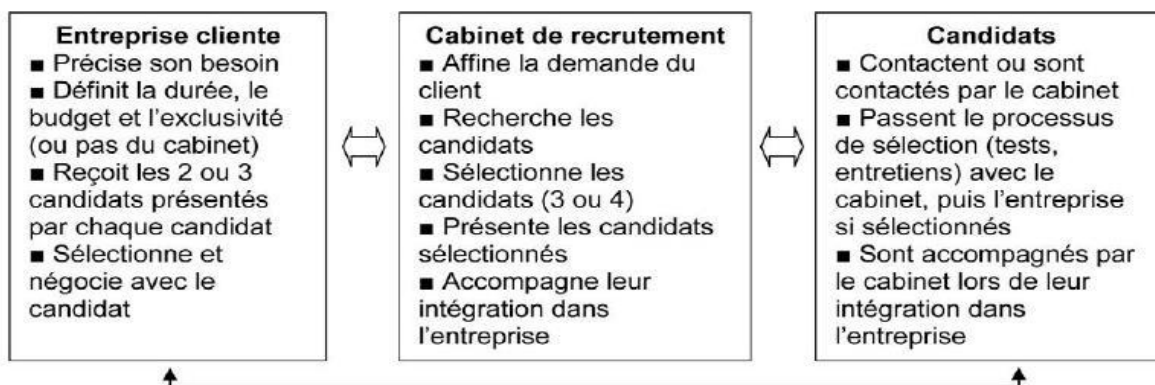
Pourquoi faire appel à un cabinet de recrutement ? Tout d'abord parce que l'entreprise choisit d'externaliser son activité de recrutement. Aujourd'hui, les entreprises se recentrent sur leurs

¹ DURIEUX (J) et BESSER (H) : *réussissez vos recrutements*, édition ESF, 2012, p.53.

² BENCHEMAN (F) et GALINDO (G) : Op.cit., p.57.

métiers de base et externalisent un certain nombre d'activités supports, dont le recrutement fait partie. Comme le montre le schéma ci-dessous, leur rôle est de servir d'intermédiaire entre des offreurs d'emplois et des demandeurs (ou des chercheurs passifs), de cerner l'offre pour sélectionner le candidat attendu par l'entreprise.

Figure N° 01-05 : rôle des cabinets de recrutement.



Source : BENCHEMAN (F) et GALINDO (G) : Op.cit., p.57.

8.1.3/ L'ANEM :

Cette agence a pour mission de mettre en relation les entreprises et des cadres qui peuvent se situer à différents stades de leur vie professionnelle (premier emploi, évolution professionnelle, mobilité, reconversion...).

8.1.4/ les relations écoles¹ :

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

8.1.5/ la gestion des candidatures spontanées :²

Chaque année, les grandes entreprises reçoivent des milliers de candidatures spontanées. Comme leur nom l'indique, il s'agit de candidatures adressées à l'entreprise sans lien direct avec une offre d'emploi précise. Les candidatures spontanées sont une ressource intéressante car elles dispensent l'entreprise de se livrer à un travail de prospection. Cependant, pour pouvoir être exploitées dans le cadre d'un recrutement, ces candidatures doivent être saisies dans une base de données et être scannées ou faire l'objet d'un classement papier. Des réponses (négatives ou d'attente) doivent être adressées aux candidats. Il s'agit donc d'une activité demandant des moyens informatiques et qui est fortement consommatrice de temps. Elle offre finalement un rendement assez faible au regard des moyens qu'elle mobilise.

8.1.6/ la cooptation³ :

¹ DURIEUX (J) et BESSER (H) : Op.cit., p.49.

² Ibid., p.49.

³ Ibid., p.49.

Certaines entreprises demandent à leurs salariés de se faire les porte-parole de l'entreprise auprès des personnes de leur entourage (amis, anciens camarades de promotion), afin de les inciter à postuler. Elles vont même parfois jusqu'à offrir une prime ou un cadeau aux salariés qui ont permis le recrutement d'un nouveau collaborateur.

8.1.7/ les chasseurs de têtes :¹

C'est dans les années 60 que le concept de chasseur de tête est arrivé aux États-Unis. Ce sont des personnes qui travaillent le plus souvent dans des cabinets de recrutement mais peuvent aussi être indépendantes. Elles sont contactées par des entreprises pour trouver le profil rare dont elles ont besoin. Lorsque l'on a recours à un chasseur de tête, c'est en général pour des profils qui vont être stratégiques pour les entreprises puisque cela lui coûte extrêmement cher. Les chasseurs de têtes sont donc un bon moyen pour les entreprises de trouver le candidat idéal si celles-ci sont prêtes à payer le prix puisqu'en général se sont très chères.

8-2- Les nouvelles méthodes de recrutement :

Terminé, le temps où les jeunes diplômés « galéraient » pour trouver un emploi susceptible de leur convenir. Aujourd'hui, avec les départs massifs à la retraite, les entreprises sont obligées de changer leurs méthodes de recrutement et font preuve d'imagination. Elles ont absolument besoin de jeunes diplômés. Et pour cela, tout est fait pour tenter de les séduire. Elles tiennent désormais compte des aspirations des candidats et n'hésitent pas à employer de nouvelles stratégies pour les approcher. Ces jeunes diplômés sont donc en position de force pour négocier avec les entreprises.

Parmi les méthodes modernes utilisées par les recruteurs, on trouve de plus en plus fréquemment :

8.2.1/ les job-boards :²

Un job-board est un site internet de recrutement présentant une liste d'offres d'emplois issues des clients annonceurs et qui est mise à jour en temps quasi-réel.

8.2.2/ la gamification :³

Les entreprises recruteuses entrent en compétition pour attirer les jeunes diplômés. Certaines ont créé ou participent à des jeux ou à des challenges en partenariat avec des écoles ou des universités. Ces business games permettent aux étudiants de s'initier à de futures missions et choix stratégiques ou technologiques, et aux entreprises de repérer et de pré-recruter les meilleurs. Ces jeux se diffusent désormais sur le web, et élargissent ainsi le vivier de joueurs et de candidats potentiels. Chaque entreprise cherche ainsi à relever sa culture aux candidats potentiels, comme Danone, la SNCF, Allianz ou l'Oréal.

¹ BENCHMAN (F) et GALINDO (G) : Op.cit., p.58.

² DIGOU (J) et BESSON (L) : *E-recrutement à l'ère du Web 2.0 et des réseaux sociaux*, Vuibert, 2012, p.167.

³ BENCHEMAN (F) et GALINDO (G) : Op.cit., p.55.

8.2.3/ les forums et salons :¹

Venue des Etats-unis, cette démarche permet de réunir sur un même lieu des entreprises offrant des emplois et des candidats. Il s'agit alors pour l'entreprise de rencontrer et présélectionner rapidement des candidats, et de recueillir de nombreux CV. Les rencontres sur ces forums ne constituent qu'une première approche des deux parties, qui se poursuivent (ou non) par d'autres entretiens et tests...

8.2.4/ le job dating :²

Le concept du Job Dating est simple, Un job dating est un entretien d'embauche « express », entre 7 et 10 minutes durant lesquelles un candidat va pouvoir échanger avec un recruteur dans le but de décrocher un deuxième rendez-vous. Le recruteur va être amené à rencontrer sous ce format un nombre important de candidats, le temps d'une journée ou d'une demi-journée.

8.2.5/ les stages en entreprise :

De nombreuses entreprises utilisent les stages comme pré-recrutement. Elles sélectionnent donc leurs stagiaires aussi sérieusement que s'il s'agissait d'une embauche réelle. La place des stages dans les filières de recrutement met accent sur les difficultés que vont rencontrer ceux qui se lancent sur le marché.³

Aujourd'hui, beaucoup de jeunes diplômés trouvent leur premier emploi après six mois, voire un an d'expérience acquise à travers des stages. Les entreprises veulent réduire au maximum le temps d'adaptation au poste et, s'il existe une ultime hésitation entre deux candidats présentant les mêmes caractéristiques, elle favorisera celui qui connaît le mieux le secteur, les produits, le métier.

8.2.6/ les cabinets de recrutement et d'outplacement :

Pour plaire aux consultants des cabinets de recrutement, un candidat doit correspondre à leurs besoins.

Aux yeux de certains, le conseil en recrutement désigne une profession un peu mystérieuse. Il s'agit-là d'une idée reçue. Car aujourd'hui, elle a tendance à s'ouvrir et à communiquer.

De plus, force est de constater que l'exercice de ce métier recouvre des réalités très différentes. La méthode de travail peut aussi varier, certains utilisent la technique de l'approche directe (la chasse de têtes), d'autres sont des spécialistes de l'annonce, ils suscitent des candidatures en publiant des offres d'emploi dans la presse ou sur internet.

Un cabinet de recrutement a pour vocation de sélectionner des profils de candidats adaptés à un poste de travail précis à la demande d'une entreprise. C'est une solution relativement efficace mais chère.

¹ BENCHEMAN (F) et GALINDO (G) : Op.cit., p.55.

² <https://news.easyrecrue.com/un-job-dating-cest-quoi> (publié le 25/07/2014 consulté le 11/04/2020 à 20h00).

³ FRANCOIS (S) et OLIVIER (N) : *le guide du super recruteur : 33 fiches pour mener ses entretiens de recrutement*, édition Eyrolles, 2014, p.66.

8.2.7/le partenariat avec les écoles ou les universités :

Les entreprises qui recrutent un important volant annuel de jeunes diplômés aiment à les cueillir à la source. Elles cherchent ainsi à entretenir les meilleures relations avec les écoles qui les intéressent. Très présentes sur les forums écoles/entreprises, elles s'investissent dans les cursus et interviennent dans certains cours.

8.2.8/ les réseaux sociaux :¹

Pour recruter les meilleurs candidats, les réseaux sociaux dits professionnels, en particulier LinkedIn et Viadeo qui comptent des millions d'inscrits, offrent un exceptionnel réservoir de candidats. Un grand nombre de recruteurs utilisent des sites comme copains d'avant, Facebook... afin de créer un lien et de prendre contact avec l'internaute grâce aux informations qu'il laisse, avec ou sans intention, en accès libre. Pour les candidats, ces réseaux sociaux sont un moyen efficace de mettre en valeur leurs compétences au-delà de ce qu'un CV leur permet de faire.

Tableau N° 01-05 : les avantages et les inconvénients des réseaux sociaux

	Avantages	Inconvénients
Pour le candidat	_Création d'une marque « personal branding » _ formalisation et identification à des réseaux _ Elargissement des perspectives professionnelles	_ perte de maîtrise de son identité numérique _ difficulté à préciser ses attentes chronophage
Pour le recruteur	_ nouveaux outils de communication _ affichage de la marque employeur _Augmentation des candidats et nouvelles cibles	_ temps passé sur les réseaux _ besoin de compétences techniques dédiées _ difficultés à séparer ce qui relève de la vie professionnelle de la vie privée du candidat

Source : BENCHEMAM (F) et GALINDO (G) : Op.cit., p.52.

Mais n'oublions pas ce qui reste le principal moyen de recrutement dans les PME : les relations, les recommandations et le bouche-à-oreille.

¹ NISHIMATA (O) et autres : Etre entrepreneur aujourd'hui : comprendre les principales tendances de l'entrepreneuriat, édition Eyrolles, 2016, p.156.

Pour conclure ce chapitre, nous avons constaté que les choix organisationnels de la fonction RH permettent d'adapter le MRH aux différents défis de l'entreprise entre autres la minimisation des couts engendrés par la conception traditionnelle du personnel, d'où le MRH est passé d'une logique de gestion à une logique de création de valeur.

Nous avons donné dans ce chapitre les concepts de base du MRH ainsi que les pratiques principales du recrutement qui est l'élément clé de notre mémoire, dans le chapitre suivant nous allons nous focaliser sur les nouvelles technologies de l'information de de la communication (NTIC) et leur intégration dans la politique du recrutement.

CHAPITRE 02 :

Le Recrutement à l'ère numérique

Nous vivons dans un monde où les changements sont constants, rapides et tout devient obsolète en temps record. Dans ce monde en transformation, nous devons challenger certains apprentissages du passé pour mieux naviguer dans l'inconnu et faire face à tous les défis et opportunités qui nous attendent, la disruption digitale... est déjà bien en place.

Les méthodes de travail ne cessent d'évoluer, les entreprises doivent s'adapter rapidement et innover, comme tout autre élément de l'entreprise, le recrutement suit également cette évolution, c'est plus qu'une évolution mais une révolution.

L'e-recrutement est désormais une véritable révolution en termes de recrutement. Cette nouvelle pratique s'impose de plus en plus dans les entreprises, car elle est un moyen plus rapide et plus pratique de repérer et de gérer les recrutements.

Ce chapitre, subdivisé en deux sections, tout d'abord, on va parler de l'évolution des nouvelles technologies de l'information et communication NTIC, le SIRH, le Web et leur impact sur le MRH dans la première section, l'e-recrutement à travers sa définition et ses outils et son processus pour ensuite établir l'efficacité de ce dernier et préciser ses avantages et inconvénients dans la deuxième section.

Section 01 : les nouvelles technologies d'information et communication :

La révolution technologique à laquelle nous assistons résulte de la convergence de plusieurs innovations de grande ampleur : celles de numérique, de l'intelligence artificielle, de la cybernétique et des biosciences. Ces innovations concernent d'une part les machines (ordinateurs, tablettes, smartphones,...) et d'autre part les outils dématérialisés (connexions internet, logiciels, application,...).

Ces innovations électroniques et technologiques transforment et facilitent les échanges entre pratiquement tout le monde. Elles se voient son apparition dans les entreprises à partir des années soixante, ce qui a bouleversé le mode du management des ressources humaines, notamment les méthodes de recrutement et la recherche des compétences.

1. Généralités sur les NTIC :

Les NTIC ont connus un chemin qui s'est développé sur plusieurs angles historiques, qui a commencé par la création de machine à calculer jusqu'à présent avec le monde digitale marquant un changement radical dans la gestion des entreprises et l'échange de l'information.

1-1-l'évolution des NTIC ¹:

Les grandes étapes fondatrices de la transformation digitale permettent d'estimer l'impact de ces initiatives dans la vie quotidienne :

- 1642 : toute première machine à calculer, la Pascaline.

¹ HADJADJ (R.D) : Leader 3.0 : préserver l'équilibre entre les relations humaines et le monde digitale, édition Afnor, paris, 2018, p.23.

- 1837 : machine à calculer (programmée par la lecture de cartes perforées).
- 1930 : premier ordinateur.
- 1950 : premier ordinateur personnel.
- 1970 : création internet (ARPAnet et premier courrier électronique).
- 1980 : généralisation de l'ordinateur personnel et naissance d'internet (premier macintosh- janvier 1984), minitel (début d'e-commerce).
- 1990 : explosion du phénomène internet, l'innovation du Web 1.0 (bases de données, logiciels, téléphone mobile, photos).
- 2000 : apparition du smartphone, ordinateur tenant dans la main et pouvant être utilisé pratiquement partout, développement des NTIC, réseaux sociaux, hébergeurs Web, prémisse du Cloud.
- 2010 : Web 2.0, explosion du nombre de tablettes tactiles et de smartphones, transformation digitale, Facebook, Big Data, objets connectés.
- 2016 : l'innovation du Web 3.0, réseaux multimédias à haut débit, Web/TV, média et vidéo interactifs, personnalisation des interfaces, intelligence artificielle...

La digitalisation, qui constitue le cœur de cette révolution, touche autant les entreprises que les administrations, quelle que soit leur activité, même si certaines n'ont pas complètement pris la mesure de tout le potentiel qu'elle leur offre.

1-2- Définition de NTIC :

Selon JOHN DANIEL : « les TIC sont définies comme la combinaison des technologies issues de l'informatique avec d'autres technologies apparentées, en particulier les technologies de la communications »¹.

1-3- Apports des NTIC ²:

Les NTIC désignent des services, des applications et des technologies faisant appel au traitement et à la transmission des informations (télécommunications, informatique, internet...)

Les NTIC se répandent dans toutes les entreprises et ont de nombreux avantages :

- Augmentation des vitesses de traitement de l'information (notamment les big data).
- Amélioration des capacités de stockage grâce aux nouveaux supports qui stockent plus d'informations dans un volume réduit.
- Compression de l'espace, car la transmission des données dans le monde entier peut se faire instantanément grâce aux réseaux.
- Multiplication des usages de l'information car la numérisation des données leur donne une grande flexibilité (possibilité de traitement nombreux et de possibilités de restitution sous des formes et supports variés).

Le développement des NTIC accompagne l'essor du commerce électronique et facilite la gestion des entreprises. Ainsi, de plus en plus d'entreprises utilisent aujourd'hui un progiciel de gestion intégrée (PGI ou encore Entreprise Resource planning, ERP). Un PGI

¹ DANIEL (J) : *technologie de l'information et de la communication en éducation*, Dunod, paris, 2004, p.13.

² SAMUEL (J) et SOPHIE (L.K) : *l'essentiel du management des entreprises*, Gualino, 7^{ème} édition, 2019, p.49.

est une application informatique unique pour l'ensemble de l'entreprise, permettant le partage automatique d'information entre les principales fonctions de l'entreprise (par exemple MSSQL ou Oracle), leur paramétrage permet de les adapter aux besoins précis de l'entreprise.

Les NTIC permettent de relier le SI de l'entreprise à celui de ses principaux partenaires, via l'échange de données informatisées ce qui évite de ressaisir les données, fait gagner du temps et limite les erreurs.

1-4- Exemples d'utilisation des TIC dans les activités de « e-RH » :¹

De nombreuses organisations font appel à leurs sites internet, job boards, logiciels et réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter, LinkedIn ou Viadeo dans leur politique de recrutement. Avec ces technologies, les recruteurs ont la possibilité de décentraliser le recrutement et d'avoir recours à une multitude d'outils pour trouver de nouvelles compétences, notamment à travers les CV thèques.

Du point de vue de la formation professionnelle, l'e-learning et les MOOCs (Massive Open Online Course) sont largement développés. Avec l'utilisation des TIC, le catalogue de formation, les calendriers, les formulaires d'inscription...sont dématérialisés, des modules de formation en ligne permettent à tout salarié de s'auto former à son rythme et selon les besoins. Des forums internes ou des réunions électroniques permettent d'échanger sur les difficultés rencontrées. Les opportunités de transfert des connaissances acquises sur le poste de travail, les outils numériques et informatiques permettent de mettre en place des formations rapidement, pour les salariés dispersés sur plusieurs sites.

2. la digitalisation de la fonction RH :

Le digital modifie l'organisation et les conditions de travail, les modes de vie des collaborateurs, les pratiques RH et les styles de management. Le modèle pyramidal, ainsi que l'approche en étoile ou le manager est au centre, est remis en question. S'installe alors un mode de travail en réseau ou les frontières hiérarchiques et géographiques s'estompent et ou les démarches collaboratives prennent place en dehors du lien hiérarchique.

2-1-Définition de digital² :

Le mot « digital » en français, vient du mot latin *digitus* (doigt). Il s'agit de tout ce qui nécessite l'utilisation des doigts, comme compter avec boulier par exemple. Par extension, les supports virtuels qui requièrent l'utilisation des doigts (les claviers ou les écrans tactiles) ont été classés parmi les supports digitaux.

La traduction du mot anglais « digital » fut « numérique » en français. Ces deux mots font référence à toute information codée sous forme de chiffres. Par rapport à l'analogique ou le signal est transféré directement, de manière continue, il est découpé et codé sous forme binaire pour être ensuite reconstruit dans le cadre numérique.

2-2- Faut-il dire numérique ou digital ?¹

¹ PASCAL (M) et OLIVIER (R) et LUC (T) : *gestion des ressources humaines*, 3^{ème} édition, Dunod, 2019, p.124.

² BELVAUX (B) et NOTEBAERT (J.F) : *crosscanal et omnicanal*, 2^{ème} édition, Dunod, 2018, P.12.

Avant de trancher sur l'utilisation d'un des deux termes, nous allons étayer et augmenter notre propos en faisant appel aux sources étymologiques de ces deux termes.

En synthèse :

- Le numérique : la facette technologique

Dans cette conception, le terme numérique fait référence à l'ensemble des éléments qui se rapportent aux technologies numériques.

- Le digital : la facette des pratiques et usages des utilisateurs

Dans cette conception, le terme digital fait référence à la dimension relative à l'utilisation des technologies. Il s'agit d'une lecture expérientielle et comportementale des pratiques et usages. On est bien dans cette dimension de relation (réseaux sociaux, etc.), de business (travail à distance, achats en ligne, etc.), d'apprentissage (Mooc, Spoc, etc.) ou encore de loisir jeux (via la réalité augmentée ou virtuelle, etc.).

Contrairement au numérique, le digital n'est pas une finalité, mais état d'esprit.

2-3- La digitalisation RH pour accompagner les collaborateurs :²

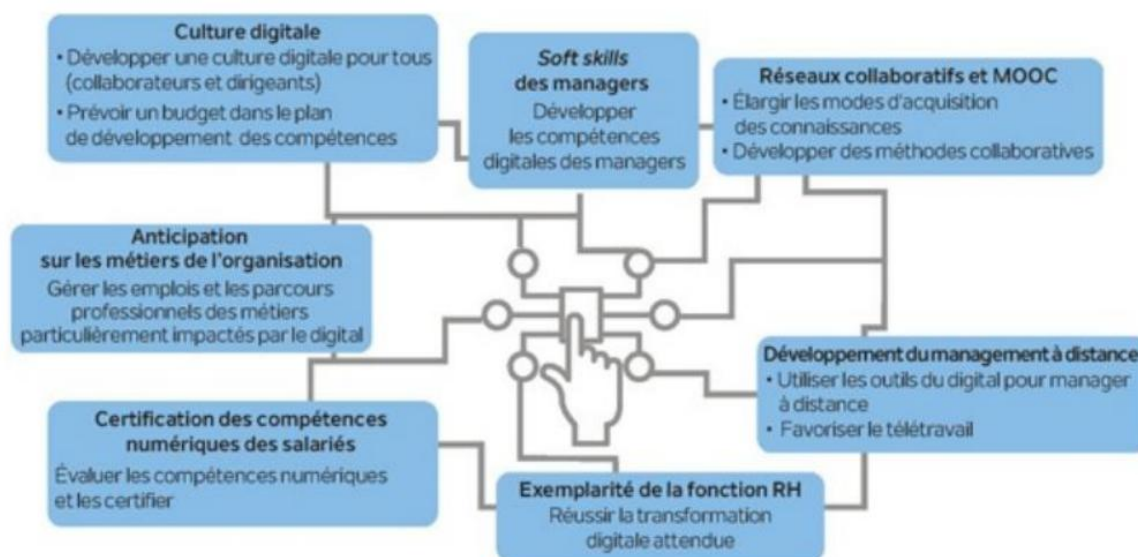
C'est un des principaux enjeux de la fonction RH dans la digitalisation : faire face aux évolutions des modes de travail et des attentes des salariés. Qualité de vie au travail, bien-être, mobilité, télétravail... sont les nouvelles aspirations des salariés, qui souhaitent une expérience collaborateur plus forte et tout aussi bénéfique pour l'entreprise. Un challenge auquel les RH font face, et où la digitalisation leur apporte des outils de plus en plus adaptés, mais aussi de nouvelles tendances. Intelligence artificielle, digitalisation des métiers, travail nomade, ... la digitalisation RH couvre de nombreuses thématiques, bien au-delà de la dématérialisation des bulletins de paie. Ces thématiques prennent la forme de pratiques et outils digitaux : coffre-fort, workflow et rappel automatiques, tableaux de bord....

La fonction RH profite donc pleinement de la digitalisation en automatisant ses processus administratifs et en proposant aux collaborateurs une nouvelle expérience numérique de leur environnement de travail.

¹ SCOUARNEC (A) et Autres : Digital ressources humaines, management prospective éditions, paris, 2019, p.17.

² <https://www.eurecia.com/blog/la-digitalisation-RH/> (publié le 02/09/2019 consulté le 10/05/2020 à 22h00).

Figure N° 02-01 : Les actions clés pour accompagner la digitalisation



Source : HAEGEL (A) : Op.cit., p.24.

D'après le schéma on peut dire que les nouvelles technologies provoquent donc un véritable changement culturel et managérial et la fonction RH a pour rôle d'accompagner rapidement ces transformations.

3. Les systèmes d'informations RH (SIRH) :

De par son ancienneté dans le processus de transformation numérique des RH, le SIRH constitue la pierre angulaire de la digitalisation de la fonction ressources humaines. Etant donné le très large périmètre des processus RH qu'il prend en charge. Il se développe en effet depuis plus de trente ans dans les entreprises, et depuis quelques années, grâce à des offres dédiées. Plus uniquement dans les grands groupes. Le périmètre s'est élargi et concerne tous les processus RH (recrutement, formation, entretiens annuel, paie...) grâce à des briques logicielles (modules) interreliés.

3-1- Le SIRH, Qu'est-ce que c'est ?¹

Un SIRH peut être défini comme l'ensemble des moyens techniques et organisationnels à la disposition du gestionnaire RH afin de disposer d'informations fiables et pertinentes et de les retraiter en vue d'un processus de décision.

3-2- les avantages attendus des SIRH :²

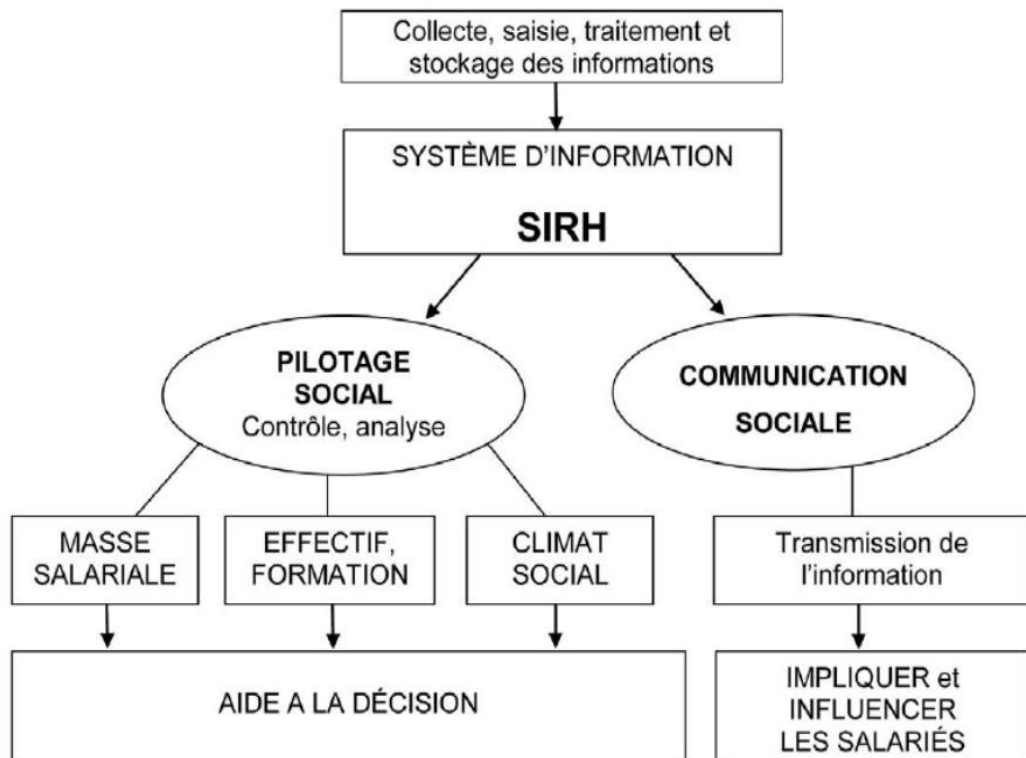
- Les progiciels RH permettent de gagner du temps (automatisation de différentes tâches).
- Le SIRH est utile dans le processus d'aide à la décision par la contribution à la responsabilisation et par la décentralisation.

¹ BENCHEMAM (F) et GALINDO (G) : Op.cit., p.127.

² PASCAL (M) et OLIVIER (R) et LUC (T) :Op.cit., p.123.

- En termes de contrôle de gestion social, de nombreux indicateurs de tableaux de bord sociaux sont mis en place grâce aux systèmes d'information. Ils facilitent la mesure et le contrôle qui sont particulièrement importants pour l'efficacité d'une GPEC ou un bilan social représentatif.

Figure N°02-02 : Les finalités du SIRH au service du pilotage social.



Source : BENCHEMAM (F) et GALINDO (G) : Op.cit., p.131.

- Sur le plan de la communication, le SIRH amène plus de transparence. Les informations sociales sont accessibles plus rapidement.
- Concernant les relations sociales, un syndicat peut décider de dématérialiser son expression pour toucher le plus grand nombre à moindre coût.
- Les SIRH contribuent enfin à développer l'autonomie (contrôlée) et l'autogestion par le salarié lui-même. Avec ces systèmes, les salariés ont chacun la capacité de prendre en charge une partie du flux d'informations sociales les concernant (« libre-service RH »).

3-3- Les différents utilisateurs d'un SIRH :

Les utilisateurs d'un SIRH sont nombreux. Ils correspondent à l'ensemble des acteurs qui contribuent, de près ou de loin, à gérer les différents processus liés à la fonction RH. On trouve en premier lieu les différents acteurs de la fonction RH mais également les manager et les salariés :

Tableau N°02-01 : les besoins des acteurs autour du SIRH

Acteurs	Besoins
Collaborateur	- Valoriser ses compétences - Trouver facilement le ou les collègues qui pourront l'aider sur une problématique métier - Trouver le meilleur poste en adéquation avec ses compétences
Manager	- Constituer et gérer facilement son équipe projet - Valoriser et valider les compétences de ses collaborateurs - Connecter ses projets avec les flux de travail de son entreprise
DRH	- identifier les experts - Identifier les besoins en formation et en recrutement - Identifier les mobilités internes possibles - Identifier les compétences

Source : BARABEL (M) et Autres : *innovation RH*, Dunod, 2017, p.323.

D'après le tableau, on peut dire que la conception du SIRH doit être centrée autour de la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes, à savoir le collaborateur, le manager et la DRH.

3-4- Les principales applications des SIRH ¹:

Historiquement, l'évolution des besoins des entreprises en matière de SIRH se caractérise par l'utilisation grandissante d'outils permettant de répondre à des besoins opérationnels de gestion administrative. D'abord avec des logiciels de traitement de paie qui ont permis l'automatisation des calculs et des obligations légales. Puis, l'évolution de la gestion du temps de travail a favorisé l'émergence des outils de gestion de temps et activités. Enfin, des logiciels se sont développés pour traiter et suivre les actions de formation mais surtout pour permettre l'élaboration de statistiques sociales. Actuellement, le SIRH intègre de plus en plus des processus qualitatifs tels que le recrutement ou la formation, et non plus seulement les processus quantitatifs comme la paie. En définitive, l'objectif global est que toutes les applications qui ne nécessitent pas l'intervention des gestionnaires RH soient automatisées.

3-5- L'impact du SIRH sur le recrutement :²

La guerre des talents nécessite une gestion de liaison étroite avec les bourses de l'emploi sur l'internet, les modules mobilité et gestion de carrière (pouvoir interne des postes). Un module de recrutement gère le processus de définition des besoins, la diffusion d'offres sur les

¹ BENCHMAM (F) et GALINDO (G) : Op.cit., p.128.

² BAUDOIN (E) et Autres : *transformation digitale de la fonction RH*, Dunod, 2019, p.104.

différents job-boards et réseaux sociaux, le flux des CV, les réponses envoyées ou encore l'ensemble des actions liées à l'intégration des nouveaux embauchés.

Les NTIC ont un grand impact sur la modernisation de la fonction RH en passant à l'e-RH, qui devient une démarche stratégique et un déplacement des RH vers un nouveau modèle d'organisation. Dans ce sens, la digitalisation du pratique recrutement a changé le paysage du recrutement classique à l'e-recrutement.

Section 02 : Le recrutement à l'ère numérique :

Depuis l'arrivée de la génération Y sur le marché du travail, les jeunes n'ont plus les mêmes attentes ou les mêmes motivations que leur collègues plus âgés. Ces digital natives bousculent les codes dans l'entreprise à tel point que le recrutement et la motivation de cette génération ne peuvent plus fonctionner comme avant, le recrutement par annonce presse ou associations d'écoles est donc dépassé ; il s'agit là d'une véritable révolution positive dans l'entreprise à laquelle les dirigeants d'entreprise et plus précisément les départements des RH doivent obligatoirement s'adapter.

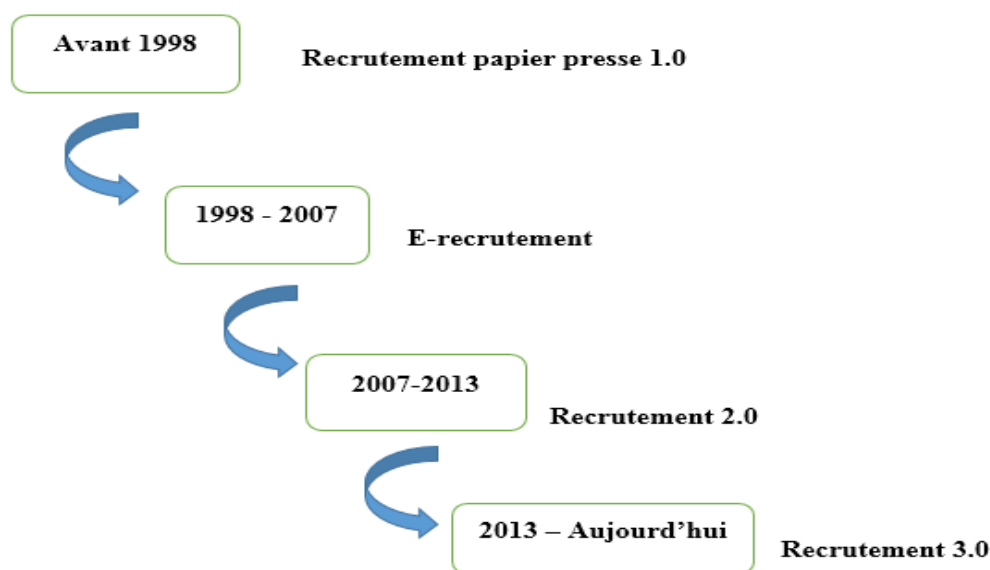
Avec les digitales natives, l'univers est numérique et le recrutement doit avoir lieu « en ligne ». De ce fait, pour attirer et garder de jeunes talents de la génération Y, un seul moyen : pratiquer l'E-recrutement.

Commençons donc par proposer des définitions de la notion de l'E-recrutement, pour ensuite établir l'efficacité de cette dernière et préciser ses avantages et ses inconvénients.

1. Généralités sur l'Recrutement :

1-1- Le champ historique :

Figure N°02-03 : l'évolution de recrutement.



Source : <https://www.slideshare.net/SafaAoun/quest-ce-que-le-erecrutement> (publier le 30/11/2017 consulté le 11/06/2020 à 18h00).

D'après le schéma on peut dire que le recrutement 2.0 vient compléter l'e-recrutement. Il va favoriser non plus la diffusion mais la mise en relation. En effet, les réseaux sociaux propose un service de mise en relation entre deux profils, dans le cadre du recrutement un candidat avec un recruteur. Le complément de cet outil est la possibilité de contacter des candidats passifs.

De mon point de vue, l'e-recrutement favorise la quantité, alors que le recrutement 2.0 vise la qualité.

1-2-Définitions d'E-recrutement :

PENNAFORTE (A), GUIGNARD (J), et HERBINIER (J) définissent le E-recrutement comme : « le recrutement qui regroupe un processus, une pratique et une collection d'outils utilisés en appui du processus de recrutement. Afin de faciliter la communication sur les postes proposés, de multiplier les sources (base de données, réseaux sociaux, personnels, blogs...), et de cibler les candidats (web 3.0, mobiles, chatbot, matching affinitaire virtuelles...), de suivre la trajectoire des recrutement (logiciel, traçabilité, communication...) et d'aider à l'intégration des impétrants par le recours à des informations numériques mises à disposition (expérience collaborateur, intranet) et/ou des outils intégrateurs virtuels.

Tout simplement, il désigne le recrutement via internet et les différents outils, applications et supports digitaux utilisés dans le domaine du Web (blogs, réseaux sociaux, réseaux vidéo, bot...) pour attirer et sélectionner les futurs talents. »¹

L'e-recrutement n'est donc plus une tendance, il devient alors incontournable. En effet, cette réussite s'explique par le succès de son principal vecteur : internet. Pour cause, le Web a connu une telle demande qu'il en est devenu le premier vecteur de recherche d'emploi, devançant les acteurs traditionnels tels que la presse. Le marché de l'e-recrutement se développe ainsi d'une façon considérable, de nombreuses opportunités sont donc disponibles...

En effet, l'internet est le mode de diffusion de l'information le plus rapide qui permet aux entreprises d'élargir leur bassin de prospection de manière considérable donc il est indispensable de mettre en place quelques outils et/ou de choisir les prestataires dans la nébuleuse du Web et connaître aussi les règles de droit en matière de E-recrutement.

1-3- Les enjeux de l'E-recrutement :²

Pour tirer les meilleurs bénéfices de ce nouveau mode de fonctionnement, les fonctions RH doivent s'adapter aux nouveaux enjeux soulevés par l'e-recrutement :

- **Maitriser les canaux digitaux :** la transformation digitale et l'intégration des outils numériques dans l'ensemble des processus sont des prérequis au e-recrutement.

¹ PENNAFORTE (A), GUIGNARD (J), et HERBINIER (J) : *les fondamentaux de la GRH*, Dunod, 2018, p.36.

² <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/ats/e-recrutement> (publié le 20/04/2020, consulté le 04/07/2020 à 21h00)

- **Etre visible sur la toile :** attirer les meilleurs talents et se démarquer des autres entreprises exige une visibilité importante sur internet, sur internet, et ce à travers différents canaux.
- **Soigner la marque employeur :** parce que les rapports de force ont évolué dans certains secteurs, le recruteur tout comme le candidat doit savoir « se vendre ». il s'agit pour l'entreprise d'émettre des signaux positifs reflétant ses valeurs, en vue d'attirer les bons profils.

1-4- Les avantages de l'E-recrutement :¹

De nombreuses entreprises utilisent actuellement des stratégies de recrutement en ligne qu'ils jugent très avantageuses pour l'entreprise. Voici quelques principaux avantages :

- **La rentabilité :** la plupart des plateformes permettent les recruteurs d'afficher ses offres d'emploi gratuitement, cela minimise les couts de main-d'œuvre. Si y'a un logiciel de sélection de candidats ça sera mieux pour économiser encore plus pendant le processus d'embauche.
- **L'immédiateté :** la plupart des messages et des réponses apparaissent en temps réel. Cela peut aider les recruteurs à augmenter ses efforts pour attirer plus de candidats, et même empêcher les candidats de postuler s'ils ont trouvé la bonne personne pour le poste.
- **L'efficacité :** l'e-recrutement est facilement accessible aux utilisateurs, c'est la méthode efficace pour faire connaître les annonces. Les offres d'emploi en ligne peuvent être rapidement partagées sur plusieurs plates-formes.
- **La facilité :** presque tout le monde peut utiliser des méthodes de recrutement en ligne avec très peu de formation. Elles sont claires, faciles à comprendre et conviviales.
- **La longévité :** la durée de vie des journaux et autres supports imprimés est très limitée, en fonction du cycle de publication, par contre les offres en ligne resteront actives jusqu'à ce que l'auteur ou le site web les suppriment.
- **L'accessibilité :** peu importe où le recruteur se trouve, s'il a un appareil et une connexion internet activée, il peut modifier l'offre d'emploi, voir combien de réponses il a et même répondre aux candidats.
- **Atteindre un public plus large :** le recruteur peut cibler un public beaucoup plus large sans avoir à payer de supplément ni modifier sa stratégie de recrutement.

1-5- les inconvénients d'E-recrutement :²

Quelques axes d'amélioration restent à trouver cependant :

- Face à la facilité de candidater en ligne, certaines personnes postulent sans grande conviction ce qui se révèle finalement être une perte de temps pour le recruteur. Donc il s'agit d'un ciblage plus large des candidats, mais pas forcément plus précis.

¹ <https://www.robopost.com/e-recrutement-definition-et-tendance/> (publier le 28/05/2019, consulter le 06/07/2020 à 18h00)

² <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/e-recrutement.htm> (publier le 11/07/2019, consulter le 06/07/2020 à 18h00)

- Le sourcing multicanal génère une quantité très importante de candidatures à traiter.
- Les machines restent des machines. En cas de défaillance, le système n'est plus sous contrôle. Il y a toujours un risque de perte de données. Le fruit de travail de plusieurs années peut ainsi être perdu.
- Concernant les entretiens en visio-conférences : l'analyse de la gestuelle est limitée, ce qui n'est pas forcément simplificateur pour le recruteur.
- Concernant les tests : la mise en place de tests est coûteuse et ne garantit pas forcément un recrutement réussi. Elle vient en complément, mais n'assure pas son succès.

La digitalisation des outils de recrutement est une révolution dans le monde professionnel, les entreprises utilisent Internet de plus en plus pour toucher un grand nombre de demandeurs d'emploi et embauchent les meilleurs talents pour l'entreprise à moindre coût, par rapport au processus de recrutement physique. C'est aussi une source de gain de temps énorme tant pour le recruteur que les candidats. Mais elle fait naître des enjeux nouveaux que les employeurs doivent prendre en considération dans la mise en pratique de leur stratégie d'entreprise.

2. L'environnement d'e-recrutement :¹

2-1- La génération Y (La génération numérique) :

Les digital natives sont des jeunes nés dans les années quatre-vingt, ayant accès aux technologies numériques et surtout ayant développé des aptitudes, des compétences spécifiques.

2-2- les caractéristiques de la génération Y :

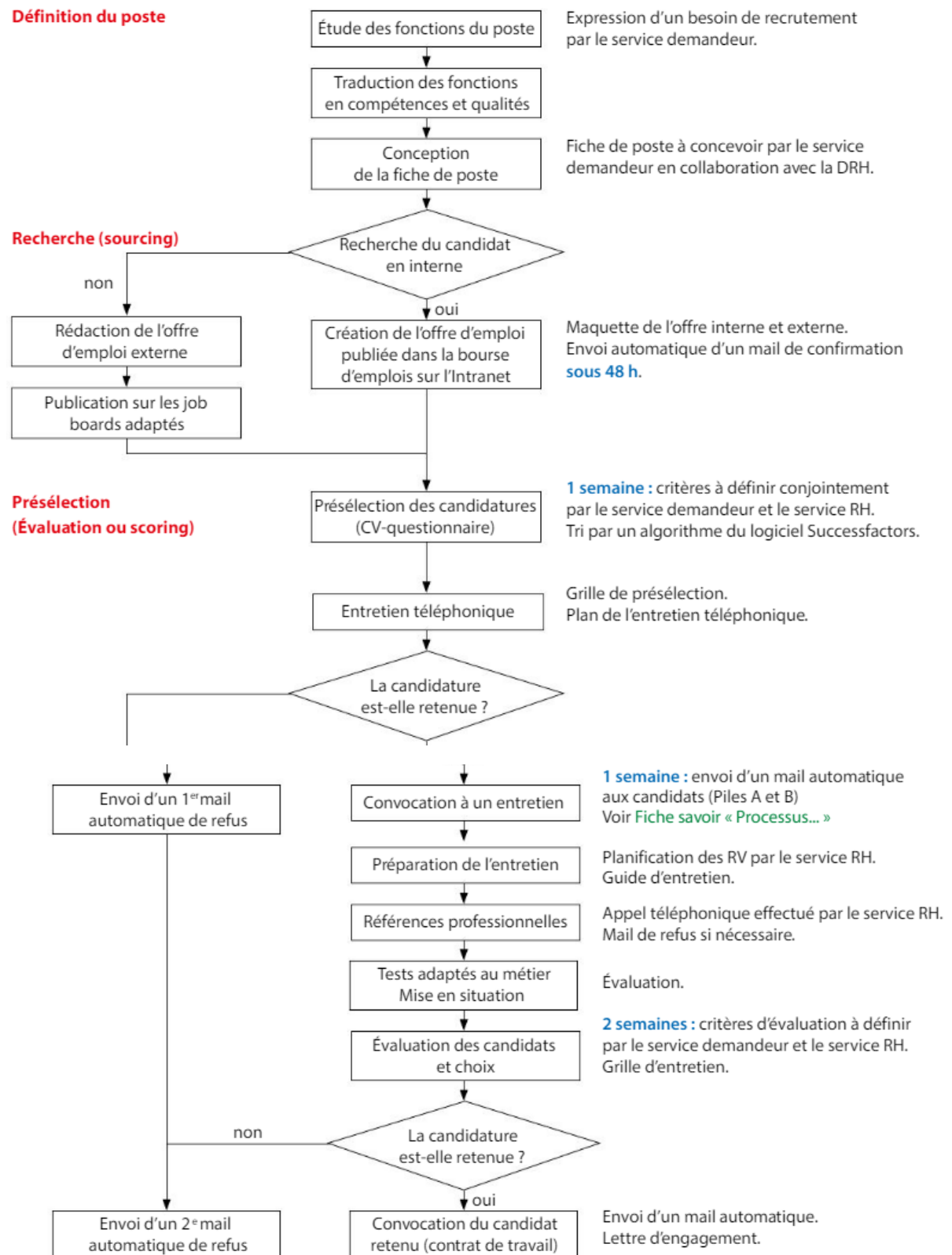
- **Etre connecté :** La génération Y est connectée et utilise avec facilité les outils technologiques. Elle pense en réseau et sait qu'à plusieurs on est plus fort. Les réseaux sociaux font partie du quotidien.
- **L'individualisme :** Les individus de la génération Y sont plus centrés sur eux-mêmes.
- **Spéciale :** Les Y, plus que tous les autres issus de générations antérieures, ont été voulus et espérés par leurs parents. Les progrès de la médecine permettent à partir des années 1980 de faire diminuer le nombre de grossesses non désirées. Ils ont été élevés dans l'idée qu'ils sont spéciaux et qu'ils ont la capacité de faire changer les choses.
- **L'impatience :** L'instantanéité du monde numérique a rendu la génération Y impatiente. Cela la conduit à souvent vouloir tout et tout de suite.
- **La créativité :** les individus de la génération Y sont créatif, ils imaginent, ils osent, ils fassent des projets extraordinaires et exceptionnels. Ils animent la réalité car ils ne supportent pas la vie grise et monotone.
- **La personnalisation :** Ce qui différencie les individus de la génération Y des précédentes générations, c'est leur volonté de rendre personnel tout ce qui les entoure des produits de consommation jusqu'à leurs emplois.

¹ DESPLATS (M) et FLORENCE (P) : *manager la génération Y*, 2^{ème} édition, Dunod, paris, 2015, p.23.

2. Le processus de recrutement :

2-1- la procédure d'e-recrutement :

Figure N° 02-04 : la procédure d'e-recrutement.



Source : BOUSQUET (B) et Autres : *Collaboration à la gestion des ressources humaines*, Fontaine Picard, 2019, p.26.

Vouloir procéder à un recrutement au sein d'une entreprise peut intervenir à la suite de différentes circonstances : départ d'un salarié, absence d'un salarié (congé de maternité, maladie...). Dans tous les cas, la procédure de recrutement doit répondre au défi suivant : trouver la meilleure adéquation possible entre une personne et un poste de travail.

En fonction de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité et du poste à pourvoir, la procédure utilisée sera plus ou moins standardisée et externalisée vers un cabinet de conseil en ressources humaines, l'ANEM, ...

L'e-recrutement s'articule autour de 3 étapes principales :

1. Attirer le candidat :

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

Définir le besoin.

Traduire le besoin en termes d'offre d'emploi pertinente.

2. Rechercher les candidats (sourcing) :

Le sourcing est une étape clé de l'e-recrutement car il s'agit de rechercher, analyser les profils et trier les candidatures pour un poste déterminé dans un délai minimum à partir de tous les systèmes à disposition (base de données, réseaux sociaux, blogs, annuaires d'anciens élèves,...). Il constitue un métier à part entière dans les grandes structures.

La stratégie de recrutement en interne consiste à promouvoir aux postes disponibles, des personnes travaillant déjà au sein de l'entreprise. Ainsi, les frais de recrutement sont faibles et l'employé n'a pas besoin d'intégration particulière étant donné qu'il fait déjà partie de l'entreprise. En externe, il existe plus de 15 canaux de recrutement.

La collecte des candidatures peut s'effectuer après dépôt des CV et envoi d'un accusé de réception automatique par mail, ou sans CV, par une inscription au moyen d'un formulaire en ligne.

3. Sélectionner les candidats (matching) :

Le bon outil de sélection est l'outil permettant de choisir le candidat le plus en adéquation avec le poste et l'entreprise. Premièrement la présélection (le tri des CV, les autres méthodes de présélection, la vérification des références professionnelles), deuxièmement les entretiens (les mises en situation, les tests, les entretiens en face-à-face), et dernièrement le choix du candidat.

2-2-Le processus de recrutement peut-il être intégralement digitalisable ? ¹

Progressivement, toutes les étapes du recrutement sont upérisées : la recherche de candidats (le sourcing), la mise en adéquation de l'offre et de la demande (le matching), la cooptation, l'évaluation des candidats (le scoring).

¹ BOUSQUET (B) et Autres : Op.cit., p.24.

En ce qui concerne le sourcing et le développement de l'expérience candidat, de nombreux sites d'annonce d'emploi se sont multipliés ces dernières années. Ils permettent une amélioration de l'adéquation de l'offre et de la demande, grâce à des algorithmes et à l'exploitation de bases de données (CVthèques), et ouvrent aux entreprises l'accès gratuit à un important vivier de candidats.

Les entreprises développent également leur présence sur les réseaux sociaux, l'envoi d'un CV n'est plus obligatoire. Il devient possible de postuler à une offre en faisant un lien directement vers son profil LinkedIn ou alors en enregistrant une petite vidéo de 2-3 minutes.

Pour remplacer la phase de présélection des candidats, des logiciels permettent de faire les premiers tests d'évaluation sur internet. Des outils peuvent comparer un candidat au portrait-robot du profil idéal, établi notamment à partir des caractéristiques des collaborateurs en poste les plus performants. Ainsi, des logiciels de matching peuvent trier grâce à un algorithme les candidats en fonction de leurs compétences, comportement et de leurs motivations. D'autres techniques à la mode fleurissent comme les mises en situation, les « serious games » pour tester la capacité à travailler en groupe.

Cependant, le numérique a surtout envahi les phases de sourcing et de présélection. Les outils servent en particulier à optimiser la publication et la réception des candidatures.

On privilégie cependant toujours les rapports humains pour sélectionner les candidats. En effet, les outils font mieux que l'humain pour juger de façon objective mais ne le remplaceront pas pour rédiger une offre ou mener un entretien.

3. Les outils d'e-recrutement les plus utilisés en Algérie :

La question que toutes les entreprises qui recrutent se posent : Quels outils et supports utilisés pour diffuser mes offres d'emploi ?

On compte désormais des centaines d'outils d'e-recrutement en ligne destinés à sourcer les candidats via le web. Voici les outils les plus utilisés par les entreprises algériennes :

3-1- les job-boards :

Ils représentent un avantage pour les candidats qui ont la possibilité de consulter gratuitement les offres d'emploi. Aussi pour les recruteurs qui économisent deux fois plus d'argent en diffusant leurs annonces qui sont mises en ligne immédiatement sur ces job-boards.

3.1.1/ Emploitic.com :¹

Est un portail internet professionnel dédié à l'emploi et au recrutement en Algérie, lancé en 2006, agréé par l'état, conçu pour faciliter la recherche d'emploi aux candidats, connecter des talents et permettre aux recruteurs de trouver les profils recherchés dans les plus brefs délais. Sa mission principale « inspire success » est de participer au développement des entreprises et des individus en permettant aux uns de trouver les talents nécessaires à leur croissance, et aux autres de construire leur avenir professionnel. Sa vision est dans l'aspiration de jouer un rôle majeur sur le marché de l'emploi Algérien et d'être une entreprise reconnue, qui travaille pour donner un sens à ses actions et la contribution à travers différents projets de réflexion au

¹ <https://www.emploitic.com/entreprise> (consulter le 13/07/2020 à 18h00)

développement de l'emploi. Ainsi que, l'innovation est au cœur de son modèle développement durable et permet d'offrir les meilleures technologies et prestation à ses utilisateurs.

3.1.2/ EmploiPartner.com :¹

Emploi Partner est une entreprise experte du e-recrutement agréée par l'État qui propose des solutions de Sourcing et de Recrutement innovantes pour accompagner ses clients dans leurs projets de développement RH.

3.1.3/ Optioncarriere.com :²

Est un moteur de recherche d'emploi qui permet une recherche globale, rapide et précise des offres disponibles sur des milliers de sites. Il est capable de parcourir de multiples sites et de repérer toute les offres proposées afin de les référencer. Son interface simple et efficace, permet aux candidats d'être directement redirigés vers les meilleures opportunités. Optioncarriere est disponible dans plus de 90 pays et traduit dans 28 langues.

3-2- le site Web RH de l'entreprise :³

Beaucoup d'entreprises se donnent les moyens de tirer parti de leurs sites Internet et de leur notoriété dans leur processus de recrutement. Appelées «job-corners» (rubrique emploi), ces pages dédiées au recrutement permettent de cultiver la marque employeur et d'internationaliser le recrutement. Cette stratégie peut permettre de séduire de bons profils. Le site d'une entreprise doit refléter l'image d'une stratégie de recrutement et donner une réelle plus-value aux candidats. En général, le site emploi ou la rubrique emploi n'est techniquement pas lié au site corporate (pour des raisons évidentes de gestion de flux, de spécialisation des outils...), mais le site corporate renvoie toujours, de façon «invisible» pour le candidat, vers la rubrique emploi dès la page d'accueil corporate.

Cette espace contient les services qui permettent le dépôt de la « candidature spontanée » et propose des « affaires d'emploi » à consulter.

3-3- Les réseaux sociaux :

Ils représentent à eux seuls des viviers de candidatures quasiment inépuisables. On citera parmi eux les réseaux professionnels tels que : LinkedIn et également non professionnels comme : Facebook.

3.3.1/ LinkedIn :⁴

LinkedIn est le leader incontesté des réseaux sociaux professionnels dans le monde avec plus de 660 millions d'utilisateurs dans plus de 200 pays du monde. En 2018 l'Algérie a

¹ <https://www.emploiartner.com/fr/> (consulter le 13/07/2020 à 18h00)

² <https://www.optioncarriere.dz/about-us> (consulter le 14/07/2020 à 14h00)

³ BESSON (L) et DIGOUT (J) : *e-recrutement à l'ère du Web 2.0 et réseaux sociaux*, Vuibert, paris, 2012, p.110.

⁴ <https://fr.wikipedia.org/wiki/LinkedIn> (consulter le 15/07/2020 à 19h00)

enregistré 2900 millions d'utilisateurs¹. Et cette dimension internationale est l'un de ses points forts. Ce réseau social est fondé en Californie (U.S). Il est apparu en mai 2003 et a rapidement atteint le million d'utilisateurs dès l'année d'après septembre 2004. Les recruteurs et les candidats sont répertoriés dans LinkedIn par mot clés, ils peuvent tous avoir leurs annonces, leurs profils décrivant leur objectif, leur expertise et leur cheminement. Mais le plus important encore sur LinkedIn est la possibilité de démarrer et nouer des relations donc développer les réseaux des candidats potentiels pour les recruteurs. LinkedIn permet aux recruteurs de trouver les candidats et d'être trouvé, et permet également d'évaluer les candidats et d'entretenir le réseau du recruteur.

3.3.2/ Facebook :²

Facebook a environ plus de 20 millions d'utilisateurs Algériens en 2018. Ces utilisateurs créent leurs personnels profils, ajoutent d'autres utilisateurs comme amis et échangent des messages sur des discussions instantanées ; d'autre terme ils chattent. Les informations présentées sur le profil sont nombreuses ; Photos, vidéos, commentaires, publication, etc. ; tout peut être partagé sur Facebook. Le détenteur du profil a le choix de limiter l'accès sur ses informations. Plus généralement Facebook est le réseau social sur lequel on partage des éléments de sa vie privée. Donc cela pourra souvent toucher directement les enjeux de l'e-réputation, qui sera traitée dans le cinquième chapitre de cette partie. Par ailleurs, l'utilisation de Facebook permet de créer des groupes et des pages dont les membres peuvent rejoindre selon le thème qui les intéresse, et qui sont organisés par une école, université, entreprise ou autres.

4. Ce que change l'e-recrutement du côté du candidat ?³

Si l'e-recrutement est bénéfique pour les entreprises et leur service RH, il l'est tout autant pour les candidats qui peuvent :

- Postuler à tout moment et ne pas attendre les heures de bureau pour le faire.
- Adapter leur candidature en fonction de l'annonce facilement.
- Prendre contact directement avec l'entreprise et ses employés via les différentes plateformes sociales afin de se constituer un réseau professionnel.
- Utiliser ces mêmes plateformes pour se faire remarquer en publiant des contenus pertinents susceptibles d'intéresser les entreprises en recherche de profils spécifiques.
- Profiter des avis d'anciens collègues sur leurs réseaux sociaux.
- Mettre en avant leur personnalité de façon moins formelle que sur un CV classique.
- Se démarquer de la concurrence en proposant un CV personnalisé en ligne.

¹ <https://ajo-fr.org/articles-recents/evolution-du-nombre-des-utilisateurs-des-medias-sociaux-en-2018-facebook-linkedin-et-instagram> (consulter le 15/07/2020 à 20h00)

² <https://ajo-fr.org/articles-recents/evolution-du-nombre-des-utilisateurs-des-medias-sociaux-en-2018-facebook-linkedin-et-instagram> (consulter le 15/07/2020 à 20h00)

³ <https://www.fedbusiness.fr/actualites-fed-business/e-recrutement-quels-avantages> (publier le 17/10/2019, consulter le 17/07/2020 à 20h00)

L'e-recrutement est devenu ces dernières années une réelle révolution en termes de recrutement et un véritable marché économique, à l'image de LinkedIn s'est développé à travers celui-ci. En effet, ce sont les réseaux sociaux spécialisés ou non en recrutement, qui en sont devenus les outils majeurs. Cette croissance fulgurante de l'e-recrutement est due, entre autre, au fait que la génération Y entre peu à peu sur le marché. Cette génération « hyper-connectée » est née avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication et en a donc une maîtrise parfaite. L'e-recrutement est donc, pour les entreprises, la méthode incontournable qui leur permettrait d'attirer les jeunes talents entrant sur le marché du travail au sein d'une société où la compétition professionnelle est de plus en plus dure.

Dans le chapitre suivant nous allons focaliser sur la notion des talents et comment les entreprises attirer ces talents avec l'e-recrutement.

CHAPITRE 03 :
**Le rôle de l'e-recrutement
dans la recherche des
talents**

Dans un monde en constante évolution où les métiers se réinventent et se créent à grande vitesse, attirer et recruter des talents est un atout stratégique majeur pour une entreprise.

En effet, si elles désirent rester compétitives et performantes, les organisations doivent veiller à anticiper les transformations. Impliquer les salariés dans la dynamique de l'entreprise, repérer, faire émerger et cultiver le potentiel de tous, leur permettre d'évoluer, de développer leurs compétences et enrichir leurs connaissances. Autant de leviers que la fonction RH et les managers ont à leur disposition afin de permettre à chacun de s'épanouir pleinement. Car c'est en cultivant le plaisir du travail, en donnant du sens à tous les niveaux de l'organisation que l'entreprise pourra espérer attirer de nouveaux talents, et surtout conserver les siens.

Ce chapitre englobe une étude concernant le rôle d'e-recrutement dans la recherche des talents. Pour cela, on va dans un premier temps définir le talent et présenter ses formes et sa relation avec la GRH. La deuxième section sera consacrée aux nouvelles méthodes de recrutement utilisé pour attirer les talents.

Section 01 : La notion de talent :

Pour assurer sa croissance, l'entreprise se transforme en fonction des pressions de l'environnement. Les mentalités évoluent et le rapport au travail et à l'entreprise se transforme. Le travail n'est plus uniquement une source de salaire ou de prestige social, mais aussi une source de développement professionnel et d'enrichissement personnel. L'autorité managériale n'est plus reconnue sur sa seule position hiérarchique, mais sur la manière d'enrichir et de développer les compétences de ses collaborateurs.

La notion de talent souffre d'un manque de définition. Pour une majorité d'entreprises, il est question de « hauts potentiels » mais certaines parlent plutôt de « compétences rares », ce qui est bien différent.

1. Définitions :

1-1- Définition de talent :¹

En règle générale, le talent se rapporte à une personne qui, dans l'entreprise, a révélé une attitude remarquable dans un contexte donné. On s'aperçoit que les définitions de référence varient en fonction des auteurs. En effet, certains associent le talent chez un professionnel à une performance exceptionnelle (Kaye et Jordan-Evans, 2009). Tandis que d'autres le renvoient à un potentiel d'évolution (Roger et Bouillet, 2009). Certains considèrent qu'une minorité d'individus possèdent du talent ou des talents (Boudreau et Ramstad, 2005), alors que d'autres s'accordent à penser que le talent sommeillerait au cœur de chacun d'entre nous, attendant simplement d'être découvert (Dejoux et Thévenet, 2010 ; Doly, 2012). En fonction du sens qu'on lui attribue, les pratiques managériales varient (Fernandez-Araoz et al, 2011). Le talent peut être un bien précieux à conserver, une ressource humaine à développer ou un principe actif stratégique à mettre en œuvre (Peretti, 2009). D'autres termes sont employés pour parler de talents : « pépites », « collaborateurs évolutifs » ou encore « transformers ».

¹ PASCAL (M) et MARHANE (H) : Management des talent, Vuibert, paris, 2017, p.10.

Pour mieux comprendre son implantation dans le monde professionnel d'aujourd'hui, il nous semble nécessaire de revenir aux origines du mot « talent ».

1-2- Définition de « talent », « potentiel », « haut potentiel » et « expert » :¹

Le vocabulaire en RH revêt de définitions différentes en fonction des contextes professionnels. Afin de se repérer et de parler le même langage, quelques définitions s'imposent :

- Le **potentiel** s'appuie sur les capacités latentes ou manifestes d'une personne pour accéder à un niveau de responsabilités supérieur ou évoluer dans un autre métier.
- Le **haut potentiel** est une personne qui a des capacités, latentes ou manifestes, à occuper à terme des emplois de direction générale ou de direction stratégique à haut niveau de responsabilités.
- Le **talent** est une personne qui détient à la fois un emploi stratégique et une expertise pointue, qui a une performance excellente constatée et qui est reconnue dans son emploi stratégique. Elle excelle principalement dans son domaine d'expertise.
- l'**expert** est un salarié qui détient une expertise, mais cette dernière n'est pas forcément rare sur le marché et ne répond pas à l'ensemble des critères de l'emploi stratégique.

Le talent doit avant tout occuper un emploi stratégique et exceller dans son poste. Il sait traiter les situations exceptionnelles et s'adapter à toutes les évolutions qui touchent son métier. On lui confie les missions les plus difficiles en sachant qu'il les réussira. Le talent peut ne pas avoir de potentiel détecté. Cela ne supprime pas pour autant son talent.

2. Les éléments de définition de talent :²

Comment reconnaître le talent ? Deux courants communément admis définissent la notion de talent de manière complémentaire : le premier postule que le talent repose sur une grande partie d'« inné » et le second privilégie ce qui peut en être « acquis ». Cette différenciation est insuffisante pour dire ce qu'est le talent, une combinaison rare de compétences rares.

2-1- le talent : inné ou acquis ?

Les adeptes du courant traditionnel pensent que ceux qui réussissent mieux que les autres sont dotés de dons à la naissance ou de compétences rares. Mais est-ce qu'un don se transforme nécessairement en réussite ? Ils suggèrent que les détenteurs de talents possèdent des capacités cognitives supplémentaires. Plus précisément, le talent suppose une forme d'excellence qui se matérialise par une différence par rapport aux autres (P. Miralles). On associe alors le talent à un individu qui possède la meilleure expertise dans un domaine précis. G. Colvin rappelle que F. Galton a été l'un des premiers scientifiques à s'intéresser aux personnes douées et à en faire un domaine scientifique. Ainsi le don s'est progressivement transformé en talent.

¹ HAEGEL (A) : Op.cit., p.218.

² CECILE (D) et MAURICE (T) : *La gestion des talents*, 2^{ème} édition, Dunod, 2015, p.84.

Depuis, de nombreuses recherches anglo-saxonnes cherchent à mieux appréhender les great performers, ces individus aux performances exceptionnelles, quel que soit leur domaine d'activité (musique, sport, entreprise etc.). Les études scientifiques arrivent à des conclusions identiques : le talent (ou don) et l'intelligence ne suffisent pas pour atteindre des niveaux records.

2.1.1/ Le don ne conduit pas systématiquement à la meilleure performance :

Une personne douée ne réussit pas systématiquement à atteindre les meilleures performances d'un groupe si elle ne compte que sur son don.

2.1.2/ L'intelligence n'explique pas la réussite :

Avoir un quotient intellectuel (QI) élevé permet de réussir des tests ou de résoudre des problèmes complexes mais une personne au QI élevé ne se trouve pas forcément en haut de l'organigramme ou sur le podium de sa discipline. En psychologie, de nombreuses recherches ont été menées sur la relation entre l'intelligence, la performance et le succès. Les individus au QI élevé arrivent, dans un domaine ciblé (souvent un environnement fermé comme un environnement scolaire), à produire des performances exceptionnelles. Selon G. Colvin, ils ont un bon QI et une excellente mémoire mais confrontés à des contextes collaboratifs ouverts en milieu professionnel, leur QI ne suffit plus pour renouveler les mêmes performances. Il ne s'agit pas de dire qu'un QI élevé ne compte pas dans la réussite mais plutôt qu'un QI élevé ne conduit pas obligatoirement à la réussite. Il existe de nombreux exemples de personnes au QI élevé qui n'arrivent pas à vivre des expériences à la hauteur de leur potentiel. À l'inverse, des individus au QI plus moyen peuvent atteindre un succès reconnu de tous. Pour expliquer ces situations, il faut admettre d'autres facteurs liés aux caractéristiques de l'individu et au contexte. L'un d'eux est la maîtrise et la maximisation de ses compétences émotionnelles.

2.1.3/ L'expérience n'est pas corrélée au succès :

On pourrait croire que le talent est directement lié à l'expérience : l'étude de K. Sengupta, T.K. Abdelhamid et L. N. V. Wassenjove montre le contraire et parle d'« Expérience Trap ».



Repères

L'Expérience Trap

À partir d'une recherche dans le secteur du software, les auteurs expliquent que dans l'entreprise, ceux qui ont le plus d'expérience ne réussissent pas forcément mieux. C'est souvent l'inverse : plus l'individu a d'expérience et moins il est compétent car il ne se remet pas en question.

Les résultats montrent que plus les projets deviennent compliqués, plus les managers expérimentés arrêtent d'apprendre de leur expérience. Comme ils ne changent pas le modèle mental acquis dans des situations simples, alors qu'ils sont confrontés à des situations complexes, ils conservent les mêmes schémas mentaux inappropriés et sont inefficaces. En n'apprenant pas de leurs erreurs, ils sont incapables de changer leur mode de prise de décisions.

Source : d'après K. Sengupta, T.K. Abdel-Hamid et L.N.V. Wassenjove, 2008.

Ainsi, pour atteindre la performance exceptionnelle et le succès, les études montrent que le talent nécessite d'être associées à certaines conditions.

2-2- Le talent, une combinaison rare de compétences rares :

Ce deuxième courant, part de l'observation des génies (les great performers) qui existent dans tous les domaines (la musique, l'art, le monde du business, les grands patrons, la peinture, la recherche, l'architecture, etc.). Il explique a posteriori les conditions pour atteindre des performances exceptionnelles. On distingue des caractéristiques indépendantes et dépendantes de l'individu.

2.2.1/ Des caractéristiques indépendantes de l'individu :

M. Gladwell a mené des recherches sur plusieurs populations : les joueurs de hockey des meilleures équipes du monde, les génies en informatique, les meilleurs mathématiciens, etc. Il montre que le succès n'est pas lié qu'au talent mais à un certain nombre de facteurs indépendants de l'individu : sa date et son lieu de naissance, les activités professionnelles, le mode d'éducation, l'implication et le niveau social de ses parents. De plus, il observe que très souvent les parents d'un talent étaient professionnels ou experts dans le domaine concerné et avaient aimé l'enseigner à leur enfant. Selon G. Colvin, ces enfants ont bénéficié d'un environnement familial exceptionnel car ils ont été sollicités et développés de façon naturelle pendant leur jeunesse.

2.2.2/ L'expression du talent nécessite un contexte favorable :

La plupart des écrits sur les talents ou les greats performers mettent l'accent sur l'importance du contexte pour que le talent s'exprime et se transforme en activité. Le talent d'une personne peut être caché et se révéler dans un contexte particulier, familial, professionnel ou ludique. Le contexte joue également un rôle pour qu'une fois identifié le talent puisse continuer d'exister. Ce contexte est différent pour chacun. C'est une combinaison rare de facteurs positifs. Certains nomment ce contexte « avoir de la chance » ou « être au bon endroit au moment opportun ».

En entreprise, c'est sur cette variable contextuelle que les efforts doivent porter dans la mise en place d'une gestion des talents. En créant les conditions nécessaires à l'expression et au développement des talents, l'organisation fidélisera ses collaborateurs et leur permettra de créer toujours plus de valeur.

2.2.3/ Des facteurs dépendants de l'individu :

Un individu qui a du talent possède des caractéristiques intrinsèques qui lui sont propres mais qui font références aux qualités suivantes : intelligence, compétences émotionnelles, mémoire, maîtrise de soi, sens du travail ciblé, motivation et exigence de performance. Sur la base de travaux de recherche de plus de trente ans dans tous les domaines (sportif, art, science, philosophique, gestion, etc.), G. Colvin affirme que les talents peuvent indifféremment être des personnes douées ou normales. Cependant elles fournissent, dans leur domaine d'expertise, un travail exceptionnel qui repose sur « une méthode délibérée », un mental (ou intellect) fort, une mémoire hors du commun et surtout un environnement favorable qui constitue un véritable atout dans leur développement. Le talent est alors perçu comme un ensemble de combinaisons rares. Le terme combinaison renvoie aux conditions qui

ont permis la maximisation des compétences rares afin d'atteindre une performance exceptionnelle.

3. Les notions frontières au talent :¹

Dans un contexte purement professionnel, les critères du talent se délimitent comme suit (Peretti, 2009) : le talent ne s'acquiert pas, mais se détecte, se développe, s'exprime. Il ne se limite pas à la compétence. Le talent est une capacité « différenciant », liée à la personnalité ; c'est ce qui fait la différence entre les personnes, au-delà des compétences maîtrisées. Le talent est « contextualisé » en fonction des préoccupations et des besoins de l'entreprise. Il n'est pas transmissible.

La notion de talent peut sembler proche, sinon synonyme d'autres notions telles que l'aptitude, la compétence et l'expertise.

Tableau N° 03-01 : Notions proches de celle du talent.

L'aptitude	Elle correspond au pouvoir de faire. Elle se caractérise par l'idée de potentiel et plus précisément de potentiel relativement générique. Autrement dit, c'est la capacité d'un individu à exécuter une tâche donnée.	Exemple : un jeune diplômé formé en gestion et sortant d'une école de commerce détiendra, sans aucun doute, une bonne aisance dans le maniement des chiffres et des logiciels d'analyse. Il aura de la rigueur, de l'organisation, une capacité de travail et de concentration, mais aussi de la diplomatie et de la discrétion. Ces aptitudes de base lui permettront d'accéder aux métiers de la finance et de la comptabilité-gestion.
La compétence	Elle correspond à l'utilisation d'une aptitude qui est donc en action. Elle est effective, peut être observée, mesurée et contextualisée et spécifique en se référant à un environnement professionnel. Elle est reconnue comme une qualification professionnelle. Elle se caractérise en savoirs (connaissances), en savoir-faire (pratiques) et en savoir-être (comportements relationnels), ainsi qu'en aptitudes physiques. Elle est acquise, mise en œuvre ou non sur le poste de travail pour remplir les tâches qui sont attendues.	Exemple : après ses premières années en entreprise, notre jeune diplômé aura accumulé suffisamment d'expérience pour mettre en évidence ses multiples compétences clés. Il pourra ainsi accéder à de nouvelles responsabilités, et de nouvelles tâches s'offriront à lui. Il pourra évoluer vers le contrôle d'une activité (achats, stocks, usine) ou être chargé de suivre les principaux indicateurs économiques et financiers de l'entreprise. Pour ce faire, il sera en contact avec les responsables des différents «

¹ PASCAL (M) et MARHANE (H) : Op.cit., p.14.

		centres de profit » (magasins, départements, zones géographiques) et il synthétisera l'ensemble des données (ventes, bénéfices, dépenses, etc.), à l'aide de tableaux de bord, de grilles de suivis mensuels ou trimestriels. Il analysera ensuite les écarts par rapport aux budgets et objectifs fixés. Il apportera son regard d'expert et son conseil à la direction financière ou au dirigeant pour l'aider à établir les nouveaux objectifs des années à venir (prix, marges à prévoir, budget achats, etc.)
L'expertise	Elle correspond au niveau supérieur de compétences, niveau d'excellence avec un niveau normalisé. Elle doit être reproductible et il est demandé aux experts de maintenir leur niveau d'excellence. On doit trouver un consensus entre les experts sur ce qui est à faire ou sur les contenus de l'analyse conduite par les experts.	Exemple : notre jeune diplômé est devenu chevronné après maintes années passées en contrôle de gestion. Il pourra devenir directeur financier d'un grand groupe, car son expertise n'est plus à démontrer.

Source : PASCAL (M) et MARHANE (H) : Op.cit., p.15.

Dans cette approche, le talent paraît relativement différent ; il est défini comme une capacité avérée de faire mieux que les autres. Il s'agit donc d'une notion comparative. Pour faire mieux, il est souvent nécessaire de faire différemment des autres dans une activité spécifique.

4. Les formes de talents :¹

Les entreprises qui définissent des politiques talents vont proposer des définitions pour classer leurs talents selon leurs besoins intrinsèques. Elles vont s'appuyer sur plusieurs types de catégories :

- les hauts potentiels, qui constituent le réservoir des futurs dirigeants.
- ses experts et les collaborateurs sur des postes clés.
- les collaborateurs montrant une performance réelle dans la durée.

4-1- Les personnes à potentiel :

¹ GERARD (P) : Le SIRH enjeux, bonnes pratiques et innovation, 3^{ème} édition, Vuibert, paris, 2017, p.150.

La première catégorie de talents est composée de ceux qui ont exprimé des aptitudes particulières et différentes qui les rendent capables de gérer des situations nouvelles et de s'adapter très rapidement. On les appelle collaborateurs à « potentiel ». Ce potentiel consiste en la capacité à prendre un poste avec un niveau de responsabilité plus élevé que celui du poste actuel.

4-2- Les experts et les spécialistes :

La deuxième catégorie de talents s'intéresse à une population qui semble plus facile à identifier. Il s'agit des salariés réputés compétents ou qui sont référents dans un ou plusieurs domaines de l'entreprise.

De tout temps, on a par exemple recherché la maîtrise des qualifications pour tenir un poste, ainsi que des compétences et aptitudes techniques. Elles sont les fondements de l'expertise et s'appuient sur des connaissances et des pratiques.

Dans l'entreprise d'aujourd'hui, les experts sont des personnes particulièrement reconnues dans leur domaine, notamment quand il s'agit d'une compétence rare ou d'une aptitude critique procurant un avantage compétitif à l'entreprise et apportant une capacité permanente d'innovation.

4-3- Les « top performers » :

La troisième grande catégorie de talents, qui n'est pas nécessairement exclusive des deux autres, s'intéresse aux personnes exprimant une performance réelle liée au métier et à la fonction. On peut définir la performance individuelle comme la capacité à atteindre et dépasser des objectifs fixés en début de période. En général, ces objectifs, en termes de résultats, de réalisation et de comportement, sont définis chaque année avec le management du collaborateur. On mesure et l'on suit généralement la performance à l'aide d'indicateurs et d'objectifs quantifiables.

Ces trois catégories de talents se retrouvent dans le mix des talents suivant : compétences × performance × leadership. On voit bien que chacun de ces critères n'est pas exclusif des autres.

Le réel talent saura montrer ses compétences, alliées à une performance réelle, en faisant preuve de leadership reconnu.

5. Les caractéristiques propres de talents :¹

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. Pour l'individu, le talent constitue :

- **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 parce que la compétition permet la comparaison.

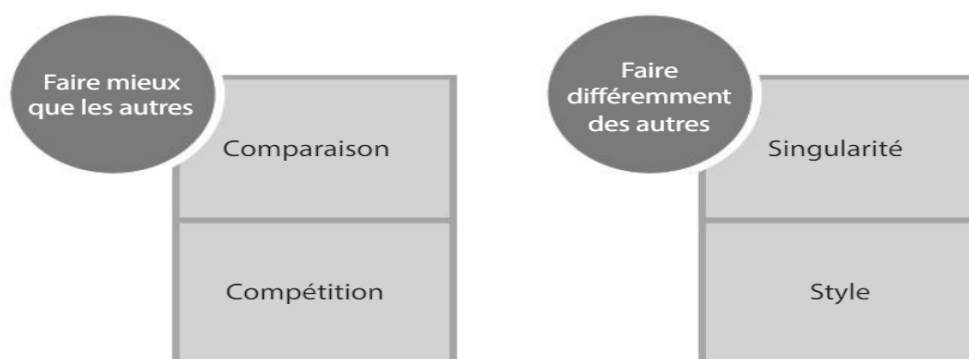
¹ PASCAL (M) et MARHANE (H) : Op.cit., p.16.

Il faut donc que l'exigence d'excellence rencontre la volonté de réussir. Le talent correspond à l'idée de « faire la différence », ce qui implique d'utiliser (projeter) ses singularités personnelles dans l'activité : c'est le style (ou la « signature ») du talent. Le style correspond à la projection de caractéristiques ou de singularités personnelles dans le geste professionnel et dans la façon de faire. Ce style permet de faire mieux que les autres, ou tout au moins de se différencier.

Pour l'organisation, le talent constitue un haut potentiel (mais pas nécessairement un potentiel à diriger) susceptible d'être réévalué sous certaines conditions (certaines relevant de l'individu, d'autres de l'organisation). Il s'agit donc de créer les conditions dans lesquelles les talents vont pouvoir s'exprimer au mieux. Il faut arriver à dépasser une situation individuelle afin d'aller vers une dimension organisationnelle.

Le talent met donc en relation l'individu et l'organisation au travers de l'activité exercée et du contexte de compétition créé et dans lequel le talent pourra s'exprimer. Pour résumer, le talent est le résultat entre : excellence + différence.

Figure N° 03-01 : Description du talent entre excellence et différence.



Source : PASCAL (M) et MARHANE (H) : Op.cit., p.17.

6. Les relations entre Talent, Compétence et Potentiel : ¹

Pour décrire les capacités des individus et leur devenir la GRH disposait des termes compétence et potentiel. Pourquoi ne sont-ils plus suffisants ? À quels nouveaux besoins répond la notion de talent ? Telles sont les questions qui vont permettre de situer les apports du talent par rapport aux notions qui lui sont proches.

6-1- talent et compétence :

On peut définir le talent comme « un ensemble de compétences personnelles tout à fait originales ». Le talent concernerait moins de 5% des salariés. Ils sont rares et concernent « des compétences spéciales qui n'apparaissent pas dans le référentiel habituel des compétences des DRH ». En d'autres termes, ce sont des compétences clés « exceptionnelles dont on a besoin pour assumer de nouvelles activités, maîtriser des technologies ou simplement améliorer la performance ». Pour A. Roger et D. Bouillet, « les talents sont considérés comme un sous-

¹ CECILE (D) et MAURICE (T) : Op.cit., p.93.

ensemble des compétences, celles dans lesquelles la personne excelle, dans lesquelles elle se distingue des autres ». Comment le talent peut-il être comparé à celui de compétence ?

6.1.1/ 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 tournés vers l'action. Pour exister, ils doivent être mis en application. C'est par la pratique qu'ils se développent ; s'ils ne sont pas utilisés, ils régressent ou disparaissent. Il n'existe pas d'autre alternative. Le deuxième point commun fait référence à la validation : elle s'opère par le regard d'autrui et un jugement extérieur, on ne se décrète pas talentueux ou compétent. Le troisième s'attache aux objectifs. Ces deux notions s'inscrivent dans une logique de résultat et de performance. Dans le cas de la compétence, le résultat peut être un seuil à atteindre ; dans le cas du talent, il s'agit de la quête de la meilleure performance qui existe.

6.1.2/ Différences entre talent et compétence :

Trois différences majeures doivent être notées. La première concerne le public ciblé. La gestion des compétences s'inscrit dans une logique collective des RH alors que la gestion des talents concerne peu d'individus. La compétence est un terme rassembleur car tous les individus ont des compétences alors que la notion de talent est plus 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 (et ce n'est d'ailleurs pas sa vocation) d'identifier et de valoriser les collaborateurs les plus performants. Par contre, dans le cadre d'une gestion prévisionnelle, il est d'usage de repérer les hauts potentiels, les métiers stratégiques et les compétences clés de demain qui sont supposés apporter de la valeur à moyen terme. À l'inverse, les talents s'inscrivent dans le présent, ce sont les compétences rares qui contribuent à la performance actuelle. En d'autres termes, ce sont des compétences rares avérées qui ne concernent que quelques individus qui disposent de conditions particulières et plutôt avantageuses, voire discriminantes.

La deuxième différence se situe au niveau du référentiel. Les compétences sont inscrites dans un référentiel alors que les talents sont hors référentiel. Ils nécessitent une gestion individualisée faite par des RH qui ne doivent pas être impressionnés par des divas aux caractères difficiles (M. Thévenet) et doivent prendre garde de ne pas trop les « chouchouter » car les talents s'expriment sous la pression du résultat (A. Roger et D. Bouillet1).

Enfin, la troisième différence renvoie à la mesure. Les compétences, lorsqu'elles sont étalonnées sur une échelle, concernent essentiellement l'individu qui peut passer d'une catégorie de compétences à une autre plus élevée. Il est rare qu'une évaluation des compétences positionne l'individu par rapport aux compétences d'autres salariés. Le plus souvent, l'évaluation renvoie au référentiel (les compétences requises) et aux propres compétences de la personne (les compétences acquises). Le talent s'inscrit aussi dans une logique d'évaluation et de résultats mais s'il se compare aux autres, ce sera de façon sélective afin de parvenir à se positionner comme le premier du classement. C'est l'unicité du résultat

(en dehors de la moyenne des résultats atteints) qui explique l'absence d'échelle de mesure d'un talent.

6-2- talent et potentiel :

Le haut potentiel est une personne dont l'organisation estime qu'elle a la capacité à occuper un poste de direction. Comme le mentionnent S. Roussillon, cette notion varie énormément selon les cultures et les pays. Les organisations anglo-saxonnes l'intègrent presque toujours dans leur processus de gestion de carrière et ont développé pour eux un ensemble d'outils spécifiques (l'évaluation à 360 degrés, le coaching, les assessment centers, les universités d'entreprises, etc.).

Le principal point commun entre talent et potentiel concerne la motivation. Le potentiel intègre une dimension psychologique qui s'exprime dans la motivation. Il n'y a pas de potentiel sans détermination et volonté, et ces caractéristiques se trouvent dans le talent.

La principale différence entre potentiel et talent concerne leur temporalité. Le premier ne concerne que le futur alors que le second peut appartenir déjà au présent. Le potentiel est une probabilité 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 avéré.

7. Les domaines d'expression du talent :¹

Le talent concerne à la fois la mobilité professionnelle, l'amélioration des performances individuelles, l'évaluation et la gestion des compétences en interne. Le manager met la bonne personne à la bonne place afin de donner les moyens à l'entreprise de réussir dans le long terme. Il n'existe donc pas de domaine strict du talent. Il se situe 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. Le talent n'est pas lié aux postes les plus élevés ; il n'est ni acquis, ni définitif. Il s'agit, pour le manager, de trouver en interne la bonne personne pour le bon poste.

¹ PASCAL (M) et MARHANE (H) : Op.cit., p.13.

Figure N° 03-02 : Les différents domaines ou s'exprime le talent.



Source : PASCAL (M) et MARHANE (H) : Op.cit., p.14.

8. Qu'est-ce qu'un talent pour les managers d'aujourd'hui ?¹

Le talent pose à la fois la question de sa mesure, mais également des facteurs qui contribuent à donner de la valeur au talent. Plusieurs facteurs peuvent être regroupés en catégories liées aux situations professionnelles, à la nature de l'environnement et à la relation entre les niveaux individuel et organisationnel. Parmi ces facteurs, nous pouvons rencontrer :

- Des situations professionnelles aux enjeux élevés :
 - économiques (présence sur un marché stratégique clé)
 - symboliques (marque, notoriété, etc.), capacité de la personne à assurer une différenciation. Le talent d'une personne peut par exemple renforcer la qualité de la marque employeur.
- Des situations dans lesquelles les résultats sont incertains :

¹PASCAL (M) et MARHANE (H) : Op.cit., p.17.

- haute compétition ou « hyper-compétition » : à situations exceptionnelles, personnes exceptionnelles.
- perturbation des règles du jeu.
- équilibre des forces en présence (mais il y aura tout de même un gagnant et un perdant).

9. Est-ce que tout le monde a des talents ?¹

Tout le monde a des talents, c'est écrit aussi bien dans l'Évangile que dans les livres de sciences de l'éducation. Les spécialistes de la GRH sont enclins à adopter cette vision qui ressortit à une anthropologie positive selon laquelle chaque être humain a une originalité et un potentiel plus ou moins caché que sa vie et son expérience devraient permettre de développer. C'est une idée qui est de l'ordre de la valeur, d'une conception de ce que la nature humaine devrait être.

Or, c'est une difficulté du traitement des choses humaines que de faire le départ entre ce qui ressortit à la réalité et ce qui est de l'ordre des valeurs. Nous avons de multiples exemples d'une confusion entre ce domaine du réel et celui des valeurs. Par exemple, existe-t-il une synergie de l'économie et du social ? On peut estimer qu'investir dans le social est bon pour l'efficacité de l'entreprise (et réciproquement d'ailleurs) mais cela relève de la croyance plus que d'une réalité attestée. Les économistes continuent de se battre pour essayer de le prouver.

Il n'est donc pas inutile, vis-à-vis de l'universalité des talents dont chacun est doté, de prendre un peu de distance. Si on considère que c'est vrai, quel est alors le rôle de l'entreprise ? Les talents dont chacun disposerait sont-ils tous potentiellement utiles pour l'entreprise ? L'entreprise doit-elle être un lieu de développement des talents de chacun ?

Au-delà de la pétition de principe, il peut être dangereux de considérer que chacun a des talents. Évidemment si cela conduit chaque manager à essayer de percer le mystère de ses collaborateurs pour trouver des talents, s'il considère simplement qu'un travailleur ne se réduit pas à sa définition de fonction, ce genre de valeur sera très utile.

Mais il est à craindre que devant l'enjeu de l'universalité des talents, on refroidisse très vite les plus belles motivations. Qui trop embrasse mal étreint et à considérer que chacun a des talents que le manager se doit d'identifier et de contribuer à développer, il est probable que les managers ne démissionnent très rapidement devant l'ampleur et la difficulté de la tâche.

Au-delà de cette difficulté, une gestion des talents reposant sur de tels principes serait très rapidement remise au placard des beaux concepts déçus. Revendiquer que chacun a des talents peut rapidement, au-delà de la banalité de la formule, mettre la barre tellement haut que la gestion des talents en perdrait toute crédibilité.

¹ CECILE (D) et MAURICE (T) : Op.cit., p.200.

Section 02 : Le rôle d'e-recrutement dans la recherche des talents :

La problématique centrale à laquelle se confrontent aujourd'hui les directeurs des ressources humaines et les managers est de conserver les meilleurs éléments et de recruter les talents de demain. Dans une économie où le chômage domine, les employeurs connaissent des difficultés de recrutement. Les secteurs comme les services informatiques, la santé ou l'enseignement, rencontrent un déficit chronique d'ingénieurs, d'infirmières, de postulants aux concours, et certaines organisations déploient des trésors d'inventivité pour attirer les candidats, tandis que d'autres investissent massivement dans la formation. Les organisations investissent massivement dans l'attractivité de la marque employeur afin d'attirer les talents.

1. La place de talent dans l'entreprise :¹

Dans le monde de l'entreprise, un « talent » est une personne dynamique, motivée, compétente, dotée d'un esprit d'innovation et de créativité et dont les caractéristiques sont en adhésion avec la philosophie et la vision de l'entreprise. C'est également une personne capable d'évoluer (on parle de « potentiel »).

La définition de « talent » varie en fonction de chaque entreprise, de l'industrie dans laquelle elle évolue et de sa vision. Il appartient donc à chaque enseigne de définir le type de collaborateurs qu'elle souhaite attirer avant de mettre en œuvre une stratégie de recrutement.

2. Les attentes des candidats et des recruteurs :²

Aujourd'hui, les recruteurs et les candidats ont des attentes très précises en matière de gestion du processus de recrutement. L'outil de gestion du recrutement doit donc être capable de gérer des objectifs très différents, voire opposés, pour satisfaire les candidats et les recruteurs, sans oublier les managers qui sont les clients finaux.

D'un côté, les candidats souhaitent trouver sur le site Web de l'entreprise un site carrière leur fournissant les informations importantes sur la société et les postes ouverts. Il doit donc notamment y avoir un moteur de recherches des offres d'emploi qui soit convivial et qui permette aux candidats de trouver le poste qui les intéresse. Une fois l'annonce choisie, la procédure utilisée pour déposer le CV (formulaire, envoi par e-mail) doit être suffisamment simple pour que le candidat n'abandonne pas la procédure en cours de route.

De l'autre côté, les recruteurs souhaitent pouvoir diffuser des offres d'emploi sur leur site carrière et jobboards, récupérer les candidatures dans un endroit centralisé, les traiter en fonction de leur processus de recrutement, informer managers et candidats et enfin éditer des rapports statistiques.

3. Pourquoi informatiser le recrutement ?³

Le recrutement est un processus particulier dans le sens où il implique à la fois des employés de la société (recruteurs et managers) et des personnes extérieures (les candidats).

¹ <https://www.myrhline.com/actualite-rh/comment-attirer-de-jeunes-talents.html> (publié le 03/04/2017 consulté le 18/08/2020 à 18h00).

² GERARD (P) : Op.cit., p.87.

³ Ibid. p.88.

Contrairement aux salariés de l'entreprise, les candidats ne sont pas connus par l'entreprise avant le dépôt de la candidature. Pour traiter les candidatures tout en respectant les obligations légales, le recruteur doit donc créer un nouveau dossier pour chaque candidature, que celle-ci soit positive ou non, contenant un minimum d'information (nom, prénom, e-mail, téléphone, diplômes, formations, expériences passées, etc.). conserver l'historique des actions réalisées sur le candidat (en cas de contrôle a posteriori), envoyer des e-mails aux candidats sans pour autant polluer la boîte e-mail professionnelle et enfin créer des rapports permettant de suivre l'activité (alors que les RH ne sont souvent pas des spécialistes des statistiques et de l'utilisation des outils comme Excel). Lorsque les volumes sont faibles, le couple Excel/Outlook permet encore de réaliser ces opérations. Mais très rapidement, il devient impossible de suivre correctement les processus de recrutement avec ces outils rudimentaires. Il est nécessaire d'informatiser le recrutement, c'est-à-dire de mettre en place des outils de gestion du recrutement qui vont simplifier et unifier le traitement des candidatures.

L'arrivée, dans le début des années 2000, d'une nouvelle génération d'outils, plus simple à mettre en place et à utiliser, a permis aux recruteurs de s'équiper enfin d'outils à la hauteur des enjeux.

4. Comment capter le talent ?¹

Pour capter un talent aux motivations nouvelles, nous sommes aujourd'hui dans une démarche d'Inbound Recruiting qui vise à attirer les candidats plutôt que de les solliciter.

- Identifier un candidat persona :

Inspiré du marketing, il s'agit de cibler précisément le profil type souhaité sans pour autant attirer tous les candidats possibles. Ceci permet de gagner du temps et de mieux cibler sa communication.

- Se rendre visible pour le candidat :

Soigner son image et développer sa marque employeur sur son site web, mais également sur des plateformes dédiées, sans oublier de coupler avec ses réseaux sociaux. Pensez également à vos collaborateurs qui sont ou peuvent devenir ambassadeurs.

- Cultiver l'envie du talent :

Communiquer sur une opération innovante, une initiative menée par vos employés, vos engagements RSE ; évoquer la vie de votre entreprise, l'environnement et l'ambiance de travail...

- Séduire le talent :

Se démarquer par une annonce attractive (créative et différenciant) qui présente clairement les attentes et les avantages, encourager la cooptation, participer aux événements liés à l'emploi, s'associer à des opérations médiatiques (ex. : Trophées).

¹ <https://www.actis-consultants.fr/nos-actualites/attirer-et-fideliser-les-talents-daujourd'hui> (consulter le 20/08/2020 à 11h00).

- Engager le candidat :

Obtenir le moyen de contacter le candidat, via l'inscription à une newsletter, un numéro de téléphone laissé en échange d'un téléchargement (ex. : livre blanc), ou encore une mise en relation sur un réseau social tel que LinkedIn.

- Fidéliser le talent :

Avant même l'Onboarding, il est nécessaire de donner au candidat le sentiment d'être attendu, par exemple au moyen d'un mail personnalisé avant son arrivée, d'un pack d'intégration, d'une journée d'accueil avec déjeuner...

Cette approche permet d'éviter de recruter dans l'urgence et d'améliorer l'expérience candidat. Candidat qui est devenu plus sélectif et exigeant.

5. Les principales difficultés dans l'attraction des talents :¹

Les principales problématiques dans l'attraction des talents sont liées au secteur de l'entreprise, à la qualité de son offre en termes de salaire et à son niveau de notoriété. Certains secteurs souffrent d'une image plutôt négative, comme les emplois manuels, les métiers techniques dans les secteurs de l'industrie et du transport, les emplois administratifs de la fonction publique, les métiers de l'hôtellerie et de la restauration en raison du niveau de rémunération et/ou des conditions de travail, certains profils d'ingénierie, les métiers de la comptabilité et de la finance. Il n'en reste pas moins que 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 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 tête et en participant à des forums d'emplois.

6. les pratiques et les processus de la recherche des talents :

On peut considérer que l'entreprise fonctionne avec des talents. Les problématiques d'attraction, de recrutement et de fidélisation répondent à cette préoccupation.

6-1- Attirer les talents :

En 2006, The Economist publiait un article « The Battle for Brain Power » dans lequel 62% des DRH dans le monde déclaraient qu'attirer et fidéliser les talents étaient leur première priorité. Plusieurs méthodes permettent d'atteindre cet objectif.

6.1.1/ Développer une image de marque employeur attractive :²

Avant même l'arrivée dans l'entreprise de nouveaux collaborateurs, les entreprises vont déployer des stratégies de communication, allant jusqu'à de véritables approches marketing, pour mettre en valeur leur offre.

¹ PASCAL (M) et MARHANE (H) : Op.cit., p.30.

² GERARD (P) : Op.cit., p.152.

On utilise aujourd'hui le terme de « marque employeur » pour désigner l'ensemble de cette démarche qui vise à mettre en avant l'identité, la mission, la culture et les valeurs de l'entreprise.

L'objectif est de construire un message et un discours qui mettent en valeur l'entreprise afin de séduire les meilleurs talents. Cette approche va s'articuler autour d'actions diverses :

- communication sur le site Web de l'entreprise.
- utilisation des réseaux sociaux : LinkedIn, Facebook, Twitter...etc.
- interventions dans les écoles et auprès des réseaux d'anciens.
- nouvelles approches qui permettent de mettre en valeur l'entreprise tout en identifiant des talents : serious games, challenges étudiants, événements et sponsoring sportifs et caritatifs, MOOC...etc.

Certaines entreprises déploient de véritables approches s'inspirant du marketing en ciblant des populations recherchées à l'aide d'événements spécifiques.

Une marque employeur cohérente doit bien sûr refléter la réputation interne de l'entreprise. Les actions conduites en dehors de l'entreprise ne sauraient être en décalage avec celles en interne. À cet effet, les groupes les plus en avance sur ce sujet vont demander à leurs salariés de se positionner comme « ambassadeurs » de l'entreprise sur les réseaux sociaux professionnels. Ils porteront un message « vrai », qui valide la communication officielle de la direction de l'entreprise.

Rien ne serait plus désastreux et contre-productif pour une entreprise que de vouloir positionner sa marque employeur en décalage avec ses valeurs et sa culture. Elle ne ferait qu'apporter désillusion aux nouveaux entrants qui seraient tentés de quitter l'entreprise rapidement. Cette dernière devrait alors faire face à des surcoûts dus à un turnover trop rapide.

Enfin, une autre bonne pratique consiste à laisser le dirigeant de l'entreprise communiquer personnellement. À ce titre, il est le premier ambassadeur de l'entreprise. Il est certain que cette stratégie l'exposera, mais elle rendra son message encore plus authentique. Il semblera davantage accessible aux candidats.

Une bonne stratégie de communication de marque employeur permettra à l'entreprise de se rendre visible et, surtout, attractive, afin de faciliter ses futurs recrutements. Elle aura aussi pour objet d'identifier des talents en interne.

**** La nécessité de construire une image employeur :¹***

Les chiffres clés d'une entreprise, ses produits ou son histoire sont des données intéressantes, mais elles ne suffisent plus à attirer les talents.

Au cours de leur recherche d'emploi, les jeunes candidats se projettent spontanément en tant que futurs collaborateurs de l'entreprise. Cette projection est essentielle, car elle leur permet de répondre aux questions suivantes : « Est-ce que je me vois travailler dans cette entreprise ? », « Vais-je m'y épanouir ? » Pour répondre à ces questions et valider l'intérêt de

¹ JULIEN (P) : *Intégrer et manager la génération Y*, 2^{ème} édition, Vuibert, paris, 2013, p.63.

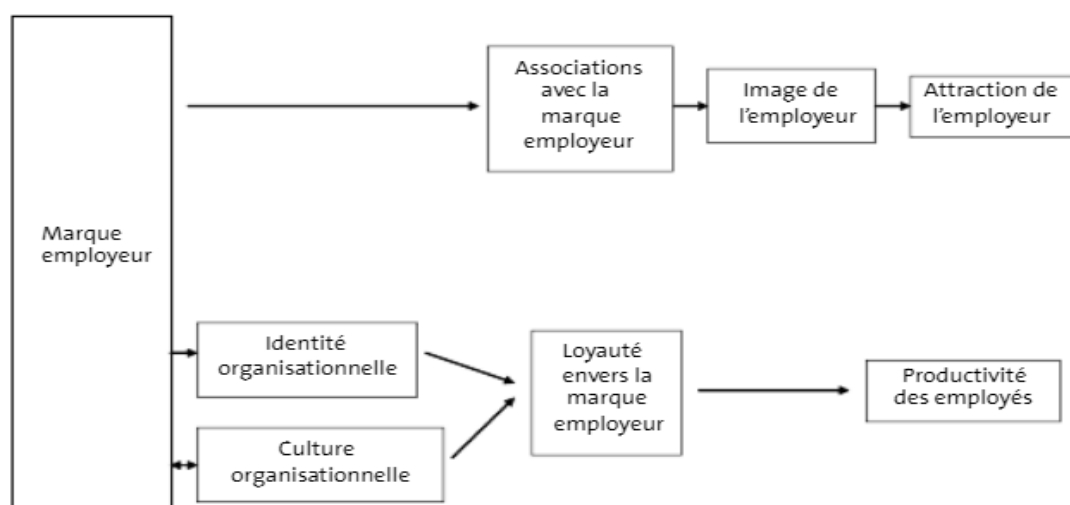
candidater, les jeunes n'utilisent pas l'image institutionnelle de l'entreprise ou celle attachée à ses produits. Ils font appel à l'image qu'ils ont de l'entreprise en tant qu'employeur. Cette image est le résultat d'une collection d'indices laissés, intentionnellement ou non, par les entreprises.

Parmi les indices diffusés intentionnellement par les entreprises, on peut citer le discours des recruteurs ou, encore, le contenu des sites emplois lorsque ces derniers mettent en avant les perspectives d'épanouissement personnel ou les dispositifs de développement des compétences offerts aux salariés. À titre d'exemple, l'entreprise Google communique régulièrement sur le fait que ses collaborateurs peuvent consacrer un cinquième de leur temps de travail à développer un projet personnel. Ce faisant, l'entreprise diffuse intentionnellement des valeurs. Son objectif est que, dans l'esprit des candidats, Google soit associé à la valeur positive d'équilibre vie privée/vie professionnelle.

À l'inverse, d'autres indices de l'image employeur sont « trouvés » par les candidats au gré de leurs rencontres (anciens collaborateurs, chargés des relations écoles), de leur expérience (stages, petits boulots) et de leur recherche d'informations sur Internet (commentaires sur les forums de discussion, notations d'entreprises)...etc.

Élément essentiel pour attirer, l'image employeur est aussi un élément clé de la fidélisation des collaborateurs. Une campagne sur l'image employeur s'adresse tant aux candidats qu'aux collaborateurs actuels de l'entreprise. Si elle est bien perçue en interne, une campagne peut avoir des effets bénéfiques sur le sentiment de fierté, sur l'engagement des salariés et sur leur fidélisation. À l'image des campagnes marketing qui s'adressent aux consommateurs réguliers d'une marque, on retrouve la notion de réassurance, qui vise à conforter le salarié dans son choix. À l'inverse, si la campagne est mal perçue en interne ou tournée en ridicule à l'extérieur, l'effet peut être dévastateur sur la motivation des collaborateurs.

Figure N° 03-03 : l'importance de la marque employeur



Source : CECILE (D) et MAURICE (T) : Op.cit., p.116.

****Quelques clés pour construire une image employeur de qualité : ¹***

1/ Tenir un discours de vérité :

La véracité de la promesse employeur est également un élément clé de la réussite. Cet argument peut sembler trivial, mais force est de constater que de nombreuses entreprises cèdent à la tentation de se présenter de manière idyllique aux candidats.

Sur le fond, l'approche consistant à « survendre » l'entreprise nous paraît périlleuse pour deux raisons :

- Premièrement, elle sous-estime le processus de filtrage opéré par les candidats face aux informations diffusées par l'entreprise. Si la campagne est trop décalée par rapport à la réalité, il y a de fortes chances pour que l'information parvienne rapidement aux oreilles des candidats potentiels et pour que ces derniers n'aient pas envie de se présenter.
- Deuxièmement, à supposer que les candidats postulent, l'entreprise prend alors le risque d'en décevoir un grand nombre et de voir son niveau de fidélisation baisser significativement. Les marqueurs parlent alors de promesse « déceptive ».

Un auteur rappelle à ce sujet la mésaventure du Club Méditerranée qui, dans les années quatre-vingt-dix, avait mis en place une campagne de recrutement décalée. L'un des visuels représentait une plage ensoleillée avec un transat et titrait « votre futur bureau ». La campagne avait à l'époque réussie à attirer un nombre important de candidats, mais une bonne partie de ces derniers avaient rapidement quitté l'entreprise quelques mois après, constatant que la réalité du travail de « gentil organisateur » différait quelque peu de l'affiche.

En conclusion, l'entreprise doit donc faire un effort d'introspection pour déterminer ce en quoi son offre d'employeur est remarquable au regard de celle de ses concurrents.

2/ S'entourer de professionnels :

Premier élément notable : pour construire et entretenir une image employeur de qualité, les entreprises ont de plus en plus recours à des professionnels. Ces derniers, souvent issus du marketing, ont d'ailleurs imposé le concept de « marque employeur ». Ce concept, très proche de la définition de l'image employeur que nous avons vue précédemment, met l'accent sur la notion de marque et de réputation. Le parallèle avec le marketing traditionnel est fort.

À l'image d'un responsable de marque traditionnel, le responsable de marque employeur a pour mission de développer la notoriété de la marque auprès du public. La marque étant ici le crédit dont bénéficie l'entreprise en tant qu'employeur aux yeux des candidats. De la même façon, il élabore une stratégie et met en place des campagnes marketing et de communication pour toucher les « segments » de candidats que l'entreprise cherche à attirer en priorité. Il contribue par son action à faire connaître la « promesse employeur », qui peut être définie comme le contrat au sens large que l'entreprise propose à ses salariés. Ce dernier inclut des éléments matériels (par exemple, le salaire, la protection sociale), mais aussi « moraux » (comme le respect de la diversité ou l'engagement pour le développement des compétences

¹JULIEN (P) : Op.cit., p.64.

des collaborateurs). Enfin, comme tout responsable de marque classique, il crée et/ou pilote les indicateurs d'attraction et de fidélisation pertinents pour son entreprise.

Le développement de l'approche « produit » de l'image employeur est également visible au travers du développement des labels du type « meilleur employeur ». Les instituts qui réalisent ces classements mettent à profit les recettes efficaces des labels du type « produit de l'année » présents dans l'agro-alimentaire et offrent généralement leurs conseils aux entreprises qui souhaitent améliorer leur image employeur. Ce système de label peut être intéressant pour peu que l'entreprise valide certains points au préalable.

3/ Investir dans la durée :

La notoriété de l'employeur et de sa marque constitue un facteur clé de succès pour attirer. Si l'on excepte la période des années 2000 où des start-up totalement inconnues parvenaient à attirer de nombreux jeunes diplômés, on constate aujourd'hui que les candidats privilégient les entreprises disposant d'une marque établie.

Or, à l'image d'une marque classique, il est très difficile de bâtir une marque employeur « top of mind » en quelques mois. Ce constat est d'autant plus vrai qu'en matière de marque employeur, la stabilité et l'ancienneté de la marque sont, en elles-mêmes, des critères rassurants pour un candidat.

L'un des principaux défis que doivent relever les entreprises consiste donc à investir dans la durée.

6.1.2/ Identifier en interne les talents à développer :¹

Recruter des talents est incontournable mais leur performance dépend aussi d'un contexte favorable. Or de nombreux recrutements de talents se sont transformés en échec et beaucoup d'organisations préférèrent développer « une culture tournée vers le talentship » afin de faire émerger en interne les talents dont elles auront besoin aujourd'hui et demain.

Cette tendance est attestée par de nombreux auteurs anglo-saxons qui défendent l'idée d'un nouveau modèle de RH dont les talents seraient le cœur. On pourrait croire qu'il s'agit d'un modèle élitiste. Bien au contraire, le postulat de base de cette mouvance s'appuie sur deux idées complémentaires :

- l'avantage compétitif des entreprises se crée à partir du capital humain. L'organisation a le devoir de faire éclore les talents de ses collaborateurs en mettant en place un contexte favorable car c'est grâce aux hommes, à leur créativité et à leur implication qu'elle pourra faire la différence sur les marchés.
- l'organisation a la responsabilité de l'employabilité du collaborateur employable. Elle a le devoir de faire comprendre au salarié qu'il doit développer ses compétences et ses talents, l'entreprise n'ayant qu'un rôle de support.

Un nouveau contrat psychologique est en train de s'imposer : l'entreprise cherche un « salarié avec une différence », le salarié cherche une entreprise qui lui proposera des

¹ CECILE (D) et MAURICE (T) : Op.cit., p.118.

conditions pour « valoriser toujours plus son talent ». L'avenir serait aux collaborateurs qui cultiveront leurs spécificités et trouveront les stratégies pour devenir irremplaçables.

Le rôle du manager de proximité (« premier RH » comme le nomment J.-P. Arnaud et J.-M. Peretti) est essentiel dans la détection des talents en interne. En effet, c'est à lui de révéler au talent ses potentiels et de l'aider à se développer. Ce duo « manager-talent » ne doit pas être sous-estimé. M. Thévenet rappelle que certains talents se considèrent comme des divas que l'entreprise et le manager doivent canaliser pour optimiser leurs performances au sein de la firme.

6.1.3/ Analyser les besoins actuels et futurs en talents :¹

Plusieurs méthodes existent, deux seront présentées.

1/L'approche par le développement :

C. Voynnet-Fourboul et C. Forasacco citent les travaux de R. Charan, S. Drotter et J. Noel qui proposent un repérage et un développement des talents selon un parcours de six étapes progressives :

- Passage 1 : de se manager soi-même vers manager les autres.
- Passage 2 : de manager les autres vers manager les cadres.
- Passage 3 : de manager les cadres vers manager une fonction.
- Passage 4 : de manager une fonction vers manager un business-unit.
- Passage 5 : de manager un business-unit vers manager une filiale.
- Passage 6 : de manager une filiale vers manager l'entreprise.

L'idée directrice consiste à effectuer des transitions dans une logique de pipeline. L'auteur souligne que le développement d'un talent repose sur l'aspiration à autre chose qui peut être de rejoindre un cercle, une catégorie supérieure ou une expertise métier.

Les entreprises qui ont une politique active du recrutement interne et externe des talents doivent se positionner sur trois problématiques :

- S'engagent-elles dans une politique de « quelques talents » clés pour l'organisation ou « tous talents » ?
- Comment passer d'une politique de gestion des compétences à un management global des talents ?
- Dans quelles mesures les conditions accordées aux talents sont-elles perçues comme équitables par les autres collaborateurs, le temps de la transition ?

2/ La matrice prévisionnelle des talents de E. C. Murphy :

L'auteur propose une méthodologie pour anticiper les besoins actuels et futurs. Il pense qu'il faut réaliser un plan de succession des talents en s'inscrivant dans la vision de l'organisation du futur. Selon lui, c'est en répondant à la question « comment mettre les bonnes personnes dans les activités d'avenir aujourd'hui et demain ? » que les talents

¹CECILE (D) et MAURICE (T) : Op.cit., p.119.

d'aujourd'hui doivent être recrutés. Il lie cette démarche au leadership et propose une liste de dix actions à mener pour établir une « matrice des talents et du leadership » :

- définir la mission de l'organisation pour le présent et le futur.
- planifier le futur en ayant une bonne compréhension du présent.
- vérifier si « les bonnes personnes sont à la bonne place au bon moment pour une bonne raison au bon coût ».
- construire la matrice à partir des talents repérés.
- motiver les collaborateurs pour qu'ils réalisent collectivement des processus d'évaluation.
- réaliser des évaluations individuelles.
- partager et discuter les résultats.
- comparer vos résultats à ceux provenant d'une étude de benchmark sur les talents d'autres organisations.
- utiliser collectivement la méthode de résolution de problèmes pour aligner vos talents sur les meilleures pratiques.
- répéter ce processus et maintenez votre attention sur ce sujet en évaluant régulièrement les talents de votre organisation.

Cette méthode est symbolique des approches anglo-saxonnes de la gestion des talents qui corrélaient talent et leadership. Dans les pratiques européennes, cette relation est moins poussée et peut s'avérer inexistante.

6-2- Recruter les talents :¹

Au-delà des méthodes classiques de recrutement, cibler les talents nécessite de prendre en compte leurs caractéristiques et de faire évoluer les outils classiques de recrutement.

6.2.1/ Inscrire les talents dans la politique de responsabilité sociale :

Recruter des talents peut s'inscrire dans le cadre de la responsabilité sociale de l'organisation pour deux raisons : la première est liée au devoir des entreprises envers les jeunes arrivants sur le marché du travail, la seconde relève de la nécessité de mixer des populations pour favoriser l'innovation.

À travers le recrutement des talents, l'entreprise pourra introduire des actions liées à la diversité en valorisant les compétences rares. La gestion des talents permet de mettre en place une approche positive de la différence. C'est pourquoi certains commencent à mentionner l'existence d'un développement durable des ressources humaines (C. Voynnet-Fourboul et C. Forasacco).

6.2.2/ Recruter en continu :

Il existe un risque de ne recruter des talents qu'au moment où le besoin se manifeste. 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

¹ CECILE (D) et MAURICE (T) : Op.cit., p.121.

interne les potentiels pour qu'ils deviennent des talents tout en menant des recrutements continus de talents en externe. Cette stratégie permet de parer à tout départ, d'insuffler une compétition positive et de bâtir une stratégie de recrutement dans le temps.

A contrario, recruter des talents sans leur donner de mission peut également s'avérer dangereux et coûteux. Pour résoudre cette question, l'idéal est de mener une réflexion sur les besoins actuels et futurs en talent comme nous l'avons évoqué précédemment.

6.2.3/ L'évolution des modes de recrutement :

Recruter des talents peut conduire à développer de nouveaux modes de recrutement, utilisant les technologies et modes d'expression existants comme Internet, le Web 2.0 et l'univers du jeu vidéo. Par exemple, on a vu se développer depuis dix ans l'utilisation du business game. L'objectif est quadruple : gérer rapidement une masse de candidatures tout en restant sélectif, tester efficacement les compétences de jeunes talents à travers différentes zones géographiques, faire connaître les valeurs, les produits et les atouts de l'entreprise, s'inscrire dans le cadre de référence supposé des générations actuelles.

L'avantage de ce mode de recrutement est double. Il permet tout d'abord de développer une image de marque employeur dynamique auprès de publics ciblés (les talents ou/et la génération Y). Même si le coût peut s'avérer supérieur à celui d'un salon de recrutement, le retour sur investissement est bien meilleur car il y a peu de risque d'échec. Les candidats sont évalués en situation et le recrutement est beaucoup plus pérenne. Le second avantage consiste à identifier des talents en situation quasi professionnelle tout en leur faisant vivre les sensations d'un métier. Dans son jeu, Cap Gemini Consulting demandait aux candidats d'imaginer l'agence bancaire du futur en un jour et demi. « Nous réunissons une centaine de personnes sur des plateaux projets dans un espace modulable, conçu pour accélérer la créativité, où ils peuvent écrire sur les murs et travailler en musique ».

Cependant ces modes de recrutement ont besoin d'élargir et de renouveler régulièrement leur vivier de base en termes d'écoles et de formations pour ne pas s'essouffler.

6.2.4/ Développer de nouveaux arguments en direction de la génération Y :

Les entretiens de sélection auprès des jeunes de la génération Y (1982-2000) seront adaptés aux attentes supposées de cette population qui pour s'investir dans une organisation cherche à en comprendre les valeurs et à évaluer la qualité de l'alignement entre ce qui est dit et ce qui est fait. On conservera également quelque prudence vis-à-vis de ces rationalisations en termes de génération Y, Z ou AA : elles sont parfois peu résistantes à une évolution brutale de l'économie, un événement international ou simplement une nouvelle mode sociologique.

Il n'est pas rare que les candidats se renseignent directement sur Internet pour repérer les avis et ressentis exprimés par les « collaborateurs expressifs » qui racontent le quotidien de leur métier, l'ambiance de travail, les dérapages ou les succès de l'organisation. Les jeunes sont à la recherche d'informations qualitatives et n'hésitent pas à trianguler leurs données. C'est pourquoi il est important pour le recruteur de valoriser les missions collectives et sociales, d'explicitier la politique de formation et d'accompagnement des carrières, de valoriser les contextes favorables de développement personnel.

Avec les générations actuelles, les recruteurs doivent développer des arguments différents. Nous proposons une grille de thème à partir des caractéristiques de la génération Y réalisé par S. A. Hewlett, L. Sherbin, et K. Sumberg dans un article de la Harvard Business Review :

Tableau N° 03-02 : Evolution de la fonction RH vers la gestion des talents.

Caractéristique de la génération Y d'après S.A. Hewlett, L. Sherbin, et K. Sumberg	Arguments à développer par l'entreprise dans un recrutement.
Ils sont ambitieux et disent ne pas hésiter à travailler plus pour le succès de leur entreprise.	Passion du métier. Environnement dynamique et international des marchés.
Ils sont à la recherche de nouvelles expériences qui peuvent développer leur carrière professionnelle. Ils ne cherchent pas à rester au sein d'une même entreprise.	Esprit de challenge. Nombreuses formations qui permettent à chacun de développer ses compétences et son employabilité.
Ils sont à l'aise pour travailler avec des personnes de différentes ethnies et cultures.	Travail en équipe multiculturelle au sein de la firme. Mobilité internationale.
Ils veulent travailler dans des entreprises qui ont des valeurs humaines et qui s'engagent dans le développement durable. Ils veulent avoir une influence positive sur le monde.	Politique de responsabilité sociale. Vision et valeurs humaines de l'entreprise.
Il est très important pour eux de développer un réseau au sein de l'organisation. Ils sont nés avec l'informatique et excellent dans les réseaux sociaux. Ils ont besoin de collègues accessibles (même le patron).	Coaching, mentoring. Esprit de réseau et outils SIRH.

Source : CECILE (D) et MAURICE (T) : Op.cit., p.124.

6-3- Fidéliser les talents :¹

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 nombreux travaux existent sur ce thème mais quatre domaines d'action s'avèrent particulièrement efficaces pour fidéliser les talents : l'analyse des motivations, la qualité du management direct, l'attention portée aux conditions de travail et à la reconnaissance, l'engagement des seniors.

6.3.1/ Comprendre les facteurs motivationnels :

¹ CECILE (D) et MAURICE (T) : Op.cit., p.125.

Dans leur ouvrage, B. Kayle et S. Jordan-Evans valorisent l'importance de prendre le temps de sonder les collaborateurs afin de saisir leurs raisons de rester. Il ne s'agit pas de les questionner directement mais d'organiser des réunions avec les meilleurs d'entre eux autour de questions comme : « Pour quels motifs seriez-vous tentés de quitter l'entreprise ? Quels pourraient être les obstacles à votre réussite ? Etc. ». Ce type de situation constitue également un excellent moment pour réaffirmer qu'ils sont essentiels pour l'organisation.

Les arguments pour rester dans une entreprise sont sensiblement toujours les mêmes (un travail et des défis passionnants, une évolution de carrière, de la formation et un développement personnel, une collaboration avec des personnes compétentes, un salaire correct, un soutien de la hiérarchie, être reconnu, apprécié et respecté, avoir le sentiment de faire quelque chose d'utile, être fier d'appartenir à l'entreprise, avoir de bonnes conditions de travail), mais leur degré d'importance varie pour chacun. C'est cette information qui s'avère stratégique à connaître pour fidéliser les talents.

6.3.2/ Faire des managers et des seniors des développeurs de talents :

L'adage « on entre dans une entreprise, on quitte un manager » résume l'importance de ce dernier. En effet, la fidélisation du salarié repose avant tout sur la qualité perçue des relations qu'il entretiendra avec son manager. Il lui permettra de développer ses compétences en situation de travail, lui proposera ou accompagnera son besoin d'évolution, contribuera à améliorer ses conditions de travail, etc. En étant positif, en favorisant l'esprit d'innovation, en montrant de l'attention, le manager crée un contexte positif au quotidien qui permettra au talent de se développer et de progresser.

Certains voient là un enjeu et une opportunité pour les seniors ou futurs retraités qui peuvent faire évoluer leur rôle vers ceux de « coach », « mentor », « parrain » ou « expert ». Ils deviendraient ainsi des relais dans la gestion des talents et remplissent un double rôle : un rôle de veille en s'assurant de la bonne intégration et du développement des talents, un rôle de transfert des meilleures pratiques à un individu ciblé et non à un système d'information informel et anonyme.

Cette stratégie a toutes les chances de réussir car la génération des baby-boomers (1943-1960) et la génération Y (1982- ?) fonctionneraient sur les mêmes facteurs de motivation. S. A. Hewlett, L. Sherbin, et K. Sumberg ont réalisé une étude intergénérationnelle qui a répertorié pour ces deux populations les six facteurs les plus motivants pour rejoindre une organisation. La génération Y recherche des collègues de qualité, un travail flexible, des possibilités de mobilité, la reconnaissance de sa hiérarchie, une évolution de carrière, l'accession à de nouvelles expériences et à des challenges. La génération des baby-boomers recherche des collègues de qualité, un travail intellectuellement stimulant, une autonomie dans l'exécution des tâches, un travail flexible, accéder à de nouvelles expériences et challenges, avoir un rôle positif dans le monde, être reconnu par sa hiérarchie. On observe une similitude des facteurs motivationnels entre ces deux populations, ce qui laisserait penser que les conditions de réussite d'un travail en binôme sont présentes.

6.3.3/ Investir dans la qualité des conditions de travail et la reconnaissance au quotidien :

Comme le souligne K. Larkan, une attention particulière doit être portée aux conditions de travail et à la reconnaissance pour fidéliser les talents. Créer un environnement de travail en harmonie avec la vie personnelle qui intègre les conditions de sécurité constituera un atout croissant pour les organisations qui veulent fidéliser leurs collaborateurs. Selon cet auteur, les talents auraient un fort besoin de reconnaissance et d'appartenance. Aussi, pour développer ce sentiment d'appartenance, l'auteur préconise de créer des groupes de travail dans lesquels les personnes échangeront leurs expériences, leurs best practices et se reconnaîtront entre elles car la reconnaissance ne naît pas nécessairement de la hiérarchie elle peut venir des collègues, des clients, des fournisseurs.

La reconnaissance passe par le respect et la valorisation du travail bien fait (ce qui signifie atteindre un résultat exceptionnel ou avoir saisi l'opportunité de ce travail pour transmettre des connaissances ou avoir trouvé une nouvelle méthode de travail, etc.). Ainsi, faire en sorte que les collaborateurs soient fiers de leur travail constitue une stratégie gagnante pour les fidéliser.

7. Changements dans les pratiques de recrutement des talents : ¹

Depuis une dizaine d'années, nous assistons à des changements notables concernant les pratiques de recrutement des talents. En effet, les demandes des recruteurs sont de plus en plus précises quant aux profils recherchés, en particulier sur le contenu du poste, les missions, les compétences techniques et comportementales, les enjeux et l'évolution du poste. Les modes de recrutement ont aussi changé en fonction des évolutions technologiques et des nouvelles générations.

7-1- Recrutement de digitale natives :

Internet, les réseaux sociaux et l'univers du jeu vidéo par exemple, les business games, jeux d'entreprise ou jeux de simulation d'entreprise qui correspondent à une nouvelle génération d'instruments d'apprentissage, facilitant l'intégration et la cohésion des équipes dans un environnement concurrentiel sont des moyens de recruter les jeunes talents, car ce sont des supports adaptés à leur mode d'expression. Les générations ayant grandi en même temps que le développement d'Internet (digital natives) veulent une organisation aplanie au niveau de la hiérarchie, car elles considèrent que chacun est l'égal de l'autre. Ces profils font évoluer les pratiques de recrutement de manière significative. Tout d'abord, les jeunes talents sont de plus en plus préparés aux entretiens. Non seulement ils sont renseignés sur l'entreprise et le poste, mais ils connaissent également le profil de leur interlocuteur. Pour préparer l'entretien, ils consultent la fiche Viadeo ou LinkedIn du recruteur potentiel. C'est un nouveau challenge pour ce dernier qui doit tenir compte de ces éléments pour la conduite de son entretien.

¹ PASCAL (M) et MARHANE (H) : Op.cit., p.33.

7-2- Nouvelles technologies :

Le développement des nouvelles technologies influence également les processus de recrutement. S'agissant du sourcing (identifier des candidats), le recruteur dispose de plusieurs leviers pour identifier les candidats potentiels et ne peut plus travailler sans les réseaux sociaux. Par ailleurs, de nouveaux outils comme la visioconférence viennent faciliter le processus de recrutement. Dans des organisations de plus en plus internationales et matricielles, ces vecteurs permettent de raccourcir le processus de recrutement. La mise en avant de la marque employeur, à travers son utilisation des nouvelles technologies, demeure toujours un point important pour les entreprises. Les candidats sont sensibles à la responsabilité sociale de l'entreprise, à sa notoriété, à ses valeurs, ainsi qu'aux nouvelles technologies qu'elle exploite.

Pour conclure nous pouvons dire que la recherche des talents représente un impératif stratégique. Le marché des talents connaît une mutation profonde. C'est pourquoi les sources pour attirer, recruter et fidéliser les talents doivent être multiples et créatives. Ce qui a fonctionné dans le passé ne suffit plus. À un premier niveau de pratiques, la gestion des talents consiste donc à faire avec ses talents pour les attirer, les recruter et les fidéliser dans l'entreprise.

**L'E-RECRUTEMENT ET
LA RECHERCHE DES
TALENTS AU SEIN DE
SGA**

Nous avons présenté dans la partie théorique trois chapitres où nous avons parlé de GRH, la politique de recrutement, la migration du recrutement vers l'e-Recrutement, qui réside dans le fait que ces derniers sont généralement le carrefour des milliers de jeunes internautes à la recherche d'un emploi. Puis nous avons parlé de talents et le rôle de ces nouvelles méthodes de recrutement dans la recherche des talents, il est question d'examiner sur le plan pratique cette dernière et cela à travers une étude pratique au niveau de la SGA.

Dans ce chapitre, nous allons présenter deux sections :

- Une première section dédiée à :

La présentation du lieu de stage (la SGA), son historique, son domaine d'activités, l'organigramme, ainsi que ses fonctions clés.

- Une seconde section dédiée à :

La méthodologie adoptée pour la réalisation de l'enquête. Ainsi que la présentation, analyse des données et suggestions.

Section 01 : Présentation de l'entreprise :

1. Le groupe Société Générale :

1-1- présentation de groupe Société Générale :

Le capital de Société Générale au 31 décembre 2018 s'élève à 1 009 897 173,75 euros et se compose de 807 917 739 actions de 1,25 euro nominal portant jouissance au 1er janvier 2018.¹

Société Générale est l'un des tout premiers groupes européens de services financiers. S'appuyant sur un modèle diversifié de banque universelle, le Groupe allie solidité financière et stratégie de croissance durable avec l'ambition d'être la banque relationnelle, références sur ses marchés, proche de ses clients, choisie pour la qualité et l'engagement de ses équipes.

Le groupe compte plus de 149000 collaborateurs, présents dans 67 pays, accompagnent au quotidien 29 millions de clients dans le monde entier. Les équipes Société Générale proposent conseils et services aux particuliers, aux entreprises et aux institutionnels dans trois principaux métiers :

- **LA BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE**, avec les enseignes Société Générale, Crédit du Nord et Boursorama, qui offrent des gammes complètes de services financiers grâce à un dispositif omni canal à la pointe de l'innovation digitale.
- **LA BANQUE DE DÉTAIL À L'INTERNATIONAL, L'ASSURANCE ET LES SERVICES FINANCIERS AUX ENTREPRISES**, avec des réseaux présents en Europe, en Russie et en Afrique et des métiers spécialisés leaders dans leurs marchés.

¹ Groupe Société Générale - Documents de références 2019

- **LA BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE ET SOLUTIONS INVESTISSEURS**, avec ses expertises reconnues, positions internationales clés et solutions intégrées.

Société Générale est également un acteur significatif dans les métiers de Services Financiers Spécialisés, d'Assurance de Banque Privée, de Gestion d'Actifs et des Services aux Investisseurs.

1-2- Historique du Groupe Société Générale :¹

La situation actuelle de la Société Générale est le fruit d'une longue histoire. Forte de 150 ans d'histoire, elle a su se développer de façon considérable tant en France qu'à l'international.

La création de la Société Générale remonte au 4 mai 1864. Les premiers statuts reflètent d'emblée les ambitions de la banque

➤ Naissance d'une banque universelle (1864 - 1893) :

La Société Générale, fille de la révolution industrielle, est créée en 1864 pour répondre aux besoins financiers croissants des entreprises sidérurgiques et des compagnies de chemins de fer. Conçue comme outil de la modernisation de l'économie française, ses débuts s'inscrivent dans un contexte économique mouvementé.

Moins de dix ans après sa création survient le krach de Vienne : la bourse s'effondre en Autriche puis gagne rapidement l'Allemagne et les États-Unis. Plusieurs établissements bancaires français disparaissent, les krachs se succèdent ainsi que des périodes de forte récession. Cette crise économique durera jusqu'en 1896. La Société Générale vit alors ses années d'apprentissage et prend des risques certains sur ses investissements en Amérique latine.

Ce contexte difficile l'oblige à démontrer d'emblée sa solidité et sa résistance. À la fois banque de dépôts, banque de crédit aux entreprises et banque d'affaires, elle s'affirme comme une « banque universelle ». Rapidement incontournable sur la place financière française, elle s'implante également à l'étranger en ouvrant une succursale à Londres dès 1871. Enfin, elle innove par son dynamisme sur l'ensemble de l'Hexagone.

➤ L'ère de l'expansion (1894-1914) :

Les échanges internationaux, notamment des capitaux, se développent. Dès 1896, alors que la seconde révolution industrielle bat son plein, l'Europe et l'Amérique du Nord retrouvent leur croissance économique, grâce aux industries du pétrole, de l'électricité et de la chimie.

Dans ce nouveau contexte économique, la Société Générale poursuit son expansion. Dès 1894, elle se donne la structure d'un grand établissement de crédit moderne et, vingt ans plus tard, compte 651 guichets en France. Filiales et succursales se développent en Russie, en Afrique du Nord ainsi que dans différents pays européens. Ses effectifs augmentant, elle commence à développer une politique sociale et acquiert de nouveaux bâtiments pour installer

¹ Groupe Société Générale - Documents de références 2019.

ses services centraux. La bonne santé de l'entreprise profite à l'expansion de l'actionnariat : entre 1895 et 1913, le nombre de porteurs passe de 14 000 à 122 000.

➤ **Dans un monde en crise (1914-1945) :**

Deux guerres mondiales, la révolution russe, la crise économique qui commence en 1929, la guerre civile en Espagne... La période est riche en drames et en conflits. Pour la Société Générale, cela se traduit notamment par la perte de sa filiale russe et l'abandon de ses activités dans ce pays.

Si les années 20 ont vu le Groupe devenir la première banque française par le niveau des dépôts collectés et des crédits distribués, la récession économique des années 30 l'oblige à des restrictions. La Société Générale rationalise son réseau et ses méthodes de travail en s'appuyant sur les progrès techniques comme l'apparition des machines électro-comptables.

Cependant, la banque participe au placement des nombreux emprunts publics émis par les États. Et si la guerre et l'Occupation suspendent la marche en avant, elle continue à s'implanter à l'étranger, comme en Amérique du Nord et en Afrique sub-saharienne.

➤ **A l'épreuve de la modernité (1973-1997) :**

Après l'euphorie des Trente Glorieuses s'ouvre une nouvelle période de bouleversements. Les chocs pétroliers de 1973 et de 1979 sont suivis de récession. Puis c'est le krach boursier de 1987, et une nouvelle récession de 1991 à 1993. La chute du mur de Berlin, en novembre 1989, et la déréglementation des marchés financiers qui s'internationalisent renforcent encore l'instabilité de ces années. Dans ce contexte mouvant, la diffusion de la télématique et de l'informatique ainsi que l'apparition d'Internet sont les débuts d'une véritable révolution technologique.

La Société Générale doit s'adapter à ces bouleversements d'autant qu'elle fait partie des premiers grands groupes à être privatisés. Elle poursuit sa croissance et accélère son internationalisation en multipliant ses implantations en Asie, au Proche-Orient, en Amérique du Nord et en Europe de l'Est.

Après la création d'une direction des Marchés financiers en 1987 et la fondation de Société Générale Asset Management (SGAM) en 1997, elle s'impose comme leader sur le marché des produits d'épargne financière.

Enfin, elle renforce sa banque de détail par le rachat, en 1997, du groupe Crédit du Nord.

➤ **En route pour le XXI^e siècle (1998-2020) :**

À l'aube du nouveau siècle, le groupe Société Générale accentue son développement grâce à trois leviers : la banque de détail internationale, la gestion d'actifs et les services financiers spécialisés. Le Groupe connaît aussi une forte croissance grâce à la performance de ses deux métiers historiques : la banque de détail en France et la banque de financement et d'investissement. De 1997 à 2007, son PNB (produit net bancaire) passe de 8,302 milliards d'euros à 21,9 milliards, tandis que ses effectifs augmentent de 55 000 à 150 000 personnes.

Société Générale développe encore sa banque de détail en créant la branche Banque de détail hors France métropolitaine (BHFM). Le tout début des années 2000 voit l'acquisition de

plusieurs banques en Europe centrale et du Sud-est ainsi que dans le pourtour du bassin méditerranéen.

Il poursuit une dynamique de transformation en adoptant une stratégie de croissance durable, portée par ses valeurs d'esprit d'équipe et d'innovation, de responsabilité et d'engagement. Résolument tourné vers l'avenir en aidant ses clients à concrétiser leurs projets, il s'est lancé avec conviction dans l'ère digitale pour anticiper les besoins de ses clients et de ses collaborateurs afin d'incarner au mieux la banque du 21ème siècle. Fort de plus de 150 ans d'expertise au service de ses clients et du développement de l'économie réelle, en janvier 2020 le groupe Société Générale a défini sa raison d'être : « Construire ensemble, avec nos clients, un avenir meilleur et durable en apportant des solutions financières responsables et innovantes ».

1-3 Les métiers de la banque et de la finance du groupe société générale :¹

Le modèle de banque diversifiée repose sur la complémentarité de ses métiers, en France comme à l'international. Banque de Détail, Banque de Financement et d'Investissement, Services Financiers, Assurances, Banque privée, Gestion d'actifs, Métier titres... autant d'expertises qui permettent d'accompagner une clientèle aux besoins variés.

- Banque de détail France :

La Banque de détail en France propose une large gamme de produits et services adaptés aux besoins d'une clientèle diversifiée de clients particuliers et de professionnels, entreprises, associations et collectivités. S'appuyant sur le savoir-faire d'une équipe de près de 36 000 collaborateurs, un dispositif multicanal performant, dont près de 2 740 agences, la mutualisation des bonnes pratiques, l'optimisation et la digitalisation des processus, la Banque de détail en France combine la force de trois enseignes complémentaires : Société Générale, banque nationale de référence ; Crédit du Nord, groupe de banques régionales ; Boursorama Banque, acteur incontournable de la banque en ligne.

- Banque de détail à l'international :

Avec près de 73 000 collaborateurs et une présence commerciale dans 66 pays, la Banque de détail et Services Financiers Internationaux a vocation à offrir une large gamme de produits et services à ses clients (particuliers, professionnels et entreprises).

- Services financiers :

L'offre de services financiers repose sur l'expertise de trois métiers : Assurances, Location longue durée et gestion de flottes automobiles (ALD Auto motive) et Financement des ventes et des biens d'équipement professionnel (Société Générale Equipment Finance). Ces métiers sont complémentaires de la Banque diversifiée, avec laquelle de nombreuses synergies sont développées dans nos différents pays d'implantation.

Assurances :

¹ <https://www.societegenerale.com/fr/connaitre-notre-entreprise/metiers-banque> (consulter le 26/08/2020 à 19h00).

Société Générale Assurances est au cœur de la stratégie de développement du groupe Société Générale, en synergie avec tous les métiers de banque de détail, de banque privée et de services financiers, en France et à l'international. Société Générale Assurances poursuit également l'ouverture de son modèle de distribution par le développement d'accords de partenariats avec des acteurs extérieurs au Groupe.

Présente en France avec Sogécap, Antarius, Sogessur et Oradéa Vie, et dans 9 pays à l'international, Société Générale Assurances propose une gamme complète de produits et de services répondant aux besoins de la clientèle de particuliers, de professionnels et d'entreprises, en matière d'assurance-vie épargne, d'épargne retraite, et de protection des personnes et des biens.

S'appuyant sur l'expertise de ses 2800 collaborateurs, Société Générale Assurances réalise en 2018 un chiffre d'affaires de 13,4 milliards d'euros, gère 115 milliards d'euros d'encours et 23 millions de contrats.

Présent dans 10 pays, le Métier Assurances occupe des positions de leader :

- France : 6e assureur vie et 5e banc assureur
- République Tchèque : 1er assureur vie
- Maroc : 3e assureur
- Roumanie : 3e assureur vie

Financement des ventes et des biens d'équipement professionnel :

Société Générale Equipment Finance est le leader européen du financement des ventes et des biens d'équipement pour tout type d'entreprise, de la PME à la multinationale. Société Générale Equipment Finance accompagne également les constructeurs et distributeurs de matériel professionnel des secteurs du transport, de l'industrie et de la technologie dans leurs besoins de financement des ventes.

Leader en Europe, SGEF est présent commercialement dans 22 pays et gère un portefeuille de 18,7 milliards d'euros d'encours, avec une grande diversité de clientèle allant des grandes entreprises internationales aux PME, alliée à une offre variée de produits (leasing financier, crédit, location, rachat de créances...) et de services (assurances, location de camions avec services).

Régulièrement primé par l'industrie de leasing, Société Générale Equipment Finance a reçu le prix de « European Lessor of the Year » lors de la cérémonie des Leasing Life Awards, le 15 novembre 2018 à Tallinn.

Location longue durée & gestion de flottes automobiles :

Présent dans 43 pays du monde, avec plus d'1,66 million de véhicules gérés, ALD Automotive compte parmi les leaders mondiaux de la Location Longue Durée et du Fleet Management.

ALD Automotive développe toute une gamme d'outils et de services dédiés au pilotage, à la gestion et à l'optimisation des coûts des flottes automobiles d'entreprise. En France, ALD Automotive a été élu Service Client de l'année 2019 pour la onzième année consécutive, dans la catégorie Location longue durée automobile.

- Banque de financement et d'investissement :

L'approche de la banque : offrir à ses clients le meilleur de Société Générale. En combinant ses expertise mondiale en banque d'investissement, financement et activités de marchés, la banque accompagne ses clients dans leur développement avec des solutions adaptées à leurs besoins, et contribue au financement de l'économie et à la réalisation d'ambitions durables et positives.

Un intermédiaire au service du financement de l'économie, au cœur des flux économiques entre émetteurs et investisseurs :

La Banque de financement et d'investissement (SG CIB) est présente dans 40 pays, sur les principales places financières mondiales avec une forte couverture européenne et des représentations sur les zones Europe centrale et orientale, Moyen-Orient, Afrique, Amériques et Asie-Pacifique.

Forte d'expertises reconnues dans l'ingénierie et le conseil, et de franchises solides, SG CIB propose des solutions sur mesure pour les entreprises, les institutions financières et le secteur public.

- Banque privée :

Un acteur majeur de la gestion de fortune, Société Générale Private Banking offre des solutions sur mesure d'ingénierie financière et patrimoniale à ses clientèles fortunées, en mettant à leur disposition son expertise en matière de stratégie et expertise en allocation d'actifs, solutions de gestion de portefeuille, solutions de fonds, solutions de marchés et solutions d'ingénierie patrimoniale.

2019 :

- PWM Wealth Tech Awards : Meilleure Banque Privée pour sa Proposition de Service Digital de Conseil en Europe.
- WealthBriefing European Awards : Meilleure Equipe d'Ingénierie Patrimoniale et Banque Privée - Meilleur Fournisseur de Crédit.
- Private Banker International : Meilleure Banque Privée pour l'offre apportée aux "Next Generations" ("Futures Générations").
- Global Finance : Meilleure Banque Privée pour les Entrepreneurs en Europe Occidentale

2018 :

- PWM/The Banker : Meilleure Banque Privée dans la catégorie Planification Successorale.
- WealthBriefing Swiss Awards : Banque privée - Meilleur fournisseur de crédit.

- Private Banker International : Meilleure Banque Privée pour les clients internationaux au Royaume-Uni, Meilleure Banque Privée dans les territoires dépendants de la Couronne du Royaume et Meilleure Banque Privée Relation et Engagement Client en Suisse.

- Gestion d'actifs :

La filiale Lyxor Asset Management offre des solutions d'investissement et de conseil, dans toutes les classes d'actifs. Autour d'une culture forte de la recherche et de la gestion des risques, Lyxor se positionne parmi les leaders de l'innovation, de la flexibilité et de la transparence en matière de gestion d'actifs.

- Métier titres :

Société Générale Securities Services propose une gamme complète de services adaptés aux dernières évolutions des marchés financiers et de la réglementation : services de compensation, de conservation et de banque dépositaire, d'administration de fonds et asset servicing, de gestion des liquidités, ainsi que des services d'agent de transfert et des services aux émetteurs.

1-4- Ambition de Société Générale : ¹

Être la Banque relationnelle de référence sur ses marchés, proche de ses clients, choisie pour la qualité et l'engagement de ses équipes.

Un modèle orienté client :

visant à être la banque relationnelle de référence pour tous les clients particuliers, entreprises et institutions financières.

Un modèle équilibré :

Avec un portefeuille d'activités diversifié en Banque de détail dans les marchés matures et des marchés émergents ciblés, associé à une expertise historique en Banque de financement et d'investissement.

Un modèle transformé :

Bien adapté aux défis économiques, réglementaires et technologiques.

Un modèle fondé sur les synergies :

Dégageant des revenus élevés de ventes croisées et offrant un bon potentiel en termes d'efficacité opérationnelle.

Un modèle solide :

Bénéficiant d'un ancrage historique, d'un dispositif recentré, d'une gestion du risque renforcée et de valeurs d'entreprise fédératrices.

1-5- Les valeurs de Société Générale :¹

¹ <https://www.societegenerale.com/fr/connaitre-notre-entreprise/strategie/notre-ambition>

- **Répondre aux besoins de ses clients en partenaire de confiance :**

Dans un monde en mutation, Société Générale accompagne tous ses clients avec un véritable esprit d'équipe. Partenaire responsable et de confiance, il leurs apporte de l'écoute, de l'agilité et la complémentarité de ses expertises.

Il travaille avec ses clients comme il travaille entre eux : écoute, Co-construction, valorisation des contributions, confiance, solidarité dans les succès comme dans les difficultés.

- **Participer au développement des économies :**

Sa responsabilité et son éthique consistent à répondre aux différents besoins en préservant l'intérêt long terme de l'ensemble des parties prenantes.

Sa responsabilité s'exprime aussi à travers le courage d'assumer ses actes et d'exprimer avec transparence ses opinions. Il attache autant d'importance à la façon d'atteindre les résultats qu'aux résultats eux-mêmes.

- **Anticiper les usages de demain :**

Le groupe SG améliore sans cesse sa relation client en tirant profit des innovations technologiques, en agissant ensemble pour adapter ses solutions et ses pratiques aux usages de demain.

Fidèle à son esprit entrepreneurial, il transforme ses modes de travail, il innove en cultivant le partage, l'expérimentation et le raisonnement de rupture. Il apprend de ses succès comme de ses échecs.

- **Contribuer à la réussite de ses clients :**

L'engagement de ses collaborateurs pour contribuer à la réussite de ses clients est total.

Société générale favorise l'implication et l'accomplissement professionnels de tous. Il entretient en externe et en interne des relations de confiance et de respect mutuel.

Son engagement se nourrit de la satisfaction durable de ses clients envers ses expertises et ses compétences.

2. Société Générale Algérie :

2-1- Présentation de Société Générale Algérie :

Société Générale Algérie, détenue à 100% par le Groupe Société Générale, est l'une des toutes premières banques privées à s'installer en Algérie, soit depuis 2000. Son réseau, en constante extension, compte actuellement 91 agences réparties sur 31 wilayas dont 11 Centres d'Affaires ou Business Center dédiés à l'activité de la clientèle des Entreprises et une Direction Grandes Entreprises.

Société Générale Algérie offre une gamme diversifiée et innovante de services bancaires à plus de 455 000 clients Particuliers, Professionnels et Entreprises.

L'effectif de la banque est de plus 1 500 collaborateurs au 31 décembre 2018.

¹ <https://www.societegenerale.com/fr/connaitre-notre-entreprise/identite>

2-2- Historique de Société Générale Algérie :¹

- **1987** : Ouverture d'un bureau de représentation.
- **1998/1999** : Obtention de l'Agrément Bancaire et création de la filiale Société Générale Algérie.
- **2000** : Ouverture à la clientèle de la 1ère Agence d'El Biar en mars 2000.
- **2004** : Société Générale Algérie filiale à 100% du Groupe Société Générale après rachat des actionnaires minoritaires.
- **2007** : Création de la Direction Grandes Entreprises Internationales (DGEI).
- **2008** : Création de la Direction Grandes Entreprises Nationales (DGEN).
- **2009** : Création de l'activité Banque de Financement d'Investissement (BFI).
- **2010** : Création de quatre Centres d'Affaires à Alger (Chéraga-Amara, Dar El-Beïda, Rouiba-Hassiba et Constantine-Palma) pour mieux servir les PME.
- **2011** : Création de l'Agence Clientèle Patrimoniale (ACP). Et nouvelle posture de communication basée sur la valeur « Esprit d'équipe ».
- **2012** : L'ouverture de 15 nouvelles agences à travers le territoire national.
- **2013** : L'ouverture de la Salle des Marchés et création de la filière Global Transaction Banking (GTB).
- **2014/2015** : L'ouverture de quatre (04) Centres d'Affaires (Dar El Beïda- Blida- Tizi Ouzou- Rouiba).
- **2015** : Célébration des 15 ans de la banque et visite en Algérie du Directeur Général Groupe, Frédéric Oudéa.
- **2016** : L'ouverture du Centre d'Affaires de Annaba.
- **2017** : L'ouverture de quatre nouvelles agences (M'sila-Tiaret-El Kseur-Blida).
- **2018** : L'ouverture de deux nouvelles agences (El Tarf – El Khroub), l'organisation de la Panafrican Valley Community et la création de la première agence bancaire solaire en Algérie (Ghardaïa), et pose de la première pierre du futur siège de la filiale.

2-3- Organisation de la direction générale :

Pour optimiser son efficacité commerciale et mieux répondre aux attentes de ses clients, Société Générale Algérie s'est réorganisée, autour de 3 pôles et 7 directions fonctionnelles :

Les 3 pôles d'activités sont :

- Pôle Commercial Retail & MultiCanal.
- Pôle Support et Opérations.
- Pôle Commercial Corporate.

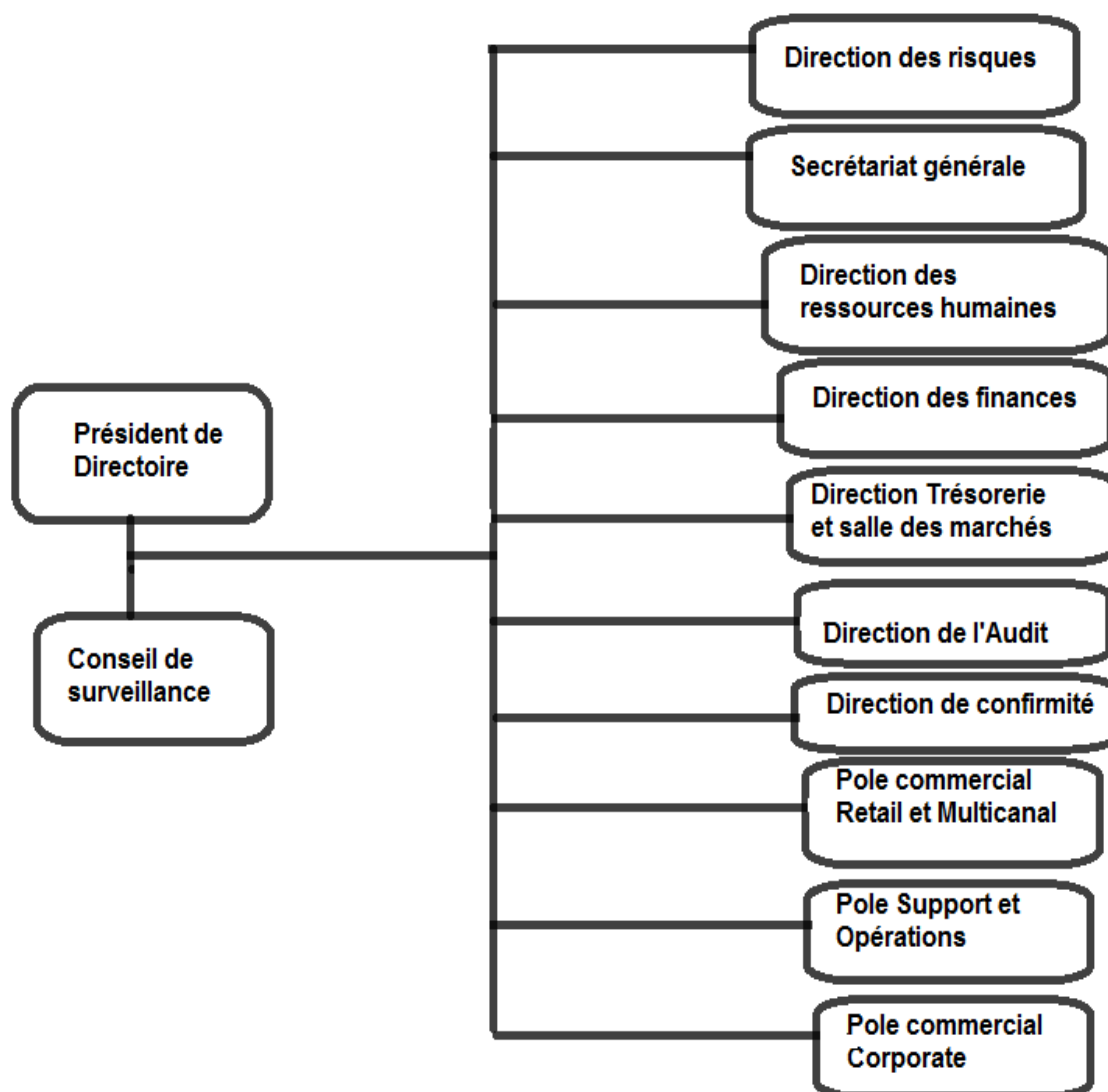
Les sept Directions Fonctionnelles :

- Le Secrétariat Général
- La Direction de l'Audit
- La Direction des Risques
- La Direction Conformité

¹ Rapport annuel SGA 2018.

- La Direction Trésorerie et Salle des Marchés
- La Direction Finance
- La Direction des Ressources Humaines

Figure N° 04-01 : Organigramme Société Générale Algérie



Source : Rapport annuel SGA 2018.

3. La Direction des ressources humaines de SGA :¹

3-1- présentation :

La Direction des Ressources Humaines de Société Générale Algérie est confinée au rôle d'administration inadapté aux pratiques et à la conception moderne de la gestion des

¹ Document interne à l'entreprise.

ressources humaines des entreprises compétitives. Elle est chargée de définir le cadre réglementaire de la politique sociale de l'entreprise, et gère l'entreprise.

3-2- Missions de la DRH :

La Direction des Ressource Humaine a pour mission de :

- Définir et mettre en œuvre la politique RH de SGA en tant que résultante directe de la stratégie de SG en collaboration avec BHFM dans le respect des normes du Groupe.
- Assurer l'animation des correspondants ressources humaines dans le réseau.
- Alimenter l'intranet BHFM en faisant remonter mensuellement les informations des RH et de communication.
- Mettre en œuvre des plans de développement et de gestion des carrières.
- Consolider et participer à la réalisation des plans annuels de formation du personnel.
- Contrôler la réalisation des plans approuvés.
- Réaliser les opérations de recrutement.
- La gestion administrative du personnel, en matière de suivi des dossiers, ainsi que la prise en charge des problèmes inhérents au personnel dans le cadre des relations de travail.
- Réaliser l'action d'audit en matière de ressources humaines et organisation au sein des structures du siège de la division et auprès des directions.
- Elaborer le tableau de bord ressources humaines.

3-3- Organisation de la DRH :

La Direction des Ressources Humaines s'organise comme suit :

- **Projet RH** : Ce département a pour mission principale la prise en charge et conduite de tous les projets transversaux RH.
- **Communication Interne** : Les principales missions de ce département sont les suivantes :
 - Assurer l'information des collaborateurs sur l'actualité de SGA et du Groupe SG.
 - Contribuer à renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe.
 - Améliorer les relations interpersonnelles.
 - Permettre la participation du personnel à l'organisation des événements internes.
 - Evaluer et améliorer les actions de communication interne.
- **Formation et développement des compétences** : Le département Formation et développement des compétences est composé de plusieurs services à savoir :
 - Service animation/conception formation.
 - Service Relation Ecole et Sourcing.
 - Service support formation.
- **Recrutement et Gestion des Carrières** :

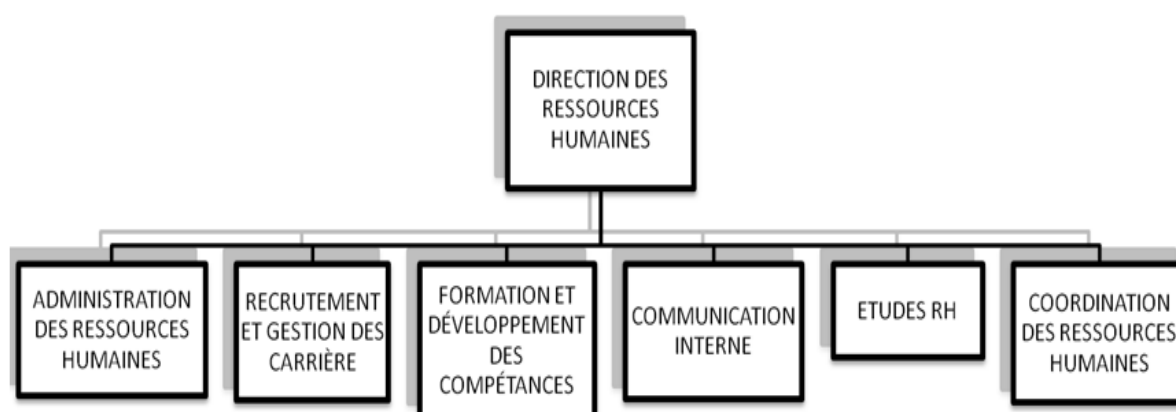
Les missions de ce département seront détaillées plus tard.

- **Administration des Ressources Humaines** :

Ce département aura pour but de veiller au respect du Code de Conduite de SG, il se compose de :

- Service prestations sociales.
- Service Paie.
- Service Conseiller Clientèle pour le Personnel.
- Service Gestion Relations Sociales.
- Service Support Administration.

Figure N° 04-02 : Organigramme de la direction ressources humaine SGA.



Source : Document interne à l'entreprise.

4. Le Recrutement au sein de Société Générale Algérie :

4-1- Les missions du Département Recrutement et Gestion des Carrières :¹

- Recueillir les besoins des hiérarchies et assurer le pourvoi des postes vacants par le recrutement interne ou externe.
- Définir les conditions liées à la prise de fonction dans le cadre des règles en vigueur.
- Assurer le suivi de l'intégration des nouveaux collaborateurs.
- Réceptionner, suivre et analyser les résultats des évaluations annuelles professionnelles.
- Conseiller les hiérarchies dans la gestion des carrières de leurs collaborateurs et coordonner en particulier les mutations inter-entités.
- Assurer les entretiens de gestion de carrière et participer aux comités de carrière.
- Assurer le suivi des titularisations durant la période d'essai.

4-2- Le processus de recrutement au sein de SGA :

Le recrutement de SGA est établi sur la base d'un plan prévisionnel annuel. Ce plan qui favorise l'utilisation optimale et rationnelle des ressources humaines est élaboré sur la base de

¹ Document interne à l'Entreprise.

l'expression des besoins émanant des différentes structures de l'entreprise et de la stratégie de développement adoptée par SGA.

4.2.1/L'expression du besoin :

Les besoins en recrutement sont exprimés par les structures opérationnelles de SGA, et transmis à la DRH chargée de doter les structures d'un personnel qualifié capable de répondre aux besoins exprimés.

Une fois que SGA a analysé le besoin en recrutement, elle doit s'intéresser à la définition du poste ainsi qu'au profil du candidat. Cette étape est essentielle dans le processus de recrutement car le succès ou l'échec de ce dernier va en partie dépendre de la qualité de la description du poste et du profil.

- **Définition du poste de travail :**

On définit un poste de travail selon les objectifs fixés et la répartition des tâches au sein des structures. Pour cela, le recruteur fera appel aux opérationnels. Lorsqu'il s'agit d'un poste nouveau, la phase d'analyse sera plus délicate pour cerner les tâches et activités de ce poste.

- **Définition du profil :**

La définition du profil s'effectue à partir de la description du poste en tenant compte des contraintes externe et internes de SGA. Le recruteur définit les compétences et les qualités personnelles que le futur candidat devra posséder. Il précisera également la formation souhaitée et l'expérience acquise.

À cette étape du processus, il est important de réfléchir à chacun des critères et surtout de les hiérarchiser, car certaines compétences sont plus importantes que d'autres.

La personne idéale existe rarement, donc l'Entreprise tiendra compte des différentes contraintes. La contrainte financière est essentielle car elle va définir le niveau de salaire. Il faut établir une cohérence entre le niveau de rémunération, les compétences ou diplômes requis, ainsi qu'avec l'état du marché de l'emploi.

4.2.2/ La recherche de candidatures :

- **Le recrutement interne :**

La politique de recrutement en interne est une pratique que privilégie SGA. Cette dernière favorise la promotion, la mutation, la mobilité, le changement de poste en comptant sur les potentialités existantes au sein de la société.

La DRH examine aussi, dans le cadre de la présélection, les candidatures aptes à occuper le poste à pourvoir, selon des critères définis.

Les candidatures présélectionnées sont transmises au manager qui, après étude et entretien, donnera son approbation pour le recrutement interne d'un agent donné, sous forme d'un compte rendu, qu'il transmet à la DRH.

Dans le cas où le profil des candidatures proposées au manager ne répond pas aux exigences du poste à pourvoir, la DRH procède au mode de recrutement externe, soit la recherche de compétences en dehors de l'entreprise.

- **Le recrutement externe :**

L'exploitation des postes à pourvoir en interne étant infructueuse, la DRH transmet la liste des postes de travail à pourvoir, donc les profils recherchés à l'ANEM qui est un organisme Etatique, pourvoyeur de candidatures.

L'ANEM est tenu de donner une suite dans un délai de 21 jours, et c'en transmettant à la SGA les CV des candidats en quête d'emploi répondant au mieux au profil recherché.

La DRH procède alors la présélection des CV et lettres de motivation transmis, puis à la sélection des candidats retenus pour la continuité du processus de recrutement.

Dans le cas d'absence de candidats répondant au profil recherché par SGA ou de candidats non retenus parce que ne remplissant pas l'ensemble des critères définis, la DRH procède à la prospection de candidatures par voie de :

- ✓ Candidatures spontanées
- ✓ E-recrutement
- ✓ Dynamique de groupe
- ✓ Cabinet de recrutement
- ✓ Annonces au job-bords.
- ✓ Forum et salon de l'emploi

4.2.3/ La phase de sélection :

Cette phase du processus de recrutement reste appliquée aussi bien dans le cadre de candidatures proposées par l'ANEM que par le biais de candidatures retenues hors de cette dernière. Les CV recueillis sont traités par la DRH qui sélectionne les candidatures jugées intéressantes. Les candidats présélectionnés sont convoqués pour dynamique de groupe, entretien, tests d'évaluation, qui sont des méthodes permettant de sélectionner les candidats les plus aptes à remplir les conditions d'accès. Il est à noter que l'évaluation technique des compétences des candidats est du ressort du manager.

L'objectif principal lié à l'entretien et test consiste à évaluer la motivation au travail du candidat, son comportement, son niveau de formation, de même que sa présentation lorsque le poste de travail à pourvoir prévoit cette exigence.

Une fois les candidats sélectionnés conformément aux critères arrêtés, la DRH formalise le recrutement par la signature d'un CDD ou CDI qui détermine les droits et les obligations des parties conformément à la réglementation en vigueur.

4.2.4/ Accueil et intégration :

SGA met en place un ensemble de dispositifs permettant de faciliter l'intégration du candidat qui devient un collaborateur. Ces dispositifs sont relatifs à la remise d'un livret d'accueil, à un programme de rotation permettant à l'agent recruté de prendre connaissance avec le personnel existant, ainsi qu'avec les structures de la société, à un parrainage. Toutes ces mesures ont pour but de faciliter et de permettre au candidat recruté une meilleure intégration au sein de la SGA.

5. Observations générale :

Au sein de service recrutement, j'ai eu l'occasion d'intégrer un groupe de travail dynamique et j'ai pu observer :

- Une transparence du processus de recrutement évidente car il est connu par tous les candidats.
- La pratique du recrutement est effectuée par multiples personnes, les tâches et les responsabilités sont réparties d'une manière efficace et efficiente.
- Tous les CV et lettres de motivation des candidats qui postulent pour un poste donné sont traités de façon équitable.
- Le classement des CV est effectué selon plusieurs critères : Classement par wilaya, par régions : Centre, Est, Ouest, Sud, par Université et Ecole, par expérience bancaire.
- Les recruteurs utilisent les nouvelles méthodes de recrutement (e-recrutement), ils créent les annonces sur les job-bords (emploitic, emploiartner...), ils utilisent aussi des nouveaux outils de sélection tel que les tests psychométriques.
- La dynamique de groupe au sein de SGA est un outil de sélection privilégié basé autour d'un thème de discussion, car il permet aux recruteurs d'analyser la personnalité et le comportement de chaque candidat.
- A la fin de la dynamique, le responsable du recrutement et son assistante procèdent à une présélection selon la fiche de poste ainsi que le profil du candidat recherché.
- Le recruteur effectue une sélection en fonction de l'urgence du besoin exprimé. Les candidatures non retenues, peuvent faire l'objet d'un traitement ultérieurement ;
- Convocation des candidats présélectionnés pour un éventuel entretien ou tests pour une sélection finale.

Section 2 : Présentation et analyse de l'enquête sur le terrain :

Nous avons effectué une enquête qui nous permettra de voir le rôle de l'e-recrutement au sein de SGA dans la recherche des talents, pour cela nous avons décidé d'adopter une approche quantitative (un questionnaire).

Il faut noter que tenant compte de la situation dont s'est déroulé notre travail : la propagation de la pandémie du COVID 19 et le confinement imposé par les autorités publiques, il nous a été très difficile de collecter un nombre important des réponses et d'atteindre notre échantillon prévisionnel du départ.

Dans cette section, nous allons rappeler la méthodologie à suivre pour réaliser notre évaluation, en second l'analyse des données et l'interprétation des résultats de l'enquête sur le terrain auprès d'un échantillon d'employés du service recrutement de la SGA.

1. L'élaboration du questionnaire :

1-1- Présentation de l'enquête :

Afin de compléter les informations recueillies précédemment, et d'argumenter nos observations, nous avons jugé intéressant de procéder à une enquête quantitative auprès du personnel Du service Recrutement pour évaluer le niveau d'implémentation et d'intégration du e-Recrutement, ses enjeux, l'évaluation du niveau de son intégration, sa fiabilité et sa contribution dans la recherche des talents.

L'objectif principal de notre enquête consiste à évaluer la contribution et le rôle de l'e-Recrutement dans l'acquisition des talents au sein de la SGA.

1-2- L'utilité de l'enquête :

Le questionnaire peut être défini comme « un document d'organisation de l'étude, qui contient l'ensemble des questions posées aux enquêtés pour répondre aux préoccupations d'une étude ».¹

Le questionnaire est un outil de base pour le recueil d'information qui concernent une population donnée, il est constitué d'un ensemble de questions qui doivent porter, ou aident à porter une réponse à la problématique posée.

Avant la mise en œuvre sur le terrain, la construction d'un questionnaire passe lui aussi par un certain nombre d'étapes :

- Déterminer le contenu des questions.
- Formuler les questions.
- Rédiger et construire le questionnaire.
- Pré tester le questionnaire.
- Corriger le questionnaire en fonction des résultats obtenus.

Cet instrument d'information nous permettra de :

¹ TOUJINE (A) : *pratique des études des marchés*, éditions ENAL, Alger, 1998, P.120.

- Utiliser une méthode d'investigation et de recherche des données par le biais de ce genre de questionnaire.
- Apprécier la perception du questionnaire par les concernés.
- Exploiter des réponses données et confirmer ou l'infirmer des hypothèses posées dans l'analyse de la problématique de notre thème.

1-3- Préparation du questionnaire :

Consiste à définir le choix de la méthode d'échantillonnage et sa taille, l'établissement du questionnaire ainsi que son objectif.

1.3.1/ La méthode d'échantillonnage :

Une méthode peut être définie comme « l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquels une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie. Elle peut être comme réalité envisagée. »¹

L'échantillonnage est une méthode qui permet de choisir un groupe d'individus qui doit être représentatif de la population objet d'enquête.

Vue la difficulté d'interroger l'ensemble des employés, nous avons été contraint de choisir un échantillon de 10 employés du service recrutement de la SGA.

1.3.2/ L'architecture du questionnaire :

• Une présentation :

Elle est nécessaire afin de gagner la confiance de l'interrogé, car il est utile de nous présenter et de présenter le sujet de notre recherche.

• Les questions :

Les questions comportent :

- ✓ **Des questions fermées dichotomiques** : Ce sont des questions fermées divisées en deux parties égales, et aussi une opposition entre deux choses contraires ou l'interrogé à un seul choix de réponse.

Exemple : Disposez-vous d'un système d'information des ressources humaines ? Oui, Non.

- ✓ **les questions fermées à réponse unique** : Ce sont des questions fermées auxquelles plusieurs réponses sont proposées ou l'interrogées a un choix unique.

Exemple : Depuis combien du temps étiez-vous à la recherche d'emploi ? 1an, entre 1an-2ans, entre 2ans- 4ans, plus de 4 ans.

- ✓ **Des questions ouvertes de type qualitatif** : la personne interrogée peut choisir sa réponse parmi celles proposées ou donner une réponse nouvelle, en lui permettant d'exprimer et de développer ses idées.

¹ GRAWITZ (M) : *Méthodes des sciences sociales*, 8^{ème} édition, Paris, 1986, P443.

Exemple : pensez-vous que l'e-recrutement contribue à l'amélioration de la recherche des talents ? Pourquoi ?

- ✓ **Des questions sous forme d'échelle :** ce sont des questions destinées à évaluer des prises de position des individus sur des variables psychologiques.

Exemple : êtes- vous adapté avec la numérisation de recrutement ?

Très adapté 1 2 3 4 5 pas du tout adapté

Pour la réalisation de notre enquête, nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires.
- La récupération des questionnaires.
- Enfin, le dépouillement de l'ensemble des questionnaires.

Une fois le dépouillement terminé, les résultats sont transcrits en termes de pourcentage dans des tableaux suivi de graphe. Cependant, ces résultats restent bruts et ne peuvent par conséquent, servir à l'analyse.

Il existe plusieurs méthodes de traitement des données du sondage. Les plus utilisées sont :

- Le tri à plat.
- Le tri croisé.

1-4- La collecte et l'analyse des données :

Nous avons élaboré notre questionnaire en utilisant l'une des fonctionnalités de GOOGLE Drive à savoir GOOGLE Forms qui nous a permis d'établir un questionnaire et l'administrer en ligne, par email aux personnes concernées par notre enquête.

La population visée par notre enquête se résume à l'ensemble des employés de service recrutement de SGA.

Après réception des données, nous avons procédé à leur traitement et analyse en utilisant Microsoft Excel, à travers un tri à plat où nous avons illustré chacune des variables traitées par notre questionnaire.

2. Le traitement et l'analyse des résultats :

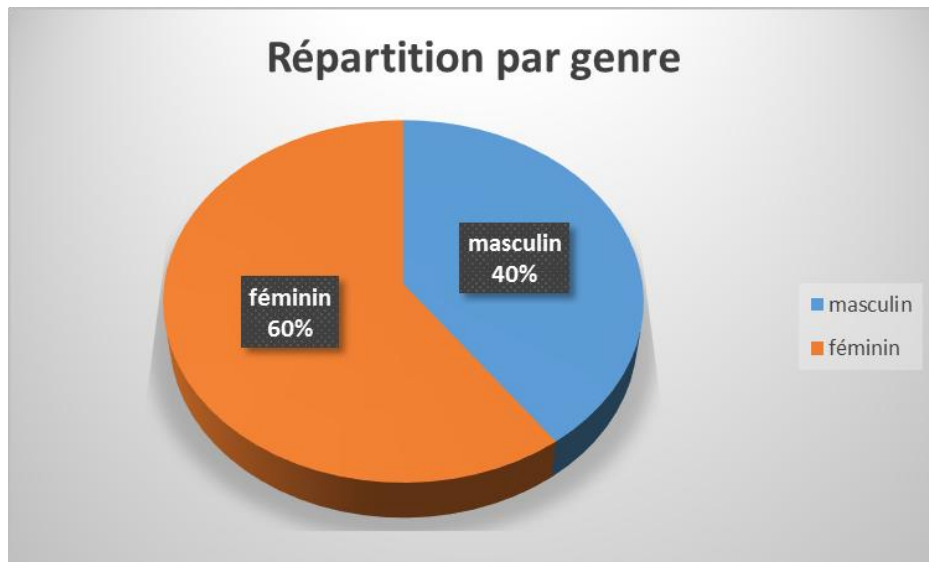
Nous exposerons les résultats de notre enquête qui avait pour objectif de répondre aux hypothèses suivantes :

- **H1 :** société générale utilise l'E-recrutement comme un outil pour sélectionner les meilleurs candidats.
- **H2 :** L'E-recrutement contribue positivement dans la recherche du capital humain qualifié de SGA.
- **H3 :** Les candidats retenus par le processus E-recrutement ne sont pas efficace pour SGA.

Suite à l'enquête que nous avons effectuée au sein de SGA, nous avons pu collecter les résultats et les réponses ci-après :

- **Question 01 : Le genre :**

Figure N° 04-03 : répartition selon le genre



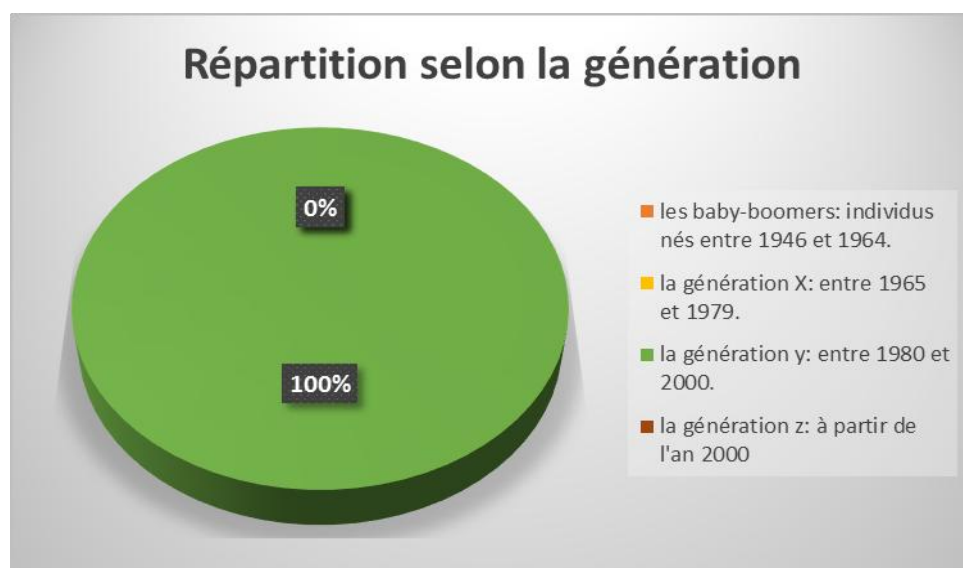
Source : Elaboré à partir des résultats du questionnaire.

Analyse et commentaire du graphe :

D'après les résultats présentés sur l'histogramme du genre, la majorité des interrogés du service recrutement sont des femmes avec un pourcentage de 60% et de 40% pour les hommes. Nous distinguons qu'il existe un certain équilibre entre les deux sexes.

- **Question 02 : De quelle génération faite-vous partie ?**

Figure N° 04-04 : répartition selon la tranche d'âge :



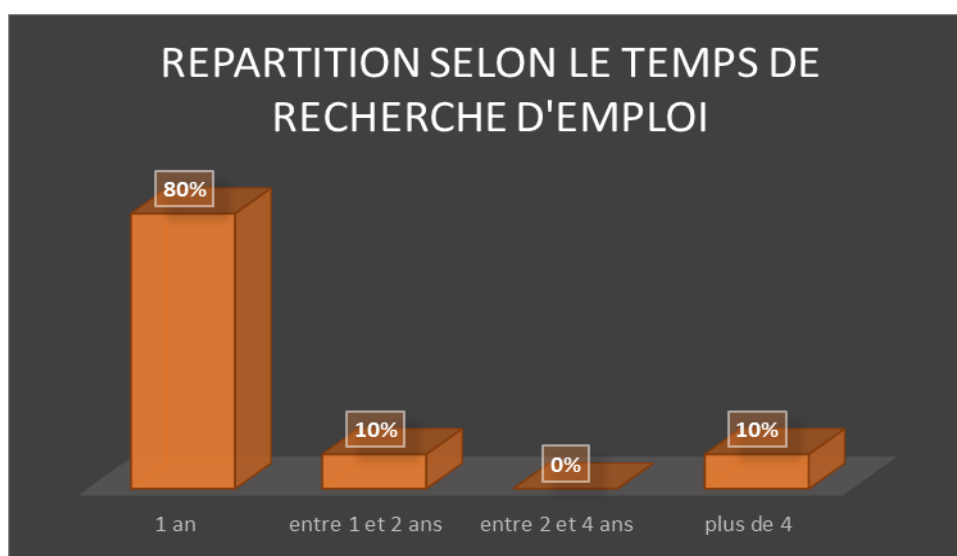
Source : Elaboré à partir des résultats du questionnaire.

Analyse et commentaire du graphe :

D'après cette représentation graphique, observe clairement que tous le personnel de service recrutement fait partie de la génération Y. Ça démontre bien l'existence d'une population jeune, prometteuse, dynamique et adapté à la technologie ce qui signifie que l'Entreprise se construit une force à travers cette tranche de population.

- **Question 03 : Depuis combien de temps étiez-vous à la recherche d'emploi ?**

Figure N° 04-05 : Répartition selon le temps de recherche d'emploi



Source : Elaboré à partir des résultats du questionnaire.

Analyse et commentaire du graphe :

Cette figure, nous montre que la majorité des enquêté n'ont pas tardé à trouver leurs emplois (1 an), ils représentent 80% de la population interrogé, ce qui signifie que la direction dispose d'un personnel active.

- **Question N° 04 : Par quel moyen avez-vous été recruté ?**

Figure N° 04-06 : Répartition selon le moyen de recrutement



Source : Elaboré à partir des résultats du questionnaire.

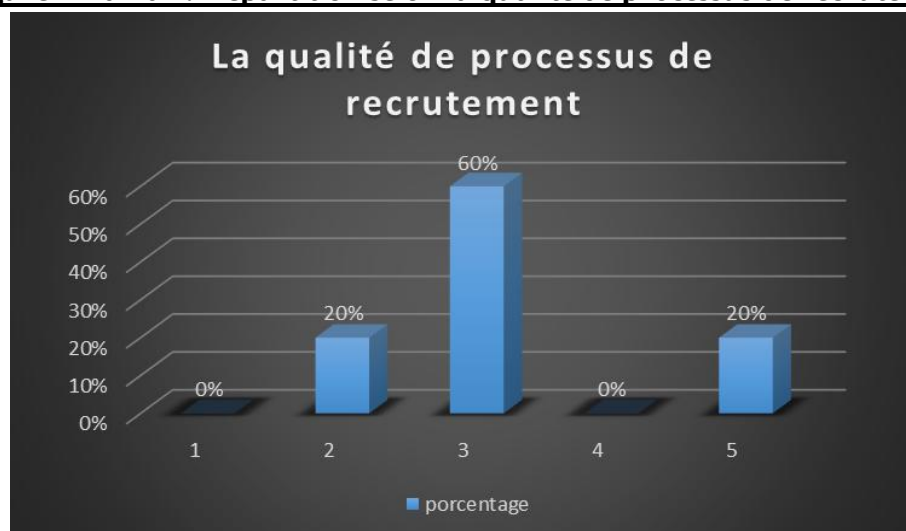
Analyse et commentaire du graphe :

D'après le graphe nous remarquons que les jobboards et les réseaux professionnels constituent le canal le plus utilisé (40%), parce que ces derniers offrent un service particulier et facile, ils représentent un canal peu coûteux et qui ne nécessite pas beaucoup d'efforts, suivi de 30% et 20% ont recruté suite à une candidature spontanée et réponses au offres d'emploi et seulement 10% par les salons d'emploi.

Par ailleurs le recours au recrutement externe permet à SGA de saisir l'opportunité d'acquérir de nouveaux talents susceptibles d'exister sur le marché de l'emploi.

- **Question 05 : Comment avez-vous trouvé le processus de recrutement par lequel vous êtes passé ?**

Figure N° 04-07 : Répartition selon la qualité de processus de recrutement



Source : Elaboré à partir des résultats du questionnaire.

Analyse et commentaire du graphe :

Nous constatons à travers ce graphe que la majorité des employés de service recrutement donnent une note de 3 sur 5. Ce qu'il fait que les employés sont satisfaits de processus de recrutement par lequel ils sont passés.

- **Question 06 : êtes-vous satisfait du traitement et de l'évaluation de votre candidature ?**

Figure N° 04-08 : Répartition des interrogés selon leur satisfaction de recrutement



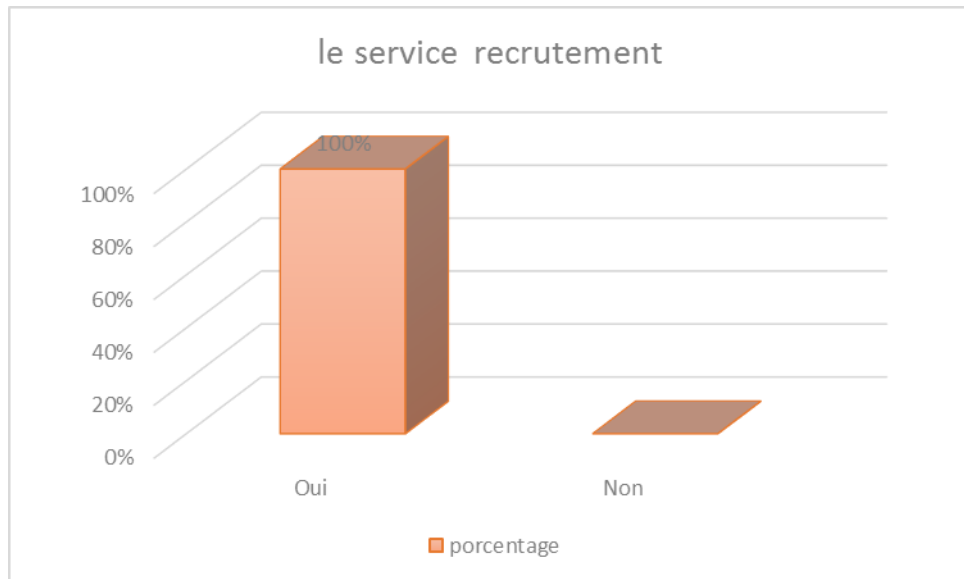
Source : Elaboré à partir des résultats du questionnaire.

Analyse et commentaire du graphe :

Nous remarquons d'après cette figure qui représente la répartition des interrogés selon leurs satisfaction du traitement et l'évaluation de leurs candidature que tous les employés interrogés sont satisfaits, ça veut dire que la SGA tient à la réussite du processus de recrutement et elle prend en compte le confort et la satisfaction de ses candidats.

- **Question 07 : Exercez-vous vos fonctions dans le service de recrutement ?**

Figure N° 04-09 : Répartition selon le service



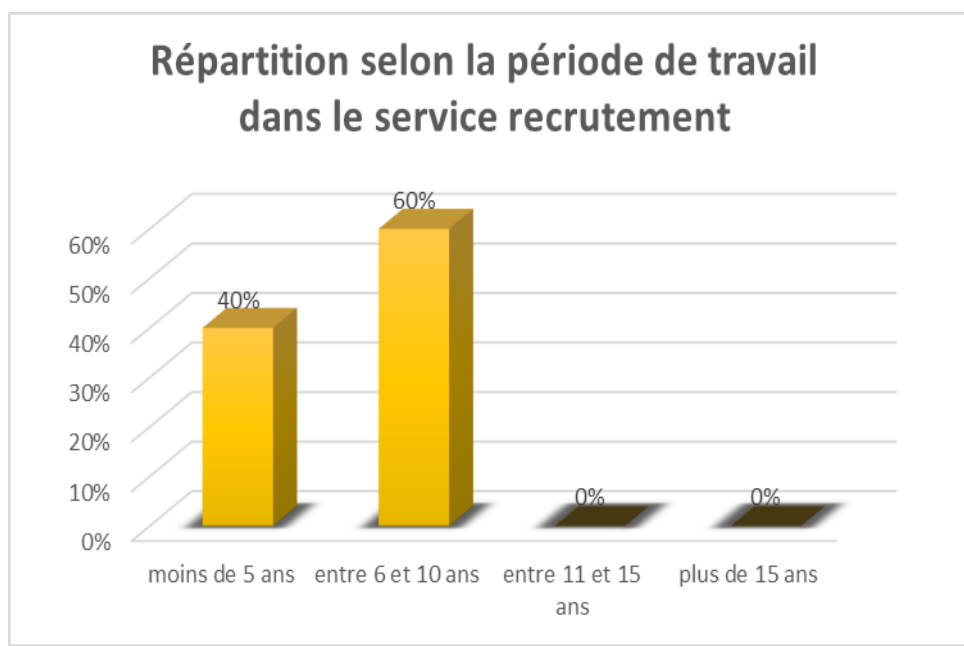
Source : Elaboré à partir des résultats du questionnaire.

Analyse et commentaire du graphe :

Le graphique ci-dessus démontre que tous les interrogés travaillent au service recrutement. C'est parce que nous nous sommes assurés que notre échantillon de recherche sera composé des recruteurs ou de participants au processus de recrutement.

- **Question 08 : Si oui, depuis combien de temps ?**

Figure N° 04-10 : Répartition selon l'ancienneté dans le service recrutement



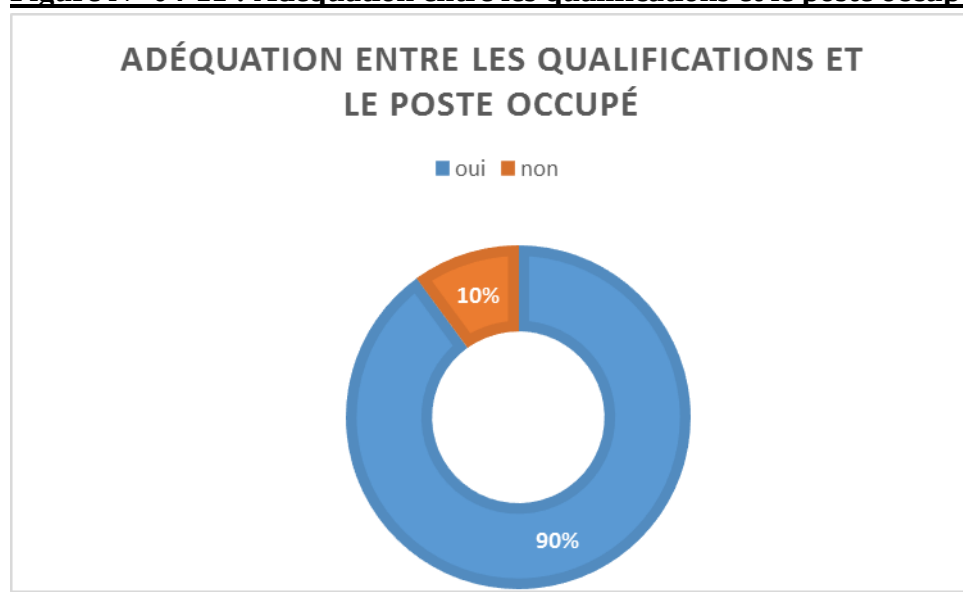
Source : Elaboré à partir des résultats du questionnaire.

Analyse et commentaire du graphe :

D'après ces résultats nous remarquons que la plupart des personnes interrogées ont une expérience qui varie entre 6 et 10 ans au sein de l'entreprise, soit un taux de 60%, suivi de 40% qui ont une expérience moins de 5 ans, Ceci ne reflète que le service recrutement de la SGA dispose d'un personnel assez jeune et capable de donner plus.

- **Question 09 : Y a-t-il une adéquation entre vos qualifications et le poste occupé ?**

Figure N° 04-11 : Adéquation entre les qualifications et le poste occupé



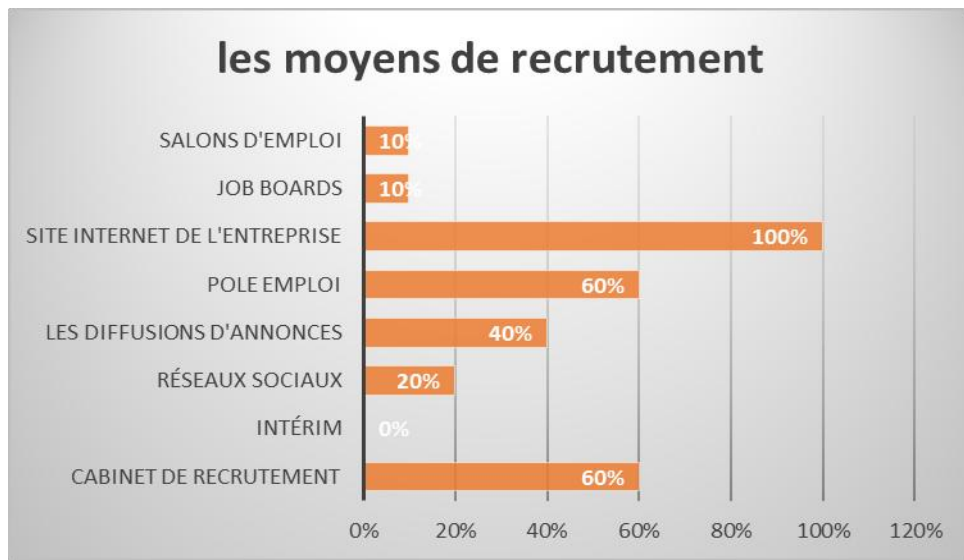
Source : Elaboré à partir des résultats du questionnaire.

Analyse et commentaire du graphe :

Nous pouvons constater à travers ce graphe que la majorité des personnes questionnées soit un taux de 90% affirme que leur affectation à travers les structures de SGA répond parfaitement à leurs qualifications et leurs profils, ce qui laisse supposer que la politique de recrutement de SGA a judicieusement comblé les besoins et de l'Entreprise et des recrutés, en appliquant le principe : l'homme qu'il faut à la place qu'il faut. Seulement 10% ont déclaré un non adéquation entre leurs qualifications et le poste occupé, ce taux relativement faible démontre la qualité de l'affectation du personnel.

- **Question 10 : par quel moyen recrutez-vous le plus fréquemment ?**

Figure N° 04-12 : les moyens de recrutement :



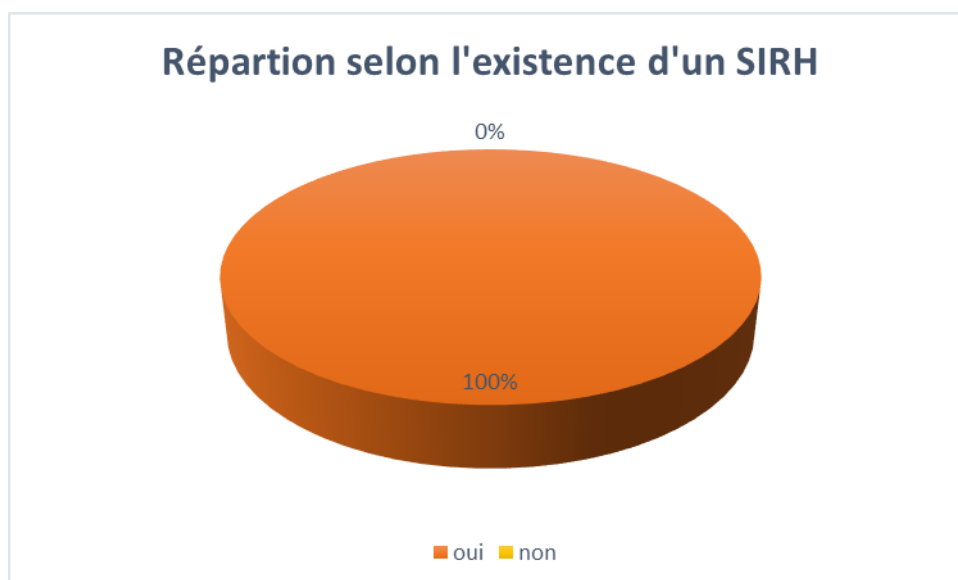
Source : Elaboré à partir des résultats du questionnaire.

Analyse et commentaire du graphe :

Selon cette représentation de la répartition des employés selon les moyens de recrutement qu'ils utilisent, nous voyons que tous les employés interrogés préfèrent utiliser le site internet de l'entreprise pour recruter avec un pourcentage de 100%, suivie des pôles d'emplois et cabinets de recrutement avec un pourcentage identique de 60%, puis y'a les diffusions d'annonces 40% et les réseaux sociaux 20%. Ceci explique la souplesse qui caractérise les nouvelles méthodes de recrutement puisqu'elles sont plus efficaces pour les recruteurs pour attirer les meilleurs.

- **Question 11 : Disposez-vous d'un système d'information des RH ?**

Figure N° 04-13 : Répartition selon l'existence d'un SIRH :



Source : Elaboré à partir des résultats du questionnaire.

Analyse et commentaire du graphe :

Le graphe confirme l'existence d'un SIRH ça veut dire que l'entreprise dispose d'un capital humain compétent dans la maîtrise des technologies de la communication et d'information.

- **Question 12 : connaissez-vous l'e-recrutement ?**

Figure N° 04-14 : Répartition selon la connaissance du terme e-recrutement



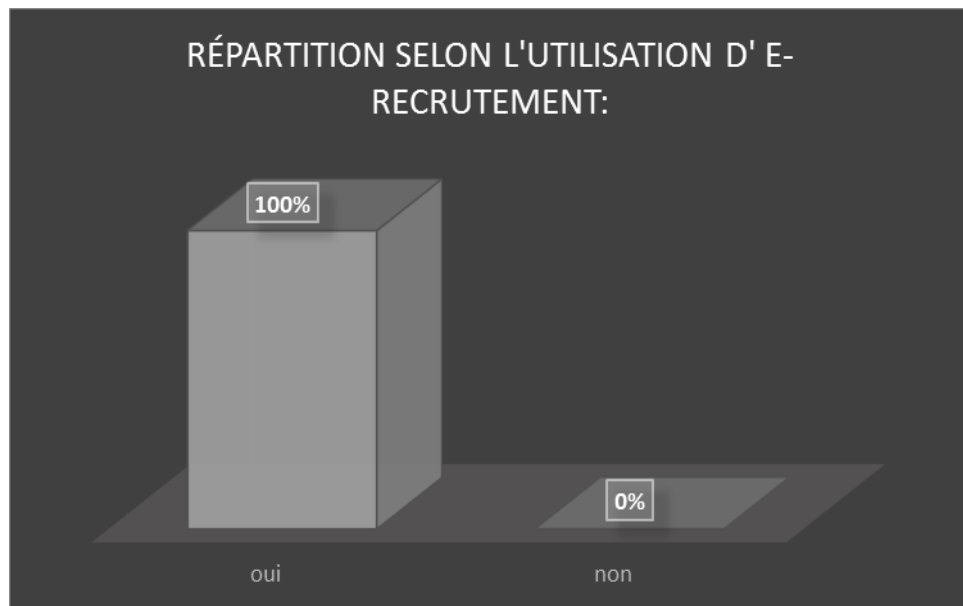
Source : Elaboré à partir des résultats du questionnaire.

Analyse et commentaire du graphe :

Nous remarquons d'après cette figure qui représente la répartition des interrogés selon leurs degrés de connaissance de e-recrutement, que tous les employés de service recrutement de SGA connaissent l'e-recrutement. Ceci revient au fait que le concept de e-recrutement prend du poids en Algérie. De plus en plus d'entreprises n'hésitent plus à se tourner vers le web dans l'espoir de trouver la perle rare.

- **Question 13 : utilisez-vous l'e recrutement ?**

Figure N° 04-15 : répartition selon l'utilisation d'e-recrutement



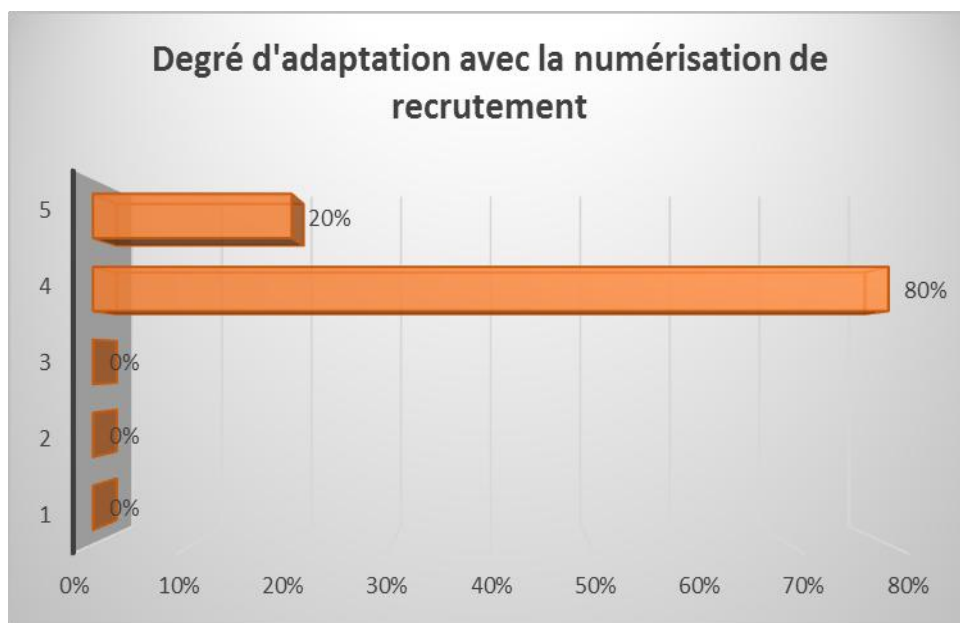
Source : Elaboré à partir des résultats du questionnaire.

Analyse et commentaire du graphe :

D'après les réponses collectées, on constate que tous les employés de service recrutement de SGA utilisent le e-recrutement, cela indique que l'entreprise dispose d'un équipe compétant, qui maitrise les NTIC et capable d'utiliser les moyens de recrutement modernes.

- **Question 14 : êtes- vous adapté avec la numérisation de recrutement ?**

Figure N° 04-16 : Répartition selon le degré d'adaptation avec la numérisation de recrutement



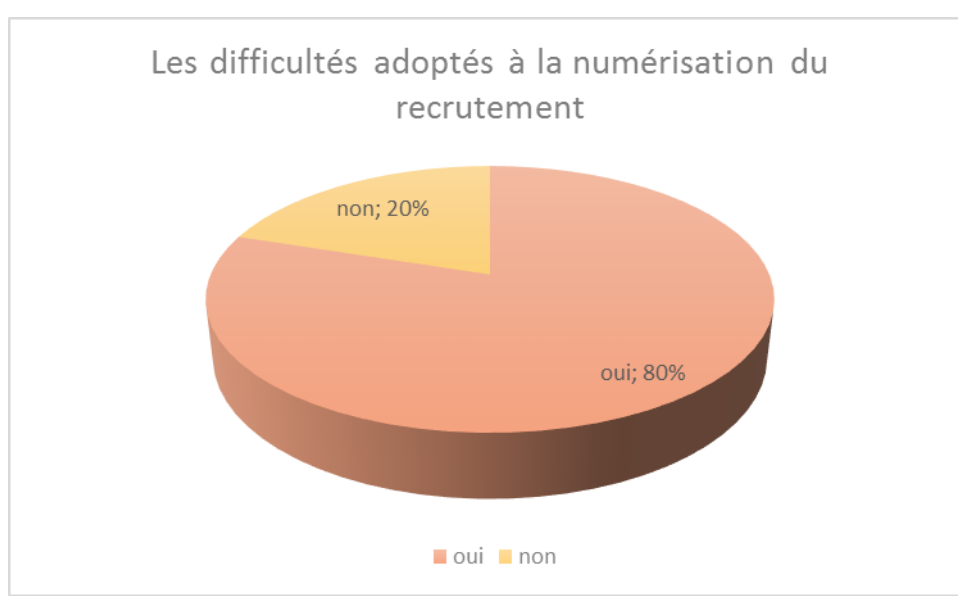
Source : Elaboré à partir des résultats du questionnaire.

Analyse et commentaire du graphe :

Nous constatons à travers ce graphe que la majorité des employés de service recrutement donnent une note de 4 sur 5. Ce qu'il fait que les employés sont adaptés avec les nouvelles méthodes de recrutement, donc on peut dire que la SGA fait à son tour des efforts pour intégrer ses employés avec des technologies et des moyens modernes.

- **Question 15 : rencontrez-vous des difficultés adoptées à la numérisation de recrutement ?**

Figure N° 04-17 : Répartition selon les difficultés adoptées à la numérisation de recrutement



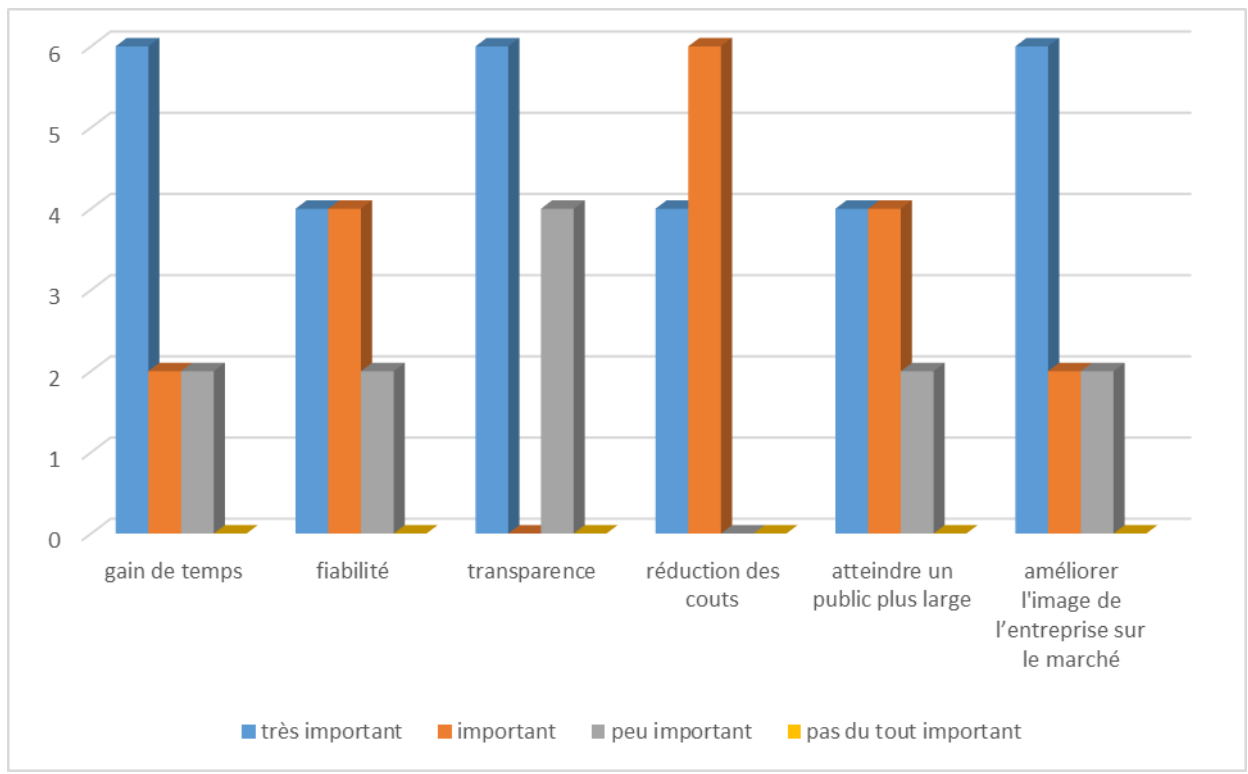
Source : Elaboré à partir des résultats du questionnaire.

Analyse et commentaire du graphe :

Nous remarquerons d'après la figure que la majorité des employés de service recrutement de SGA n'ont pas des difficultés avec la numérisation de recrutement. On peut donc déduire que le processus de recrutement déroule bien au sein de l'entreprise.

- **Question 16 : le degré d'importance accordé aux objectifs de l'e-recrutement**

Figure N° 04-18 : le degré d'importance accordé aux objectifs de l'e-recrutement



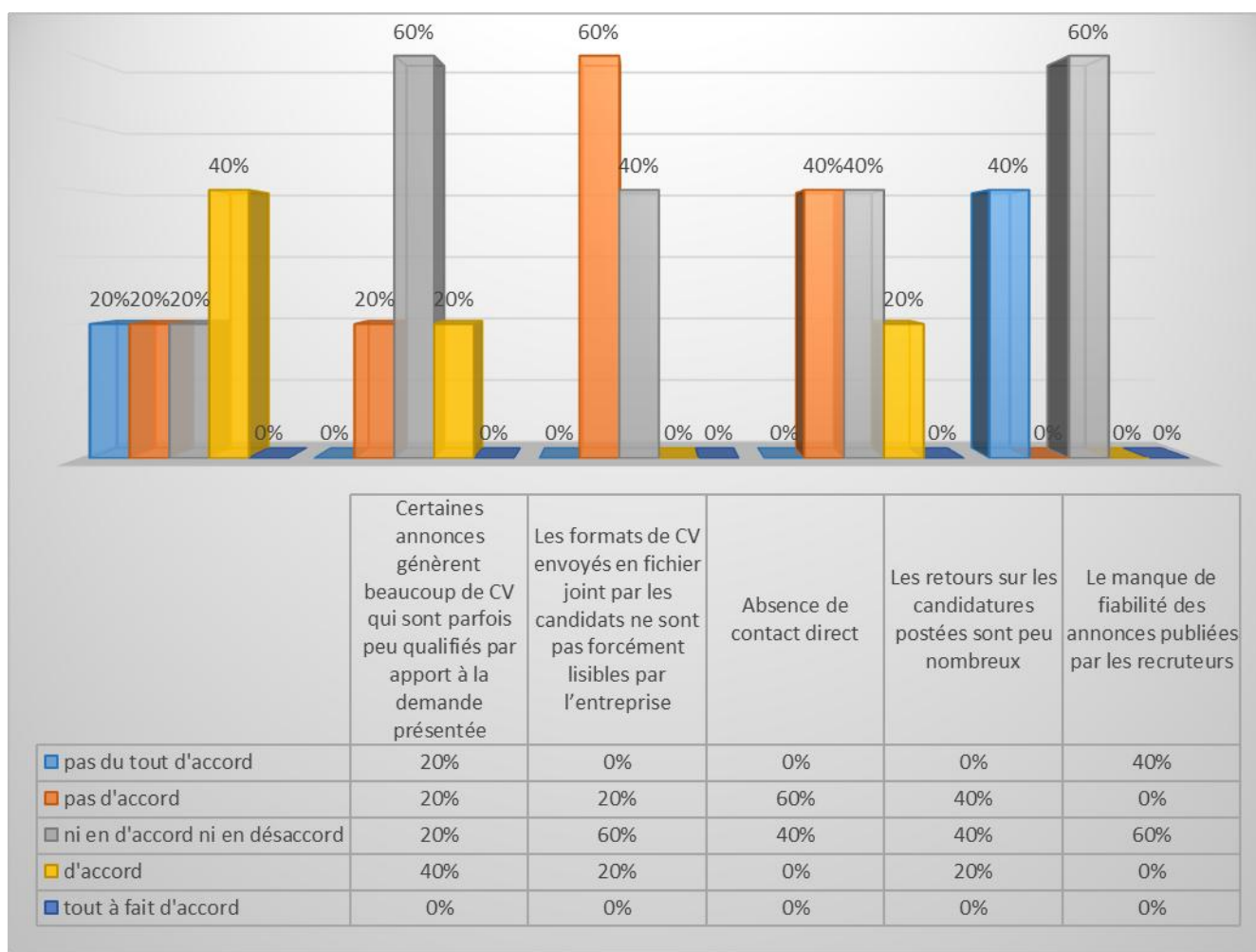
Source : Elaboré à partir des résultats du questionnaire.

Analyse et commentaire du graphe :

Selon le graphe ci-dessus nous pouvons conclure que le e-recrutement est très important au regard des cadres de la société. Cette importance se reflète à travers des objectifs bien spécifiques qui sont classés selon les réponses comme suit : En premier lieu, le gain de temps, la transparence et l'amélioration de l'image de l'entreprise sont qualifiés très importants. En second lieu, la fiabilité, la réduction des coûts et l'atteinte de plus de candidats qui sont qualifiés comme importants. Nous retrouvons un pourcentage non significatif dans la catégorie peu important. Ce qui témoigne de l'importance de la numérisation de la fonction RH qui permet d'atteindre plusieurs objectifs à la fois.

- **Question 17 : Quels sont les limites liées à l'utilisation du e-recrutement ?**

Figure N° 04-19 : les limites liées à l'utilisation de l'e-recrutement



Source : Elaboré à partir des résultats du questionnaire.

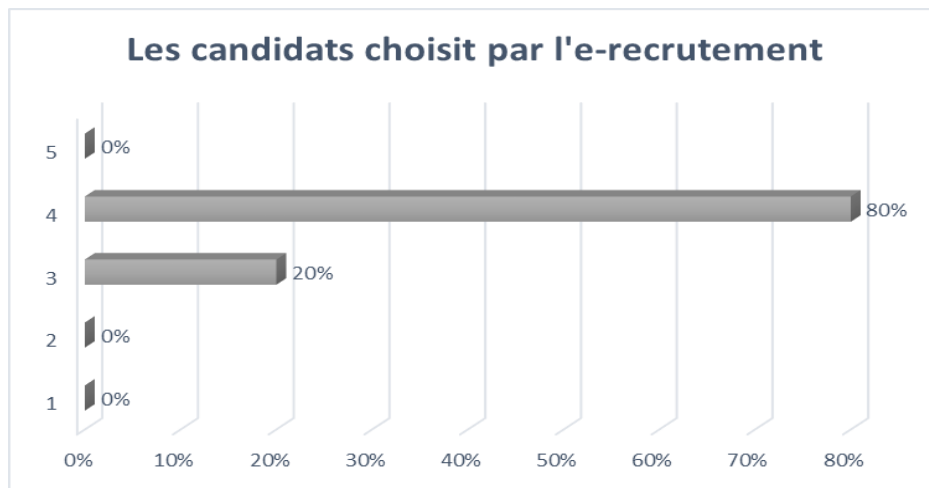
Analyse et commentaire du graphe :

Nous pouvons dire que malgré l'efficacité de l'e-recrutement, il a aussi des limites qui sont classés selon des réponses comme suit : Premièrement, les répondants confirment que les annonces qui génèrent souvent beaucoup de CV peu qualifiés par rapport la demande présenté est l'un des obstacles les plus importants, et cela fait perdre beaucoup de temps sans atteindre l'objectif souhaité. Deuxièmement, et avec des pourcentages de 20%, les formats de CV non lisibles et le nombre important de candidatures postées.

En revanche, les salariés nient à 60% l'absence de contact direct avec les salariés, parce que l'e-recrutement facilite la communication entre le candidat et le salarié et non l'inverse.

- **Question 18 : Comment avez-vous trouvez les candidats choisi par l'e-recrutement ?**

Figure N° 04-20 : répartition selon la qualification des candidats choisis par l'e-recrutement :



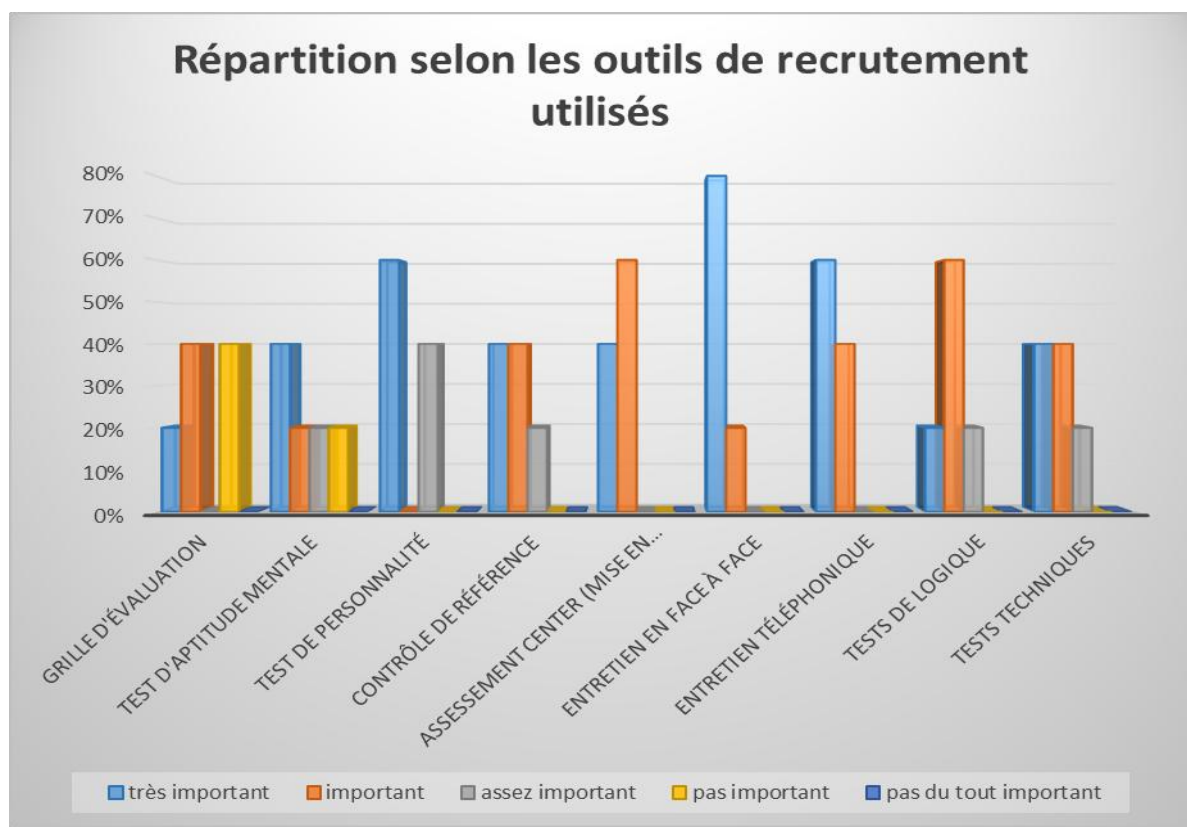
Source : Elaboré à partir des résultats du questionnaire.

Analyse et commentaire du graphe :

En ce qui concerne la qualification des candidats choisis par le e-recrutement, nous voyons que 80% des interrogés donnent une note de 4/5. Cela confirme l'efficacité d'e-recrutement dans la sélection des meilleurs candidats.

- **Question 19 : Quel (s) outil (s) de recrutement utilisez-vous le plus souvent ?**

Figure N° 04-21 : les outils de recrutement utilisés



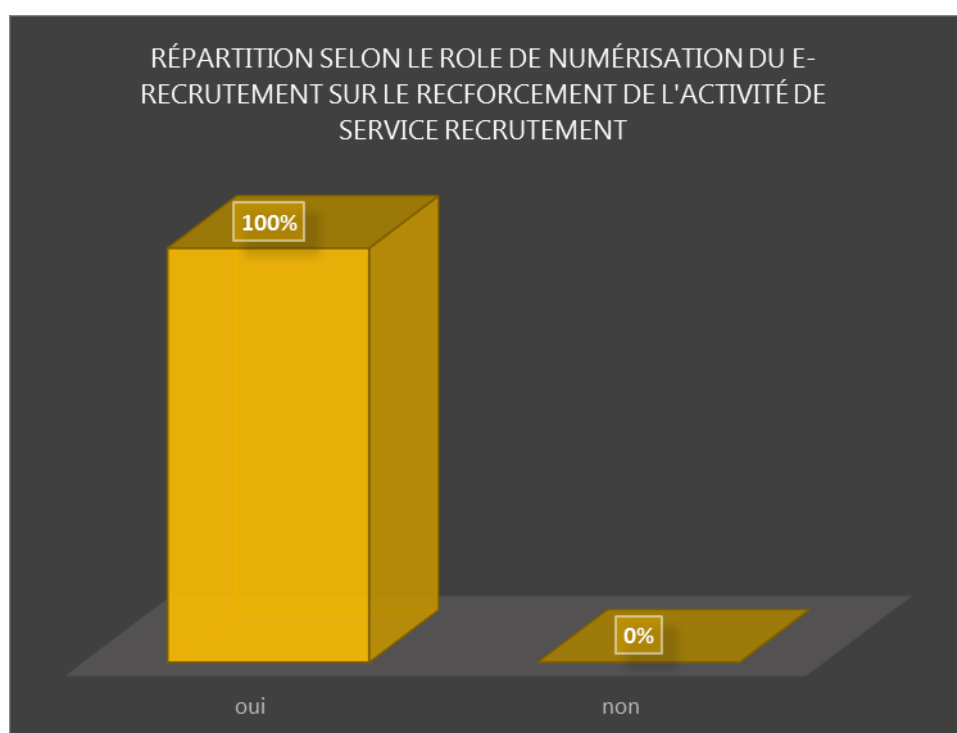
Source : Elaboré à partir des résultats du questionnaire.

Analyse et commentaire du graphe :

Il existe de nombreux outils de recrutement que les recruteurs utilisent pour gagner du temps, des efforts et obtenir de meilleurs résultats. D'après le graphe, nous organisons ces outils en fonction des réponses des employés, qui sont les suivantes : en premier lieu, les interrogés confirment que l'entretien en face à face est l'outil le plus efficace dans le processus de recrutement parce qu'il garantit la spontanéité et la liberté de réponse de candidat et minimise la pression psychologique. En second lieu, l'entretien téléphonique et les tests de personnalité, cela permet aux recruteurs d'avoir un premier regard sur le candidat et de vérifier les informations de base avant de l'interviewer. Puis on trouve les tests de logique et les mises en situation, ils sont des méthodes utilisées pour observer et analyser le comportement du candidat lors de situations difficiles.

- **Question 20 : Est-ce que la numérisation des outils de recrutement peut renforcer l'activité de service recrutement ?**

Figure N° 04-22 : Répartition selon le rôle de numérisation du recrutement sur le renforcement de l'activité de service recrutement



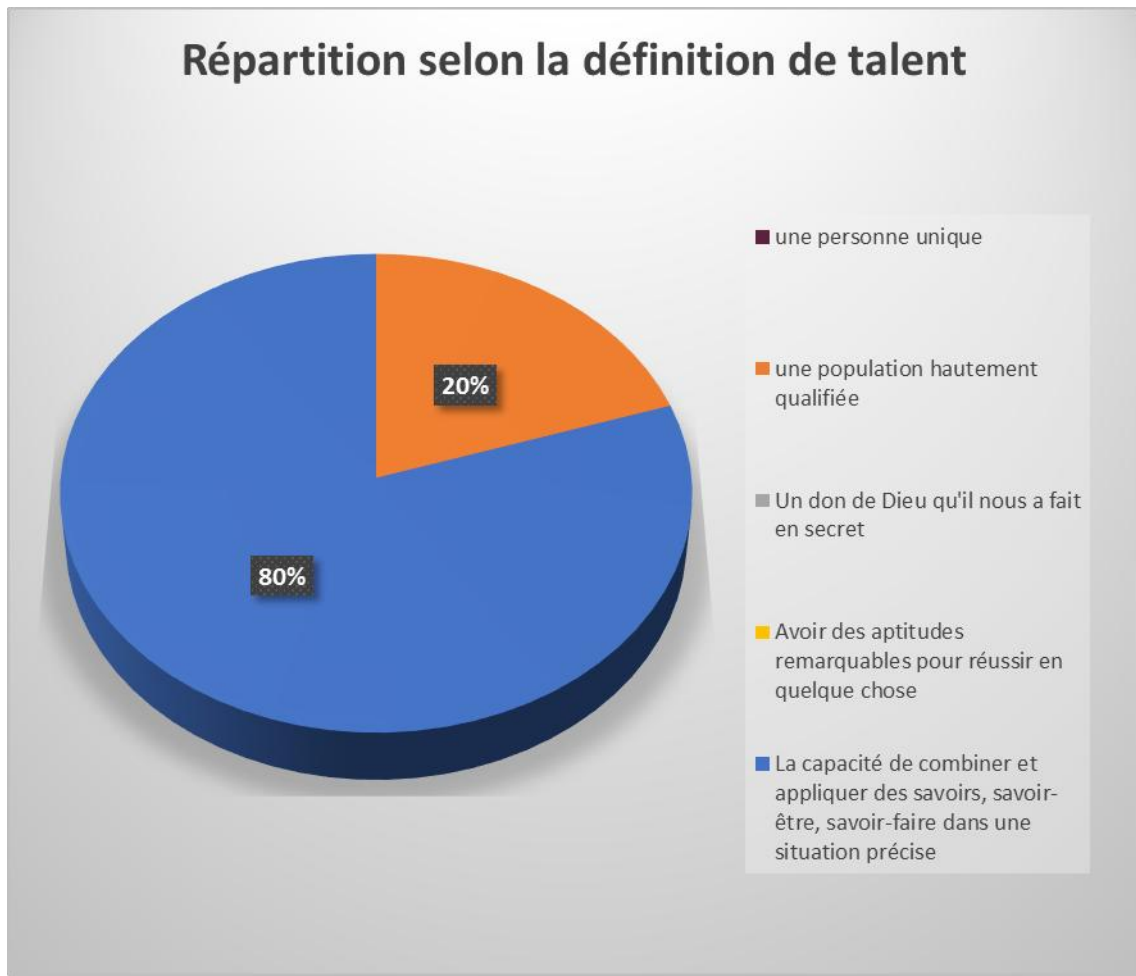
Source : Elaboré à partir des résultats du questionnaire.

Analyse et commentaire du graphe :

D'après le graphe nous constatons que tous les employés de service recrutement de SGA confirment que l'e-recrutement encourage et renforce les activités de service recrutement, ce qui indique que l'équipe a remarqué le rôle important du recrutement électronique et sa capacité à créer des opportunités qui n'étaient pas disponibles avec les méthodes de recrutement classiques.

- **Question 21 : Selon vous quel définition représenterait le talent ?**

Figure N° 04-23 : Répartition selon la définition de talent



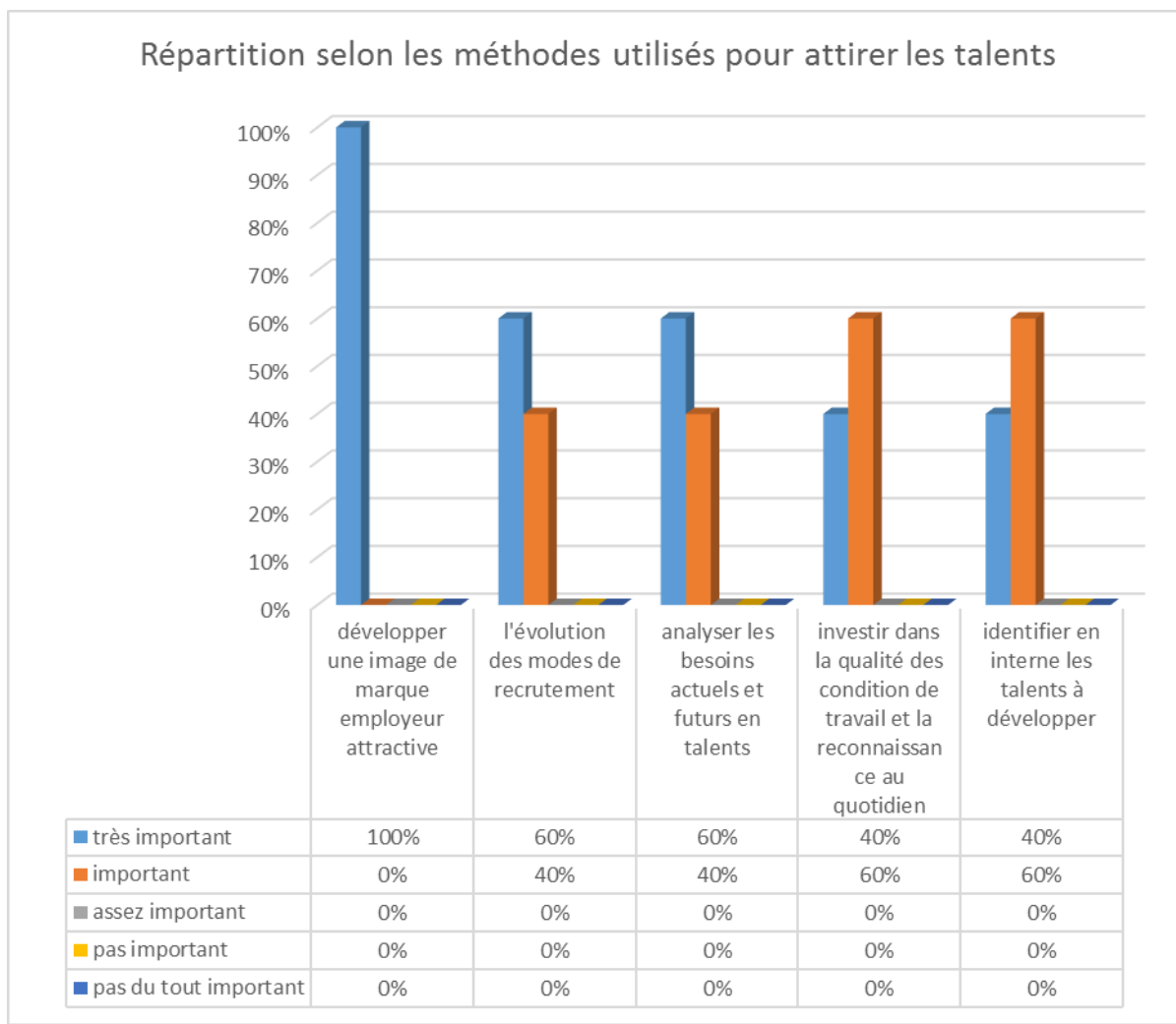
Source : Elaboré à partir des résultats du questionnaire.

Analyse et commentaire du graphe :

D'après les résultats de l'enquête, on constate que 80% des interrogés définissent le talent comme la capacité de combiner et appliquer des savoirs, savoir-être, savoir-faire dans une situation précise et seulement 20% le définissent comme une population hautement qualifié. Cela indique l'importance d'avoir des talents dans l'entreprise pour surmonter les défis et trouver des solutions en temps de crises.

- **Question 22 : A votre avis, quels sont les méthodes qu'on doit utiliser pour attirer les talent ?**

Figure N° 04-24 : les méthodes utilisées pour attirer les talents



Source : Elaboré à partir des résultats du questionnaire.

Analyse et commentaire du graphe :

Nous pouvons dire qu'attirer les talents est l'un des défis les plus importants pour les entreprises, cela est dû à l'importance d'avoir des compétences et des talents sur lesquels elle s'appuie pour se développer, innover et surmonter les obstacles. Il existe plusieurs méthodes que les entreprises utilisent pour attirer et fidéliser les talents, nous les organiserons en fonction des réponses des répondants comme suit : premièrement, les recruteurs confirment que le développement d'une image de marque employeur attractive est la méthode la plus efficace pour attirer les talents parce que ces derniers cherchent le lieu et l'environnement appropriés pour investir ses capacités et atteindre ses objectifs donc ce sont eux qui cherchent l'entreprise et non l'inverse. Deuxièmement, l'évolution des modes de recrutement et l'analyse des besoins actuels et futures des talents. Cela dépend de l'entreprise et de sa capacité à développer ses moyens et à recruter les meilleurs pour attirer les meilleurs, comme il a dit Steve Jobs : « Les joueurs de ligne 1 recrutent des joueurs de ligne 1, les joueurs de ligne 2 recrutent des joueurs de ligne 3 ».

- **Question 23 : pensez-vous que l'e-recrutement contribue à l'amélioration de la recherche des talents ? pourquoi ?**

Selon les réponses des interrogés nous pouvons dire que l'e-recrutement contribue clairement dans la recherche de nouveaux talents pour peu que les outils de recherche (d'emploi/ candidat) soient maîtrisés. Le temps de trouver un talent en publiant une annonce sur le journal, ou sur le pôle emploi, de recevoir les candidats, leur faire passer des tests écrits, ou QCM ou peu importe le support traditionnel, le recruteur adepte du E-recrutement aura déjà entamé un deuxième ou troisième recrutement entre temps.

3. Synthèses et suggestions :

3-1- Synthèses :

Pour répondre aux différentes problématiques portant sur le degré d'implantation et d'utilisation des outils du e-Recrutement au niveau de la SGA et son rôle dans la recherche des talents. On a opté pour une enquête sur le terrain à partir d'un échantillon de salariés. L'enquête nécessite d'élaborer un ensemble des questions (questionnaire). A partir du questionnaire réalisé on peut dégager les informations suivantes :

- La première section du quatrième chapitre, nous a permis d'avoir un aperçu sur la démarche de la procédure de recrutement de la SGA, du point de vue pratique, on remarque une bonne communication et coordination, Une bonne répartition des tâches entre les employés, du fait qu'il existe une adéquation entre les qualifications et le poste occupé, personnel qualifié qui maîtrise les outils informatiques et les nouvelles méthodes de recrutement.
- La Société Générale dispose d'une plate-forme e-Recrutement, site internet SGA adéquat et un SIRH. Les recruteurs utilisent l'internet pour tous les recrutements, et suivent des formations sur la maîtrise des outils de recrutement électronique, ils diffusent des annonces d'emploi en interne via l'intranet. L'existence de toutes ses pratiques sont confirmées par la majorité des interrogés du service recrutement.
- La diversification des canaux de recrutement et des techniques de sélection utilisées par l'entreprise, dans le but d'optimiser sa politique de recrutement ce-qui nous affirment l'efficacité qui caractérise la procédure de recrutement de cette dernière pour attirer les meilleurs.
- La plupart de nos questionnés sont satisfaits de recrutement par lequel ils sont passé, cela confirme la transparence de processus de recrutement au sein de la SGA.
- Selon les résultats de la dix-huitième question, presque la totalité de personnes sondées 80% sont satisfait de candidats choisis par l'e-recrutement. Par contre, les résultats de la dernière question confirment que l'e-recrutement contribue à l'amélioration de la recherche talents parce qu'il permet aux recruteurs d'être plus présent pour les chercheurs d'emplois, une bonne réputation de l'entreprise notamment valoriser la marque employeur.

3-2- suggestions :

Les résultats obtenus de l'enquête que nous avons menée nous permettent de formuler quelques suggestions qui pourraient faire l'objet de réflexion à l'effet d'apporter un plus en matière de la politique de recrutement au sein de la SGA. Ces suggestions peuvent se présenter comme suit :

- Maintenir voir améliorer la procédure de recrutement qui semble être stratégique dans la gestion des ressources humaines.
- développer une plateforme de recrutement sur son site officiel, car cela facilitera le travail des recruteurs, réduira les couts liées à l'utilisation des job-boards et d'autres plateformes de recrutement et contribuera à attirer les talents sur le marché du travail.
- Procéder à la mise en place d'un Audit interne régulier du recrutement pour vérifier la bonne application des procédures, la détection des écarts par rapport aux objectifs et les moyens alloués, afin de proposer des solutions correctives.
- Mettre en place une cellule de veille pour être connecter avec son environnement externe et ainsi diagnostiquer les couts des recrutements chez les concurrents.
- Mettre en œuvre un générateur de statistiques permettant de réaliser des reporting détaillés.

CONCLUSION GENERALE

Le stage pratique que nous avons effectué au sein de Société Générale Algérie nous a permis de prendre contact avec le monde du travail et ses réalités.

Tout au long de notre présence au sein de cette Institution bancaire, nous avons pu déterminer la problématique du e-Recrutement et son rôle dans la recherche des talents au sein d'une entreprise, en l'occurrence la SGA et d'entourer après une revue littérature les concepts du management des ressources humaine (MRH) et du recrutement, ainsi que l'e-recrutement et celles des talents.

Concernant notre cas pratique, le stage effectué au sein de la SGA, qui nous a permis de nous familiariser avec les pratiques de l'e-recrutement et de nous situer dans notre travail. En se fixant l'objectif principal d'évaluer les pratiques de l'e-Recrutement, de mesurer le degré de son intégration dans l'entreprise, son rôle ou sa contribution dans la recherche des talents et par la suite proposer des suggestions pour agir positivement sur les enjeux liés à ces pratiques à partir de l'émission d'hypothèses que nous avons vérifiées à travers d'une enquête menée auprès des employés de service recrutement.

Malgré l'impossibilité d'accéder aux chiffres réels de la fréquence de recrutement au sein de la SGA à cause des procédures de covid19, les données recueillies relatives à la vérification des hypothèses ont été collectées auprès d'un échantillon constitué de 10 personnes de service recrutement. Les travaux que nous avons effectués nous ont permis de tirer certaines conclusions qui nous permettent de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses. Ainsi ; Concernant l'évaluation de la contribution des pratiques de l'e-recrutement dans la recherche des compétences au sein de la SGA, nous avons inventorié ce qui suit :

L'hypothèse n°1 selon laquelle : L'entreprise Société Générale Algérie utilise l'E-recrutement comme un outil pour sélectionner les meilleurs candidats est vérifié, le recrutement par internet facilite le travail des recruteurs et des candidats à la fois en gagnant du temps et des efforts, en réduisant les coûts pour l'entreprise et en permettant un travail plus transparent et plus fiable.

Le traitement du questionnaire sur l'utilisation de l'e-recrutement à la SGA a démontré que tous les employés de service recrutement utilisent l'e-recrutement lors de leurs recrutements.

L'hypothèse n°2 selon laquelle : Le e-recrutement contribue il positivement dans la recherche du capital humain qualifié à la SGA, est vérifiée. Les interrogés ont affirmés cette hypothèse par le gain du temps, le cout réduit, la transparence avec tous les candidats avec la création d'une relation directe employeur-candidat sans intermédiaire et mettre à fin aux relations personnelle dominantes dans le recrutement classique, de faire obstacle à la discrimination, de développer son image employeur et le marketing RH pour être attractif sur le marché de travail numérique.

Le niveau de connaissance de l'outil informatique très bas de certains demandeurs d'emploi, ainsi que la faible couverture du pays par le réseau internet fait que l'e-recrutement reste un privilège pour une certaine catégorie de personnes, généralement celle qualifiée.

L'hypothèse n°3 selon laquelle : Les candidats retenus par le processus E-recrutement ne sont pas efficace pour SGA, est non vérifiée. Bien que le e-recrutement présente des aspects négatifs, les interrogés ont confirmé le rôle important du recrutement électronique dans la sélection des talents, car il couvre un large public et sur une période plus longue, contrairement au recrutement classique.

Le traitement de questionnaire sur la satisfaction de candidats choisis par l'e-recrutement a démontré que ses derniers sont efficace pour l'entreprise.

Pour conclure notre travail, ce qu'il faut retenir est l'apport principal de notre mémoire dans la compréhension des concepts clés du recrutement et son passage à l'e-Recrutement dans l'approfondissement de notre bagage théorique ainsi que pratique.

Nous suggérons à l'entreprise SGA de développer une plateforme de recrutement sur son site officiel, car cela facilitera le travail des recruteurs, réduira les couts liées à l'utilisation des job-boards et d'autres plateformes de recrutement et contribuera à attirer les talents sur le marché du travail.

Au terme de notre étude, il est vrai que ce travail n'est ni parfait ni complètement achevé, car tout travail quel que soit sa nature est amené à être revu, corrigé et amélioré. Néanmoins, nous espérons tout de même avoir plus au moins réussi à atteindre notre objectif, et que notre étude fera appel à d'autres études amenées à suivre la croissance de SOCIETE GENERALE ALGERIE en matière de recrutement.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie :

1. Ouvrages

- BARABEL (M) et Autres : innovation RH, Dunod, 2017.
- BAUDOIN (E) et Autres : transformation digitale de la fonction RH, Dunod, 2019.
- BENCHEMAN (F) et GALINDO (G) : Mémentos LMD – gestion des ressources humaines, 5ème édition, Gualino, 2015.
- BELVAUX (B) et NOTEBAERT (J.F) : crosscanal et omnicanal, 2ème édition, Dunod, 2018.
- BERJOT (X) : j'embauche un salarié, édition Afnor, 2016.
- BESSON (L) et DIGOUT (J) : e-recrutement à l'ère du Web 2.0 et réseaux sociaux, Vuibert, paris, 2012.
- BOURDONNAIS (J) : le recrutement in encyclopédie de management, édition Vuibert, paris, 1992.
- BOUSQUET (B) et Autres : Collaboration à la gestion des ressources humaines, Fontaine Picard, 2019.
- CECILE (D) et MAURICE (T) : La gestion des talents, 2ème édition, Dunod, 2015.
- COTE (M) : la gestion des ressources humaines, paris, Vuibert, 1975.
- DANIEL (J) : technologie de l'information et de la communication en éducation, Dunod, paris, 2004.
- DESPLATS (M) et FLORENCE (P) : manager la génération Y, 2ème édition, Dunod, paris, 2015.
- DIGOU (J) et BESSON (L) : E-recrutement à l'ère du Web 2.0 et des réseaux sociaux, Vuibert, 2012.
- DUMON (C) : Recruter les meilleurs à l'ère digitale, Eyrolles, 2016, p.14.
- DURIEUX (J) et BESSER (H) : réussissez vos recrutements, édition ESF, 2012.
- FRANCOIS (S) et OLIVIER (N) : le guide du super recruteur : 33 fiches pour mener ses entretiens de recrutement, édition Eyrolles, 2014.
- GAVAND (A) : le recrutement : enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards, Edition Eyrolles, paris, 2013.
- GERARD (P) : Le SIRH enjeux, bonnes pratiques et innovation, 3ème édition, Vuibert, paris, 2017.
- GRAWITZ (M) : Méthodes des sciences sociales, 8ème édition, Paris, 1986.
- GUERRERO (S) : les outils RH : les savoir-faire essentiels en GRH, édition Dunod, paris, 2004.
- GUILLOT-SOULEZ (C) : la gestion des ressources humaines, 12ème édition, Gualino, 2019.
- GUYOT (J) : le recrutement méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris, 1983.
- HADJADJ (R.D) : Leader 3.0 : préserver l'équilibre entre les relations humaines et le monde digitale, édition Afnor, paris, 2018.
- HAEGEL (A) : la boîte à outils des ressources humaines, 3ème édition, édition Dunod, 2020.
- JULIEN (P) : Intégrer et manager la génération Y, 2ème édition, Vuibert, paris, 2013.

- LE GALL (J.M) : la gestion des ressources humaines, PUF collections « Que sais-je ? », 2ème édition, paris, 1992.
- LETHIELLEUX (L) : l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 13ème édition, édition Gualino, 2019.
- MONERO (M) : Cours GRH sur proposition de MANVILLE (C), maitre de conférences GRH, 2008.
- NISHIMATA (O) et autres : Etre entrepreneur aujourd'hui : comprendre les principales tendances de l'entreprenariat, édition Eyrolles, 2016.
- PASCAL (M) et MARHANE (H) : Management des talent, Vuibert, paris, 2017.
- PASCAL (M) et OLIVIER (R) et LUC (T) : gestion des ressources humaines, 3ème édition, Dunod, 2019.
- PENNAFORTE (A), GUIGNARD (J), et HERBINIER (J) : les fondamentaux de la GRH, Dunod, 2018.
- PERETTI (J.M) : gestion des ressources humaines, 15ème édition, Vuibert, 2008.
- PERETTI (J.M) : ressources humaine, 13ème édition, Vuibert, paris, 2011.
- PERITTI (J.M) : gestion des ressources humaines, Vuibert, paris, 1987.
- SAMUEL (J) et SOPHIE (L.K) : l'essentiel du management des entreprises, Gualino, 7ème édition, 2019.
- SCOUARNEC (A) et Autres : Digital ressources humaines, management prospective éditions, paris, 2019.
- SEKIOU (L) et autres : gestion des ressources humaines, Edition de bock université, 2eme Edition, Bruxelles, 2001.
- SHIMON (L) et Autres : la gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles, édition d'Organisation, paris, 2002.
- TOUJINE (A) : pratique des études des marchés, éditions ENAL, Alger, 1998.

2. Travaux universitaires :

- HANNACHE (W) : essai d'analyse de la politique de recrutement dans la société, mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de master en sciences commerciales, (option : management des ressources humaines), Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2018, p.39.

3. Web graphie :

- <https://news.easyrecrue.com/un-job-dating-cest-quoi> (publier le 25/07/2014 consulté le 11/04/2020 à 20h00).
- <https://www.eurecia.com/blog/la-digitalisation-RH/> (publier le 02/09/2019 consulté le 10/05/2020 à 22h00).
- <https://www.slideshare.net/SafaAoun/quest-ce-que-le-erecrutement> (publier le 30/11/2017 consulté le 11/06/2020 à 18h00).
- <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/ats/e-recrutement> (publier le 20/04/2020, consulter le 04/07/2020 à 21h00).
- <https://www.robopost.com/e-recrutement-definition-et-tendance/> (publier le 28/05/2019, consulter le 06/07/2020 à 18h00).

- <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/e-recrutement.htm> (publier le 11/07/2019, consulter le 06/07/2020 à 18h00).
- <https://www.emploiatic.com/entreprise> (consulter le 13/07/2020 à 18h00).
- <https://www.emploipartner.com/fr/> (consulter le 13/07/2020 à 18h00).
- <https://www.optioncarriere.dz/about-us> (consulter le 14/07/2020 à 14h00).
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/LinkedIn> (consulter le 15/07/2020 à 19h00).
- <https://ajo-fr.org/articles-recents/evolution-du-nombre-des-utilisateurs-des-medias-sociaux-en-2018-facebook-linkedin-et-instagram> (consulter le 15/07/2020 à 20h00).
- <https://www.fedbusiness.fr/actualites-fed-business/e-recrutement-quels-avantages> (publier le 17/10/2019, consulter le 17/07/2020 à 20h00).
- <https://www.myrhline.com/actualite-rh/comment-attirer-de-jeunes-talents.html> (publier le 03/04/2017 consulter le 18/08/2020 à 18h00).
- <https://www.actis-consultants.fr/nos-actualites/attirer-et-fideliser-les-talents-daujourd'hui> (consulter le 20/08/2020 à 11h00).
- <https://www.societegenerale.com/fr/connaitre-notre-entreprise/metiers-banque> (consulter le 26/08/2020 à 19h00).

4. Autres documents :

- Groupe Société Générale - Documents de références 2019.
- Document interne de la SGA.

ANNEXES

ANNEXE 01 : Le questionnaire de l'étude.



QUESTIONNAIRE

Cette étude est menée dans le cadre d'un diplôme de master option management des ressources humaines, son objectif est de comprendre comment contribuent les nouvelles méthodes de recrutement (e-recrutement) dans la recherche des talents. Pour cela nous vous demandons de bien vouloir répondre aux questions suivantes sachant que les réponses sont anonymes et ne seront exploitées qu'à des fins scientifiques.

Nous vous remercions sincèrement pour votre précieuse participation.

HAKKOUM CHAIMAA

1. Vous êtes :

- Une femme
- Un homme

2. De quelle génération faite-vous partie ?

- les baby-boomers : individus nés entre 1946 et 1964.
- la génération X : entre 1965 et 1979.
- la génération Y : entre 1980 et 2000.
- la génération Z : à partir de l'an 2000

3. Depuis combien de temps étiez-vous à la recherche d'emploi ?

- 1 an
- Entre 1 an et 2 ans
- Entre 2 ans et 4 ans
- Plus de 4 ans

4. Par quel moyen avez-vous été recruté ?

- Candidature spontanée
- Réponse à une offre d'emploi
- Chasse sur les jobboards et les réseaux (Apec, Monster, LinkedIn...)

- j'ai déposé mon CV moi-même
- autres

5. Comment avez-vous trouvé le processus de recrutement par lequel vous êtes passé ?

Pas du tout satisfaisant 1 2 3 4 5 très satisfaisant

6. êtes-vous satisfait du traitement et de l'évaluation de votre candidature ?

- oui
- non

7. Exercez-vous vos fonctions dans le service de recrutement ?

- oui
- non

8. Si oui, depuis combien de temps ?

- moins de 5 ans
- entre 6 et 10 ans
- entre 11 et 15 ans
- plus de 15 ans

9. Y a-t-il une adéquation entre vos qualifications et le poste occupé ?

- oui
- non

10. par quel moyen recrutez-vous le plus fréquemment ?

- cabinet de recrutement
- intérim
- réseaux sociaux
- les diffusions d'annonces (papier)
- pôle emploi
- site internet de l'entreprise
- autre

11. Disposez-vous d'un système d'information des RH ?

- oui
- non

12. connaissez-vous l'e-recrutement ?

- oui
- non

13. utilisez-vous l'e recrutement ?

- oui
- non

14. êtes- vous adapté avec la numérisation de recrutement ?

Pas du tout adapté 1 2 3 4 5 6 très adapté

15. raconterez-vous des difficultés adoptées à la numérisation de recrutement ?

- oui
- non

16. le degré d'importance accordé aux objectifs de l'e-recrutement

	Très important	important	Peu important	Pas du tout important
gain de temps				
Fiabilité				
Transparence				
réduction des coûts				

atteindre un public plus large				
améliorer l'image de l'entreprise sur le marché				

17. Quels sont les limites liées à l'utilisation de l'e-recrutement ?

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en d'accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
Certaines annonces génèrent beaucoup de CV qui sont parfois peu qualifiés par rapport à la demande présentée					
Les formats de CV envoyés en fichier joint par les candidats ne sont pas forcément lisibles par l'entreprise					
Absence de contact direct					
Les retours sur les candidatures postées sont peu nombreux					

Le manque de fiabilité des annonces publiées par les recruteurs					
---	--	--	--	--	--

18. comment avez-vous trouvez les candidats choisis par l'e-recrutement ?

Pas de niveau de compétences 1 2 3 4 5 compétences élevé

19. quel(s) outil(s) de recrutement utilisez-vous le plus souvent ?

	Très important	important	Assez important	Pas important	Pas du tout important
grille d'évaluation					
test d'aptitude mentale					
test de personnalité					
contrôle de référence					
assessment center (mise en situation)					
entretien en face à face					
entretien téléphonique					
tests de logique					
tests techniques					

20. est-ce que la numérisation des outils de recrutement peut renforcer l'activité de service recrutement ?

- oui
- non

21. Selon vous, quelle définition représenterait le talent ?

- Une personne unique
- Une population hautement qualifiée
- Un don de Dieu qu'il nous a fait en secret
- Avoir des aptitudes remarquables pour réussir en quelque chose
- La capacité de combiner et appliquer des savoirs, savoir-être, savoir-faire dans une situation précise

22. à votre avis, quels sont les méthodes qu'on doit utiliser pour attirer les talents ?

	Très important	Important	Assez important	Pas important	Pas du tout important
développer une image de marque employeur attractive					
l'évolution des modes de recrutement					
Analyser les besoins actuels et futurs en talents					
Investir dans la qualité des conditions de travail et la reconnaissance au quotidien					

23. pensez-vous que l'e-recrutement contribue à l'amélioration de la recherche des talents ? Pourquoi ?

Table des matières

Résumés

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des schémas

Sommaire

Introduction générale1

Chapitre 01 : le recrutement élément de base de management des RH5

Section 01 : Généralités sur le management de ressources humaines :.....6

1. Généralités sur le MRH :.....6

1-1- Définitions :6

1-2- L'évolution de la gestion des ressources humaines :.....7

1-3- Objectifs de la GRH :.....9

1-4- Les 4 rôles de la fonction RH :10

2. Les modèles de la GRH :.....12

3. Les activités principales de la gestion des ressources humaines:12

3-1- L'acquisition du personnel :13

3-2- La stimulation du personnel :.....13

3-3- Le développement du personnel :14

4. les générations Y et Z au travail :.....15

Section 02 : le processus de recrutement :.....16

1. Une petite histoire de recrutement :.....17

2. la définition et les objectifs de recrutement :.....17

2-1- Définition du recrutement :.....17

2-2- Les objectifs de recrutement :.....18

3. l'importance de recrutement :.....18

4. Pourquoi définir une politique de recrutement ?19

5. le processus de recrutement :.....20

5-1- Les étapes du recrutement :.....20

5-2- les principaux contrats de travail :21

5-3- Les acteurs du recrutement :22

5-4- les types de recrutement :.....23

6. La GPEC comme outil d'aide au recrutement :	25
7. Les limites d'un processus de recrutement :	25
8. les méthodes de recrutement :	26
8-1- Méthodes de recrutement traditionnelles :	26
8-2- Les nouvelles méthodes de recrutement :	28
Chapitre 02 : le recrutement à l'ère numérique...	31
Section 01 : les nouvelles technologies d'information et communication :	33
1. Généralités sur les NTIC :	33
1-1-l'évolution des NTIC :	33
1-2- Définition de NTIC :	34
1-3- Apports des NTIC :	34
1-4- Exemples d'utilisation des TIC dans les activités de « e-RH » :	35
2. la digitalisation de la fonction RH :	35
2-1-Définition de digital :	35
2-2- Faut-il dire numérique ou digital ?	35
2-3- La digitalisation RH pour accompagner les collaborateurs :	36
3. Les systèmes d'informations RH (SIRH) :	37
3-1- Le SIRH, Qu'est-ce que c'est ?	37
3-2- les avantages attendus des SIRH :	37
3-3- Les différents utilisateurs d'un SIRH :	38
3-4- Les principales applications des SIRH :	39
3-5- L'impact du SIRH sur le recrutement :	39
Section 02 : Le recrutement à l'ère numérique :	40
1. Généralités sur l'Recrutement :	40
1-1- Le champ historique :	40
1-2-Définitions d'E-recrutement :	41
1-3- Les enjeux de l'E-recrutement :	41
1-4- Les avantages de l'E-recrutement :	42
1-5- les inconvénients d'E-recrutement :	42
2. L'environnement d'e-recrutement :	43
2-1- La génération Y (La génération numérique) :	43
2-2- les caractéristiques de la génération Y :	43
2. Le processus de recrutement :	44
2-1- la procédure d'e-recrutement :	44
1. Attirer le candidat :	45

2. Rechercher les candidats (sourcing) :	45
3. Sélectionner les candidats (matching) :	45
2-2-Le processus de recrutement peut-il être intégralement digitalisable ?	45
3. Les outils d'e-recrutement les plus utilisés en Algérie :	46
3-1- les job-boards :	46
3-2- le site Web RH de l'entreprise :	47
3-3- Les réseaux sociaux :	47
4. Ce que change l'e-recrutement du côté du candidat ?	48
Chapitre 03 : le rôle d'e-recrutement dans la recherche des talents	50
Section 01 : La notion de talent :	51
1. Définitions :	51
1-1- Définition de talent :	51
1-2- Définition de « talent », « potentiel », « haut potentiel » et « expert » :	52
2. Les éléments de définition de talent :	52
2-1- le talent : inné ou acquis ?	52
2-2- Le talent, une combinaison rare de compétences rares :	54
3. Les notions frontalières au talent :	55
4. Les formes de talents :	56
4-1- Les personnes à potentiel :	56
4-2- Les experts et les spécialistes :	57
4-3- Les « top performers » :	57
5. Les caractéristiques propres de talents :	57
6. Les relations entre Talent, Compétence et Potentiel :	58
6-1- talent et compétence :	58
6-2- talent et potentiel :	60
7. Les domaines d'expression du talent :	60
8. Qu'est-ce qu'un talent pour les managers d'aujourd'hui ?	61
9. Est-ce que tout le monde a des talents ?	62
Section 02 : Le rôle d'e-recrutement dans la recherche des talents :	63
1. La place de talent dans l'entreprise :	63
2. Les attentes des candidats et des recruteurs :	63
3. Pourquoi informatiser le recrutement ?	63
4. Comment capter le talent ?	64
5. Les principales difficultés dans l'attraction des talents :	65
6. les pratiques et les processus de la recherche des talents :	65

6-1- Attirer les talents :.....	65
6-2- Recruter les talents :.....	71
6-3- Fidéliser les talents :	73
7. Changements dans les pratiques de recrutement des talents :	75
7-1- Recrutement de digitale natives :.....	75
7-2- Nouvelles technologies :.....	76
Chapitre 04 : l'e-recrutement et la recherche des talents au sein de la SGA.....	77
Section 01 : Présentation de l'entreprise :	78
1. Le groupe Société Générale :.....	78
1-1- présentation de groupe Société Générale :.....	78
1-2- Historique du Groupe Société Générale :.....	79
1-3 Les métiers de la banque et de la finance du groupe société générale :	81
1-4- Ambition de Société Générale :	84
1-5- Les valeurs de Société Générale :	84
2. Société Générale Algérie :.....	85
2-1- Présentation de Société Générale Algérie :.....	85
2-2- Historique de Société Générale Algérie :.....	86
2-3- Organisation de la direction générale :.....	86
3. La Direction des ressources humaines de SGA :	87
3-1- présentation :.....	87
3-2- Missions de la DRH :	88
3-3- Organisation de la DRH :.....	88
4. Le Recrutement au sein de Société Générale Algérie :	89
4-1- Les missions du Département Recrutement et Gestion des Carrières :	89
4-2- Le processus de recrutement au sein de SGA :	89
5. Observations générale :	92
Section 2 : Présentation et analyse de l'enquête sur le terrain :	93
1. L'élaboration du questionnaire :.....	93
1-1- Présentation de l'enquête :.....	93
1-2- L'utilité de l'enquête :.....	93
1-3- Préparation du questionnaire :	94
1-4- La collecte et l'analyse des données :.....	95
2. Le traitement et l'analyse des résultats :.....	95
3. Synthèses et suggestions :	112
3-1- Synthèses :	112

3-2- suggestions :.....	113
Conclusion générale	113
Bibliographie	116
Annexe	120