



Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



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

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème :

**Le e-recrutement comme illustration de la
transformation digitale de la fonction RH : cas de
l'ANEM de Tizi-Ouzou**

Réalisé par :

COULIBALY Oumou
DEMBELE Assitan

Dirigé par :

SIMANSOUR Farida

Membres de jury

Présidente : OUCHALAL. H, MCA, UMMTO

Examinatrice : KEHRI. R, MAA, UMMTO

Rapporteur : SIMANSOUR. F, MCB, UMMTO

Année universitaire 2021 /2022

Remerciements

C'est avec une très grande gratitude que nous remercions ALLAH (SWT), le tout miséricordieux, le très miséricordieux de nous avoir donné la santé, le courage, le dévouement de mener à bien ce travail avec volonté, soin et détermination.

Nous souhaitons adresser nos sincères remerciements à nos chers parents qui donnent tout ce qu'il faut pour notre réussite.

Nous tenons à remercier Mme SIMANSOUR Farida, une professeure avec des qualités très rarissimes, pour sa patience, ses orientations et conseils tout au long de notre travail sans lesquels nous n'allions aucunement pouvoir atteindre notre objectif.

Nous remercions amplement l'ingénieur en informatique Mr TAMDA Mohand et l'ingénieur en statistique Mr AIT ABDELMALEK Adel ainsi que tous les cadres de l'Agence de Wilaya de l'Emploi (AWEM) de Tizi-Ouzou pour l'accueil qu'ils nous ont réservé, pour le temps qu'ils nous ont accordé et pour les informations qu'ils nous ont fournis, qui ont servi à nourrir ce travail.

En fin, un solennel remerciement à tous les corps professoraux de la faculté des sciences économiques, de gestion et de commerciales de Tizi-Ouzou.

Dédicaces

*Par la permission d'Allah (swt), je dédie ce modeste travail
A ceux qui m'ont donné la vie, qui m'ont aimé et soutenu
moralement et financièrement, qui sont là jour et nuit à
m'encourager, à croire en moi durant tous mon parcours scolaire,
grâce à dieu et à vous ce travail fut possible mes chers parents Mr
Coulibaly Sidiki et Mme Coulibaly Halima Diallo et j'espère vous
rendre fière à travers cette réussite ;
A mon chers époux Mr Kané ;
A mes sœurs Aminata, Badiallo, Kadi et Aïsseta et mon frère
Modibo ;
A mes grands-parents Bakoroba paix à son âme, Hanatou et
Hamet ;
Sans oublier mes amis et professeurs.
Merci pour tout ce que vous faites pour moi qu'Allah vous le
rende au centuple.*

OUMOU

Dédicaces

Alḥamdoulilah, gloire à Allah ! Prière sur notre bien aimé MOḤAMED (SWT)

Je dédie ce modeste travail comme un témoignage d'affection, de respect et d'admiration :

A celle qui m'a donné la vie, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur.

A mes chers parents Dramane Dembélé et Hawa Koyan Dembélé paix à son âme pour leur amour, leur soutien, leurs sacrifices, leur tendresse, leur encouragement, leurs prières durant mon parcours scolaire et universitaire. J'espère vous rendre fière à travers ce mémoire.

A mon frère Abdramane Traoré et ma sœur Doumbouya Kadia qui m'ont toujours soutenues moralement et encouragés lors de la réalisation de ce travail.

A Mady Ciré Diaby pour son soutien et sa présence tout au long de mon parcours.

A mes tantes, Sanogo Fatoumata, Dembélé Fatoumata Badji et Fatoumata Yâh.

A toutes ma famille et à mes ami(e)s,

A mes frères et sœurs,

A tous mes professeurs,

Merci infiniment pour votre soutien durant mon parcours qu'Allah le tout puissant veille sur vous.

ASSITAN

Liste des abréviations

ANEM : Agence Nationale de l'EMploi pour la gestion des activités d'intermédiation (métier)

ATS : Applicant Tracking System

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

AWEM : Agence de Willaya de l'EMploi

ALEM : Agence Locales de l'EMploi

CV : Curriculum Vitae

CNAC : Caisse Nationale d'Assurance Chômage

DSI : Direction du Système Informatique

DREM : Direction Régionales de l'EMploi

DAIP : Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle

GRH : Gestion des Ressources Humaines

NAME : Nomenclature Algérienne des Métiers et des Emplois

ONAMO : Office National Algérien de la Main d'œuvre

OIT : Organisation Internationale du Travail

OPAP : Organismes Privés de Placement

RH : Ressources Humaines

RPA : Robotic Automatisation Processus

SIRH : Système d'Information des Ressources Humaines

SID : Système d'Information Décisionnel

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale.....	1
-----------------------------------	----------

Chapitre 1 : La Transformation digitale au service de la fonction ressource humaine

Introduction	5
Section1 : généralités sur la transformation digitale.....	6
Section2 : impact de la digitalisation sur la fonction ressources humaines.....	17
Conclusion.....	28

Chapitre 2 : Le recrutement en mode digital

Introduction	30
Section 1 : généralités sur le recrutement	31
Section2 : approche conceptuelle et mécanisme du recrutement digital	43
Conclusion.....	72

Chapitre 3 : Le recours au recrutement digital au niveau de l'ANEM de Tizi-Ouzou

Introduction	74
Section1 : Historique et présentation générale de l'ANEM	75
Section2 : Analyse et synthèse des résultats.....	80
Conclusion.....	100

Conclusion générale.....	102
---------------------------------	------------

Bibliographie

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des images

Annexes

Introduction générale

Les technologies numériques se sont imposées dans nos vies et dans les organisations. La première décennie du 21^{ème} siècle a consacré l'émergence d'une nouvelle ère technologique qui efface les frontières, d'une part, technologiques et physiques et d'autre part, biologiques et numériques.

Les organisations ont dû se transformer et adapter leurs modes de fonctionnement aux nouvelles façons de travailler, de nouveaux procédés et processus sont venus bousculer la vie des entreprises.

Selon DELORME Pascal et DJELALLIL Jilanin, le numérique et la digitalisation sont devenus, depuis quelques années, un enjeu stratégique, pour les organisations, non seulement en termes de croissance mais aussi de compétitivité. C'est par contrainte et non par choix que les entreprises décident de suivre cette tendance, car nécessaire à toute entreprise souhaitant rester compétitive et ne pas laisser la concurrence prendre de l'avance sur elle.

La fonction ressources humaines (RH) se trouve au cœur de ce changement. En effet, le digital a non seulement révolutionné les façons de travailler mais aussi la gestion des ressources humaines (GRH). Pour PERETTI Jean-Marie, la fonction ressources humaines occupe, de nos jours, une place importante qui n'est plus à démontrer dans la transformation digitale d'une entreprise.

Les ressources humaines se doivent de gérer cette mutation technologique et activer plusieurs leviers à plusieurs niveaux afin d'assurer cette transition sereinement pour, d'une part, créer une forte dynamique digitale en intégrant le numérique à toutes les étapes et ses moyens de communication interne, et d'autre part, d'encourager et de guider l'appétence au digital par le biais des différentes pratiques de la GRH. Elles doivent déceler les nouveaux potentiels à développer pour améliorer le travail, la gestion des projets, l'organisation et par conséquent la compétitivité des entreprises.

Pour les responsables de la fonction Ressources Humaines (RH), la transformation digitale de cette dernière constitue un défi majeur en termes d'adaptabilité et de résilience. Cette transition graduelle vers la dématérialisation et l'automatisation, toutefois, ouvre aussi des opportunités pour la fidélisation des collaborateurs, la performance de l'entreprise ou encore la qualité de vie globale au travail.

Cette mission est doublement difficile vu que la fonction RH subit-elle-même une profonde transformation dans sa façon de faire habituelle à savoir : la gestion du recrutement, la gestion des carrières, la gestion des rémunérations, la gestion des formations, la gestion sociale, la communication, etc.

La digitalisation du processus de recrutement a débuté dans les années 1970 avec l'apparition de logiciels RH et s'est développée ensuite dans les années 2000 avec l'arrivée de l'internet.

De nombreux logiciels numériques ont vu le jour dans le domaine des ressources humaines pour chacune des phases du recrutement. Il existe une panoplie de solutions pour chercher, sélectionner et engager des candidats. Le problème de ces solutions est qu'elles ne sont pas toujours adaptées aux besoins des candidats et que les responsables des ressources humaines n'ont pas réellement fait de retour sur leur expérience face au recrutement digital et de connaissances à ce sujet.

Le e-recrutement appelé recrutement digital ou recrutement numérique ou encore recrutement électronique est une évolution naturelle de la fonction RH qui s'adapte à une nouvelle habitude sociétale, mais c'est aussi un moyen de positionner l'entreprise dans une démarche active pour révéler les défis contemporains du recrutement.

Le recrutement digital est l'un des domaines d'activités de la fonction RH qui a connu une forte explosion en termes de prestataires et de solutions digitales, ces solutions peuvent aller de la plus simple utilisation des réseaux sociaux, des sites de recrutement à des solutions plus complexes dans la structure technologique et la mise en œuvre.

C'est dans cette optique que nous avons tenté de comprendre les moyens mis en place pour le recrutement digital dédié à la recherche de performances au niveau d'une entreprise Algérienne ; en l'occurrence, l'Agence Nationale de l'Emploi de la wilaya de Tizi-Ouzou, lieu où nous avons mené notre stage en liaison avec notre thématique.

Nous nous interrogeons dans ce présent travail sur l'intérêt porté au recrutement digital au sein de cette entité, comme illustration de son installation comme approche de recrutement en Algérie. Aussi, notre problématique est la suivante :

« Quel est le degré du recours au recrutement digital par les organisations en Algérie notamment au niveau de l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) ? »

La réponse à cette question centrale nous amène à rendre ce travail plus structuré en soulevant un ensemble d'interrogations qui sont :

- Quel est le lien entre la transformation digitale et la fonction RH ?
- Comment la transformation digitale a-t-elle impacté les pratiques de recrutement des services RH ?
- Quels sont les apports positifs de la digitalisation sur le recrutement ?

Hypothèse de recherche :

Le degré de recours au recrutement digital au niveau de l'ANEM est à un stade très avancé en vue de son importance dans l'environnement actuel des organisations.

En tenant en compte notre problématique de départ notre travail s'est appuyé sur deux étapes. La première porte sur une recherche documentaire, afféree à la transformation digitale de la fonction Ressources Humaines et au recrutement digital. La seconde, quant à elle, s'est focalisée sur un entretien porté sur une étude analytique et interprétative.

Notre mémoire suscite un véritable intérêt, dans la mesure où son étude permettra de mieux connaître la transformation digitale de la fonction ressource humaine dans l'entreprise.

Afin de répondre à la problématique, nous avons élaboré un plan articulé autour de trois (03) chapitres :

- Le premier chapitre porte sur la transformation digitale de la fonction ressource humaine des entreprises à travers deux sections. Dans ce chapitre, nous essayons d'aborder cette notion afin de la conceptualiser et de définir ce qu'est réellement la notion de transformation digitale de la fonction RH.
- Dans le deuxième chapitre, nous parcourons la thématique de recrutement digital de la fonction ressource humaine. Nous nous attardons sur les définitions, les outils, les différents avantages et inconvénients du recrutement digital.
- Enfin, le troisième et le dernier chapitre est consacré à notre cas pratique à savoir le recrutement digital de la fonction RH au sein de l'ANEM à travers deux sections. La première consiste à présenter l'entreprise ANEM. La seconde est consacrée aux moyens mis en place pour la digitalisation du recrutement au sein de l'ANEM. Pour cela, un échange est adressé au responsable du département administratif avec l'ingénieur en informatique.

Nous finalisons ce mémoire avec une conclusion qui nous permettra de tenter de répondre à notre question de recherche.

Chapitre I

*La Transformation digitale au service
de la fonction Ressources Humaines*

Introduction

Au cours de la dernière décennie, le digital a modifié le travail quotidien des services des ressources humaines. En effet, la transformation digitale augmente la rentabilité de l'entreprise de 26% ¹: elle permet la simplification des processus et des interactions grâce à leur automatisation.

La digitalisation est le procédé qui vise à transformer un objet, un outil, un processus ou un métier en un code informatique afin de le remplacer et le rendre plus performant. De ce fait la problématique de la digitalisation s'invite comme étant un impératif stratégique dans toutes les entreprises et dans tous secteurs confondus. Elle permet d'améliorer, de compléter et de changer la manière d'effectuer les tâches constitutives des processus RH (recrutement, formation, rémunération...)

La révolution numérique est omniprésente dans notre société actuelle, et représente un véritable levier de croissance, notamment pour les entreprises.

La transformation numérique de la fonction RH est en route depuis plusieurs décennies. Elle connaît néanmoins une accélération forte depuis ces cinq dernières années. Cette digitalisation de la fonction RH, par ailleurs, se met en œuvre de manière très diverse dans les entreprises.

L'objectif de ce chapitre est de comprendre la transformation digitale de la fonction ressources humaines, pour cela notre recherche sera divisée en deux différentes sections. La première porte sur les généralités sur la transformation digitale ; la seconde sur l'impact de la digitalisation pour la fonction ressources humaines et la dernière sur les causes du passage au digital.

¹ FLORES.L, « *Mesurer l'efficacité du marketing digital* », éditions DUNOD, paris 2012, p33.

Section1 : généralités sur la transformation digitale

Cette première section commencera par une définition du concept de transformation digitale, son évolution, suite à cela nous parcourrons ses étapes, outils, objectifs, avantages et inconvénients, ensuite le web et son évolution.

1.1 La Transformation digitale de la fonction RH des entreprises

La transformation digitale se définit et a évolué dans le temps ainsi :

1.1.1 Définitions de la transformation digitale

Plusieurs termes définissent ce phénomène tel que « transformation numérique », « numérisation », « digitalisation ». Ces termes n'ont pas de définition claire, précise et reconnue, mais nous allons essayer d'illustrer ces différentes définitions :

Selon le dictionnaire Larousse « la digitalisation est un processus de transformation des services (financiers, commerciaux) d'une entreprise, par un recours accru aux technologies de l'information ».

Selon TRIVEDI et PILLAI « la digitalisation se décrit comme l'application de ces technologies numériques ».²

Selon Patrick STORHAYE une définition peut être mise en avant afin de comprendre exactement en quoi consiste la digitalisation :

« La révolution digitale correspond à la combinaison de la numérisation de l'information et de sa mise en réseaux sur un plan mondial, présente très certainement des caractéristiques comparables : celles d'une transformation profonde, sans précédent à la fois dans son intensité mais aussi dans sa vitesse, dont l'origine est certes d'ordre technique mais dont les conséquences sociales sont considérables, irréversibles, inéluctables et infinies ».³

DEDEZERT Aurélie définit la transformation digitale comme « une transformation volontaire menée par les entreprises pour exploiter les nouvelles opportunités offertes par ces technologies digitales »⁴. Elle explique également que la transformation digitale est caractérisée par deux éléments : les technologies digitales sont accessibles à tous et elles conduisent aussi des flux d'informations qui jusque maintenant n'étaient pas utilisées.

² KONRADOWSKI O, « l'impact de la digitalisation au sein du département des ressources humaines : cas d'Ethias » Mémoire de master en GRH, Liège université, 2020, p9.

³ STORHAYE P « *Transformation, RH & digitale : de la promesse à la feuille de la route* » éditions EMS management et société, France, 2016, p20.

⁴ COULIBALY K, SANOGO B-K « Audit du degré de digitalisation de la fonction Rh : cas de la SAA » Mémoire de master en Finance et comptabilité, UMMTO, 2021, p43.

La notion « transformation digitale ou numérique » est récente, elle vient petit à petit se substituer à la notion de digitalisation. Cette dernière est utilisée depuis 2004 et a longtemps été associée au terme « numérisation » qui fait référence aux dernières révolutions technologiques. Le terme « transformation digitale va au-delà de ça et s'associe pleinement à la dimension de l'entreprise en prenant en compte à la fois les innovations technologiques mais également les dimensions stratégiques et humaines.

Le terme digitalisation s'applique à un périmètre bien défini, tel qu'un marché, un processus, ou un métier, on parle alors de la digitalisation d'un marché, ou encore de la digitalisation d'un métier, ou d'un processus. La transformation digitale, quant à elle, s'applique d'avantage aux organisation systémiques telles que les entreprises, les pays ou les sociétés où la transformation s'opère profondément ; on mute vers un nouveau paradigme, on challenge les croyances, l'organisation, et les pratiques jusqu'alors établies.

La transformation digitale est la conséquence ultime de la digitalisation. Tout comme la digitalisation découle de la numérisation, la transformation digitale découle de la digitalisation.

1.1.2 Définitions du web

Selon le dictionnaire Robert (DICO en ligne) : « le web est l'ensemble des données reliés par des liens hypertextes, sur internet ».

Le web est le terme communément employé pour parler du Word wide web ou www, traduit en français par la toile d'araignée mondiale. Il fait référence au système hypertexte fonctionnant sur le réseau informatique mondiale internet. Par abus de langage, le web désigne de façon plus large tout ce qui se rapproche à cet univers internet. ⁵

1.1.3 L'évolution de la transformation digitale

Selon Francine Rochefort l'évolution de la transformation digitale se fait ainsi :

1.1.3.1 Des débuts centrés sur la technologie

La transformation dont nous parlons puise ses racines dans des évolutions technologiques réalisées tout au long du 20^{ème} siècle, pour l'essentiel dans le domaine de l'électronique, de l'informatique et des télécommunications.

Elles rendent possible les convergences de ces technologies entre elles. Ainsi un objet comme le téléphone, dédié jusqu'à un usage unique, devient un outil polyvalent : petit à petit il devient possible grâce à la ,miniaturisation de passer des appels téléphoniques en mobilité mais

⁵ <https://www.journaldunet.fr/web-tech/dictionnaire-du-webmastering/1203593-web-definition/>, consulté le 14/07/2022 à 19h34min.

aussi de prendre des photos puis de les reproduire rapidement et les partager...Au fur et à mesure et de proche en proche par des évolutions technologiques toujours plus rapides, tous les contenus informationnels(images, sons, vidéos..) sont séquençables en 0 ou 1 ; donc numérisables et interprétables par des algorithmes.

1.1.3.2 La nécessaire adaptation des organisations aux nouvelles technologies

A la fin des années 1990, l'accès au World Wide Web et aux messageries devient de plus généralisé dans les organisations. Le domaine financier est déjà largement transformé par les technologies numériques et la planète est déjà devenue la seule et unique place financière. Les autres secteurs d'activité mettent plus de temps à s'adapter à la multiplication des outils numériques. En effet, la manière de mener les projets informatiques qui avait été opérante jusqu'alors ne l'est plus : les environnements de travail foisonnent de fonctionnalités dont seulement une infime partie est utilisée, les modèles économiques découlant du numérique balbutient, les cycles de développement sont trop longs et coûteux et trop d'acteurs sont à mettre autour de la table lorsque l'on évoque un projet numérique. Il s'opère alors une prise de conscience progressive que le numérique transforme obligatoirement l'ensemble de la chaîne de valeur d'une activité. Il convient donc d'adapter les équipes et les méthodologies mais aussi de continuer à faire évoluer les technologies encore trop frustrées.

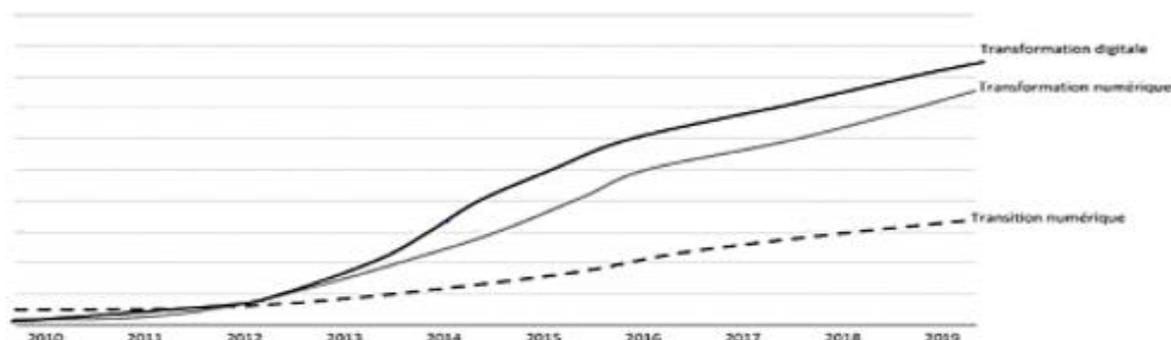
Au début des années 2000, toute la base technologique est en place et elle ne cessera plus d'évoluer. Les services du web n'ont plus qu'à prendre leur place dans le paysage au gré des nouveaux besoins qui sont révélés (Par exemple première Google apparaît en 1998). Si jusqu'alors le numérique était resté l'apanage des milieux professionnels, un changement s'opère pour le monde « ordinaire » qui s'approprie le numérique, notamment grâce au fait que les nouveaux outils du web simplifient petit à petit la publication par le plus grand nombre (blogs, wikis). Les modes de relation dans les réseaux et sur le web ne sont plus hiérarchisés mais multidirectionnels. La mise en relation est possible de pair à pair et de nouvelles collaborations peuvent se mettre en place. De nouveaux objets issus purement de cette culture « Web » voient le jour (Wikipédia en 2001, Facebook en 2004, par exemple).

1.1.3.3 La prise de conscience de l'importance du phénomène

Il faudra attendre les années 2009-2010 pour que s'opère un changement profond dans les représentations : désormais le numérique n'apparaît plus comme un simple hoquet technologique, une simple mode. Il est communément admis qu'il amène des changements en profondeur auxquels il va falloir faire face dans les organisations. C'est l'époque où il se

confirme que le smartphone sera l'outil phare des décennies suivantes. Les tentatives pour se mettre à l'abri en attendant que « la mode du numérique » passe se transforment en recherche effrénée de compréhension, de modes opératoires, de recettes pour réussir la transformation de son organisation. Il est d'ailleurs intéressant qu'à cette période le vocabulaire hésite entre deux termes « transition numérique » et « transformation numérique » comme le montre la figure ci-dessous.

Figure n° 1 : Evolution de la fréquence des termes Transformations digitale, Transformation numérique, Transition numérique



Source : Evolution de la fréquence des termes Transformations digitale, Transformation numérique, Transition numérique depuis 2010, Ngram viewer.

En 2020-2021, au moment où nous écrivons la compréhension de la portée du « phénomène numérique » est partagée et le vocabulaire semble vouloir se stabiliser. Le terme transformation est privilégié et on lui associe de plus en plus celui de digital pour concentrer l'attention plus sur les usages que sur la technologie.

1.1.3.4 Les impacts concernent tous les champs de la société (industrie, services)

Ainsi, la transformation digitale ne se résume pas à l'adoption d'outils et de technologies ou à la dématérialisation de processus internes et externes, elle s'apparente à un changement de paradigme (nouveaux modèles économiques, chaînes de valeur, environnement concurrentiel...) et nécessite une métamorphose (appropriation d'une culture numérique)

autour de nouveaux concepts tels que l'intelligence collaborative, l'open innovation et l'innovation en réseau l'agilité et la résilience, l'évolution constante des métiers de travail...

Cette acquisition d'une culture digitale est long processus. Elle ne se fait pas du jour au lendemain. Plusieurs recherches constatent même qu'un investissement conséquent et important afin de transformer véritablement l'entreprise (effet seuil).⁶

Tableau n°01 : Evolution du web

Web 1.0	Web 2.0	Web 2	Web 3.0	Web 3
Hardware Approche statique Approche pull	Peopleware Interaction, Échange, appropriation Approche push	Web+Word Objets communicants Internet des objets Réseau social d'entrepriseWorkflow...	Web sémantique Métadonnées Indexation Folksonomie Web 3D Cloud computing Information structurée	Interopérabilité Technique et sémantique Gouvernance supranationale Webisation
Société de l'information	Société de la communication	Société de la collaboration	Société de la connaissance	Société de l'intelligence collective
Affichage	Interaction	Exposition	Connectivité	Innovation ouverte

Source : l'évolution du web (d'après Germain en 2014) dans BARABEL Michel et MEIER Olivier, MANAGEOR : Tout le management à l'ère digitale, 3^{ème} édition DUNOD, 2015, p163.

1.2 Les étapes, les objectifs et les outils de la transformation digitale

Les étapes, objectifs, outils de la transformation digitale sont entre autres :

1.2.1 Les étapes de la transformation digitale

Les étapes de la transformation digitale sont selon SOLIS au nombre de six (6) :

1.2.1.1 Business comme d'habitude

Cette étape consiste à continuer, à utiliser des pratiques qui nous sont connues car nous avons l'idée qu'en gardant ces pratiques nous pouvons assimiler les changement numériques/digitaux. Aussi appelé « on garde les mêmes et on continue », les marques opèrent en gardant la même perspective familière sur les clients, les processus, les métriques, les

⁶ SOW M-S « la transformation digitale en entreprise de AUBRY Mathilde » éditions elipes, 2021, p12.

modèles économiques et la technologie ; estimant que cela reste la solution à la pertinence digitale.

1.2.1.2 Présente et active

La seconde étape consiste à nommer des agents de changement chargés de mener des expériences en lien avec les nouveaux outils à leur portée. Cette étape ne se fait pas aux yeux de tous, il s'agira d'abord de tester avant de faire approuver. Des proches d'expérimentation développent avec disparité une alphabétisation et une créativité digitales en ambitionnant d'améliorer et d'amplifier les points de contact et processus spécifique au sein de l'entreprise.

1.2.1.3 Formalisée

C'est l'étape dans laquelle on va chercher à créer des expériences plus visibles. Il est question ici de faire accepter par les cadres et la direction de ces nouveaux projets. L'expérimentation devient intentionnelle, plus prometteuse et à des plus grands niveaux de capacité. Les initiatives deviennent plus avisées et les agents du changement recherchent alors un soutien des dirigeants pour de nouvelles ressources et technologies.

1.2.1.4 Stratégique

Elle comprend le fait que les équipes impliquées dans le changement vont se rendre compte de l'opportunité stratégique qu'est la mise en place de la digitale dans l'entreprise et vont établir une feuille de route permettant de planifier la mise en œuvre du projet. Des groupes reconnaissent la puissance dans la collaboration. Leurs recherches, travaux et connaissances partagés contribuent aux nouvelles feuilles de route stratégiques planifiant la transformation digitale.

1.2.1.5 Convergence

Cette étape est définie par le fait qu'une équipe est choisie pour mener le projet de numérisation, on voit alors apparaître une solidification de la digitalisation.

1.2.1.6 Innovante et Adaptable

La dernière étape est un nouvel environnement digital mis en place sous la forme d'un projet-pilote dans un premier temps. La transformation digitale devient un modèle de fonctionnement, les dirigeants et stratèges reconnaissent que le changement est constant.⁷

⁷ JASMIN C « la digitalisation du service des RH, un changement à mettre en œuvre » mémoire de master en GRH, Faculté des sciences économique, sociales, politiques, et de communication, Université catholique de Louvain, 2019, p6.

1.2.2 Les objectifs de la transformation digitale

L'objectif de la transformation digitale est de créer de la valeur. Ces objectifs sont atteints grâce à l'amélioration des processus métier, l'expérience client et du rapport coût-efficacité.

Selon 2000 cadres supérieurs interrogés par cognizant.com, la transformation digitale crée de la valeur de cinq différentes manières :

- Elle accélère la croissance du chiffre d'affaires ;
- Elle accélère la mise en marche ;
- Elle améliore la productivité de employés ;
- Elle booste l'acquisition et la rétention des clients ;

Les objectifs de la transformation digitale peuvent être d'ordre écologique, d'ordre économique et financier, et la transparence.

1.2.2.1 Des objectifs d'ordre écologique

Si la préservation de l'environnement n'est pas l'objectif premier de la transformation digitale, elle n'en reste pas moins un élément particulièrement important. Dans certains cas, elle n'est même qu'induite.

Cependant, de nombreuses études ont montré que la transformation digitale des entreprises et des institutions s'accompagnait d'une réduction de son empreinte carbone. En effet, le recours aux solutions digitales et le remplacement du papier par les solutions digitales permettent de réduire son impact sur l'environnement. Il en va de même pour ce qui est de la dématérialisation de certaines activités, qui permettent de réduire les déplacements et les

Émissions de gaz à effet de serre. Selon Viseo, il s'agit d'un objectif particulièrement important de la transformation digitale.

1.2.2.2 Des objectifs d'ordre économique et financier

La transformation digitale s'accompagne bien évidemment d'objectifs économiques. En effet, la numérisation de ses processus de production permet de faire de nombreuses économies et de gonfler son chiffre d'affaires.

A cela s'ajoute le fait que la transition numérique peut rendre une entreprise bien plus attractive pour les différents prospects et autres clients. Cela permet d'améliorer l'expérience client et d'améliorer son excellence opérationnelle. Tout cela permet alors de développer son entreprise et de mettre en place des stratégies permettant d'atteindre des objectifs à court, moyen et long terme.

1.2.2.3 La transparence

La transformation digitale des entreprises et administrations s'accompagne d'un objectif que l'on oublie parfois : celui de la transparence.

En effet, le recours à certaines solutions digitales permet de limiter la contrefaçon et l'évasion fiscales. C'est notamment le cas de la mise en place de la facture électronique qui permet un suivi de qualité des échanges entre entreprises. Cela facilite alors la collecte de la TVA et facilite les investigations des institutions financières et fiscales de l'état. De la même manière, cette transparence permet de protéger les entreprises.⁸

1.2.3 Les outils de la transformation digitale

Les outils utilisés lors de la digitalisation sont :

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

L'outil indispensable pour réaliser la digitalisation des ressources humaines est l'acquisition d'un logiciel de SIRH (Système d'Information de gestion des Ressources Humaines). Ce logiciel va permettre une centralisation de toutes les informations et données nécessaires pour que la digitalisation des RH se passe au mieux.

Les entreprises ont la possibilité de n'activer qu'un ou deux modules sur la multitude d'options que le SIRH propose. Mais avec une utilisation globale, le SIRH permettra de gérer : la paie, la gestion des temps et des congés, les dossiers administratifs des salariés (maladies, mutuelles, ...), la GPEC, les tableaux de bords RH, etc.

Les SIRH sont nombreux sur le marché, et il est indispensable de réaliser une étude et une comparaison des différents logiciels et services qu'ils proposent avant de l'acquérir. Pour procéder à la digitalisation de votre entreprise, vous devez exploitez un certain nombre d'outils rattachés à l'univers du web. Pour certaines transformations digitales, vous devez peut-être avoir recours aux données personnelles présentes dans le big data.

TANNEBAUM (1990) définit la SIRH comme « un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation ». Il considère que c'est un système inclut des personnes, des formes, des politiques et procédures, et des données ».⁹

⁸ <https://www.web2mag.info/les> objectifs de la transformation digitale, consulté le 03/07/2022 à 21h38.

⁹ TIXIER J, DELTOUR F, « *Du contrôle des performances à la coordination des pratiques RH : le SIRH entre ambition et pragmatisme* », 2004, pp23-52.

1.2.3.2 Les serveurs

Le terme serveur désigne un appareil matériel destiné à offrir des services à des clients. Ces services se résument la plupart du temps à un accès web, la collecte de courriels, le stockage et la consultation de banques de données, ou encore le commerce électronique. Celui-ci doit répondre favorablement à des critères de sécurité pour la protection des données et des informations qu'ils stockent/partagent.

1.2.3.3 Les sites internet

De nos jours, le site web d'une entreprise est la première vitrine visible par les clients. L'image que le site internet renvoi aura un impact immédiat sur la perception intrinsèque des produits ou services proposés. Un site dernier, récent, tendance et facile d'utilisation saura mieux convertir qu'un ancien site obsolète. Avec les techniques d'aujourd'hui, tout le monde peut créer son site internet.

1.2.3.4 Les applications mobiles

Une application mobile est un programme autonome conçu pour s'exécuter sur un terminal mobile, comme un smartphone ou tablette tactile. Les spécificités techniques d'une application lui confèrent de nombreux avantages par rapport aux sites mobiles et responsives :

- L'exécution est plus rapide : les éléments d'interface n'ont pas besoins d'être téléchargés depuis un serveur. Les possibilités fonctionnelles sont beaucoup plus étendues. L'accès aux données de l'utilisateur est facilité. Les applications peuvent émettre des notifications push pour plus d'interaction l'utilisateur mobile. Certaines applications peuvent fonctionner hors ligne.

1.2.3.5 Les logiciels métiers

Il s'agit d'outils performants que les développeurs créent afin de vous permettre d'autonomiser vos tâches quotidiennes tout en facilitant la vie de vos collaborateurs.

Ainsi, si voulez rendre plus qualitatives et simples vos activités, exploitez des logiciels comme les CRM (Customer Relationship Management), les logiciels de mesure de performance, les ERP (Entreprise Resource Planning),

1.2.3.6 Les newsletters

Les newsletters sont des e-mails à adresser aux contacts (clients, partenaire, etc.) pour mieux les informés de vos nouveaux produits et services.

1.2.3.7 Les landing pages

En matière de digitalisation, les landing pages sont une arme redoutable.

Ce sont des pages indépendantes des sites internet, elles permettent de cibler l'audience sur une action. Elle désigne la page sur laquelle arrive un internaute après avoir cliqué sur lien (lien commercial, lien e-mail, lien barbeau publicitaire, etc.).¹⁰

1.3 Les avantages et inconvénients de la transformation digitale

La transformation digitale a aussi bien des avantages et des inconvénients

1.3.1 Avantages de la transformation digitale

Les avantages de la digitalisation sont entre autres :

1.3.1.1 Optimisation des performances

Le principal point fort de la transformation digitale est sans aucun doute l'optimisation des performances de l'entreprise. D'ailleurs, il s'agit de l'un des objectifs principaux visés par ce changement de grande ampleur. En effet, la digitalisation aura pour effet d'augmenter la productivité en simplifiant d'avantage l'accès aux données et en améliorant la circulation de l'information au sein des différentes entités de l'entreprise. Ainsi la collaboration et les échanges entre collaborateurs seront nettement améliorés, en vue d'optimiser les performances de chacun.

1.3.1.2 Amélioration de la communication

La transformation digitale s'appuie sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication. De ce fait, elle permet d'améliorer la qualité de la communication entre les collaborateurs d'une entreprise en réduisant de façon considérable le temps de réponse aux différents messages afin de booster la productivité. Cela s'explique par exemple très simple. Si les e-mails ont été troqués par les applications de messagerie instantanée dans le cadre de la digitalisation c'est pour la simple et bonne raison que les messages instantanés sont traités beaucoup plus facilement et plus rapidement que les e-mails traditionnels.

1.3.1.3 La digitalisation, pour une relation client plus personnalisée

Une entreprise ne saurait survivre et se développer si elle n'a pas une bonne clientèle. C'est pour cette raison que plus d'entreprises se servent des leviers de communication innovants (par exemple les applications de messagerie instantanée et les réseaux sociaux professionnels) pour se rapprocher d'avantage des clients. Si les entreprises qui veulent formelles et strictes dans leur mode de gestion, il faut parfois s'y prendre différemment avec certains clients. D'où

¹⁰ <https://wikimémoires.net/2022/05/outilsde-la-digitalisation-d'entreprise-et-son-impact/>, consulté le 18/07/2022 à 20h30min.

l'importance d'utiliser les outils peu formels et plus conviviaux, afin de mieux se rapprocher de ces derniers et comprendre leurs besoins.

1.3.2 Les inconvénients de la transformation digitale

Il est clair que la transformation digitale présente des avantages indéniables pour les entreprises. Mais comme tout nouveau concept, elle apporte également son lot d'inconvénients.

Comme on le dit souvent, les nouveaux outils ont tendance à générer de nouveaux problèmes et la digitalisation n'en fait pas l'exception. La simplification des méthodes de travail pourrait entraîner une dispersion des employés. En effet, le fait d'avoir accès aux réseaux et à internet à tout moment pourrait produire l'effet inverse et diminuer le rendement des employés. C'est pour cette raison que l'implémentation de ces nouvelles méthodes de travail devra s'accompagner de la nomination d'un référent en interne, dont le rôle sera de pallier des dysfonctionnements éventuels.

Cette personne interviendra dans divers aspects de la gestion des employés notamment dans l'accompagnement des ceux-ci, en leur imposant une politique de conduite adaptée au changement. La réorganisation du système de gestion de l'entreprise devra également être effectuée.

Outre ce risque de dispersion des employés, la digitalisation pourrait entraîner une perte de l'information au cours des échanges. En effet, le fait de multiplier les canaux de transmission de l'information aura pour but de multiplier d'avantage les risques de déperdition des données. Il faudra donc opter pour un système de sécurité adaptés à la taille et au volume des échanges de l'entreprise.¹¹

¹¹ <https://jobisyou.com/transformation-digitale-de-l-entreprise-avantages-et-inconvénients/>, consulté le 06/07/2022 à 18h25.

Section2 : Impact de la digitalisation sur la fonction RH

Les technologies numériques ont fait évoluer les processus de gestion des ressources humaines en fournissant de l'information en grande quantité, utile et efficace. Dans cette section nous allons retracer le rôle de la digitalisation pour la fonction RH, les avantages et inconvénients, par la suite nous aborderons les apports et acteurs de la digitalisation pour la fonction RH.

2.1 Définitions et rôle de la digitalisation de la fonction RH :

La digitalisation de la fonction Ressources Humaines est décrite par sa définition, ses acteurs et son rôle dans les points suivants.

2.1.1 La fonction RH : Acteur de la digitalisation

La fonction Ressources Humaines est la fonction qui prend en charge la digitalisation des RH.

2.1.1.1 La fonction RH

Selon Marcel cote « la fonction Rh est cette partie de l'administration générale qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il veut doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son entreprise et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace ». ¹²

Selon J-P. CITEAU « la fonction ressource humaine participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant de :

- promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines;
- mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation ». ¹³

La fonction Rh recouvre l'ensemble de ces domaines au service de développement humain et de la performance de l'entreprise, son principal objectif est de faire évoluer les compétences des employés au sein de l'entreprise pour que ceux-ci s'adaptent aux futurs métiers et également de recruter à l'externe pour assurer à l'entreprise un bon fonctionnement.

¹² <https://wikimemoire.net/2022/05/fonction-rh-et-grh-définitions-évolution>, consulté le 17/07/2022 à 20h50min.

¹³ CITEAU J-P « *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques* » Edition Dalloz, Paris, 2000, p.32.

2.1.1.2 Les RH moteur de la transition digitale

Chaque organisation ou entreprise est aujourd'hui concernées par les enjeux de la transformation digitale. Le numérique et l'internet sont devenus des vecteurs de performances. Les outils technologiques peuvent être des facilitateurs, permettant à chaque service de l'entreprise de gagner en efficacité dans la réalisation des tâches quotidiennes. Au cœur des organisations, la fonction RH est centrale. Elle est amenée au quotidien, à gérer, traiter et valoriser les données liées aux collaborateurs. La transformation digitale de la fonction RH permet de répondre à des enjeux rencontrés par la plupart des organisations. Cette transformation digitale peut être accélérée grâce à la mise en place d'un SIRH.

2.1.1.3 Les 6 priorités des RH dans la transformation digitale

Les six (6) priorités des ressources humaines dans la transformation digitale sont :

- L'analyse des données (HR analytics) afin d'exploiter les données des collaborateurs. Via les outils digitaux tels que le SIRH, la collecte des données est quotidienne. Ces données peuvent être utilisées afin de participer à la prise de décision via Business Intelligence et l'intelligence artificielle ;
- La transformation des modes de travail via les nouvelles méthodologies agiles et collaboratives. Ces nouvelles organisations de travail passent par l'apprentissage de méthodes, l'aménagement des espaces et temps de travail ainsi que via des outils ergonomiques de gestion des ressources humaines. Identifier les meilleurs potentiels pour les recruter et les conserver. Grâce aux outils digitaux de recrutement tels que le site carrières les RH peuvent constituer des viviers de candidats et améliorer le processus de recrutement ;
- Améliorer les compétences des collaborateurs en pilotant efficacement les carrières. Via une plateforme digitale de gestion des compétences, les RH peuvent suivre et évaluer les compétences de chacun. Communiquer et informer sur la politique RH. La communication est au centre de la transformation digitale des organisations. Il est important que les RH mettent en avant les réalisations en termes de responsabilités sociétale des entreprises et de la marque employeur ;
- Organiser les carrières en prenant en compte les souhaits et aspirations de chacun. La digitalisation des processus de mobilité et de carrière permet d'identifier les attentes de salariés. La SIRH et son module de gestion prévisionnelle des compétences aident les RH à organiser ses plans d'évolution.

2.1.1.4 Donner la parole aux collaborateurs

Le premier rôle des équipes RH consiste à inviter les salariés à s'exprimer sur leurs craintes liées au changement digitale. Pour garder les salariés motivés et impliqués dans l'organisation. Les RH ont tout dans l'organisation, les RH ont tout intérêt à faire preuve d'écoute pour anticiper les craintes identifiées, interrogations qui varient d'une organisation à une autre en fonction des contextes, mais qui décrivent toutes un comportement humain normal lié à la peur du changement observée très fréquemment dans le cadre de la transition organisationnelle.

2.1.1.5 Accélérer le processus de transformation digitale

Au terme du processus de digitalisation, les équipes RH sont soulagées d'une partie des tâches administratives. Elles peuvent consacrer plus de temps à la gestion de l'humain au cœur de l'entreprise, au bien-être et à la qualité de vie des collaborateurs. Ce lien entre la direction RH et les collaborateurs est un élément fort pour permettre de piloter au mieux l'entreprise tout en améliorant la performance. La transformation digitale est primordiale dans l'évolution de l'entreprise. Les ressources humaines peuvent prendre part activement à cette digitalisation en utilisant une solution SIRH globale qui traitera une large palette de processus, ainsi en optimisant les processus RH, il est possible de maximiser le temps consacré à l'humain.¹⁴

2.1.2 La digitalisation de la fonction RH

Selon BAUDAIN, DIARD, BENABID et CHERIF, La digitalisation de la fonction RH correspond « à la mise en place d'un ensemble de réponses, numérisées ou non, pour permettre aux services en charge de la Gestion des Ressources Humaines de répondre aux enjeux de la transformation numérique d'une entreprise ».¹⁵

La digitalisation de la fonction RH est définie comme l'ensemble des procédés permettant de dématérialiser les pratiques RH, à l'aide d'outils spécialisés et numériques. Elle est basée sur l'utilisation d'outils digitaux et informatiques dans le processus de gestion des activités et la gestion de la fonction RH. Elle a pour objectifs de faire évoluer ou de transformer les pratiques RH pour rendre la GRH plus efficace et plus rapide avec un gain de temps et une forte valeur ajoutée.

¹⁴ <https://adequays.com/fr/les-rh-acteurs-de-la-transformation-digitale>, consulté le 21/07/2022 à 20h50 min

¹⁵ BAUDAIN E, DIARD C, BENABID M, CHERIF K « *Transformation digitale de la fonction RH* », éditions DUNOD, paris ,2019, p6.

2.1.3 Rôle de la digitalisation pour la fonction RH

Ce changement à l'ère du digital est un exploit en ce qui concerne l'innovation. Il permet « de nouvelles manières de créer (créativité), Il est évident que les ressources humaines ont un rôle à jouer dans cette transformation digitale en concrétisant la vision numérique de l'entreprise ainsi qu'en accompagnant les salariés dans cette transformation.

Lors de cette transformation, l'un des principaux défis de la profession RH est d'accompagner, de préparer et d'amortir le changement des contenus du travail et les exigences de qualifications correspondantes avec ses multiples facettes. Le but est également d'identifier, de développer et d'utiliser les potentiels positifs de la numérisation, tout en évitant ou du moins en réduisant les inconvénients qui l'accompagnent. La transformation numérique ne concerne pas uniquement les ressources humaines mais l'organisation dans son ensemble. Ainsi les RH ont un double objectif, d'une part ils doivent rénover le processus RH et d'autre part, renouveler la main-d'œuvre ainsi que la façon dont le travail est effectué. Dans le prolongement de cette affirmation, BAUDAIN, DIARDS, BENABID, et CHERIF affirment que la transformation digitale de la fonction RH peut être divisée en deux composantes. Il s'agit, d'une part, de l'accompagnement des RH dans le changement en matière de digital et, d'autre part, de la transformation de la fonction des ressources humaines en elle-même par une série de changement tels que l'automatisation des processus ainsi que la mise en place d'outils numériques. La TD transforme donc la manière de travailler, les habitudes de travail, les compétences, l'usage et le métier des travailleurs.

Afin de remplir ce double objectif, il est important pour les collateurs RH d'avoir une connaissance approfondie des technologies actuelles pour d'un côté renforcer l'image de l'entreprise en extérieur et d'autre part améliorer les relations sociales au sein même de l'organisation. Les RH doivent absolument recueillir des informations, analyser, encourager et affilier les technologies pour pouvoir communiquer, monter en compétences et améliorer les interactions dans leurs organisations à travers la technologie.¹⁶

2.2 Avantages et inconvénients, apports et défis de la digitalisation de la fonction RH

La digitalisation de la fonction Ressources à des avantages et inconvénients, elle a beaucoup de solutions à apporter aux entreprises ainsi que des défis à relever.

¹⁶ KONRADOWSKI O, op.cit. p10.

2.2.1 Avantages de la digitalisation de la fonction RH

Ce changement à l'ère de la digitale est un exploit en ce qui concerne l'innovation. Il permet de nouvelle manière de créer (créativité, Co-conception etc.), de financer (Crowdfunding, etc.), de s'organiser (virtualisation des organisation), de gérer l'innovation ouverte (communautés, coproduction, etc.) et d'en capturer de la valeur (nouveaux modèles d'affaire, etc.).

L'innovation technologique est une vraie plus-value pour l'expérience client. Innover permet de faciliter cette expérience cliente et de la rendre par ailleurs plus attrayante. De plus, cette innovation technologique peut être utile comme aide à la vente, afin d'aider le client à visualiser les choses virtuelles en choses matérielles.¹⁷

Un des gros avantages de la numérisation/digitalisation est le gain de temps. L'automatisation ainsi que l'optimisation des processus de travail réduisant la charge de travail du département en RH et amènent de nouveaux outils plus efficaces pour le personnel des ressources humaines. Notons la technologie du cloud comme intéressante, car elle permet de créer un espace disponible pour chaque employé où ils peuvent se partager des informations, fichiers, dossiers... cela permet aux employés de collaborer au maximum sans perdre de temps, créant ainsi un environnement de travail plus raisonnable.

En plus de la collaboration, les systèmes numériques facilitent aussi la communication. L'utilisation des smartphones, tablettes et certaines applications donne une vue d'ensemble en temps réels des stocks et les clients peuvent commander ce qu'ils veulent et ce dont ils ont besoin. Pour les entreprises basées sur les données, un personnel qualifié pour interpréter et utiliser les données à des fins de production, marketing ou GRH est nécessaire.

On peut aussi noter que la numérisation permet de centraliser les informations. On peut mettre en place une plateforme en ligne où se trouvent toutes les formations possibles et offre la possibilité de se rendre compte de la réussite de chaque employé. Un autre exemple est la blockchain qui permet de créer un endroit unique où stocker les CV, les certificats, les diplômes, les réalisations professionnelles des candidats et par surcroît de réduire le temps passé par les professionnels à chercher ces informations.

La digitalisation amène aussi un contexte numérique pratique pour le personnel. Par exemple, (un chatbot peut répondre aux questions, familiariser les nouveaux arrivants avec les

¹⁷ BARLATIER P-J « *Management de l'innovation et nouvelle ère numérique : enjeux et perspectives* », dans revue française de gestion ,2016/1(N°254), Pp55-53.

documents internes de l'organisation, fournir les informations et les ressources nécessaires pour une entrée confortable).

Ainsi, l'énorme quantité de données disponibles dans le monde entier offre des opportunités que les entreprises n'ont jamais connues. Ces données peuvent être précieuses pour le recrutement. De plus, l'avantage est que la numérisation de la GRH permet de travailler indépendamment du temps et du lieu et de créer de meilleures conditions de sécurité et de confidentialités.¹⁸

2.2.2 Inconvénients de la digitalisation de la fonction RH

La digitalisation de la fonction RH est certes bénéfique pour le salarié et pour l'entreprise. Cependant elle présente quelques inconvénients.

D'abord la digitalisation de la fonction RH augmente considérablement le taux de chômage, cela s'explique par le fait que le personnel des entreprises est réduit. La plupart des tâches destinées aux acteurs des ressources humaines sont réalisées désormais par les logiciels.

Ensuite, l'utilisation des logiciels nécessite au préalable que les employées y soient adaptées. Autrement, il risque d'avoir des erreurs dans leur utilisation et même à la longue.

Pour finir, la dernière limite que nous pouvons évoquer concernant la digitalisation de la fonction RH est la question de la confidentialité. Même s'ils offrent une grande sécurité, les logiciels de gestion des RH sont parfois vulnérables. Des hackers n'hésitent pas à trouver un moyen de pirater et d'avoir accès à certaines informations confidentielles de l'entreprise. Ainsi, il reste à résoudre ce problème de vulnérabilité des données grâce à des solutions performantes de protection des données.¹⁹

2.2.3 Les apports de la digitalisation pour la fonction RH

La digitalisation apparaît comme une nécessité auprès des collaborateurs, elle est vue comme une opportunité d'améliorer la performance de la fonction RH, elle a amené avec elle une série de changement :

2.2.3.1 La communication

La communication est facilitée avec la digitalisation, cette dernière nous permet de communiquer à chaque instant et donc facilite les échanges par leur rapidité. Cependant une dérivée de la communication facilitée par la digitalisation est que les collaborateurs sont beaucoup plus connectés à leurs appareils et leur travail ne reste plus borné à l'enceinte des

¹⁸ KONRADAWSKI O, op.cit. p13.

¹⁹ <https://voone-actu.com/quels-sont-les-avantages-et-inconvénients-de-la-digitalisation-des-rh/> consulté le 20/07/2022 à 20h52.

murs de l'entreprise, il peut être présent n'importe où, ce qui amène une certaine hyper digitalisation.

2.2.3.2 L'accessibilité de l'information

Etant donné qu'il y a un flux de communication permanent qui se produit grâce à la digitalisation. On peut avoir accès à n'importe quelle information quand on en a besoin. La digitalisation permet d'avoir accès à des informations auxquelles on n'aurait pas eu accès avant.

Cependant, l'immédiateté de l'information amène avec elle le fait que nous ne n'apprenons les informations que sur le moment, nous ne retenons que ce dont nous avons besoin et nous oublions aussi vite. Il faut aussi faire attention aux informations que l'on envoie car grâce à la digitalisation la communication est facilitée : on a plus vite accès aux informations.

2.2.3.3 Centralisation des données

Avant les informations se trouvaient dans des dossiers, chacun dans des énormes compactus et uniquement disponible au bureau. Maintenant grâce à la nouvelle technologie, les informations et les documents sont stockés sur les serveurs de l'entreprise dans des Share partagés. Chaque personne peut avoir accès à chaque document, en un clic, et peut accéder et modifier librement les documents.

2.2.3.4 Le contrôle

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les collaborateurs ne se sentent pas plus contrôlés par le management avec cette digitalisation. Cependant ils disent pouvoir contrôler eux-mêmes leur travail et avoir une vue d'ensemble sur ce qu'ils font, sur les personnes avec qui, ils sont en contact et que ça les aide à visualiser la quantité de travail fourni grâce aux datas. Ils peuvent comparer ce qu'ils font de semaine en semaine et de ce fait adapter leur manière de travailler en se fixant des plages de travail individuel, par exemple. C'est un contrôle positif de leur travail qui les pousse à s'améliorer et à s'adapter. Les nouveaux outils technologiques sont aussi une manière de contrôler si les tâches sont bien réalisées et à temps.

2.2.3.5 Le gain de temps et productivité

C'est le gain de temps qui est le plus ressorti lors des entretiens. Ce gain de temps est surtout bénéfique pour pouvoir se concentrer sur d'autres tâches qui ont une plus grande valeur ajoutée et que les machines, les programmes ou les outils ne peuvent pas faire. La législation est un point extrêmement important dans la digitalisation et la transformation digitale. La digitalisation est définie et structurée par un cadre légal. Il est très important de se tenir à jour et de suivre les règles en vigueur. De plus, ces lois évoluent de plus en plus ces dernières années

vu l'explosion du digital. Mais la législation reste quand même toujours un train de retard par rapport aux évolutions qui sont faites dans les entreprises.

2.2.3.6 La compétence

La mise en place d'outils :

La manière de travailler n'a pas fondamentalement changé, ce qui change ce sont les outils utilisés et la manière dont les informations sont traitées. Les outils et les applications se sont petit à petit développés pour offrir un meilleur confort aux utilisateurs. La digitalisation n'est pas figée, c'est en fait une amélioration continue puisque les technologies évoluent vite et il faut pouvoir s'adapter en temps et en heure.

2.2.3.7 Office 365

Il regroupe pleins d'applications qui étaient déjà en place dans l'entreprise, centralise tout en un seul programme et facilite l'accès, le partage et le contrôle des données :

- Easy to recruit
- Planning
- My protime
- SD works

Sont aussi des outils qui facilitent le travail des collaborateurs grâce à la centralisation des différentes données. Ils sont surtout utilisés dans le domaine de l'administration pour gérer la vie des employés comme leur temps de travail, leurs heures supplémentaires, leur paie, ... Les outils aident aussi à se rappeler l'échéance de certaines tâches à faire afin de ne pas oublier le départ d'un employé où de vérifier, pour l'arrivée d'un collaborateur que tous les documents soient bien remplis et mis à jour.

2.2.4 Les défis de la digitalisation de la fonction RH

La digitalisation pourrait être une solution aux principaux défis des ressources humaines :

2.2.4.1 Accélérer et simplifier le recrutement et les retours d'information internes

Les ressources humaines doivent accorder une attention particulière à la conception de politiques de recrutement efficaces dans un marché dominé par la pénurie de main d'œuvre. Elles doivent également se concentrer sur les actions qui permettent un retour d'information continu avec le personnel de l'entreprise.

2.2.4.2 Augmenter l'attractivité de la marque et faciliter l'onboarding

Améliorer la perception de l'entreprise aux yeux des nouveaux employés potentiels, et faire connaître le politique des RH de l'organisation, font partie des tâches les plus importantes. Gagner en efficacité dans la communication des stratégies de RSE, d'égalité, d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et d'engagement environnemental peut être la base du travail dans les réseaux sociaux et autres environnements numériques. Avoir des indicateurs clés de performance liés à ces aspects sur le tableau de bord des RH permet de suivre de près le développement de l'employer branding.

2.2.4.3 Digitale Workplace et amélioration de l'expérience des employés

Les aspirations des employés diffèrent de celles de leurs prédécesseurs générationnels ; il est non seulement essentiel de disposer d'incitations financières suffisantes pour retenir les talents, mais aussi de mettre en place les bonnes incitations pour que les employés soient en mesure de travailler dans un environnement numérique. Il est également essentiel de concevoir une bonne politique de communication interne, une amélioration constante de la relation avec les salariés et une mise à disposition suffisante de compléments, d'outils et d'utilités technologiques qui font du lieu de travail un environnement favorable au bien-être et à la productivité. Tout comme l'existence de canaux de communication suffisants pour pouvoir écouter de manière proactive leurs points de vue, leurs contributions et leurs idées.²⁰

2.3 Les causes du passage au digital

Il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Les pratiques performantes sont celles qui ; adaptées au contexte ; permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter.

Selon Jean Marie Peretti les causes sont les suivantes :

2.3.1 La transformation numérique

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

2.3.2 La transformation des organisations

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

²⁰<https://www.talentia-software.com/fr/les-principaux-défis-des-rh-et-pourquoi-la-digitalisation-rh-pourrait-etre-une-solution/>, consulté le 21/07/2022 à 21H24min

2.3.3 La modification des compétences requises

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

2.3.4 L'accroissement de la productivité

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

2.3.5 La hausse du coût des équipements

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

2.3.6 La concurrence mondiale

Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations franchissent sans délai les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables. L'entreprise doit éliminer surcoûts et gaspillages. Elle doit aller vite pour innover, découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer, les adapter.

Ceci implique l'implication des salariés qui est perçue comme un avantage compétitif. La capacité des entreprises à créer, à innover, à inventer devient la première source de croissance.

2.3.7 Les mutations économiques

Dans un contexte de concurrence, la survie devient hypothétique pour l'entreprise dont le ratio frais de personnel/valeur ajoutée dépasse durablement et significativement celui de ses concurrents. Faute de moyens pour investir et innover, elle devient une proie.

L'entreprise doit répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économique cahoteux et chaotique. Les cahots deviennent plus brutaux avec des variations fortes de l'activité ; l'entreprise doit pouvoir s'adapter très rapidement à des variations de large amplitude.

2.3.8 Les évolutions démographiques

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué. Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière ; de rémunération,

de conditions de travail, de mobilité et de formation pour éviter les effets pervers du sentiment de vie professionnelle.

Elles doivent aussi maîtriser leur rajeunissement et avoir une politique cohérente de gestion des âges et de la diversité, par conséquent, améliorer le taux d'emploi des jeunes et des seniors est une priorité pour les DRH.

2.3.9 La diversité

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

Chaque génération apparaît différente de celle qui l'a précédé et l'entreprise doit absorber ces différences. La génération Z (née après 1990) succède aux générations Y (1978-1990) et X (1960-1977) avec ses spécificités. Le besoin de reconnaissance est l'une des attentes fortes des salariés d'aujourd'hui et en particulier des générations Y et Z.²¹

²¹ PERRETI J-M « *gestion des ressources humaines* », 21^{ème} EDITION Magnard-Vuibert 2016, Paris Pp3-6.

Conclusion

L'évolution des technologies digitales opère une transformation profonde au sein de l'entreprise, en particulier les RH, qui était affronter à une double mission, celle de mettre à jour leur pratiques, et sur un autre volet, la gestion des résistances que les changements engendrent.

La digitalisation a impacté positivement la fonction des ressources humaines. Cette dernière a pu améliorer sa collaboration, sa communication ainsi que le partage de ses données, elle a mené un certain gain de temps et a permis aux collaborateurs, d'une part, d'acquérir de nouvelles compétences grâce à la digitalisation et d'autre part, en dégageant du temps, les collaborateurs ont pu développer leur formation et par conséquent, gagner en compétence.

Le digital met également en exergue la visibilité et l'accessibilité des nouvelles technologies telles que les réseaux sociaux, les plateformes connectées, des smartphones etc. Le recrutement est l'un des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines digitalisés à travers ces nouvelles technologies.

Chapitre II

Le recrutement en mode digital

Introduction

Le recrutement est au cœur des préoccupations des entreprises en raison notamment du fait que l'acquisition d'une main d'œuvre compétente, qualifiée et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise ; surtout dans le contexte de globalisation et de concurrence acharnée.

En effet, le recrutement est à l'origine de toute Gestion des Ressources Humaines, il intègre en amont l'identification du besoin, la définition des missions et des compétences requises.

En pratique, les actions de recrutement ont connu une modification grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication qui mettent à la disposition de l'entreprise un marché de travail plein de compétences. Pour cela, la réflexion sur l'acquisition et le développement des compétences est aujourd'hui nécessaire pour pouvoir manager l'entreprise avec un état d'esprit orienté vers la recherche d'efficacité et de performance d'une manière permanente.

L'objectif de ce chapitre est une bonne compréhension du recrutement digital, pour cela nous allons diviser notre travail en deux sections.

La première porte sur les généralités sur le recrutement ; la seconde sur les approches conceptuelles, avantages, inconvénients et limites, et enjeux du recrutement digital.

Section1 : généralités sur le recrutement

Cette première section, en s'appuyant sur un ensemble de définitions nous retracerons l'historique et l'évolution du recrutement, par la suite nous aborderons le processus de recrutement.

1.1 Définitions et évolution du recrutement

Le recrutement est une pratique de la GRH, il a plusieurs définitions et évolue dans le temps.

1.1.1 Définitions

Selon le dictionnaire Larousse le recrutement est « l'action de recruter », il est synonyme du mot embauche.

Selon Jean Marie PERETTI, le recrutement est « une opération ayant pour but de pourvoir un poste », en d'autres termes, c'est le processus par le lequel l'entreprise tente d'attirer à elle les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation.²²

Selon Franck BOURNOIS, « recruter quelqu'un c'est à partir d'un moment donné effectuer un diagnostic sur une personne pour pouvoir formuler ensuite un pronostic d'adaptation à une situation de travail, c'est-à-dire au contenu d'un emploi et de son environnement humain, physique, organisationnel ».²³

A travers ces différentes définitions, le recrutement peut être considéré comme le fait d'attirer envers l'entreprise les Hommes en quantité et en qualité nécessaires et suffisantes à qui serait confiée la gestion de tous les capitaux de l'entreprise (financiers, matériels, et humains). La qualité du recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise.

1.1.2 L'évolution du recrutement

Cet état des lieux a pour finalité de retracer l'évolution des pratiques de recrutement :

1.1.2.1 Une structuration du marché du recrutement et des pratiques associées jusqu'à la fin des années 1990

Le marché de l'emploi, comme beaucoup d'autres marchés s'échange des biens et des services, répond à la fois au libre jeu de l'offre et de la demande et à un ensemble de règles de conduite écrites et non écrites, décidées, négociées ou pas par les partenaires sociaux, appuyés ou non par la puissance publique. Durant les cinquante premières années du 20^{ème} siècle, la relation entre offre et demande des cadres était directe, le plus souvent intermédiaire.

²² PERETTI J-M « *Dictionnaire des ressources humaines* » Editions Vuibert, 2001, Paris, p185.

²³ BOURNOIS F « *Gérer et dynamiser ses collaborateurs* », 2^{ème} édition Eyrolles, 1989, p64.

Depuis la fin des années 1950, il s'agit d'un marché mobilisant non plus deux mais trois grandes catégories d'acteurs : les cadres (salariés), les employeurs (entreprises), et un certain nombre d'intermédiaires qui favorisent ou régulent l'adéquation entre l'offre et la demande.

Les grandes transformations concernant cette période sont :

1.1.2.2 La montée en puissance des acteurs intermédiaires

Les intermédiaires professionnels qui facilitent le rapprochement entre offre et demande de main d'œuvre sont apparus au début des années 1960 et occupent depuis cette date une place de plus en plus importante.

Les intermédiaires remplissent au milieu des années 1990 des fonctions à la fois diverses et spécialisées :

- Recensement systématique des offres d'emploi, accompagnement des candidats cadres et non cadres, conseil RH aux recruteurs... ;
- Conseil aux communications de recrutement et achats médias pour les agences de communication de recrutement ;
- Conseil en recrutement et prise en charge des opérations de recrutement par approche direct (cabinet de recrutement « chasseurs ») et indirecte (cabinets dits « annonceurs ») ;
- Conseil en intégration d'outils et livraison des solutions de recrutement pour les éditeurs de logiciels RH ;
- Vente et mise en place d'opération de recrutement pour les supports médias (essentiellement la presse), et les salons de recrutement.

1.1.2.3 Les outils de conquête de candidatures stables

Au cours des années 1990, les outils de conquête de candidatures se caractérisent par une certaine stabilité avec une distinction bien établie entre :

- Les méthodologies d'approche indirecte, via principalement la parution d'annonces dans la presse et la présence sur des salons de recrutement. Les années 1980-1990 ont en particulier été marquées par un travail de fond et de forme réalisé par les entreprises dans la rédaction des textes d'annonces et une augmentation sensible du nombre de supports permettant de diffuser ces annonces. Les recherches ont alors pour objectif de solliciter des cadres en recherche d'emploi ou à l'écoute d'une opportunité ;
- Plus discrètes, les méthodologies d'approche directe parfois appelées « chasse de tête » sont l'apanage de cabinets spécialisés mandatés directement par les entreprises. Ces

méthodes permettent d'entrer en contact direct avec les cadres en poste et ont pour objectif de les convertir en candidats.

1.1.2.4 La floraison d'outils et technique d'évaluation

Si l'entretien de recrutement est depuis longtemps la pierre angulaire des méthodes d'évaluation des candidatures, de nombreux outils se sont développés dans les années 1980-1990 avec des succès divers. Citons en particulier :

- Le développement des tests, de personnalité, projectifs, d'intelligence, de raisonnement, compréhension verbale. Ces outils sont censés éclairer sur le raisonnement ou la personnalité du candidat ;
- La graphologie : par une analyse de l'écriture (orientation, forme des lettres...), le graphologue met en avant certains traits de personnalité du candidat. Cette méthode a fait florès jusqu'aux années 2000.

1.1.2.5 Le bouleversement des pratiques dans les années 2000

La fin des années 1990 a marqué un point d'inflexion important dans les pratiques de recrutement des entreprises : tandis que les méthodes d'évaluation et de gestion des projets tendaient à se professionnaliser, les outils de conquête se sont diversifiés et de nouvelles préoccupations éthiques sont apparues :

- Les techniques de « sourcing » : de nouvelles solutions pour conquérir des candidatures ;
- Les outils de « sourcing » se sont multipliés durant ces dernières années, avec en particulier l'essor du « e-recrutement », c'est-à-dire du recrutement via internet ;
- La palette des outils à disposition d'un recruteur s'est élargie : les moyens « on line » se combinent ou se substituent aux moyens « off line ». Les outils traditionnels (offre d'emploi dans la presse, salons de recrutement, fichiers papier, annuaires, relations écoles, approche direct...) trouvent ainsi leur projection sur internet avec la diffusion d'offre « on line » (à partir de 1996), la montée en puissance des candida-thèques en ligne (à la fin des années 1990), l'essor des réseaux sociaux et professionnels (à partir de 2006), les salons virtuels (en 2007 et 2008), etc ;
- Les techniques d'évaluation : les méthodes alternatives à l'entretien ont connu un certain recul ;

- Les années 1980-1990 ont été caractérisée par une multiplication d'outils et de méthodes d'évaluation. On constate actuellement un recentrage autour de l'entretien de recrutement. Sans doute l'existence de tensions du certains métiers cadres a-t-elle conduit les recruteurs à porter leur attention sur les méthodes de conquête plus que celles liées à l'évaluation.

1.1.2.6 Les éditeurs de logiciels de gestion de candidatures améliorent leurs solutions

Depuis quelques années, l'offre logicielle dédiée à la gestion du recrutement s'est fortement étoffée et segmentée (par types de prestations, de clients, ou de fonctionnalités). Le nombre d'acteurs sur le marché à l'échelle nationale ou internationale s'est fortement accru. Les innovations ont été fortes en matière d'offres logicielles de gestion de recrutement : travail sur l'ergonomie et l'adaptation des produits (customisation), amélioration des fonctionnalités, facilité de paramétrage et de maintenance... Ces solutions peuvent désormais permettre de couvrir l'ensemble du cycle de gestion d'un cadre : de son statut de candidat (gestion de recrutement) à celui de salarié (gestion des carrières, de la mobilité).

1.1.2.7 Un renforcement du cadre réglementaire relatif au recrutement et aux pratiques de non-discrimination

L'ensemble des acteurs concernés (entreprises et prestataires) s'adapte et fait évoluer les pratiques de recrutement au tour de deux concepts :

- La non-discrimination et la promotion de la diversité : cela se traduit dans les messages par des expressions (des femmes et des hommes), des valeurs ou des accroches virtuelles, des chartes d'entreprise, etc. Cela se traduit également de façon opérationnelle sur les offres d'emploi (mention H/F, logo...), l'adhésion à des programmes favorisant l'embauche de certaines catégories de population ;
- La protection de la vie privée de candidats : les données collectées sur le candidat ne doivent servir qu'à évaluer son adéquation au poste proposé. Ces mesures s'appliquent en entretien de recrutement, mais également dès le dépôt de CV sur un site emploi ou sur un site de recrutement d'entreprise. L'impact de l'évolution de ces réglementations touche non seulement les pratiques des recruteurs, mais également leur environnement périphérique : les sites emploi mettent en avant le respect de ces engagements, les éditeurs de logiciels quant à eux forment les recruteurs à ces contraintes dans le cadre de leurs missions

conseils et d'assistance à maîtrise d'ouvrage (lors du recueil des besoins et des formations utilisateurs), les agences de communication trouvent un effet de levier pour développer un nouveau marché de communication de recrutement, La plupart des cabinets de recrutement cherchent à intégrer ces préoccupations liées à l'éthique et pratiques non discriminantes.²⁴

A l'instar des autres métiers de l'entreprise, le recrutement devient de plus en plus tourné vers le numérique et de nombreuses solutions novatrices permettent aux entreprises de mieux gérer leur processus de recrutement.

En effet dans le processus de recrutement, la sélection des candidats adéquats peut prendre beaucoup de temps et de ressources, surtout lorsque plusieurs candidats répondent à l'offre. La percée de l'internet et des TIC permet de faciliter grandement le processus de recrutement, en l'optimisant par l'automatisation de certaines tâches.

Dans cette optique, de nombreux logiciels RH permet de gérer une stratégie de recrutement et de maîtriser parfaitement toutes les étapes du processus de recrutement du début à la fin, y compris la diffusion des offres d'emploi sur les différents sites d'emploi, la définition des informations sur le poste à pourvoir, la planification des entretiens d'embauche et l'évaluation des candidats, ces logiciels facilitent le processus de recrutement en mettant à la disposition des responsables RH des outils d'évaluations des compétences et un accès aux descriptions de postes détaillant les différentes compétences requises pour un emploi. Il s'agit donc d'un outil efficace pour identifier les talents externes ou internes et optimiser le processus d'embauche.

Par ailleurs, l'utilisation de tests d'attitude et d'aptitude en ligne s'avère être une solution intéressante pour sélectionner de bon candidats, l'avènement de la vidéo conférence permet également de réaliser des entretiens en ligne.²⁵

²⁴ https://www.cge-news.com/contenus/206/cms_pc/fichier/, consulté le 17/08/2022 à 20h21min.

²⁵ <https://www.iosjournals.org> consulté le 17/09/2022 à 13h33min

1.2 Les différentes étapes du recrutement

Selon MARTORY et CROSET les Différentes phases mobilisant des outils spécifiques caractérisent le processus de recrutement résumées dans le tableau suivant :

Tableau n°02 : Le processus de recrutement

Phases du processus de recrutement	Caractéristiques
Besoin en recrutement	-Expression du besoin en personnel ; -Détermination du profil de poste.
Recherche de candidats	-Appel à la candidature en interne, mais aussi en externe ; -Nombreux outils : affichage, réseau de relations, réseaux virtuels, annonces à pôle emploi, dans les journaux ou sur internet ; Recours à des cabinets de conseil.
Sélection	-Utilisation d'outils différents pour améliorer la qualité du recrutement (tris de CV, tests, mises en situation...) -Négociation du conseil de travail.
Intégration	-Accueil du salarié dans l'entreprise ; -Formalité liée à l'embauche.

Source : phase de recrutement de MARTORY B et CROSET D, « Gestion des ressources Humaines » éditions Dunod, paris, 1984, p37.

1.2.1 Le besoin de recrutement

La première étape consiste à identifier le besoin de l'organisation pour cibler au mieux le profil recherché, elle permet de définir la liste des caractéristiques du candidat parfait. L'identification du profil appelé aussi profil de poste de compétences s'appuie sur la description d'emploi et le référentiel des compétences. Donc la première action dans un processus de recrutement est la définition du poste et du profil ; cette phase est primordiale car elle conditionne l'ensemble du processus.

1.2.1.1 La fiche de poste

Elle est un outil de communication interne très indispensable dans le recrutement, c'est à partir de la fiche de poste qu'on rédige une offre de travail aussi bien en interne qu'en externe. Seulement il faut enrichir la fiche de poste de renseignements et d'informations utiles sur le profil recherché comme les compétences attendues. On passe alors d'une définition du poste à une définition de profil. Voir l'exemple sur la définition du profil.

Tableau n°03 : Définition de poste

Formation initiale et continue
- Niveau d'étude - Diplômes - Formations complémentaires
Expériences professionnelles
- Nature et durée d'expérience
Compétences
- Compétences spécifiques liées au métier - Compétences transversales - Compétences collectives
Caractéristiques spécifiques
- Disponibilité - Mobilité géographique

Source : définition du poste de MARTORY B et CROSET D, « Gestion des ressources Humaines » éditions Dunod, paris, 1984, p37.

1.2.1.2 Le profil du poste

Il est un outil qui sert au recruteur de vérifier l'adéquation entre les exigences du poste et le potentiel du candidat. Le profil récence les informations principales de la fiche de poste, à savoir l'intitulé du poste, la situation du poste au sein de l'entreprise, la finalité du poste, les missions et les activités principales ainsi que les compétences requises.

Tableau n°04 : Exemple de profil de poste d'une secrétaire de direction

Intitulé du poste	<ul style="list-style-type: none"> - Secrétaire de direction
Informations générales	<ul style="list-style-type: none"> - Statut cadre attaché au supérieur hiérarchique (Directeur)
Missions	<ul style="list-style-type: none"> - Travailler en étroite collaboration avec la direction - Gestion de la correspondance du directeur - Assistance dans l'organisation des réunions du directeur - Administration du personnel selon la direction
Qualification des compétences requises	<ul style="list-style-type: none"> - Expérience professionnelle : 3 ans minimum - Formation de secrétaire, maîtrise d'outil informatique - Sens d'accueil

Source : profil de poste d'une secrétaire de direction de MARTORY B et CROSET D, « Gestion des ressources Humaines » éditions Dunod, paris, 1984, p37.

1.2.2 Identification des sources de recrutement

La deuxième étape du processus de recrutement consiste à bien identifier les sources de recrutement autrement dit les modes de recherche des candidats (réfléchir aux modes de sourcing à mobiliser).

Les outils de recherche et d'identification des futurs salariés que l'entreprise va recruter sont des éléments essentiels de la stratégie de recrutement ; pour cela il y'a différentes sources à partir desquelles le recrutement peut être effectué que nous résumons dans le tableau suivant.

Tableau n°05 : Source du recrutement

Les sources	Caractéristiques
1-Sources internes/ sources externes	Les sources internes découlent directement de la gestion prévisionnelle de la ressource humaine à l'image du transfert et les promotions, rappel d'anciens employés, l'affichage des postes... Pour les sources externes il s'agira de ramener de nouveaux candidats et donc de nouvelles compétences à travers notamment les annonces dans les journaux, les revues, les médias, internet...
2-Internet (e. recrutement)	C'est un ensemble de méthodes permettant d'attirer des candidats à un emploi par internet, exemple : le site internet de l'entreprise
3-les agences d'emploi publiques ou Privées	
4-les forums des grandes écoles et des Universités	La plupart des grandes écoles et des universités disposant d'un service relations entreprises ayant pour objectif d'aider les diplômés à trouver des emplois en organisant des rencontres avec des entreprises par exemple.
5-les annonces dans la presse et les Périodiques	
6-candidatures spontanées et cooptations	Déposer spontanément un cv à une entreprise.

Source : source du recrutement de MARTORY B et CROSET D, « Gestion des ressources Humaines » éditions Dunod, paris, 1984, p37.

1.2.3 La sélection des candidats

Cette étape correspond à la mise en place des moyens de recrutement et d'outils permettant de sélectionner le candidat. La sélection des candidats s'appuie donc sur un ensemble d'outils qui doivent respecter quelques propriétés rendant leur utilisation possible, parmi elles : la fiabilité, la validité, la généralisation et l'utilité.

Les principales méthodes de sélection sont :

1.2.3.1 Les entretiens d'embauche

C'est un dialogue initié par un ou plusieurs personnes afin de collecter des informations et d'évaluer les qualifications d'un candidat, ils permettent ainsi un échange approfondi sur les compétences ainsi que les traits de personnalité des candidats.

1.2.3.2 Le curriculum vitae (CV)

Il généralement rare de recruter quelqu'un sans avoir d'informations sur son profil et son parcours. Dans le contexte des grandes entreprises (les FMN), il est fréquent d'accompagner son CV de lettres de recommandation. Cependant une remarque s'impose ; certains CV sont parfois truqués, enjolivés, mensongers, c'est pour cela qu'il est confirmé avec des entretiens.

1.2.3.3 Les tests d'aptitude physiques

Malgré la révolution numérique et automatique, ils demeurent des emplois qui nécessitent des aptitudes physiques. Ce type de tests sont utilisés pour connaître la capacité ou l'incapacité du candidat au travail à l'exemple du test de tension musculaire, l'endurance musculaire, le test d'équilibre et de souplesse...

1.2.3.4 Les tests d'intelligence

On les appelle aussi les tests d'aptitude mentale, ce sont des tests de capacités cognitives sur trois niveaux :

- les tests d'aptitude spécifique de type compréhension verbale (c'est la capacité du candidat à utiliser l'écrit et l'orale de la langue (capacité verbale) ;
- les tests d'aptitude spécifique de type capacité quantitative (c'est mesurer l'aptitude numérique, spatiale, mécanique...) ;
- les tests de connaissances (c'est mesurer la capacité de raisonnement à l'image des tests d'anglais...).

1.2.3.5 Les tests de personnalité :

Ce sont des tests qui tendent à classer les individus selon leurs traits de caractère à l'exemple du Big Five ou FFM (Five Factor Model) ou on test cinq facteurs dans la personnalité d'un candidat :

- La stabilité émotionnelle ;
- L'extraversion ou la sociabilité ;
- L'agréabilité ou la qualité des relations ;
- L'ouverture d'esprit ;

- Et enfin la dimension conscience (l'ordre, la précision).

1.2.3.6 La mise en situation professionnelle

Ce test permet d'évaluer le comportement réel (le bilan comportemental) du candidat en situation de travail, dans le domaine du recrutement, la mise en situation professionnelle constitue la pierre angulaire des centres d'évaluation (Assessment center).

1.2.4 La décision d'embauche

Cette étape consiste à faire le choix du candidat en tenant compte de ses atouts pour le poste.

1.2.5 Le Recrutement et l'intégration des nouveaux embauchés

La dernière étape est l'accueil et l'intégration du candidat, une étape très importante, car une fois la sélection du candidat est faite, il est indispensable que le nouvel embauché soit efficacement accueilli au sein de l'entreprise, pour lui permettre d'appréhender rapidement et concrètement son nouvel environnement du travail.

Un bon processus de socialisation et un suivi de l'intégration assurent un résultat bénéfique du processus de recrutement.

Au-delà du suivi de la période d'essai, au terme de la première année, un entretien est organisé pour s'assurer d'une bonne intégration, le responsable hiérarchique a alors un rôle déterminant dans cette phase particulière de l'activité en s'assurant à développer les compétences et les capacités du nouveau embauché pour préparer sa mobilité professionnelle.²⁶

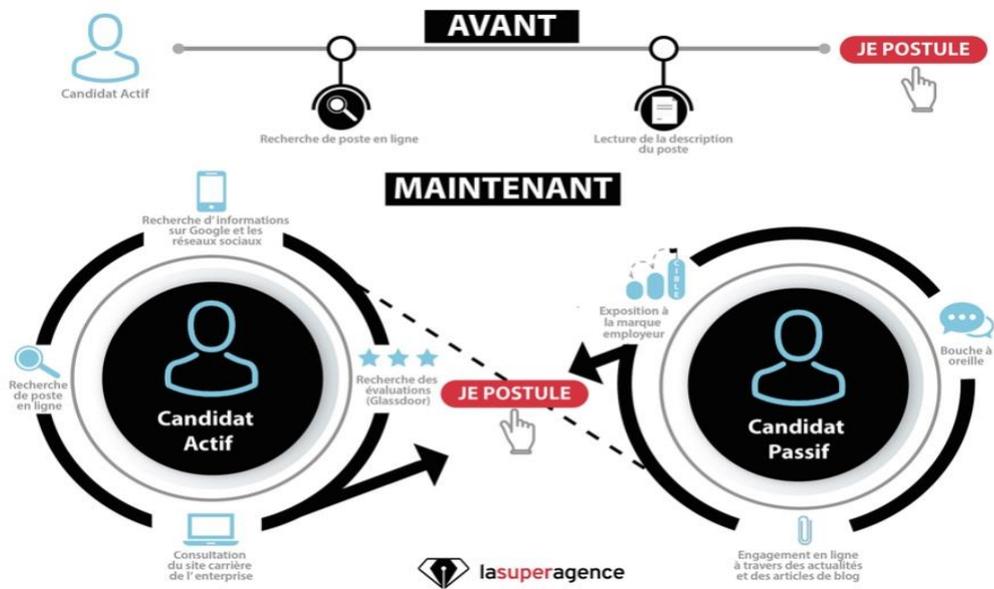
Les nouvelles technologies ont remis à plat le rapport entre candidats et entreprises, les parties prenantes doivent s'adapter à la virtualisation partielle ou totale du processus de recrutement, pour cela les entreprises ont développé des plateformes interactives sur les sites institutionnels (espaces carrières ou sites carrières dédiés) pour promouvoir la candidature en ligne, l'enjeu est de recruter les meilleurs talents en un temps optimal grâce aux outils web.

Le e-recrutement, dont font partie le recrutement 2.0 et 3.0, permet de réduire les coûts de recrutement, de diffuser rapidement des annonces et d'en simplifier la mise à jour, de partager des informations utiles sur l'entreprise, d'améliorer la qualité du suivi des candidatures et de créer un vivier de candidats.²⁷

²⁶ MARTORY B et CROSET D, « *Gestion des ressources Humaines* » éditions Dunod, paris, 1984, p37.

²⁷ <https://www.digitalrecruiteters.com> consulté le 18/09/2022 à 10h47min.

Image n°1 : Du processus de recrutement au processus de recrutement digital



Source : la super agence par Guillaume Vigneron en 2017, <https://www.digitalrecruiteters.com> consulté le 18/09/2022 à 10h47min.

Section 2 : Approche conceptuelle du recrutement digital

Le e-recrutement est la manière dématérialisée de procéder à un recrutement. Dans cette section nous allons commencer par les différentes définitions, l'historique, le processus et les outils du recrutement digital.

2.1 Définitions et historique du recrutement digital

La définition et l'historique du recrutement digital se présente comme suit :

2.1.1 Définitions

Selon Besson, et Digout (2013), l'e-recrutement se définit comme « l'ensemble des outils et techniques électroniques, en ligne ou non, qui contribuent aux étapes du processus de recrutement interne et externe de l'entreprise ». ²⁸

L'e-recrutement est un processus de recrutement qui se déroule via internet dont le but est de trouver en ligne des candidats répondant à des critères spécifiques et qui sont susceptibles d'être engagés par une entreprise.

Il s'agit d'une "demi-traduction" du terme anglais e-recrutement, qui est lui-même inspiré de la notion d'e-business popularisée par les campagnes de publicité d'IBM. Demi-traduction parce que "e" correspond à l'abréviation électronique, en anglais du fait de sa position avant le nom qu'il qualifie

C'est un terme utilisé par les universitaires et les professionnels des RH pour définir les processus de recrutement en ligne. Il couvre à la fois les processus de publication des offres d'emploi sur les plateformes internet des petites annonces ainsi que la gestion informatique et logicielle des étapes de recrutement, en partant de l'envoi d'une candidature par courrier électronique jusqu'à la gestion par l'employeur des processus de recrutement à l'aide d'un logiciel issu d'un système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH).

Le e-recrutement veut simplement dire recrutement électronique ; cela représente donc la dématérialisation des processus de recrutement grâce à l'internet. Ce terme englobe donc tout un tas de notions telles que le recrutement mobile, l'utilisation d'un ATS, la réalisation d'entretien par vidéo conférence et bien plus.

²⁸ JACMIN Caroline, op.cit. p16.

2.1.2 Historique du recrutement digital

Avant le web, la communication emploi se fait essentiellement sur des supports papiers, que les candidats envoient par le poste. Le processus de recrutement a connu une première phase d'évolution avec l'Internet et le Web 1.0. Avec le démarrage des sites de recrutement (Monster.fr a été créé en 1999), le recueil et la collection de candidatures via le réseau Internet ont développé.

Au début des années 2000, est apparue la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Cette fonction a pour but de développer le capital humain. Cette nouvelle évolution consiste à recruter les candidats les plus talentueux et à les retenir de manière durable. Cette durée est également liée à l'arrivée du web dans les pratiques de recrutement.

En 2007, une nouvelle étape se marque, avec ce que les experts appellent le web 2.0. la majorité des offres est en ligne, les blogs emplois apparaissent, les réseaux développent des usages professionnels tel que (LinkedIn) et les candidats se rendent visibles.

L'année 2009, s'identifie comme la période des réseaux, car les candidats les investissent massivement, alors que le marché de l'emploi s'effondre. C'est de la que les premières entreprises construisent un dialogue en ligne avec ses candidats.

A l'ère du web 2.0, le processus de recrutement dans son ensemble subit une profonde transformation. Le candidat dispose de nombreuses informations et d'outils lui permettant de bien se préparer. Le recruteur bénéficie de plusieurs outils pour développer l'interactivité et la proactivité, attirer les candidats et engager le dialogue avec eux. Le Web 2.0 amplifie également l'impact sociétal du recrutement avec sa rapidité, sa médiatisation et sa perception de la marque employeur.

Dans le même temps, le marché du travail s'adapte à ses utilisateurs : il devient plus flexible en termes d'horaires de présence, plus ouvert au travail à domicile, au travail freelance ou à temps partiel. Nous assistons à la création de nouveaux emplois, de formations courtes ou de certifications adaptées aux évolutions technologiques rapides. Que ce soit employeurs ou candidats, chacun cherche à se rendre visible. Les méthodes de sélection des candidats sont empruntées au monde de la séduction : speed dating (rencontre rapide), présentations vidéo en 3 minutes. L'image de marque des entreprises est également rendue une beauté numérique pour rester interactive face à ses concurrents.

L'historique se résume dans le tableau ci-dessous tout en montrant comment les outils ont été progressivement intégrés par les recruteurs.

Tableau n°06 : Historique du recrutement digital

Avant le web	Naissances des jobboard	+80sites emplois	Le marché devient mature	Explosion du communautaire	L'âge des réseaux	E-réputation et contextualisation
<p>-La communication recrutement est diffusée dans la presse ; -Les candidats passent par la poste ; -Le Minitel (payant) sert à consulter à distance les annonces ;</p>	<p>-Naissance des Premiers emplois ; -APEC, -Cadre emploi ; -Monster (US) -Cadre online... ; -les offres se déportent petit à petit vers internet</p>	<p>-Explosion des sites emplois généralistes ; -les offres se déportent massivement vers internet ; -l'audience des sites emplois majeurs commence à décoller -la candidature papier marque le pas</p>	<p>-concentration Du marché au tour de quelques acteurs majeurs ; -les sites sectoriels se développent ; -les entreprises se dotent de sites carrière et commencent à développer leur communication recrutement vers le web ; -toutes les offres sont massivement diffusées sur le web -les audiences explosent</p>	<p>-de nombreuses informations disponibles ; -toutes les offres sont en ligne ; -naissance des blogs Emploi ; -apparition des premiers usages de réseaux professionnels ; -les candidatures commencent à se rendre visible -les entreprises sont contraintes d'aller vers les candidats : explosion des sites carrière et des compagnes recrutement</p>	<p>-les candidats investissent Massivement et de façon active les réseaux professionnels au moment où le marché connaît un trou d'air en termes de recrutement - le marché de l'emploi est de plus en plus visible sur internet -le nombre de candidatures Explode, pour autant les entreprises ont besoin de ciblage ; -les premières entreprise investissent l'espace 2.0 et construisent le dialogue online avec les candidats</p>	<p>-les candidats assument une visibilité sur internet de plus en plus maîtrisée ; -l'usage des réseaux sociaux Explode ; -l'information est disponible sur internet et de plus en plus contextualisée ; -plus de 350000 emplois diffusés ; -explosion des usages mobiles ; - développement des seriousgame ; -décollage de twitter en RH</p>

Source : SZELERSKI J-P, (2011), Enjeux et pratiques de l'E-Communication, l'image employeur et le e-recrutement, Les Argonautes dans BOUAROUR Lydia « Impact de la digitalisation sur les activités de la GRH : cas de DJEZZY », mémoire de master, UMMTO, 2021, p50.

Avant le WEB, la communication sur l'emploi se fait principalement sur papier, transmis par les candidats via la Poste. En 1997, le Minitel (payant) a été utilisé pour consulter les annonces à distance.

Le e- recrutement, une naissance qui a été évaluée à partir de 1998. C'est à cette époque que les premiers tableaux d'affichage des offres d'emploi sont apparus : APEC et CADREMPLOI en France, Monster aux USA. Les offres seront progressivement retirées sur Internet. En 2001, ils étaient plus de 80, majoritairement généralistes et leur audience augmentait. En 2006, le marché est devenu mature. Il en résulte une explosion des audiences et une concentration des acteurs : RegionsJob.com. Des sites sectoriels sont créés et en même temps les entreprises se dotent de sites carrières. Ils développent leur communication vers le WEB.

Dans les années 2007, elle franchit un nouveau cap avec ce que les experts appellent le WEB 2.0, celui de la " communauté ". La plupart des offres sont en ligne, des blogs d'offres apparaissent. Les réseaux valorisent les usages professionnels et les candidats se rendent visibles.

Et en 2009, est définie comme la période des réseaux. En effet, les candidats les adoptent de façon massive, alors que le marché du travail s'effondre. Un dialogue en ligne avec les candidats est établi par les premières entreprises. ²⁹

2.2 Les différents outils, méthodes et processus de recrutement digital

Le recrutement digital se fait par des outils et passe par plusieurs étapes.

2.2.1 Les outils et méthodes

Avec le changement de la donne de recrutement grâce au digital, le recruteur fait recours à des nouveaux moyens qui sont présentés ci-dessous :

2.2.1.1 SIRH

Les systèmes d'information de gestion du recrutement sont des moyens informatiques permettant de gérer le parcours de recrutement quel que soit le statut du poste à pourvoir, depuis la demande de recrutement jusqu'à l'intégration du candidat finalement recruté.

Nous pouvons citer : Taleo, Profil Soft, Oracle People soft entreprise, R. Flex Progiel, PGI(ERP).

²⁹ BOUAROUR L « impact de la digitalisation sur les activités de la GRH : cas de l'opération mobile DJEZZY (Direction Dar El Beida) », mémoire de fin d'études en master, UMMTO, 2018-2019, p50.

2.2.1.2 Base de données internes

Celles-ci sont directement liées aux logiciels de gestion RH. Ce sont des outils informatiques qui classent et ordonnent selon différents critères les CV et les informations concernant les candidats qui ont passé par un processus de recrutement externe, mais aussi en interne.

Par exemple, le logiciel canadien (Karen.ai), un assistant de recrutement cognitif, est un robot qui lit les curriculums vitae et identifie les compétences en lien avec l'emploi.

2.2.1.3 Les jobs boards

Ce sont des sites internet de recrutement présentant une liste d'offres d'emplois, où les candidats déposent leurs CV sur ces sites pendant que les entreprises qui le souhaitent, les consultent. Exemple : (Pole emploi, Monster.fr, Apec.fr).

Ce sont tous les sites web qui permettent de créer un réseau d'amis ou de connaissance professionnels et de fournir à leurs membres des outils et interface d'interaction, de présentation et de communication. Les entreprises aujourd'hui utilisent ces réseaux pour faire un outil de recrutement tel que :

- Le site web de l'entreprise ;
- Les sites d'emploi ;
- Les sites de réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Twitter) ;
- Les réseaux professionnels.

A. Le site web de l'entreprise

Ce type de recrutement peut être effectué de manière basique ou excentrique. Le recrutement basique consiste à utiliser le web pour publier les offres d'emploi, mais la réception des candidatures se fait par des moyens plus traditionnels, comme le courrier ou les fax, dans le cas du recrutement excentrique, les candidatures sont reçues par e-mail ou par le biais d'un outil de création de CV pour les candidats postaux.

B. Les sites d'emploi

Il s'agit des sites souvent attribués à des agences de recrutement. Sur ces sites, les employeurs peuvent soumettre des offres d'emploi et des informations sur les postes vacants et les demandeurs d'emploi peuvent trouver des emplois correspondant à leur qualifications (Lievens et Harris 2003), les sites les plus connus en Algérie figurent LinkedIn.com, emploi.com, algériejob.com, etc. Au niveau international il existe plusieurs sites d'emploi populaires tels que Solantis.fr, monster.fr, LinkedIn.com, Huxley.com, Norgate.com, Celencia.fr, Adecco.fr, Manpower.fr, etc. Le recours à un site d'emploi international est une démarche

stratégique pour toute entreprise souhaitant recruter avec succès dans un pays international ce qui explique le recours de la majorité des moyennes et grandes entreprises aux portails de recrutement.

C. Les sites de réseaux sociaux

Tels que Facebook, Twitter, LinkedIn et d'autres plateformes permettent aux gens de postuler à des emplois en ligne et constituent un outil de recrutement privilégié pour les entreprises. Les recruteurs peuvent également chasser des candidats sur des réseaux moins formels tels que Facebook, Instagram ou Twitter. Ces réseaux ciblent plutôt les jeunes et le fait que l'entreprise soit dessus leur donne une image active et moderne. L'entreprise peut se sentir plus proche des individus et développer un sens du relationnel.

Sur ce genre de réseaux sociaux, les cibles sont des profils urbains et actifs. Les profils sont également très variés, les recruteurs peuvent y trouver tout type de personnalité.

Twitter est plus utilisé pour le personal Branding (marque personnelle) et la tranche d'âge est située entre 18 et 29 ans.

Ensuite, il y a Instagram et Facebook qui sont des réseaux très connus et populaires chez les jeunes. Nous pouvons voir qu'il y a des groupes d'entreprises sur Facebook qui peuvent publier des offres d'emploi et trouver des candidats qualifiés. Néanmoins, l'offre d'emploi doit correspondre à la marque employeur de l'entreprise et à la cible recherchée.

Il existe aussi des groupes pour les remplacements dans les entreprises qui sont très utiles. Par exemple, il existe un groupe privé Facebook nommé « remplacement école genevoise » pour les remplacements d'école à Genève. Les professeurs absents publient un message disant qu'ils cherchent un remplaçant pour une date précise et le candidat peut se proposer (Facebook, 2022).

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

- Il faut d'abord entrer dans un groupe de recruteurs consacré aux offres d'emploi selon la région concernée ou adhérer à des communautés de métier. Après avoir rejoint les différents groupes, les recruteurs pourront ensuite publier leur offre sur la page Facebook ;
- La deuxième solution est la diffusion de l'offre d'emploi sur la page de l'entreprise directement. Ainsi, les personnes qui suivent la page Facebook de l'entreprise pourront être notifiées de l'annonce ;

Lorsque le candidat est intéressé, il peut cliquer sur le bouton "candidater" et un formulaire est rempli automatiquement avec les informations de son profil qu'il peut ajouter ou

modifier. Il est également possible pour les candidats d'envoyer des candidatures spontanées aux entreprises sur Facebook.

Au niveau du budget, cela est totalement gratuit, que ce soit sur Instagram, Facebook ou Twitter. Par contre, le processus de recrutement officiel sur Facebook est payant. ³⁰

D. Les réseaux professionnels

Ce sont des sites web professionnels de recrutement tel que :

- LinkedIn

LinkedIn est un réseau professionnel mondial, qui se focalise sur le marché du travail, les compétences professionnelles et les relations professionnels entre les membres. Le plus souvent, il est utilisé pour chercher un emploi. Les professionnels du recrutement utilisent de plus en plus ces réseaux pour recruter surtout pour les postes clés. Le principal réseau social que les recruteurs utilisent et qui est le plus connu professionnellement est LinkedIn. LinkedIn est le réseau professionnel le plus utilisé et compte plus de 16 millions d'abonnés en France.

C'est un réseau social américain qui a été créé en 2003 destiné à des professionnels. L'objectif est de permettre aux utilisateurs de construire leur réseau social professionnel, faciliter les contacts en ajoutant des personnes et développer des relations déjà existantes. Grâce à cela, les utilisateurs peuvent avoir accès à plus d'opportunités professionnelles et une meilleure visibilité sur les offres d'emploi. Les personnes inscrites sur ce site peuvent également être repérées par des entreprises grâce à leur réputation en ligne.

Sur LinkedIn, il existe plusieurs fonctionnalités, comme le partage de contenu, la création de contacts, la gestion de sa réputation en ligne, la création et la diffusion de son CV, la publication d'annonces et bien d'autres. Au niveau de la cible, LinkedIn correspond plus à la recherche de candidats qualifiés et pour des profils en CDI. Ce réseau s'adresse en particulier à des profils de différents stages. Ce réseau est aussi utile pour recruter des candidats à l'international.

Contrairement aux sites d'offres d'emploi, les utilisateurs ne vont pas forcément montrer leur CV en ligne mais tout simplement dire ce qu'ils recherchent et qu'ils sont ouverts à des opportunités professionnelles. Les recruteurs ont la possibilité de voir la biographie du candidat, ses expériences, ses compétences et ses interactions qui vont leur permettre de mieux cibler le profil voulu.

³⁰ BALAGUE.C, FAYON.D, « Facebook, Twitter et les autres... Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise », édition PEARSON, p 23.

En ce qui concerne l'utilisation de ce réseau professionnel, l'entreprise peut déposer l'annonce directement sur LinkedIn. Il suffit d'aller sur l'onglet "publier une offre" et de suivre les instructions en remplissant les champs. La rédaction de l'annonce doit être détaillée et rédigée de manière professionnelle. Il faut expliquer la mission confiée, le lieu, l'environnement de travail, les tâches et les compétences attendues. L'annonce est ensuite publiée sur le profil de l'entreprise.

Ensuite, lorsque les candidats voient l'annonce, soit ils peuvent postuler directement sur LinkedIn, soit ils sont redirigés sur la page carrière du site de l'entreprise. Les recruteurs ont la possibilité de choisir l'option qu'ils préfèrent. A la fin de l'annonce, les candidats potentiels peuvent contacter l'auteur de l'offre d'emploi via courriel ou sur son profil LinkedIn.

Quand l'annonce est terminée, LinkedIn va automatiquement cibler les candidats correspondants à l'offre d'emploi.

L'entreprise va établir son budget pour le recrutement et LinkedIn va lui proposer un certain nombre de profils en fonction de celui-ci. Ce type de solution numérique est adaptée à tous types de budgets. ³¹

- **Viadeo** : c'est un réseau de connaissance qui facilite le dialogue professionnel qui est destiné à des usages tel que la recherche d'un emploi ou à recruter...etc. Viadeo a été créé en 2004, il revendique 29 millions d'inscrit en 2010.

- **Emploipartner.com** : Il s'agit d'un réseau professionnel, intégrant de nouvelles solutions technologiques, dont le but est de répondre au mieux aux attentes des recruteurs et des demandeurs d'emploi. Cette fonctionnalité remplace le CV et la lettre de motivation classique, où le candidat pourra désormais se présenter par vidéo, est également un outil de visioconférence, offrant aux recruteurs la possibilité de mener un entretien d'embauche en ligne.³²

2.2.1.4 CV thèques

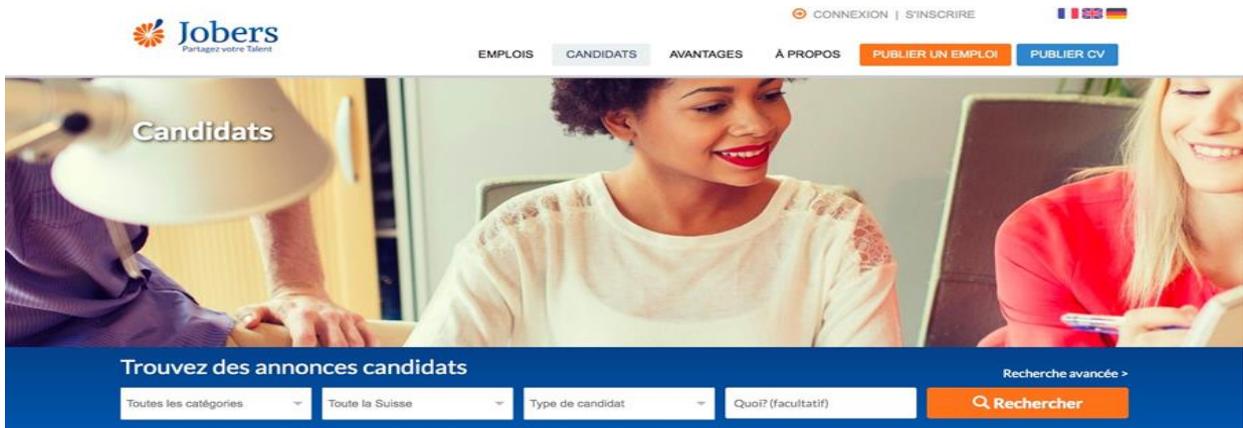
Une CV thèque est une base de données en ligne où nous pouvons consulter des CV. Il existe des CV thèques généralistes comme Jobers en Suisse ou Pôle emploi en France qui permettent de capter de nombreux candidats.

Le site Jobers permet de trouver et filtrer des CV de candidats grâce à différentes catégories comme le type de métier, la région et le type de candidat.

³¹ <https://www.1min30.com/socialselling/linkdln-6234> consulté le 15/08/2022 à 13h40min.

³² BALAGUE.C, FAYON.D, op.cit. p23

Image n°2 : CV thème jobers



Source : jobers dans <https://www.jobintree.com/> consulté le 15/08/2022 à 13h50min.

Nous pouvons catégoriser les CV thèmes en deux types, les CV thèmes généralistes et spécialisées.

Les CV thèmes généralistes sont de très grandes bases de données avec un grand choix de candidats. Il devient plus difficile de trouver les candidats correspondants totalement à la recherche des recruteurs, c'est pourquoi ils doivent être précis dans l'utilisation des filtres et mots-clés (poste, région, type de contrat, expérience, etc.). Ce genre de CV thème correspond plus aux recruteurs moins exigeants qui sont à la recherche de profils peu spécifiques.

Ensuite, il existe les CV thèmes spécialisées pour les recruteurs plus exigeants recherchant des profils avec des compétences spécifiques à un métier et de nombreux critères. Il y a des CV thèmes spécialisées par domaine de métier, comme le domaine bancaire qui permet de faire une recherche plus spécifique. Le point faible de cela est que si la CV thème est trop spécialisée, le recruteur va peut-être passer à côté de profils potentiels.

Pour effectuer leur recherche de manière efficace, les RH doivent bien définir les critères comme la région, le type de contrat, les compétences, les diplômes, les langues et d'autres.

Il existe donc de nombreuses plateformes de CV en ligne qui peuvent aider les recruteurs à trouver des candidats potentiels avec de nombreux critères.

Par rapport au budget, les CV thèmes de type généraliste sont la plupart publiques et gratuites contrairement aux CV thèmes spécialisées qui sont payantes suivant le nombre de CV à consulter. ³³

³³ <https://www.dictionnaire/definition-cvtheque-147.html> consulté le 15/08/2022 à 13h50min.

2.2.1.5 Solution D5D

D'autres solutions ont été élaborées afin d'aider les recruteurs à rédiger une fiche de poste ou de profil pour éviter les erreurs au niveau des traits de personnalité.

Cette solution se nomme "D5D" et consiste à décrire la personnalité en cinq dimensions qui sont à la base des comportements professionnels (Ecpa).

Les cinq dimensions sont les suivantes :

- L'Agréabilité : concerne les relations avec les collaborateurs (direct, intransigent, bienveillant, conciliant, etc...);
- La Stabilité émotionnelle ou Névrosisme : façon de réagir face à une "menace" et de la percevoir. Cela consiste à contrôler les émotions face à une situation négative (vulnérabilité au stress, sensible à la critique, faible tension, égalité d'humeur) ;
- Extraversion ou Introversiion : consiste à évaluer si la personne se comporte plutôt de manière introvertie ou extravertie dans son environnement de travail et ce qu'elle procure (communicatif, sociable, calme, réservé) ;
- La Conscience : le comportement face à un objectif à atteindre (rigoureux, méthodique, motivation, persévérance) ;
- L'Ouverture : concerne l'ouverture d'esprit de la personne (tolérance, exploration, conformiste, conventionnel, ouvert, curieux).

2.2.1.6 Fiche de poste pré-formatées et pré-rempli

Des solutions numériques comme les ATS (Applicant Tracking System), qui sont des outils de suivi des candidatures, proposent des fiches de postes pré-formatées. Le but de ces formulaires préconstruits est d'uniformiser et d'harmoniser la structure des fiches de postes et permettent de gagner du temps en reprenant certains éléments qui existent déjà.

Des sites internet proposent de nombreuses fiches de postes payantes préconçues pour les ressources humaines qui ont été créées et validées par des experts et des recruteurs professionnels.

2.2.1.7 Analyse des profils avec l'analytique RH

L'analytique des ressources humaines se définit par le développement des bases de données pour faire des analyses et améliorer les offres des ressources humaines. En effectuant des analyses passablement détaillées, il est possible d'anticiper certaines actions RH.

Le responsable RH peut alors prendre des décisions opérationnelles/stratégiques en se basant sur ces bases de données. L'objectif est de trouver une adéquation entre les besoins de l'entreprise et des employés (Manager go, 2020).

Ce sont des analyses pour identifier les profils de candidats les plus performants dans l'entreprise. Le recruteur peut donc utiliser ces données afin de trouver un profil similaire.

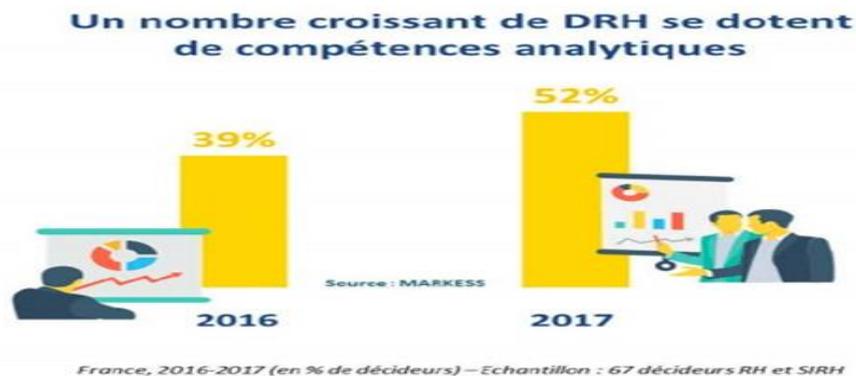
L'analytique RH améliore la qualité du recrutement car elle prend en compte de nombreux critères et résultats dans l'entreprise. Nous pouvons voir, grâce à ces analyses, quels employés sont les plus engagés et quel profil est le plus adapté à un poste.

Selon l'étude réalisée par Markess pour l'entreprise Cegid en 2018, nous pouvons voir sur le graphique ci-dessous pour quels processus les RH ont recours à l'analytique. C'est un échantillon de 67 décideurs RH et SIRH en France en 2017, qui nous indique que l'analytique RH est utilisée par 40% des décideurs pour le processus de recrutement.

L'autre graphique représente l'évolution de DRH qui se dotent de compétences analytiques, il y en avait 39% en 2016 contre 52% en 2017 sur 67 décideurs également.

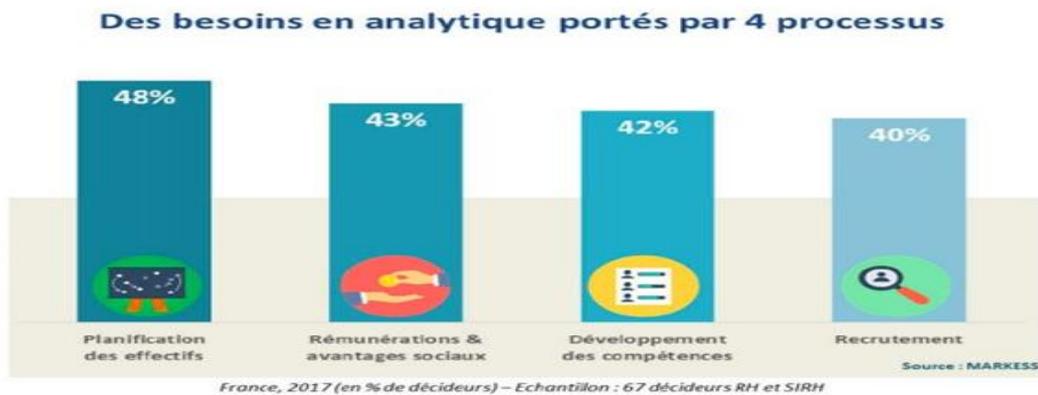
Finalement, même si l'analytique RH donne l'opportunité de faire des analyses poussées, les données contiennent forcément des biais et il faut en tenir compte. Il faut en prendre connaissance pour éviter de généraliser les résultats trouvés.

Image n°3 : Evolution des compétences analytiques



Source : Markess, échantillon : 67 décideurs RH et SIRH dans MOUICHE, évolution des compétences analytique en 2017.

Image n° 4 : Besoin en analytique



Source : Markess, échantillon : 67 décideurs RH et SIRH MOUICHE, évolution des compétences analytique en 2017.

2.2.1.8 Les cabinets de recrutement

Les Ressources Humaines peuvent également travailler avec des chasseurs de têtes ou des cabinets de recrutement pour trouver des candidats potentiels. Ces agences servent d’intermédiaire entre l’entreprise et les candidats.

Cela est une solution lorsque l’entreprise veut gagner du temps et ne veut pas effectuer cette tâche. Les cabinets de recrutement ont également accès aux CV thèques et possèdent de grandes bases de données d’individus.

Il existe aussi des cabinets spécialisés pour trouver des candidats directement en ligne. Une de ces solutions digitales se nomme Hunteed qui consiste à mettre en relation des candidats et des entreprises en utilisant le numérique. Hunteed est composé d’une équipe d’experts du recrutement et du digital. Cependant, ce type de plateforme reste onéreuse et donc moins accessible pour certaines entreprises.

Les organisations ont également la possibilité d’engager des recruteurs indépendants pour un secteur spécifique, ce qui est moins cher et pour des besoins moins urgents.

Enfin, le choix du cabinet de recrutement et le prix varient en fonction de la complexité du profil recherché et du degré d’urgence.

2.2.1.9 Site de carrière de l’entreprise

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

Les recruteurs peuvent y publier diverses annonces en valorisant l’environnement de travail, les perspectives d’avenir, les missions et le cadre de l’entreprise qui pourront encourager

les candidats potentiels à candidater. Il peut également y avoir une vidéo d'introduction pour présenter l'entreprise en quelques points-clés.

Le site de l'entreprise doit être cohérent avec une description de l'organisation détaillée. Celui-ci doit être logique et clair grâce à une catégorie de recrutement avec des annonces d'emploi compréhensibles et faciles à trouver pour les postulants.

Les recruteurs doivent s'assurer que les candidats puissent postuler aisément sur le site grâce aux différentes rubriques à compléter et qu'ils puissent télécharger leur CV et leur lettre de motivation. Dans le cas contraire, le fait que le site ne soit pas compréhensible pourrait décourager le candidat et même le faire renoncer à postuler.

Sur certains sites, il existe même une catégorie "espace candidats" où ceux-ci peuvent voir les offres auxquelles ils ont postulé et avoir un suivi de candidature.

Le site carrière de l'entreprise doit aussi être accessible depuis tous les médias, tels que les ordinateurs, tablettes ou smartphones.

Par exemple, nous pouvons constater que l'entreprise Rolex possède un site carrière de qualité, attractif et compréhensible grâce à ses différentes rubriques (Rolex).³⁴

Image n°5 : Page carrière de Rolex



Source : site carrière de Rolex dans <https://www.carrieres-rolex.com/> consulté le 12/08/2022 à 14h05min.

³⁴ <https://www.carrieres-rolex.com/> consulté le 12/08/2022 à 14h05min.

2.2.1.10 Application de job-matching et de networking

Le but de ces applications est de mettre en relation les candidats et les entreprises. C'est un service de rencontre en ligne, cela permet une association idéale entre le candidat et le poste.

Ces applications de job-matching sont un gain de temps et permettent d'optimiser la phase de sourcing dans le recrutement. L'application fonctionne grâce à des algorithmes qui associent automatiquement la culture de l'entreprise et les besoins du poste avec la personnalité et les compétences des candidats.

En fonction des préférences des candidats remplies préalablement lors de la création de leur profil et de leurs souhaits, l'application va pouvoir directement leur proposer des postes qui leur conviennent.

Les candidats peuvent remplir leur profil avec des critères précis, tels que leurs intérêts, leur lieu de travail voulu, leurs préférences et leur culture. Les propositions d'offres d'emploi vont être plus adaptées et cela évitera aux entreprises de recevoir des candidatures inadéquates.

Les applications de Job-matching sont des solutions digitales visant surtout la génération Y, car celle-ci accorde beaucoup d'importance à la culture de l'entreprise, le bonheur au travail et la technologie. Le fait que l'application soit assez ludique peut attirer les jeunes.

Les applications de matching utilisent des algorithmes et ceux-ci peuvent comporter des biais si les termes sont mal utilisés. Par exemple, l'algorithme peut confondre des mots possédant deux sens. C'est pour cette raison que les recruteurs doivent rédiger des offres d'emploi claires sans titres fantaisistes avec des termes courts. Pour décrire les compétences, ils doivent utiliser des mots-clés. Il faut également éviter les phrases types et dire exactement ce qu'ils recherchent.

Il existe beaucoup d'applications de matching et networking, comme "Shapr" qui permettent une mise en relation entre les candidats et les employeurs. La version de base est totalement gratuite mais les options d'amélioration sont payantes.

Il y a aussi "Talentfly" qui a le même fonctionnement que l'application de rencontres Tinder. Les candidats peuvent dire s'ils sont intéressés ou non par l'annonce avec un glissement de doigt (swipe). Si le candidat envoie un "j'aime" à l'entreprise, elle pourra directement prendre contact avec lui.

L'application Monkey tie vise surtout à trouver des compatibilités affinitaires entre les candidats et les recruteurs. Le bien-être des candidats et l'engagement durable sont les critères principaux. C'est une application dédiée aux entreprises qui ont un faible turnover.

2.2.1.11 Test de personnalité et cognitif en ligne

Le test de personnalité est un test avec plusieurs questions permettant d'identifier le comportement du candidat, ses ressentis ainsi que ses motivations. Ce genre de pratique est de plus en plus présente dans le recrutement car les RH se concentrent davantage sur les soft skills (compétences comportementales) que les hard skills (compétences techniques) de nos jours.

Ce genre de test aide les recruteurs à choisir entre des candidats similaires. Celui-ci permet de confirmer ce que les recruteurs ont évalué du candidat et de trouver plus facilement des talents.

Tout d'abord, pour effectuer un test de personnalité en ligne de qualité, il faut s'assurer de plusieurs choses. La première est de trouver le test qui convient le mieux à la personnalité recherchée et la deuxième est la fiabilité de celui-ci. Pour ce faire, les tests doivent se baser sur un système théorique correct qui a été testé sur une population représentative.

Il existe de nombreuses applications pour effectuer des tests de personnalité, comme Assessfirst, Central test et PerformanSe qui ont pour but de trouver la correspondance du candidat avec le poste à pourvoir.

Par exemple, un test de personnalité psychologique en ligne connu et souvent utilisé par les entreprises est le test MBTI (Myers Briggs Type Indicator) avec les 16 personnalités. Ce test évalue le type psychologique d'un candidat parmi 16 personnalités différentes et selon quatre grands traits de personnalité (Owens) :

- Introverti / extraverti (façon d'être avec les personnes) ;
- Sensation / Intuition (comment la personne reçoit les informations) ;
- Pensée / Sentiment (comment la personne prend les décisions) ;
- Jugement / Perception (comment la personne organise son monde) ;
- Enfin, si une entreprise utilise ses propres tests de personnalité, elle doit faire attention au nombre de questions, à la représentativité de l'échantillon test et au type de théorie psychologique. ³⁵

2.2.1.12 Solution gaming

La gamification consiste à introduire une dimension divertissante grâce au jeu dans le processus de recrutement lors de la phase d'évaluation. Cela permet d'analyser les compétences cognitives et émotionnelles du candidat dans des situations de jeu, comme le raisonnement, l'esprit d'équipe, la persévérance ou la logique.

³⁵ <https://culture-rh.com/test-personnalite-recrutement-enjeux-utilisation-outils/> consulté le 15/08/2022 à 14h30 min.

Les solutions de gaming jouent un rôle positif pour les candidats, car elles sont ludiques et sont appréciées par les plus milléniaux. Cela améliore la marque employeur, renforce la culture de l'entreprise et attire les candidats.

Il peut y avoir différents types de jeux comme des tests simples, des escape games, des serious games et des challenges. Le candidat est moins stressé lorsqu'il joue et se livre donc plus aisément.³⁶

Image n°6 : Intérêt de la gamification du recrutement



Source : L'équipe Hunteed 2019 dans <https://blog.hunteed.com/recrutement-experientiel-gamification> consulté le 15/08/2022 à 14h40min.

2.2.1.13 E-assessment

Ce genre d'évaluation concerne le recrutement prédictif et consiste à proposer des tests de personnalité aux candidats. Le e-assessment utilise l'intelligence artificielle et les tests sont créés par des psychologues. Le but est de faire ressortir les softs skills des individus.

Les avantages de ce type de test sont que les résultats comportent moins de biais grâce à l'intelligence artificielle. Cela est une bonne chose pour les recruteurs, car ils arrivent à cerner la réelle personnalité du candidat et non la personnalité idéalisée qu'il veut montrer.

“ D'après des études, l'entretien seul a une capacité prédictive de 30% contre 60% avec l'e-assessment.”

L'entreprise évite donc des erreurs de recrutement en obtenant des résultats plus véridiques et améliore l'expérience candidat.

³⁶ <https://blog.hunteed.com/recrutement-experientiel-gamification> consulté le 15/08/2022 à 14h40min.

2.2.1.14 ATS (Applicant Tracking System)

Les Ressources Humaines ont la possibilité d'utiliser des logiciels pour trier les CV automatiquement. Cet outil se nomme Applicant Tracking System, ce qui signifie Système de Suivi des Candidats. Le processus de recrutement est systématisé depuis la première étape, c'est-à-dire la rédaction de l'offre jusqu'à l'engagement de l'employé (Flatchr).

Cette solution numérique permet aux recruteurs de mieux suivre et organiser les candidatures des candidats dans la phase de recrutement. Chaque étape de la candidature est notée dans le système.

Le logiciel ATS permet d'effectuer plusieurs tâches comme la multidiffusion d'offres d'emploi automatiquement sur les jobboards, créer un recrutement et gérer les candidatures. Toutes les données des candidats (CV, lettres de motivation, diplômes) sont également dans l'ATS. Il est également possible de créer une CV thèque interne pour la recherche des candidats et améliorer la marque employeur en créant un site carrière. Cette solution ATS répond à un fort besoin dans les ressources humaines de nos jours, car grâce à cela, les contraintes liées au recrutement disparaissent. Les recruteurs peuvent se concentrer et focaliser leur énergie sur un point : trouver le meilleur profil pour le poste.

Il faut savoir qu'il existe deux types d'ATS, le premier est un logiciel installé directement sur le serveur de l'entreprise et le deuxième est accessible grâce au cloud, donc partout. ³⁷

2.2.1.15 Entretien vidéo différé

L'entretien vidéo différé est de plus en plus utilisé par les recruteurs depuis la crise sanitaire et leur fait gagner un temps considérable. Cette méthode consiste à filmer l'entretien et le visionner en différé par le recruteur. Le candidat est seul et enregistre son entretien via une plateforme. Les questions de l'entretien sont préalablement enregistrées par le responsable RH (Welcome to the jungle, 2019).

Lorsque l'employeur recevra la vidéo de l'entretien, il aura la possibilité d'analyser le comportement verbal et non-verbal du candidat grâce à l'intelligence artificielle.

Cette méthode est autant avantageuse pour les recruteurs que pour les candidats. Les employeurs peuvent visionner la vidéo de l'entretien à plusieurs reprises et donc mieux choisir les candidats. Ils gagnent également du temps et de l'argent, ils ont la possibilité d'identifier plus rapidement le profil recherché avec des questions pertinentes et de véhiculer une image

³⁷ <https://www.flatchr.io/pourquoi-loutil-de-recrutement-type-ats-est-devenu-indispensable> consulté le 15/08/2022 à 15h05 min.

innovante concernant l'entreprise. Le candidat n'a pas besoin de faire des trajets pour passer l'entretien et il a la possibilité de bien se préparer pour répondre aux questions.

2.2.1.16 Chatbot RH

Le chatbot dans les ressources humaines est un logiciel permettant de répondre aux questions générales des candidats ou des employés dans l'entreprise. Le chatbot simule une conversation humaine par messagerie ou par vocal (voicebot). Il peut comprendre le sens des phrases et y répondre.

Ce logiciel possède plusieurs avantages. Il permet de répondre de façon instantanée aux questions générales sur les ressources humaines, ce qui donne la possibilité aux employeurs de mieux se concentrer sur d'autres demandes plus spécifiques. Le chatbot est disponible à n'importe quel moment de la journée pour répondre aux demandes des candidats.

Celui-ci peut proposer des offres d'emploi qui correspondent au profil du candidat et les informer quand il manque un document dans leur candidature. Le postulant peut aussi fixer un rendez-vous via la messagerie du chatbot avec le recruteur.

Cet outil est apprécié des postulants, car ceux-ci peuvent obtenir des réponses rapidement et ont la possibilité de mieux s'intégrer lors de leur entrée dans l'entreprise. L'entreprise gagne également du temps, est plus performante et améliore sa marque employeur.

38

2.2.1.17 Visio-conférence et interview vidéo

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

De nos jours, et notamment à cause de la pandémie de la Covid-19, les entretiens se font de plus en plus par visioconférence. Les recruteurs doivent veiller à disposer de systèmes de qualité et d'une bonne connexion, car des problèmes techniques peuvent survenir.

2.2.1.18 Pré-tri automatique des CV

De nombreuses entreprises ont recours à un logiciel de tri de CV pour traiter les candidatures reçues plus rapidement. Nous allons voir comment fonctionnent ces algorithmes. Ces logiciels sont généralement utilisés lors de la première phase de tri et lorsque les recruteurs reçoivent de nombreuses candidatures pour un poste, car cela est compliqué et long à trier

³⁸ <https://la-paiefacile.com/chatbot-rh/> consulté le 15/08/2022 à 15H20min.

manuellement. Le but de ces logiciels est de sélectionner les candidatures pertinentes, analyser un grand nombre de données et d'éliminer les CV ne correspondant pas aux critères du poste.

D'une part, ce système a un avantage pour l'entreprise car celle-ci gagne un temps considérable lors du tri de CV et d'autre part pour les candidats, car cela élimine la discrimination grâce au traitement informatisé (refus liés à l'âge, photo, etc.).

Il existe différentes méthodes des logiciels de tri de candidatures :

- Le ranking : Dans ce cas, le recruteur paramètre des mots-clés et les CV sont sélectionnés selon le nombre de mots-clés correspondant qui apparaissent. Cela veut dire que plus il y aura de mots-clés dans le CV, plus il aura de chances d'être dans les premiers.

- Le scoring : Le recruteur paramètre les critères recherchés pour le poste et le logiciel donne des notes aux CV. Tout d'abord, pour que le logiciel fonctionne de manière correcte, le recruteur doit établir une liste de critères selon le profil qu'il recherche (diplômes, compétences, langues, etc.) et évaluer leur importance. Lors de l'analyse de CV par le logiciel de scoring, les mots ou critères présents dans la liste sont sélectionnés et évalués. Par exemple, pour un poste de gestionnaire des ressources humaines, le mot-clé pourrait être "empathie" et valoir 2 points. Après avoir noté les CV de 0 à 100, l'outil les classe selon les résultats obtenus. Les candidats ayant obtenu trop peu de points peuvent être refusés automatiquement dans certains cas.

-Le matching : Cette méthode est dotée d'intelligence artificielle et consiste à trouver une correspondance entre le CV du candidat et l'offre d'emploi. Le logiciel de tri de CV se base directement sur les critères se trouvant dans l'annonce et classe les profils correspondants. Il peut aussi trouver des profils dans la CVthèque de l'entreprise. ³⁹

2.2.1.19 Vidéo

La période pendant laquelle un nouveau collaborateur rentre dans l'entreprise s'appelle l'onboarding. L'entreprise peut créer et donner accès à des vidéos de bienvenue (de la part des cadres dirigeants), une vidéo des locaux et du site et des vidéos sur la présentation de l'entreprise (vidéo RH).

Grâce à ces vidéos, le nouveau collaborateur pourra mieux connaître l'entreprise et ses valeurs et se sentir intégré dans l'équipe avant même d'avoir commencé.

L'intégration peut se faire par vidéo, mais le contenu doit être pertinent et travaillé. Les informations dans la vidéo doivent être préparées et concerner le nouvel employé. La forme et

³⁹ <https://actualitesrh.goldenbees.fr/blog/logiciel-tri-cv-algorithme> consulté le 17/08/2022 à 14h15min.

le montage de la vidéo doivent être professionnels. Celle-ci ne doit pas être trop longue et captiver le nouvel arrivant.

2.2.1.20 Solution de dématérialisation

Les solutions numériques liées à la phase d'intégration (onboarding) sont en augmentation ces dernières années. Il est également possible, grâce à des logiciels ATS, de signer divers documents et des contrats à distance.

Il existe un grand nombre d'outils pour préparer l'intégration du nouvel employé. La préparation du matériel comme l'adresse e-mail, le badge et les outils informatiques peuvent être automatisés. Le nouveau collaborateur peut avoir accès dans son portail sur l'intranet de l'entreprise, ses informations personnelles, son contrat de travail, ses bulletins de paie et des informations sur l'entreprise. Le système peut aussi envoyer automatiquement des rappels pour les formations aux managers.

2.2.1.21 Solution de RPA (Robotic Automatisation Processus)

Lors de l'entrée du collaborateur, l'entreprise doit créer un compte utilisateur au candidat, une adresse mail, des droits d'accès et préparer le matériel.

Le Robotic Automatisation Processus (RPA) permet d'automatiser toutes ces tâches lors l'intégration du nouvel employé en déclenchant un flux. Les robots peuvent commander le matériel informatique nécessaire, fournir les droits d'accès et envoyer des mails automatiquement aux nouveaux employés.

Le RPA peut également servir pour la paie en validant des données pour le traitement des salaires. Cela permet d'éviter les erreurs lors du paiement.

L'automatisation des données des employés grâce au RPA est aussi possible. Il gère les mises à jour concernant les informations des salariés tout au long de leur parcours.⁴⁰

2.2.1.22 Formation numérique (e-learning)

Au début de leur engagement, il est important que les collaborateurs soient formés de manière correcte. Les formations peuvent se faire sous forme de "e-learning", en ligne.

Grâce à ce type de formation, les employés pourront développer leurs compétences rapidement et apprendre de manière flexible. Ils n'auront pas besoin de se déplacer et pourront les faire quand ils auront le temps. Les employés peuvent effectuer leurs formations e-learning

⁴⁰https://www.rtb.be/lapremiere/article/detail_allons-nous-bientot-passernos-entretiens-d-emploi-avec-des-robots-recruteurs?id=10207788 consulté le 17/08/2022 à 14h25min.

selon leurs disponibilités, à n'importe quel endroit et à leur rythme. Ils peuvent également suivre leur progression. Le e-learning améliore l'efficacité de l'entreprise et diminue les coûts de formation, car il y a moins de contraintes logistiques (Revolution RH) et traditionnelles ont été remplacées par de nouvelles méthodes et de nouveaux moyens, notamment le site web de l'entreprise, les sites d'emploi, les réseaux sociaux et internet.

2.2.2 Processus du recrutement digital

Le processus du recrutement digital se fait en cinq (05) étapes :

2.2.2.1 Définition du besoin et du poste

Dans cette première étape du recrutement, le but est de définir le profil du futur candidat en choisissant la formation, l'expérience, les compétences et la personnalité.

Ensuite, il faut rédiger la fiche de poste en définissant les compétences requises, les tâches, les missions futures à effectuer et les connaissances demandées. Celle-ci est importante lors de la première étape, car elle va servir de support pour la recherche de candidats.

Bien que cette phase soit peu numérisée, il existe néanmoins quelques solutions numériques diverses.

A titre d'exemple : les Fiches de poste pré-formatées et pré-remplies ; solution D5D ; analyse des profils avec l'analytique RH.

2.2.2.2 Phase de sourcing

Après l'analyse du besoin et l'élaboration de la fiche de poste vient la phase de sourcing. L'objectif de cette étape est d'identifier et de trouver des profils précis de candidats correspondant aux critères de sélection pour un poste.

Cette étape est de longue durée car les recruteurs doivent passer beaucoup de temps à analyser et trier les CV de qualité. Selon des études, le ratio entre le nombre de CV de qualité et de recrutements effectués est moins de 1%. Cela veut dire que pour certains postes, les recruteurs doivent lire une centaine de CV pour en retenir que peu de qualité (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019).

La phase de sourcing est la plus touchée par les solutions numériques, car celles-ci font gagner un temps considérable aux recruteurs. Ces solutions numériques apportent également une réelle plus-value dans le processus de recrutement. ⁴¹

⁴¹ <https://opensourcing.com/sourcing-definition> consulté le 15/08/2022 à 13h20min.

Exemple : les réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter), les CV tchèques, les cabinets de recrutement, site de carrière de l'entreprise, application de job-matching et de networking.

2.2.2.3 Phase de sélection de candidats

Il existe de nombreuses solutions digitales dans la phase de sélection des candidats. Il est important lors de cette phase du processus de recrutement de trouver les bons outils pour tester les différentes compétences chez les candidats.

De plus en plus d'outils de sélection utilisent l'intelligence artificielle, comme les tests de personnalité et cognitifs, les entretiens différés, les simulations et bien d'autres. Les avantages de ce type d'outils sont que les réponses sont traitées de manière plus approfondie et automatisée. Grâce au numérique, il est possible d'effectuer des évaluations grâce à des outils de simulation élaborés et plus réalistes comme la réalité virtuelle ou la gamification.

Le choix de l'outil utilisé doit permettre d'évaluer correctement le critère voulu et celui-ci doit être de qualité. A titre d'exemple (test de personnalité et cognitif en ligne, solution gaming, le e-assessment, vidéo- conférence et interview vidéo, ATS (Applicant Tranching System), entretien vidéo différé, chatbot RH).

2.2.2.4 Phase de décision

La phase de décision lors du processus de recrutement est celle qui est la moins touchée par le numérique avec la définition du besoin.

Dans cette phase, il existe plusieurs outils et méthodes de sélection qui permettent de noter les candidatures à chaque étape et de les classer.

Cependant, la décision finale sera toujours prise par le recruteur et non par un logiciel. L'outil utilisé dans cette phase est pré-tri automatique des CV.

2.2.2.5 Phase d'intégration

La phase d'intégration est une étape clé du processus de recrutement mais souvent oubliée. Cette phase prend en compte de nombreux enjeux, tels que le fait d'encourager les nouveaux employés à rester dans l'entreprise, favoriser l'intégration et l'opérationnalité.

Un recrutement raté peut coûter entre 45'000 et 100'000 euros et beaucoup de temps à l'entreprise, c'est pour cette raison qu'il faut bien gérer la phase d'intégration. Les employés se font rapidement une idée de la compagnie lors de leur entrée et s'ils souhaitent rester ou partir (Video RH).

Une bonne intégration des salariés peut également favoriser leur opérationnalité, c'est à-dire qu'ils seront plus rapidement performants avec une meilleure connaissance des outils de l'entreprise et de la formation.

Une mauvaise gestion de l'intégration peut avoir plusieurs conséquences au niveau des coûts et du temps, car il faut en général plusieurs mois à deux ans pour recruter un nouveau profil.

A titre d'exemple : vidéo, solutions de dématérialisation, solution de RPA, formation numérique (e-learning).

- **Cartographie des solutions existantes**

Tableau n°07 : Cartographie des solutions existantes

Processus de recrutement	Solutions numériques	Définition des solutions
Définition du besoin et du poste	<ul style="list-style-type: none"> -Fiches de poste préformatées et pré-remplies -Solution D5D -Analyse des profils avec l'analytique RH 	<ul style="list-style-type: none"> -Formulaire préconstruit par une solution digitale pour créer une fiche de poste. -Solution consistant à décrire la personnalité en 5 dimensions. -Développement de bases de données pour effectuer des analyses, améliorer les offres des RH et trouver des profils pertinents.
Soucing	<ul style="list-style-type: none"> -Site carrière de l'entreprise -Les cabinets de recrutement -Plateformes de publication d'annonces -Job-matching et networking - Les réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter) -CVthèques -Les cabinets de recrutement 	<ul style="list-style-type: none"> -Site permettant au candidat de postuler, se créer un profil, suivre sa candidature et voir les offres d'emploi. -Sites dédiés aux offres d'emploi. -Applications ayant pour but de mettre en relation les candidats et les entreprises. - Réseaux sociaux professionnels (LinkedIn) et non-professionnels. -Plateformes en ligne et bases de données contenant des CV de candidats. -Cabinets ayant pour but d'aider les entreprises dans leur processus de recrutement afin de leur trouver des candidats.

Sélection des candidats	<ul style="list-style-type: none"> -Test de personnalité et cognitif en ligne -E-assessment -Applicant tracking system (ATS) -Entretiens vidéo différés -Solution de gaming -Entretiens avec des robots et algorithmes 	<ul style="list-style-type: none"> -Tests en ligne permettant d'identifier le comportement, les ressentis et motivations des candidats. -Solution utilisant l'intelligence artificielle pour proposer des évaluations. -Logiciel de système de suivi des candidatures. -Méthode consistant à filmer l'entretien et le visionner en différé par le recruteur. -Logiciel servant à introduire une dimension divertissante avec le jeu lors de la phase d'évaluation. -Entretiens passés avec un robot soit par caméra ou par téléphone.
Décision	<ul style="list-style-type: none"> Pré-tri automatique des CV -Scoring 	<ul style="list-style-type: none"> -Les CV sont sélectionnés selon le nombre de mots-clés correspondants à ceux du poste. -Logiciel qui classe les CV par système de notation.
	<ul style="list-style-type: none"> • Matching 	<ul style="list-style-type: none"> Logiciel doté d'IA consistant à trouver une correspondance entre le CV du candidat et l'offre d'emploi.
Intégration	<ul style="list-style-type: none"> Vidéos -Robotic Automatisation Processus (RPA) -Formations numériques (e-learning) -Chatbot / Voicebot 	<ul style="list-style-type: none"> Vidéos de bienvenue ou autre permettant de mieux intégrer le candidat virtuellement à l'entreprise. -Solution permettant d'automatiser toutes les tâches lors de l'intégration du nouvel employé. -Formation à distance en ligne pour les employés. -Logiciel permettant de répondre aux questions générales des candidats ou des employés dans l'entreprise.

Source : Réalisé par FANTINO Morgane « la digitalisation du recrutement dans le domaine des RH », travail de Bachelor de la haute école de Genève (HEG), filière économie d'entreprise (EE), 2021, p42.

2.3 Enjeux, avantages, inconvénients et limites du recrutement digital

La pratique de recrutement digital met enjeux quelques aspects et engendre des avantages ainsi que des inconvénients.

2.3.1 Enjeux du recrutement digital

L'essor d'internet a permis une diversification des tâches des recruteurs. Toutefois, cette bipolarité (candidats actifs et passifs) que nous observons lors du recrutement traditionnel devient désormais tripolaire. Certes, les candidats actifs répondent toujours aux annonces en

ligne, mais elles ne sont, d'une part, plus fortement d'actualité. D'autres part, les candidats passifs sont soit visibles, soit complètement absents des réseaux professionnels et deviennent ainsi plus difficiles à chasser étant donné qu'il faut les contacter par d'autres moyens. Paradoxalement, le digital facilite le travail du recruteur d'une certaine manière et lui amène de nouvelles tâches qui n'étaient pas de son ressort. En fait, la digitalisation a permis d'augmenter la qualité de candidatures, mais elle a aussi fait naître de nouveaux inconvénients : qualité médiocre des profils ou tout simplement l'inadéquation entre les profils et les offres, manque de renseignement de la part des candidats sur le poste à pouvoir, actualisation régulière de la vacance des postes du côté recruteur.

Par ailleurs, l'essor des médias sociaux professionnels opérant depuis une dizaine d'années a radicalement changé la proposition de valeur ; ainsi ce n'est plus tant l'information qui fait état d'une valeur monétaire mais bien son exploitation. Les médias sociaux sont répartis en trois catégories : les médias relationnels (Facebook), professionnels (LinkedIn, Viadeo) et transactionnels. De nombreux enjeux en découlent. Non seulement le recruteur a dû apprendre à utiliser ces outils, mais il en était de même pour les candidats. Le recruteur classique a évolué en l'espace de cinq ans vers un utilisateur de la technologie mais aussi des outils de communication et de marketing, ce qui a fait de lui un vrai « lettré du numérique ». Cette nouvelle chasse aux candidats ne se fait désormais plus depuis les étages nobles des belles adresses. Derrière son écran, le recruteur cible les profils intéressants qui se trouvent sur les réseaux sociaux (pas toujours professionnels), en collaboration avec le service marketing il devient acteur de la marque employeur.

L'appropriation des dispositifs digitaux et déterminantes pour l'analyse des tâches des recruteurs puisqu'il leur incombe, d'une part, de maîtriser ces outils et, d'autre part, de s'enrichir d'une culture numérique afin de développer leurs compétences professionnelles.⁴²

2.3.2 Avantages, inconvénients et limites du recrutement digital

Le recrutement digital est caractérisé par des avantages, des inconvénients et des limites.

2.3.2.1 Avantages du recrutement digital

Le recrutement digital est :

- Un outil permettant de collecter un grand nombre de curriculum vitae et suite à cela créer une base de données comprenant tous ces curriculum vitae ;

⁴² NAVEZ M « De la digitalisation vers l'utilisation de l'intelligence Artificielle dans le recrutement : quel avenir pour les chasseurs de tête », Master en GRH à finalité spécialisée "mise en œuvre de la gestion stratégique des RH, Faculté des sciences sociales et HEC à Liège université, 2020, p11.

- Un outil permettant un recrutement efficace, de mieux cibler les profils désirés et donc de garder plus longtemps les candidats au sein de l'entreprise. Les recruteurs évitent les mauvaises surprises en engageant un candidat qui correspond aux besoins du poste et n'ont pas besoin de recommencer un recrutement. Les erreurs de recrutement peuvent coûter très cher à l'entreprise, donc un recrutement efficace égale un gain de temps et d'argent ;
- Un outil permettant une réduction de coûts de recrutement, grâce au recrutement digitale, l'entreprise peut considérablement faire des économies. Celles-ci n'ont plus besoin de dépenser pour des frais de papier et de courrier, car la publication d'offre est automatisée. Les dépenses concernant le traitement des candidatures peuvent également diminuer ;
- Un outil qui relève d'une technicité assez simple et accessible à tous ;
- Un outil permettant d'être plus productif étant donné que les curriculum vitae sont souvent traités par des logiciels classant directement les données reçues ;
- Un des premiers avantages est le gain de temps considérable, pour créer et publier les annonces, les recruteurs ont besoin seulement de quelques minutes. L'offre est automatiquement publiée sur le site de l'entreprise. Les sites d'offres d'emploi ou les réseaux sociaux, les candidats sont donc rapidement au courant de l'annonce et peuvent postuler immédiatement. Grâce aux outils numériques pour la recherche de candidats potentiels, les recruteurs gagnent du temps dans la phase de définition du poste et de sourcing, il est plus facile de les cibler rapidement ;
- Il permet une centralisation du processus de recrutement, il existe des logiciels comme l'ATS qui permettent de centraliser l'intégralité des étapes du processus de recrutement, ces logiciels facilitent l'échange d'informations entre les responsables RH et les candidats, l'organisation des documents (CV, diplômes, lettre de motivation etc.) et l'accélération de la prise de décision ;
- Grâce aux outils digitaux, la phase sourcing est plus précise et optimisée. Après avoir défini le besoin pour le poste, il est possible de repérer très rapidement des profils grâce à la diffusion de l'annonce sur les plateformes d'emploi et sur les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn. Ces plateformes représentent des viviers de candidatures et sont une opportunité pour trouver le meilleur candidat ;

- Un outil permettant la diminution du turnover, les entreprises peuvent se référer sur les bases de données RH et des modèles prédictifs, cela permet de limiter les erreurs de recrutement et donc de garder plus longtemps un candidat performant dans l'entreprise ;
- Un outil permettant l'amélioration de l'expérience candidat et de la marque employeur, l'expérience client est l'un des critères à ne pas négliger et les recruteurs le prennent en compte dans le choix des solutions digitales.

2.3.2.2 Inconvénients et limites du recrutement digital

Comme nous avons pu le voir tout au long de notre travail, la digitalisation des ressources humaines possède de nombreux avantages et de plus en plus d'outils sont mis en place par les entreprises. Bien que cela est excellent, il existe toutefois des limites dans la digitalisation du recrutement et certains inconvénients :

- **La déshumanisation des ressources humaines**

Le risque de déshumanisation est présent lorsque le digital prend la place des humains. En effet, tout le système est automatisé et remplacé par les algorithmes, logiciels ou robots, bien que ceux-ci soient efficaces, ils n'ont pas les capacités d'éprouver de l'empathie ou d'autres sentiments humains essentiels dans ce métier. Ces outils ne font également pas de différence entre les individus et leurs modes de vie ;

- **Des candidats moins qualifiés**

Les recruteurs ont la possibilité de poster des annonces sur des jobboards, des réseaux sociaux des sites de carrière. Cela attire davantage de profils et ce n'est pas forcément une bonne chose pour l'entreprise. Si le recruteur ne possède pas de bons outils pour trier et filtrer les candidatures, il sera très difficile de gérer le sourcing. Vu que tout le monde peut postuler, il est probable que le recruteur reçoive des candidatures moins qualifiées, fausses ou ne correspondant pas au poste. Il y a donc un plus grand risque d'erreur si les outils sont mal utilisés ;

- **Biais algorithme et discrimination**

Nous pouvons constater que les algorithmes ne sont pas si neutres que cela dans certaines situations et notamment à cause d'un mauvais fonctionnement, l'algorithme de recrutement peut donc présenter différents types de biais statistiques et économiques ;

- **Le biais de variable omise**

Les résultats produits par les algorithmes d'apprentissage se basent sur beaucoup de variables mais celles-ci ne sont pas toujours complètes. Par exemple, les compétences innées ou acquises avec l'expérience sont compliquées à intégrer dans les algorithmes de recrutement. Ce sont surtout des soft skills (leadership, empathie, esprit d'équipe, etc.). Ces capacités peuvent donc être négativement associées aux résultats scolaires et peuvent provoquer un risque de rejeter un candidat avec des notes moyennes mais des compétences managériales indispensables pour le poste. Les variables incomplètes peuvent donc donner des résultats faussés. Selon des études, le fait de ne pas prendre en compte certaines caractéristiques d'un algorithme peut entraîner de la discrimination ;

- **Le biais d'endogénéité**

Les algorithmes de machine learning se basent sur des données antérieures pour prévoir le futur. Le problème est que l'utilisation des données passées ne sont pas toujours bonnes pour anticiper les événements futurs. Les humains sont capables d'anticiper certains événements futurs mais il reste impossible pour les algorithmes de faire des anticipations ;

- **Le biais de sélection**

Le biais de sélection survient lorsqu'une entreprise étudie une population avec des caractéristiques différentes de la population globale. Les résultats peuvent être biaisés à cause des autres caractéristiques de la population générale qui ont été omises. Il faut prendre une population représentative pour pouvoir mener l'enquête ;

- **Les biais économiques**

Pour des raisons économiques, certains algorithmes peuvent contenir des biais. Selon une étude de Lambrecht et Tucker datant de 2017, les publicités fournies par des algorithmes en ligne sur les offres d'emplois dans le domaine de la science seraient plus souvent proposées aux hommes qu'aux femmes. Cela a révélé que les algorithmes prenant en compte seulement le rapport coût-efficacité de la diffusion d'annonces en proposent moins aux femmes. La raison de ce phénomène est que le coût de segmenter les femmes jeunes est supérieur à celui des hommes. Il faut donc tenir compte du contexte économique dans lequel l'algorithme est développé ;

- **Entretien à distance : interaction limitée**

En ce qui concerne les entretiens avec les robots ou des algorithmes, ceux-ci posent des questions à la suite au candidat mais celui-ci ne peut pas obtenir de feedback en retour ou avoir assez de temps pour répondre. Il existe différentes personnalités et chaque

individu peut réagir différemment à ce type d'entretien. Il serait peut-être beaucoup plus à l'aise face à un recruteur lors d'un entretien classique ;

- **Risque d'erreur**

Tout d'abord, le recrutement digital peut être compliqué à comprendre au début. Il faut une adaptation aux recruteurs pour s'approprier ce nouveau processus et cela peut demander du temps. Si le processus de recrutement n'est pas bien organisé, il peut devenir plus lent et moins efficace.

Les recruteurs peuvent aussi faire face à des profils moins motivés, car les démarches de candidatures sont moins compliquées et longues. Le sentiment donné par le recruteur et le candidat peut aussi différer de la réalité lors d'un entretien par téléphone ou vidéo.

Le principal risque d'erreur est la mauvaise perception de l'autre ;

- **Intégration plus difficile**

Si le nouvel employé a passé toutes les étapes de recrutement en ligne et a signé tous les documents à distance, l'intégration du profil devient plus difficile pour l'entreprise.

Le candidat passe du virtuel à la réalité, ce qui peut être déstabilisant. L'image qu'il s'est faite de l'entreprise n'est peut-être pas celle qu'il imaginait.

Selon BARKAT et OUKRID, il existe cependant des limites à la mise en place du recrutement digital.

- Le recrutement digital ne permet pas de toucher toute la population à la recherche d'un nouveau job. En effet, il semble qu'une partie de la population ne s'intéresse pas réellement aux offres sur internet, il s'agit plus des managers ou des nouvelles ;
- Lors de la mise en ligne de l'offre d'emploi il sera demandé que cette dernière respecte certains critères comme la taille du fichier ou encore son format, ce qui demande aux personnes un minimum d'expérience dans ce domaine ;
- Des virus ou spam peuvent s'infiltrer dans les programmes ;
- De par l'utilisation de l'e-recrutement, les données manuscrites disparaissent peu à peu ce qui peut empêcher les tests de recrutement tels que la graphologie. ⁴³

⁴³JACMIN C, op.cit. Pp16 17

Conclusion

L'internet pénètre largement les pratiques de recrutement et de recherche d'emploi, cela ne semble pas pour autant modifier en profondeur les comportements des recruteurs et des candidats. Toute la difficulté est de savoir quels sites s'accorde le mieux au profil des candidats. La force de l'internet est indéniablement, en amont de l'acte de candidature en lui-même.

Les entreprises doivent prendre en compte les attentes, les sentiments et les besoins des personnes face au recrutement digital. Pour une mise en œuvre efficace et optimale du recrutement numérique, l'entreprise doit opter pour une stratégie mixte en utilisant la digitalisation ainsi que des pratiques classiques tout en prenant en compte les besoins de chaque partie prenante.

Dans ce chapitre nous avons étudié la digitalisation du recrutement, une nouvelle réalité pour les entreprises. La première section a été consacrée au concept recrutement, nous l'avons défini et retracé son processus. Dans la seconde nous avons abordé le recrutement digital à travers des définitions, son historique, nous nous sommes retardés sur son processus et ses outils, les avantages, inconvénients, enjeux et limites.

Ce chapitre nous a permis d'avoir une meilleure compréhension de la pratique du recrutement digital dans les entreprises.

Chapitre III

*Le recours au recrutement digital au
niveau de l'ANEM de Tizi-Ouzou*

Introduction

Les chapitres théoriques nous ont permis d'avoir les informations essentielles sur la transformation digitale et d'avoir une connaissance particulière sur le recrutement digital.

Ce chapitre a pour but de présenter les principaux éléments du cadre méthodologique en vue de répondre au principal objectif de ce modeste travail qui n'est que le degré de recrutement digital de la fonction RH au sein de l'ANEM. Ce chapitre est scindé en deux (02) sections :

Dans la première section, nous avons présenté l'organisme d'accueil L'ANEM, incluant l'historique, l'organigramme, les missions, et l'organisation générale de l'ANEM.

La deuxième et dernière section est consacrée aux moyens mis en place pour la digitalisation du recrutement à l'ANEM, elle est scindée en trois sous sections. La première porte sur les différents outils mis en place par l'AMEN pour le recrutement digital, la seconde sur les étapes suivies par l'ANEM pour le recrutement digital et la troisième l'analyse et la synthèse des résultats obtenus au sein de l'ANEM.

Section1 : Historique et présentation générale de l'ANEM

La première section porte sur l'historique et une présentation générale de l'ANEM sur laquelle notre étude de cas est menée. Nous abordons l'historique de sa création, sa structure organisationnelle et ses missions.

1.1 Historique de l'ANEM

L'agence est passé de l'ONAMO (Office National Algérien de la Main d'œuvre) en 1963 à l'ANEM (Agence Nationale des Emplois et Métiers) en 1990.

1.1.1 L'ONAMO (ancien nom de l'ANEM)

L'Office National Algérien de la Main-d'œuvre (L'ONAMO), créé par le décret du 29 novembre 1962, il a pour principale fonction, à partir de 1963, la gestion des flux migratoires vers la France, puis dans les 1970, vers la République Démocratique Allemande. Une ordonnance du 17 juin 1971 précise son organisation. Cependant, l'organisme a un rôle limité, l'Algérie ne conduisant pas de véritable politique d'emploi pendant cette période.

En vertu d'un décret algérien du 29 mai 1963, les candidats à l'émigration la production d'un visa de l'ONAMO, qu'il peut obtenir s'il n'a pas trouvé de travail un mois après son inscription auprès de l'office. Le nombre de personnes pouvant être accueillies est fixé par la France : 35000 par an en 1964, 25000 par an à partir de 1967. Le gouvernement algérien met fin à l'émigration dans ce cadre en septembre 1973.

Au total, l'ONAMO aurait permis l'illustration légale de 225800 travailleurs entre 1965 et 1973.

1.1.2 L'ANEM

L'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) prend la suite de l'ONAMO en 1990 en tant qu'établissement public. Elle est dotée en 2004 du statut d'établissement public à gestion spécifique. Elle est placée sous la tutelle du ministre du travail et de la sécurité sociale. L'ANEM est l'organisme responsable du service public de l'emploi en Algérie.

En application de textes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), un service public de l'emploi est instauré en Algérie par le décret n°62-99 du 29 novembre 1962. Il est confié à l'Office Nationale Algérien de la Main-œuvre (ONAMO). Le dispositif sera ensuite remanié ou complété par des textes réglementaires ou législatifs à plusieurs reprises, notamment en 1963 (instauration d'un monopole sur le flux migratoires), 1971 (organisation de l'ONAMO).

En 1990, un changement de dénomination de l'ONAMO en Agence Nationale de l'Emploi, (ANEM) est décidé. Un établissement chargé de l'indemnisation des travailleurs

licenciés est mis en place en 1994, la Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC). En 1996, l'appui aux jeunes voulant créer leur entreprise est confié à l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ).

L'ANEM verra son statut changer en 2004, au moment où la création d'agences d'emploi privées est décidée.

1.2 Présentation générale de l'ANEM

L'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) a pour mission et s'organise.

1.2.1 Mission

L'ANEM est chargée principalement de recueillir et de mettre en relation l'offre et la demande de travail. Elle a également une fonction d'étude, d'analyse et de diffusion des informations sur le marché du travail. Elle doit favoriser la mobilité géographique et professionnelle des demandeurs d'emploi, sur le plan national comme international. Enfin, l'ANEM s'est vu confier le contrôle des organismes privés contribuant au service public de l'emploi, autorisés en vertu de la loi de 2004. Seize d'entre eux ont été créés entre 2009 et 2011.

L'ANEM peut se voir confier la mise en œuvre d'aide à l'emploi. C'est le cas depuis 2008 du dispositif d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP) qui vise à favoriser l'insertion professionnelle des jeunes n'ayant pas encore exercé une activité rémunérée.

- Organiser et assurer la connaissance de la situation et de l'évolution du marché nationale de l'emploi et de la main d'œuvre ;
- Recueillir et mettre en relation l'offre et la demande de travail ;
- Suivre, dans le cadre de la législation et la réglementation relatives à l'emploi des étrangers, l'évolution de la main d'œuvre étrangère en Algérie, organiser et gérer le fichier national des travailleurs étrangers ;
- Assurer l'application des mesures découlant des conventions et accords internationaux en matière d'emploi ;
- Assurer l'application des mesures de contrôle qui découlent des dispositions de la loi N° 04-19 du 13 Dhou el kaada 1425 correspondant du 25 Décembre 2004 relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi ;
- Mettre en place un système d'information permettant de renseigner de manière précise, régulière et fiable sur les fluctuations du marché de l'emploi et de la main d'œuvre ;
- Procéder à toute analyse et expertise en matière d'emploi et de main d'œuvre ;
- Entreprendre toutes études et enquêtes liées à l'accomplissement de sa mission

- Développer et normaliser les instruments et outils permettant le développement de la fonction d'observation du marché de l'emploi ;
- Recueillir et mettre en relation l'offre et la demande de travail et à ce titre elle chargée : d'assurer le recueil de l'information, l'orientation et le placement des demandeurs d'emploi, d'organiser la compensation des offres et des demandes d'emploi au niveau national, régional et local, de favoriser la mobilité géographique et professionnelle des demandeurs d'emploi ;
 - Participer à la mise en œuvre des différents dispositifs d'emploi initiés par les pouvoirs publics.

1.2.2 Organisation générale de l'ANEM

L'ANEM a mis en place un réseau territorial comprenant :

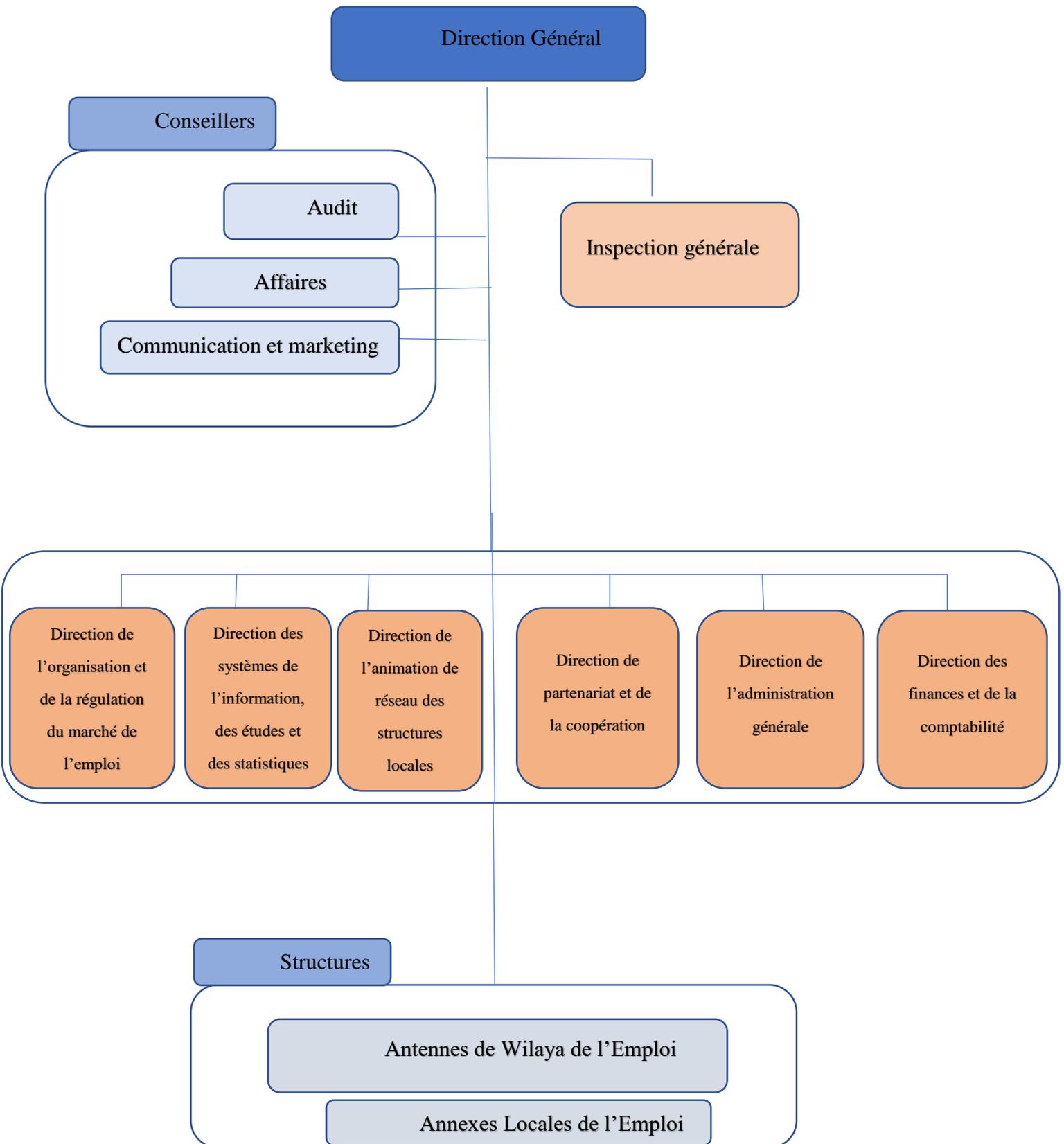
- 208 Agences Locales de l'Emploi (ALEM) ;
- 48 Agences de Wilaya de l'Emploi (AWEM) ;
- 11 Directions Régionales de l'Emploi (DREM).

Les agences locales, complémentaires de agences de wilaya, sont constituées en fonction des besoins locaux ; il y en avait 151 fin 2009 et elles sont 208 en 2014 avec une moyenne de 10 nouvelles agences chaque année.

Un programme de recrutement pour la période 2006-2008 a été lancé pour renforcer les effectifs de l'ANEM, qui étaient de 805 cadres et agents en 2006. Il y en avait 4300 en 2012.

La direction générale, sise à Alger, est confiée entre 2011 et 2018 à Mohammed Tahar Chalal, ancien directeur générale de l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ). Ils ont remplacé en novembre 2008 par Redha Ahmed Zegadi, ancien directeur régional de l'ANEM à constantine.

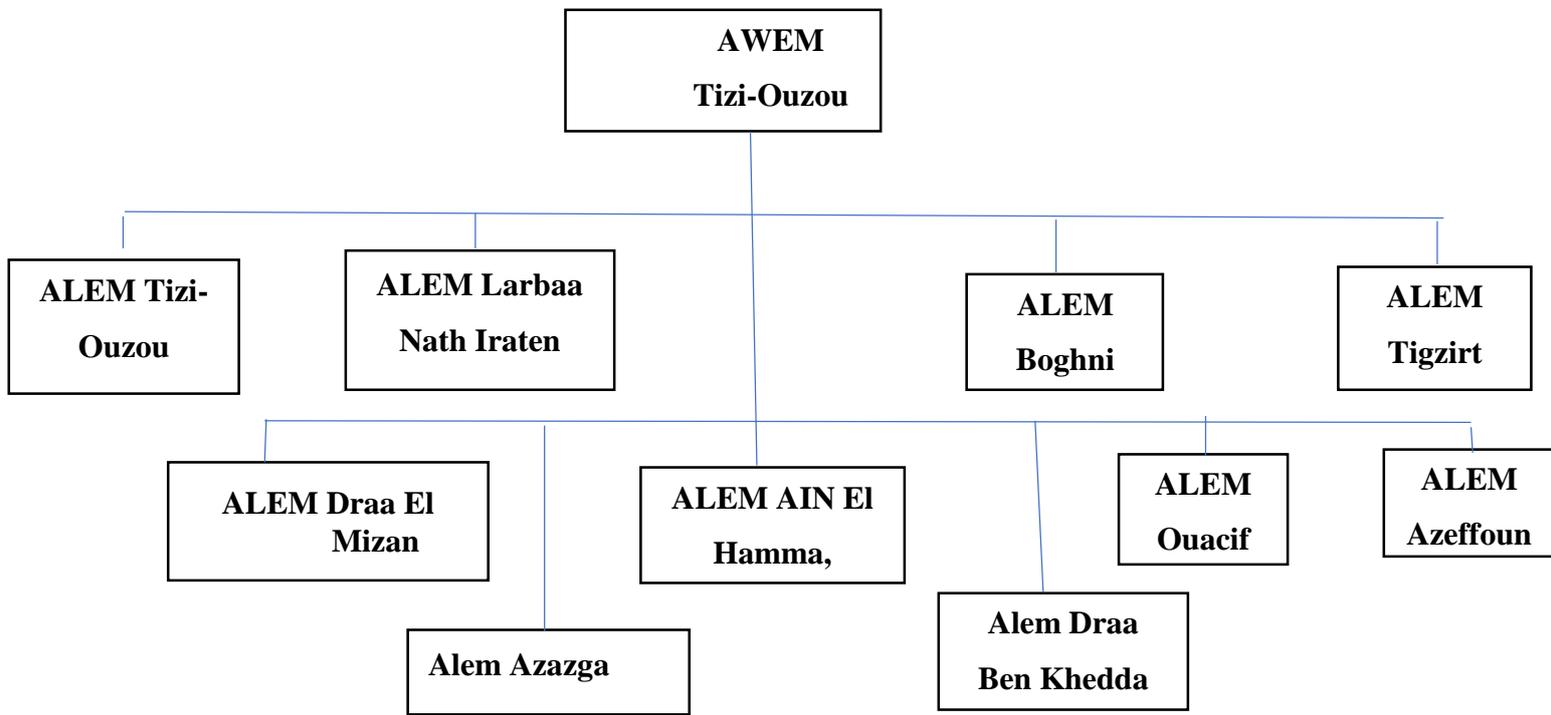
Figure n°2 : Organigramme de la direction générale de l'ANEM



Source : document interne de l'ANEM

1.2.3 L'organisation de l'Agence de Wilaya de l'Emploi de Tizi-Ouzou

Figure n°3 : Organigramme du réseau AWEM de Tizi-Ouzou



Source : document interne de l'ANEM

Section2 : Les moyens mis en place pour le recrutement digital de l'ANEM

La deuxième section porte sur les outils mis en place pour la digitalisation du recrutement, les étapes suivies pour le recrutement digital, les perspectives, l'analyse et l'interprétation des résultats.

2.1 Les différents outils de recrutement digital au sein de l'ANEM

Les outils mise en place pour le recrutement digital au niveau de l'ANEM sont : les outils internes et externes.

2.1.1 Outils internes

Les outils internes au niveau de l'ANEM sont :

2.1.1.1 Instauration d'un système d'information national sur la gestion du marché de l'emploi (Wassit)

Image n°7 : WASSIT on line



Source : document interne de l'ANEM

A. Présentation du nouveau SI-Métier WASSIT

Dans le cadre de la modernisation des services de l'ANEM pour s'adapter aux nouveaux défis du marché de l'emploi, à l'effet de répondre, d'une manière plus efficace, aux besoins des entreprises et des demandeurs d'emploi.

Les efforts déployés par l'ANEM, ont abouti entre autres au :

- Développement d'un nouveau système d'information évolutif pour l'intermédiation, baptisé « WASSIT »
- Elaboration d'une nomenclature Algérienne des métiers/Emploi

Image n°8 : Logo du site WASSIT

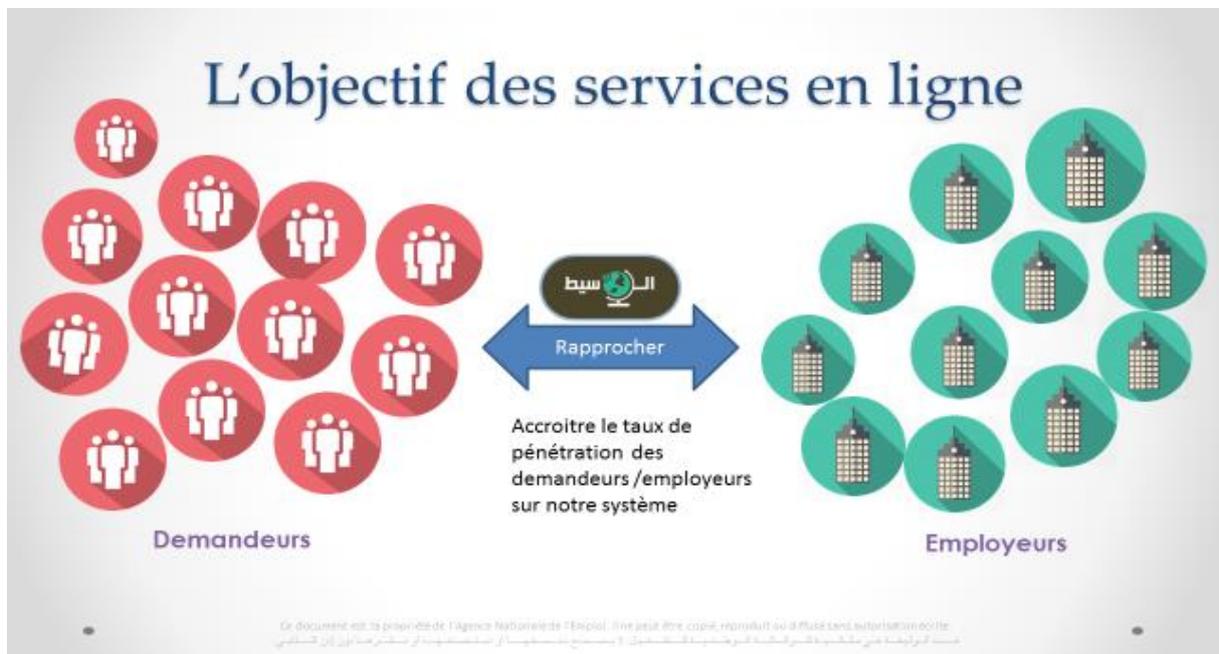


Source : document interne de l'ANEM

B. L'objectif des services en ligne

L'objectif principale des services en ligne est d'accroître le taux de pénétration des demandeurs et employeurs sur le système.

Image n°9 : L'objectif des services en ligne



Source : document interne de l'ANEM

2.1.1.2 NAME (Nomenclature Algérienne des Métiers et Emploi)

Image n°10 : Nomenclature Algérienne des Métiers et Emploi



Source : document interne de l'ANEM

A. Présentation de la NAME

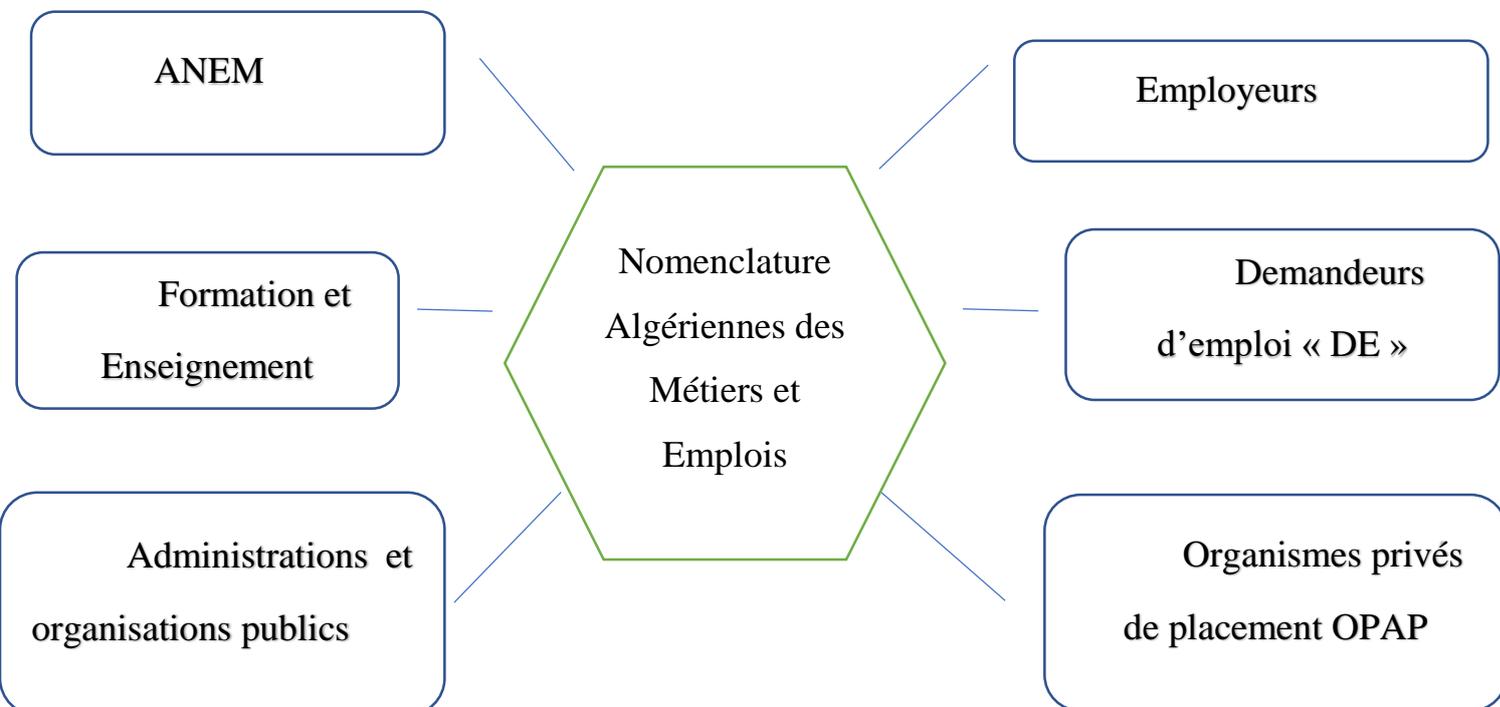
La réalisation de la Nomenclature Algérienne des Métiers et Emplois (NAME) s'inscrit dans le cadre de la modernisation des services fournis par l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM), qui vise à faire de l'agence un instrument efficace et incontournable de la politique nationale de l'emploi.

Une cellule nommée Bureau NAME (DOME) garantit son actualisation, assure une veille multi forme et accompagnes les partenaires de l'ANEM à son utilisation.

La Name est :

- Un référentiel métier actualiser, les métiers/emplois sont classés et listés selon les similitudes des activités et des compétences de base commune.
- Un support à la définition et à l'analyse des profils d'offres et demandeurs d'emplois.
- Opérationnel, intégré dans le système d'information de l'ANEM « WASSIT », elle optimise le rapprochement entre l'offre et la demande d'emplois.

Figure n°4 : Les utilisateurs de la NAME



Source : document interne de l'ANEM

B. Les objectifs de la NAME

Les objectifs de la NAME sont les suivants :

- Mettre en place un langage en commun dont bénéficiera les différents partenaires qui gravite autour de l'emploi ;
- Avoir une description précise et fiable sur l'ensemble des métiers ainsi que des compétences disponibles sur le marché du travail Algérien ;
- Disposer d'un support d'analyse des profils d'offres et demandeurs d'emplois, afin d'optimiser le rapprochement ;
- Elargir les champs de pistes professionnelles ;
- Identifier les besoins en formation ;
- La NAME un outil efficace ;

L'utilisation de la nomenclature algérienne des emploi/métiers par les conseillers à l'emploi de L'ANEM leurs a permis des améliorations envers les demandeurs pour :

- Mieux cerner le profil métiers du demandeur lors de inscriptions ;
- Identifier les compétences du demandeur afin de mieux le conseiller ;

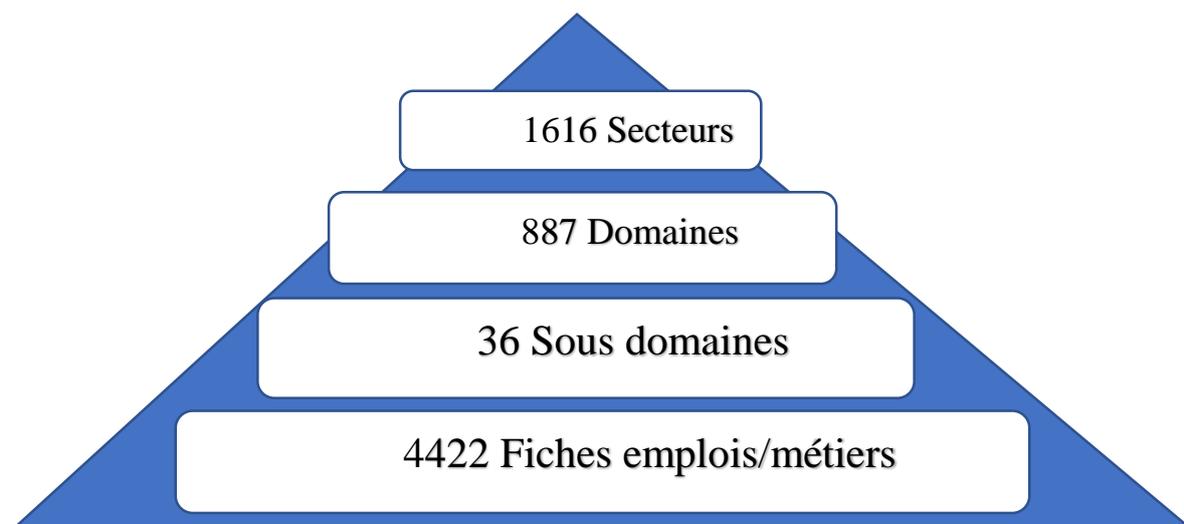
- L'orienter vers une formation qui répond à ses besoins ;
- Accompagner le demandeur dans l'élaboration de son CV ou de sa lettre de motivation ;
- Mieux conseiller sur les dispositifs (ANSEJ, CNAC) ;
- Concernant le service proposé aux employeurs, la NAME permet de :
- Mieux identifier ses besoins en matière de compétences, de profils ;
- Faire une meilleure présélection des candidats ;
- Proposer une offre de service de qualité.

C. Architecture de la NAME

La NAME est construite selon une architecture arborescente, la classification par secteurs économiques reconnu :

- Secteur primaire (agriculture, pêche, énergie, extraction, et hydrocarbure) ;
- Secteur secondaire (industrie, installation, maintenance et propreté, artisanat d'art, bâtiment et travaux publics) ;
- Secteur tertiaire (commerce, hôtellerie, restauration, tourisme, transport et logistique, communication, banque assurances et immobilier, support à l'entreprise, santé, spectacle, formation, enseignement et recherche scientifique, services à la personne et à la collectivité) ;

Cette structure logique est composée aussi de quatre niveaux de classification :



Source : document interne de l'ANEM.

2.1.1.3 Intranet (portail 3AMALI)

Le premier rôle du portail est d'informer les collaborateurs de l'ANEM, c'est un point de liaison et de connexion vers toutes les applications, un référentiel où tous les collaborateurs puissent leurs informations.

2.1.1.4 SID (Système d'Information Décisionnel)

Le SID est un système utilisé par les statisticiens de l'ANEM.

2.1.1.5 Help desk

Le help desk est une application qui prend en charge des incidents informatique relatifs aux problèmes liés à l'activité.

2.1.1.6 MOOC

Le MOOC est une plateforme de formation de l'ANEM.

2.1.1.7 FORSATI

FORSATI est une plateforme qui prend en charge la postulation en ligne aux offres plus la revalidation des demandes d'emploi.

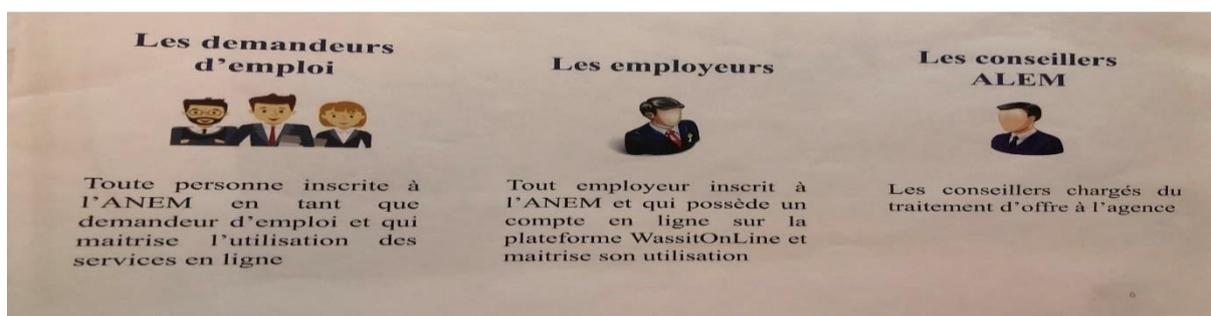
A. L'objectif de FORSATI

- Renforcer le service d'intermédiation entre les offres et les demandes d'emploi à travers la postulation autonome
- Permettre aux demandeurs d'emploi de postuler aux offres d'emploi disponibles sur WASSIT On Line
- Renforcer la transparence dans la sélection des offres d'emploi
- Assurer le retour d'information de recrutement

B. Les bénéficiaires de FORSATI

Les bénéficiaires de FORSATI sont les demandeurs d'emploi, les employeurs et les conseillers ALEM.

Image n°11 : Les bénéficiaires du projet FORSATI



Source : document interne de l'ANEM

- Dans le cadre de la digitalisation des services en ligne, il est devenu nécessaire de renforcer la qualité d'intermédiaire de l'ANEM à travers une nouvelle offre de service qui place le demandeur d'emploi comme premier bénéficiaire ;
- Il s'agit d'intégrer la postulation autonome au service de recrutement ;
- Ce projet vise à encourager les demandeurs d'emploi et les employeurs à utiliser nos services en ligne.

C. Les services de FORSATI

Les services développés par FORSATI sont :

Aux demandeurs d'emploi

- Postulation à un offre d'emploi ;
- Suivi de postulation ;
- Annuler une postulation ;
- Notifications.

Aux employeurs

- Affichage des postulations ;
- Affichage des profils DE ;
- Sélection et planification d'entretien ;
- Résultat d'entretien ;
- Notification.

Aux conseillers de l'agence

- Modifications de l'offre ;
- Affichage des postulations ;
- Affichage des sélections ;
- Affichage des entretiens ;
- Résultat d'entretien ;
- Notifications.

2.1.1.8 MIRSAL

MIRSAL est une convocation en ligne et revalidation en ligne par SMS pour les usagers.

Image n°12 : MIRSAL



Source : document interne de l'ANEM

2.1.2 Outils externes

Les outils externes de recrutement digital au niveau de l'ANEM sont :

2.1.2.1 Inscription en ligne

L'inscription en ligne se fait sur le site internet de l'ANEM (www.anem.dz) ;

2.1.2.2 Minha

Minha est un site internet de l'ANEM pour de profils (<https://minha.anem.dz/>)

Image n°13 : site internet Minha de l'ANEM



Source : document interne de l'ANEM

2.1.2.3 Publication des offres sur Facebook

L'ANEM a une page Facebook sur laquelle elle publie les offres d'emplois disponibles.

2.1.2.4 N° vert 3005

L'ANEM dispose d'un numéro vert et c'est à travers cette application que le numéro vert fonctionne. Le numéro vert est gratuit et disponible pour tout le monde pour joindre la cellule d'écoute de l'agence de l'emploi pour s'informer. L'application écoute+ est liée au numéro vert.

Image n°14 : Le numéro vert de l'ANEM

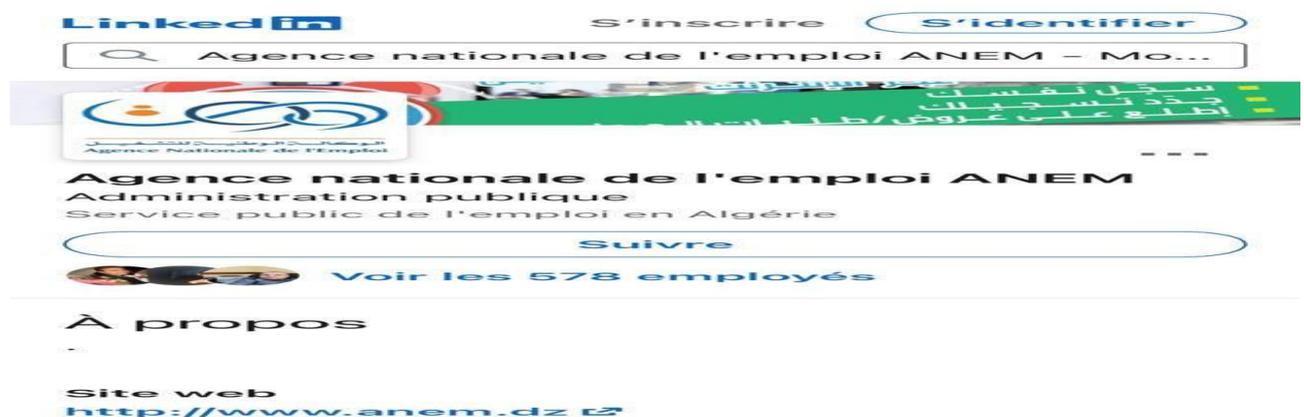


Source : document interne de l'ANEM

2.1.2.5 Compte LinkedIn pour l'ANEM Tizi-Ouzou

L'ANEM a un compte sur LinkedIn. Le compte est pour les professionnels, on s'y inscrit avec toutes les compétences et les professionnels vous contact, c'est un outil de Microsoft.

Image n°15 : le compte du réseau professionnel LinkedIn de l'ANEM



Source : profil LinkedIn de l'ANEM

2.2 Les étapes du recrutement digital à l'ANEM

Les étapes suivies pour le recrutement digital à l'ANEM se présente sous trois (03) phases :

2.2.1 L'inscription

Les offreurs peuvent s'inscrire en ligne comme ils peuvent le faire directement à l'ANEM. Ils envoient ensuite à l'ANEM le poste et les critères qu'ils recherchent.

Le demandeur après sa pré-inscription sur l'application, il doit passer à l'ANEM avec les documents (diplômes, expérience, etc.) pour confirmer les informations données sur l'application. Après vérification des informations l'inscription sera validée et le demandeur aura un compte sur l'application.

C'est l'ANEM qui choisit les candidats, minimum 3 et maximum 5 candidats par profil, c'est selon l'importance du poste. Les prioritaires sont ceux qui ont un matching de 100%, c'est-à-dire ceux dont le profil correspond à l'emploi, et ensuite ceux avec plus d'expérience.

2.2.2 La convocation par sms

L'ANEM après avoir choisi les candidats, envoie une convocation par sms. Ce sms les demande de se présenter à l'ANEM le plus tôt possible sans leur donner aucune information, aucun détail, pour qu'il ne refuse de se présenter là-bas.

2.2.3 L'orientation

L'ANEM donne un bulletin de présentation aux demandeurs choisis. Ce bulletin est appelé la lettre d'orientation. La lettre d'orientation est un document remis par l'agence de l'emploi afin d'orienter le primo demandeur vers un employeur dans le cadre du dispositif d'aide à l'insertion professionnelle. La lettre d'orientation peut être donnée aussi à un demandeur qui a déjà un emploi mais qui en cherche un autre. Cette lettre a deux parties :

Une partie reste chez l'employeur et l'autre partie doit être remise à l'ANEM. En cas de refus de la part de l'employeur cela doit être justifié pour les statistiques.

WASSIT online est composé de 3 services :

- Service demandeur ;
- Service offreur ;
- Service agence. **B. Ecoute+**

Image n°16 : Sites de l'ANEM pour les demandeurs et employeurs



Source : document interne de l'ANEM

L'affichage des deux espaces demandeurs et employeurs de l'ANEM se présente sur le site comme suit dans l'image n°17.

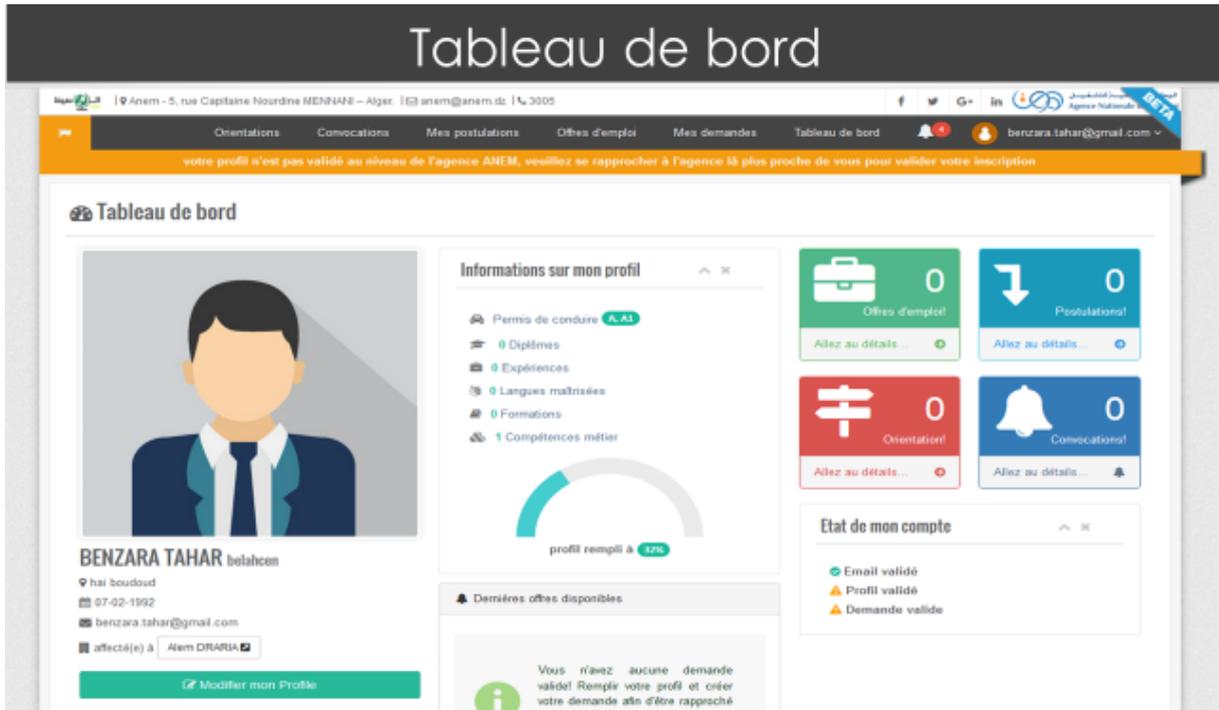
Image n°17 : Exemple profil demandeurs et employeurs



Source : document interne de l'ANEM

Le profil demandeurs de l'ANEM après identification ou création de nouveaux profils se présente dans l'image n°18 ci-dessous :

Image n°18 : Profil demandeurs



Source : document interne de l'ANEM

Le profil employeurs de l'ANEM après identification ou création de nouveaux profils se présente dans l'image n°19 ci-dessous :

Image n°19 : Profil employeur



Source : document interne de l'ANEM

2.3 Analyse et synthèse des résultats de l'enquête qualitative par entretien

L'analyse et la synthèse des différents résultats obtenues lors de notre enquête effectuée au niveau au près le l'ingénieur à l'informatique et l'ingénieure au statistique de l'ANEM nous a permis de connaître le niveau de leur transformation digitale notamment du recrutement.

2.3.1 Analyse des résultats

Afin de déterminer le degré de la digitalisation du recrutement et additivement au travail d'observation et de questionnement effectuée durant la période de notre stage. Nous avons établi un questionnaire sous forme d'entretien :

2.3.1.1 Département des RH

Tableau n°08 : Département ressources humaines

A l'ANEM, avez-vous un département ressources humaines ?	Oui	Non
	✓	

Source : questionnaire d'entretien utilisé avec le personnel de l'ANEM

L'observation a fait ressortir que l'agence a un département des Ressources Humaines qui s'occupe de la gestion du personnel.

Tableau n°09 : Les pratiques de la fonction RH

Quelles pratiques de la fonction RH existent chez vous ?	Oui	Non
Gestion des carrières	✓	
Rémunération	✓	
Formation	✓	
Evaluation des compétences	✓	
Recrutement	✓	
Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)	✓	
Communication interne	✓	
Autres		✓

Source : questionnaire d'entretien utilisé avec le personnel de l'ANEM

D'après le tableau n°09 nous constatons que : l'ANEM intègre toutes les pratiques de la fonction RH notamment : la formation, le recrutement, la rémunération, la gestion des

carrières, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), l'évaluation des compétences.

2.3.1.2 Le degré de la transformation digitale de l'agence

Tableau n°10 : La transformation digitale

Êtes- vous en phase de transformation digitale	Oui	Non
	✓	

Source : questionnaire d'entretien utilisé avec le personnel de l'ANEM

Après notre diagnostic, nous avons constaté que l'Agence Nationale de l'Emploi est en phase de de transformation digitale comme toutes les autres grandes entreprises.

Tableau n°11 : La durée du commencement de digitalisation

Si oui, depuis quand le processus est enclenché ?	Oui	Non
1-5ans		✓
5-10ans	✓	
Plus		✓

Source : questionnaire d'entretien utilisé avec le personnel de l'ANEM

D'après le tableau n°11, nous constatons que cela fait exactement 7ans que l'entreprise a commencé à saisir les opportunités offertes par les TIC.

L'ANEM n'a pas encore de services consacrés à la digitalisation du recrutement, ce processus est chapeauté par la direction générale, l'opération est rattachée à la direction du système informatique (DSI).

2.3.1.3 Degré de digitalisation du recrutement à l'ANEM

Tableau n°12 : Le service qui s'occupe de la digitalisation du recrutement

Disposez-vous d'un service qui s'occupe du recrutement digital ?	Oui	Non
		✓

Source : questionnaire d'entretien utilisé avec le personnel de l'ANEM

Selon le tableau n°12, nous constatons que l'ANEM est en stade peu avancé de recrutement digital pour plusieurs raisons.

Tableau n°13 : Un chef de digitalisation

Si oui, avez-vous un chef de digitalisation ?	Oui	Non
		✓

Source : questionnaire d'entretien utilisé avec le personnel de l'ANEM

Après diagnostic, nous constatons que : l'agence n'a encore ni chef de digitalisation du recrutement comme le manager du projet e-recrutement ni aucun nouveau métier en charge de la transformation digitale comme le community manager, l'expert web-marketing, l'actuaire digital... (voir tableau n°13).

Tableau n°14 : Les étapes de la digitalisation du recrutement

A quelles étapes de la digitalisation du recrutement se trouve votre agence ?	Oui	Non
Etape 1	✓	
Etape 2	✓	
Etape 3	✓	
Etape 4		✓
Etape 5		✓

Source : questionnaire d'entretien utilisé avec le personnel de l'ANEM

D'après le tableau n°14, nous constatons que l'agence est à la troisième étape de la digitalisation du recrutement. Elle a dépassé la première et la deuxième étape à savoir :

Étape 1 : consiste en la capacité de l'entreprise à utiliser des outils digitaux pour renforcer l'efficacité de ces tâches et de ces processus quotidiens.

L'ANEM utilise effectivement des outils digitaux pour le recrutement qui lui ont procuré beaucoup d'avantages.

Étape 2 : une présence en ligne où les consommateurs peuvent trouver l'entreprise en ligne.

L'agence a un site web (www.anem.dz) sur lequel tous ses services sont exposés. Elle a aussi une page sur Facebook et YouTube.

Étape 3 : l'entreprise propose des solutions en ligne (recevoir des offres et demandes en ligne).

Les demandeurs et employeurs de l'ANEM peuvent s'inscrire et passer tout le processus de recrutement en ligne sans se déplacer à l'une des agences ANEM. En revanche le demandeur d'emploi ne peut commencer à travailler sans passer à une agence qu'on lui livre un carnet pour finaliser son recrutement.

Après cette étape, elle devra passer par deux autres étapes, la quatrième et la cinquième.

Étape 4 : l'entreprise sera capable de proposer des services personnalisés basés sur l'information partagée, récoltée en ligne.

Étape 5 : l'entreprise est entièrement connectée, elle sera capable de maximiser les opportunités digitales à travers une stratégie omni canal centrée sur le demandeur et l'employeur.

Elle connecte ses demandeurs et employeurs à ses opérations internes et à sa supplychain.

La maturité digitale a aussi ses étapes.

Tableau n°15 : Les outils de la digitalisation utilisés

Quels outils de digitalisation utilisez-vous ?	Oui	Non
Serveurs	✓	
Sites internet	✓	
Applications mobiles	✓	
Newsletters	✓	
Intranet	✓	
Logiciels métiers	✓	
Autres		✓

Source : questionnaire d'entretien utilisé avec le personnel de l'ANEM

D'après le tableau n°15, nous pouvons voir que : l'Agence Nationale de l'Emploi utilise comme moyens digitaux : les serveurs, les sites internet, le site internet, newsletters, d'applications mobiles, intranet, logiciel métier.

Tableau n°16 : Niveau du e-recrutement de l'ANEM

Quel est votre niveau de digitalisation du recrutement ?	Oui	Non
Recrutement 1.0	✓	
Recrutement 2.0	✓	
Recrutement 3.0		✓
Recrutement 4.0		✓

Source : questionnaire d'entretien utilisé avec le personnel de l'ANEM

D'après le tableau n°16, nous constatons le recrutement digital de l'ANEM se trouve au deuxième niveau le recrutement 2.0, elle n'est plus classique 1.0, il a mis au service des entreprise l'application NAME qui permet de faciliter la définition du profil du candidat recherché, l'entreprise pour confirmer l'offre d'emploi doit déposer une demande, après le sourcing une présélection l'agence envoie à l'entreprise le dossier de quelques candidats pour l'entretien et la sélection.

Le recrutement évolue à l'air du digital ainsi :

- Recrutement 1.0 : la montée en puissance des job-boards, la presse le plus grand media véhiculent les annonces (malgré l'existences des réseaux sociaux), CV et lettre de motivations saisies et envoyées par mail.
- Recrutement 2.0 : nous assistons à un recours de plus en plus systématique et poussé à des SIRH avec le développement significatif de l'intégration des réseaux sociaux.
- Recrutement 3.0 : qui vas plus loin en introduisant d'avantage de techniques issues du marketing digital, comme l'envoi automatisé de mail, la notion de persona, tout en mettant en avant la notion d'expérience candidat digital ou non.
- Recrutement 4.0 : ce sont désormais aux entreprises de convaincre et séduire leurs futurs collaborateurs. Les recruteurs sont poussés à dénicher eux même les meilleurs profils.

Tableau n°17 : Les outils de recrutement digital

Quels outils d'e-recrutement utilisez- vous ?	Oui	Non
Cv thèques		✓
Analytique RH	✓	
Vidéo	✓	
Solution D5D		✓
ATS (Applicant Tracking System)		✓
Intranet(3AMALI)	✓	
SID (Système d'Information Décisionnel)	✓	
FORSATI	✓	
Autres	✓	

Source : questionnaire d'entretien utilisé avec le personnel de l'ANEM

Après analyse le recrutement à l'ANEM n'est plus classique 1.0, il a mis au service des entreprise l'application NAME qui permet de faciliter la définition du profil du candidats recherchés, l'entreprise pour confirmer l'offre d'emploi doit déposer une demande, après le sourcing une présélection l'agence envoie à l'entreprise le dossier de quelques candidats pour l'entretien et la sélection.

L'ANEM dispose généralement de ses propres outils internes pour le recrutement digital, de sites internet, de réseaux sociaux et de réseaux professionnels et d'applications mobiles.

Tableau n°18 : Les réseaux sociaux utilisés

Lesquels des réseaux sociaux utilisez-vous ?	Oui	Non
Facebook	✓	
Twitter		✓
Instagram		✓
YouTube	✓	
Autres		✓

Source : questionnaire d'entretien utilisé avec le personnel de l'ANEM

D'après le tableau n°18, nous pouvons constater que l'ANEM utilise Facebook et YouTube comme réseaux sociaux, elle a une page Facebook même si son sourcing est basé sur son site web (les préinscrits).

Tableau n°19 : Les réseaux professionnels utilisés

Quels réseaux professionnels utilisez-vous ?	Oui	Non
LinkedIn	✓	
Viadeo	✓	
Emploipartner.com		✓
Outlook	✓	
Autres		✓

Source : questionnaire d'entretien utilisé avec le personnel de l'ANEM

D'après le tableau n°19, nous pouvons constater que : à l'ANEM c'est LinkedIn, viadeo et Outlook qui sont utilisés comme réseau professionnel.

La digitalisation du processus de recrutement a apporté à l'ANEM des avantages comme : le gain de temps, la simplicité et l'efficacité. Les étapes sont largement facilitées. Cependant, des inconvénients persistent comme la faiblesse du recours des employeurs et des candidats au recrutement digital.

L'ANEM a lancé le programme de recrutement digital en fin 2021, donc pour faire un bilan des entreprises qui ont recruté avec eux par cette voie il faut au moins un an.

L'ingénieur au statistique de l'ANEM de Tizi-Ouzou nous a souligné l'impossibilité de donner une réponse exacte sur le SIRH que l'agence utilise car l'information est l'apanage du de département RH de la direction générale de l'ANEM située à Alger.

2.3.2 Synthèse des résultats et recommandations

Après l'analyse des résultats obtenues nous présentons des synthèses et quelques recommandations pour l'ANEM :

2.3.2.3 Synthèse des résultats

Suite à une analyse des réponses de nos entretiens, nous avons procédé à un diagnostic du niveau de la digitalisation du recrutement de l'Agence Nationale de l'Emploi, l'ANEM dont nous allons interpréter les principaux résultats.

L'ANEM est en phase de transformation digitale. Le processus est enclenché depuis 2015. Par ailleurs, au sein de l'ANEM, il n'existe pas de service qui s'occupe de la digitalisation, c'est le service informatique qui est en charge de l'opération.

Au terme de notre analyse, nous avons pu relever que l'ANEM se trouve à la 3^{ème} étape de la digitalisation du recrutement donc elle a dépassé les 2 premières.

De plus, les outils utilisés pour la digitalisation du recrutement par cet organisme sont : les serveurs, les applications mobiles, les sites internet, l'intranet, les logiciels métiers, les newsletters d'un côté. D'un autre côté, l'ANEM utilise Facebook, YouTube, Outlook, Viadeo et LinkedIn comme réseaux sociaux et professionnels.

En outre, l'ANEM fait appel à un SIRH sur lequel aucune information ne nous a été communiquée arguant du fait que cela était du ressort de la Direction Générale.

En définitive, l'Agence ANEM est à un stade avancé du recrutement digital et cela lui a permis un gain de temps, d'énergie, et a facilité la gestion de l'activité en interne et pour les autres entreprises notamment au niveau de la sélection des meilleurs candidats sans discrimination.

2.3.2.4 Les Recommandations

Suite à ce diagnostic, nous pouvons recommander à l'ANEM :

- D'avoir un département Gestion des Ressources Humaines dans toutes les agences respectives afin de mieux gérer le personnel sur le terrain ;
- De séparer la Direction du Service Informatique (DSI) de celle de digitalisation du recrutement et de trouver un expert pour bien gérer son avancement et pour plus d'organisation dans le travail ;
- De procéder à une préparation des entreprises au changement fait avant le passage à la digitalisation. Cela est nécessaire pour la réussite de cette dernière. Cette préparation peut être faite par une campagne d'information initiée par les RH, la communication interne ou le Top Management mettant en valeur les avantages de la transformation et surtout sa nécessité ;
- D'imposer aux entreprises avec qui l'agence est partenaire et les demandeurs d'emploi de passer par la voie du recrutement digital pour mieux gagner du temps et de l'énergie, pour moins dépenser aussi ;
- Chaque implémentation de nouvelles solutions digitales requiert un accompagnement via des formations et un suivi pour une meilleure utilisation de celles-ci.

Conclusion

L'objectif de ce chapitre était de connaître le degré du recours au recrutement digital et qu'apporte ces nouveaux moyens de digitalisation à l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM), de faire une comparaison entre les différents outils utilisés par les entreprises pour le recrutement digital et ceux utilisés par l'agence. Ce travail a été effectué en menant un entretien auprès des ingénieurs en informatique interrogés.

Cette dernière partie de ce travail essaie aussi de fournir une synthèse des résultats obtenus et quelques recommandations pour pouvoir soulever les différents problèmes constatés.

Conclusion générale

Notre travail porte sur la digitalisation du recrutement et le degré du recours à celle-ci.

Ce travail nous a permis, en premier lieu, de faire une revue de la littérature académique concernant la transformation digitale de la fonction ressource humaine des entreprises en nous focalisant sur le recrutement digital et leurs pratiques par rapport aux nouvelles technologies. L'objectif était, donc, de se faire une idée sur les potentialités des réseaux sociaux, des réseaux professionnels, des logiciels, des plateformes, des applications (outils digitaux) en tant que dispositif émergent dans le cadre de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et de ses pratiques de recrutement.

Aussi, notre travail présente un intérêt sur le plan théorique à partir du moment où il donne un aperçu des transformations majeures subies par la fonction Ressources Humaines dans ces domaines précis. Les deux premiers chapitres abordent ce volet théorique.

Dans un premier temps, on a introduit l'impact de la digitalisation pour la fonction ressource humaine, notre travail a aussi mis la lumière sur les causes du passage au digital.

Dans un second temps, nous avons mis l'accent sur le recrutement et le recrutement en mode digital. Nous avons éclairé quelques aspects dans ce domaine : la numérisation, la digitalisation, la performance du recrutement avec les nouveaux moyens digitaux (des logiciels, des réseaux sociaux et professionnels, des applications mobiles).

Les nouveaux moyens digitaux de recrutement ne sont que des outils neutres du management, leur intégration dans l'organisation n'est pas une solution aisée, elle ne se résume pas à une simple action technique. Leur entrée avec l'évolution de l'internet dans l'organisation se fait souvent dans un contexte instable. Leur mise en place engendre le plus souvent des coûts et des changements dans l'organisation. Le recrutement digital est une évolution obligée grâce à sa réalisation des recherches de candidats mieux définies et plus rapidement à une grande diffusion d'offres d'emploi.

Du point de vue méthodologique, au niveau du terrain d'observation (cas pratique), les réponses ont été collectées par la technique de l'entretien avec des différents membres (ingénieur en informatique et l'ingénieur en statistique).

L'entretien avec les différents ingénieurs avait pour objectif de connaître le degré du recours au recrutement digital, de comprendre les outils et le fonctionnement de ces nouveaux usages dans leur travail.

Le travail accompli durant la période de notre stage au sein de l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) nous a conduit à conclure que la maturité digitale de cette dernière est en stade peu avancé.

La digitalisation est une opportunité sur la gestion des Ressources Humaines au sein des entreprises, d'autant plus que cela représente une exigence.

La digitalisation du recrutement est un débouché pour la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise, d'autant plus que cela représente une exigence, une obligation et chaque entreprise doit essayer de se donner les moyens pour la pratiquer.

La valeur ajoutée est sans nul doute un gain de temps important pour les entités RH, avec les répercussions directes sur l'ensemble des employés.

L'ANEM est en phase de transformation digitale, elle n'est qu'au début, et ce n'est que la pratique du recrutement qui est digitalisé, et celui-ci est en stade très avancé, l'agence possède plusieurs outils pour l'amélioration continue de cette pratique, d'autant plus que cette digitalisation est un atout pour l'entreprise, elle permet à l'entreprise d'être plus performante, d'être fluide et de gagner du temps, ce qui nous a permis de confirmer notre hypothèse de recherche.

En fin, cette digitalisation du recrutement à l'ANEM a encore du chemin à parcourir pour la bonne réussite de celle-ci il faut l'accompagnement de cadres influents en faisant des formations, des campagnes de sensibilisation et d'information car il peut y avoir certaines contradictions et l'implication des parties prenantes collaborant à l'élaboration.

Bibliographie

Ouvrages

- BARABEL Michel, MEIER Olivier « *MANAGEOR : tout le management à l'ère du digital* » 3^{ème} édition, DUNOD, Paris 2015.
- BOURNOIS Franck « *Gérer et dynamiser ses collaborateurs* » 2^{ème} édition Eyrolles, 1989.
- BAUDAIN Emmanuel, DIARD caroline, BENADID Myriam et CHERIF Karim « *transformation digitale de la fonction RH* », éditions DUNOD, Paris 2019.
- BALAGUE Christine, FAYON David « *Facebook, Twitter et les autres : Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise* », 2^{ème} éditions PEARSON.
- DELORME Pascal et DJELLALIL Jilani « *la transformation digitale : saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise* » éditions DUNOD, paris 2015.
- CITEAU Jean-Pierre « *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques* », éditions Dalloz, Paris 2000.
- FLORES Lucia, « *Mesurer l'efficacité du marketing digital* », éditions DUNOD, 2012.
- GHIRISSI Larbi, « *MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES dans l'hôpital public* », éditions NPU, 2012.
- MARTORY Bernard et CROSET Daniel, « *Gestion des ressources Humaines* » édition Dunod, paris, 1984.
- PERETTI Jean-Marie « *Dictionnaire des ressources humaines* » Editions Vuibert, paris 2001.
- PERRETI Jean-Marie, « *gestion des ressources humaines* », 21^{ème} EDITION, Magnard-Vuibert, Paris 2016.
- STORHAYE Patrick « *Transformation, RH & digitale : de la promesse à la feuille de la route* » éditions EMS management et société, France, 2016.
- TIXIER Julie, DELTOUR François, « *Du contrôle des performances à la coordination des pratiques RH : le SIRH entre ambition et pragmatisme* », 2004.
- SOW Mamadou Samory « *la transformation digitale en entreprise de AUBRY Mathilde* » éditions elipes, 2021.

Travaux universitaires

- BOUAROUR Lydia : « *impact de la digitalisation sur les activités de la GRH : as de l'opération mobile DJEZZY (Direction Dar El Beida)* », mémoire de fin d'études en master, UMMTO, 2018-2019.

Bibliographie

- COULIBALY Kadidiatou, SANOGO Bintou K « Audit du degré de digitalisation de la fonction Rh : cas de la SAA » Mémoire de master en Finance et comptabilité, UMMTO, 2021.
- FANTINO Morgane « la digitalisation du recrutement dans le domaine des Ressources Humaines », Travail réaliser en vue de l'obtention du diplôme de BACHELOR, Haute école de Genève (HEG), filière Economie d'entreprise (EE), 2021.
- JASMIN Caroline « la digitalisation du service des RH, un changement à mettre en œuvre » mémoire de master en GRH, Faculté des sciences économique, sociales, politiques, et de communication, Université catholique de Louvain, 2019.
- KONRADOWSKI Océane « l'impact de la digitalisation au sein du département des ressources humaines : cas d'Ethias » Mémoire de master en GRH, Liège université, 2020.
- NAVEZ Manon « de la digitalisation vers l'utilisation de l'intelligence Artificielle dans le recrutement : quel avenir pour les chasseurs de tête ? » Master en GRH à finalité spécialisée, mise en œuvre de la gestion stratégique des RH, Faculté des sciences sociales et HEC à Liège université, 2020.

Webographie

<https://www.journaldunet.fr/web-tech/dictionnaire-du-webmastering/1203593-web-definition/>,

<https://www.web2mag.info/les>

<https://wikimemoires.net/2022/05/>

<https://jobisyou.com/transformationdi>

<https://wikimemoire.net/2022/05/fonction-rh-et-grh-définitions-évolution>,

<https://voone-actu.com/quels-sont-les-avantages-et-inconvénients-de-la-digitalisation-des-rh/>

<https://adequays.com/fr/les-rh-acteurs-de-la-transformation-digitale>, <https://www.talentia-software.com/fr/les-principaux-défis-des-rh-et-pourquoi-la-digitalisation-rh-pourrait-être-une-solution/>

https://www.cge-news.com/contenus/206/cms_pc/fichier/

<https://www.iosjournals.org>

<https://www.1min30.com/socialselling/linkdln-6234>

<https://www.digitalrecruiteters.com>

Bibliographie

<https://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-cvtheque-147.html>

<https://www.carrieres-rolex.com/>

<https://culture-rh.com/test-personnalite-recrutement-enjeux-utilisation-outils/>

<https://blog.hunteed.com/recrutement-experientiel-gamification>

<https://www.flatchr.io/pourquoi-loutil-de-recrutement-type-ats-est-devenu-indispensable>

<https://la-paiefacile.com/chatbot-rh/>

<https://actualitesrh.goldenbees.fr/blog/logiciel-tri-cv-algorithme>

https://www.rtbf.be/lapremiere/article/detail_allons-nous-bientot-passernos-entretiens-d-embauche-avec-des-robots-recruteurs?id=10207788

<https://opensourcing.com/sourcing-definition>

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau n°	Nom	Page
1	Evolution de web	11
2	Processus de recrutement	39
3	Définition de poste	40
4	Exemple de profil de secrétaire de direction	40
5	Source de recrutement	41
6	Historique du recrutement digital	47
7	Cartographie des solutions existantes	67
8	Département RH	95
9	Les pratiques de la fonction RH	95
10	La transformation digitale	96
11	La durée du commencement de la digitalisation	96
12	Service qui s'occupe du recrutement digital	97
13	Chef de digitalisation	97
14	Etapes du recrutement digital	97
15	Outils de digitalisation	99
16	Niveau de e-recrutement digital	99
17	Outils de recrutement digital	100
18	Réseaux sociaux utilisés	101
19	Réseaux sociaux professionnels	101

Liste des figures

Figure n°	Nom	Page
1	Transformation digitale, transformation numérique et transition numérique	10
2	Les utilisateurs de NAME	81
3	Organigramme de la direction générale de l'ANEM	82
4	Organigramme de l'agence de wilaya de Tizi-Ouzou	86

Liste des images

Image n°	Nom	Page
1	Du processus de recrutement au processus de recrutement digital	44
2	Cv thèque jobers	53
3	Évolution des compétences analytiques	55
4	Besoin analytique	56
5	Page de Rolex	57
6	Intérêt de la gammification du recrutement	60
7	WASSIT one line	83
8	Logo du site WASSIT	84
9	Objectifs des services en ligne	84
10	Nomenclature Algérienne des Métiers et Emploi (NAME)	85
11	Les bénéficiaires du projet FORSATI	88
12	MIRSAL	90
13	Site internet de l'ANEM	90
14	Numéro vert de l'ANEM	91
15	Compte du réseau professionnel LinkedIn de l'ANEM	91
16	Site de l'ANEM	93
17	Exemple affichage de profil demandeur	93
18	Profil demandeurs	94
19	Profils employeurs	94

ANNEXES

Guides d'entretien

1. A l'ANEM, avez-vous un département RH ?

Oui	
Non	

2. Quelles pratiques de la fonction RH existent chez vous ?

Gestion des carrières	
Recrutement	
Rémunération	
Formation	
Evaluation des compétences	
Gestion prévisionnelle des emplois et compétences	
Autres	

3. Etes-vous en phase de transformation digitale ?

Oui	
Non	

4. Si oui depuis quand le processus est enclenché ?

1-5ans	
5-10ans	
Plus	

5. Disposez-vous d'un service qui s'occupe du recrutement digital ?

Oui	
Non	

6. Si oui, avez-vous un chef de digitalisation du recrutement ?

Oui	
Non	

7. A quelles étapes de la digitalisation du recrutement se trouve l'agence ?

Etape1 : consiste à la capacité de l'entreprise à utiliser les moyens digitaux pour renforcer l'efficacité de ces tâches et de ses processus quotidiens	
Etape2 : une présence en ligne où les consommateurs peuvent trouver l'entreprise	
Etape3 : l'entreprise propose des solutions en ligne (recevoir des offres et demandes)	
Etape4 : l'entreprise sera capable de proposer des services personnalisés basés sur l'information partagée, récoltée en ligne	
Etape5 : l'entreprise est entièrement connectée, elle sera capable de maximiser les opportunités digitales à travers une stratégie omni canal centrée sur le demandeur et l'employeur	

8. Quels outils de digitalisation utilisez-vous ?

Serveurs	
Applications mobiles	
Sites internet	
Intranet	
Logiciels métiers	
Autres	

9. Quel est votre niveau de digitalisation du recrutement ?

Recrutement 1.0 : la montée en puissance des job-boards, la presse, le plus grand media véhicule les annonces, les CV et lettre de motivations saisies et envoyées par mail	
Recrutement 2.0 : nous assistons à un recours de plus en plus systématique et poussé à des SIRH avec le développement significatif de l'intégration des réseaux sociaux	
Recrutement 3.0 : qui vas plus lion en introduisant d'avantage de techniques issues du marketing digital, comme l'envoi automatisé de mail, la notion de persona, tout en mettant en avant la notion d'expérience candidat digital ou non.	
Recrutement 4.0 : ce sont désormais aux entreprises de convaincre et séduire leurs futurs collaborateurs. Les recruteurs sont poussés à dénicher eux même les meilleurs profils.	

10. Quels outils de recrutement digital utilisez-vous ?

Cv thèques	
Analytique RH	
Vidéo	
Solution D5D	
ATS (Applicant Tracking System)	
Intranet(3AMALI)	
SID (Système d'Information Décisionnel)	
FORSATI	
Autres	

11. Lesquels des réseaux sociaux utilisez-vous ?

Facebook	
Twitter	
Instagram	
YouTube	
Autres	

12. Quels réseaux professionnels utilisez-vous ?

LinkedIn	
Viadeo	
Emploipartner.com	
Outlook	
Autres	

Table des matières

Tables des matières

Liste des abréviations

Introduction générale	1
------------------------------------	---

Chapitre I : La transformation digitale au service de la fonction RH

Introduction.....	5
-------------------	---

Section 1 : généralités sur la transformation digitale

1.1 La Transformation digitale de la fonction RH des entreprises	
1.1.1 Définitions de la transformation digitale.....	6
1.1.2 Définitions du web	7
1.1.3 L'évolution de la transformation digitale.....	7
1.1.3.1 Des débuts centrés sur la technologie	7
1.1.3.2 La nécessaire adaptation des organisations aux nouvelles technologies.....	8
1.1.3.3 La prise de conscience de l'importance du phénomène.....	8
1.1.3.4 Les impacts concernent tous les champs de la société (industrie, services)	9
1.2 Les étapes, les objectifs et les outils de la transformation digitale	10
1.2.1 Les étapes de la transformation digitale.....	10
1.2.1.1 Business comme d'habitude.....	10
1.2.1.2 Présente et active.....	11
1.2.1.3 Formalisée	11
1.2.1.4 Stratégique	11
1.2.1.5 Convergence	11
1.2.1.6 Innovante et Adaptable	11
1.2.2 Les objectifs de la transformation digitale	12
1.2.2.1 Des objectifs d'ordre écologique.....	12
1.2.2.2 Des objectifs d'ordre économique et financier	12
1.2.2.3 La transparence	13
1.2.3 Les outils de la transformation digitale.....	13
1.2.3.1 Le SIRH (système d'information des ressources humaines)	13
1.2.3.2 Les serveurs	14
1.2.3.3 Les sites internet.....	14
1.2.3.4 Les applications mobiles.....	14

1.2.3.5 Les logiciels métiers.....	14
1.2.3.6 Les newsletters.....	14
1.2.3.7 Les landing pages.....	15
1.3 Les avantages et inconvénients de la transformation digitale.....	15
1.3.1 Avantages de la transformation digitale.....	15
1.3.1.1 Optimisation des performances	15
1.3.1.2 Amélioration de la communication.....	15
1.3.1.2 La digitalisation, pour une relation client plus personnalisée.....	15
1.3.2 Les inconvénients de la transformation digitale.....	16
Section2 : Impact de la digitalisation sur la fonction RH	
2.1 Définitions et rôle de la digitalisation de la fonction RH.....	17
2.1.1 La fonction RH : Acteur de la digitalisation	17
2.1.1.1 La fonction RH.....	17
2.1.1.2 Le moteur de la digitalisation.....	18
2.1.1.3 Les priorités des RH dans la transformation digitale.....	18
2.1.1.4 Donner la parole aux collaborateurs.....	19
2.1.1.5 Accélérer le processus de transformation digitale	19
2.1.1.6 Définition La digitalisation de la fonction RH.....	19
2.1.2 Rôle de la digitalisation pour la fonction RH	20
2.2 Avantages et inconvénients, apports et défis de la digitalisation de la fonction RH	20
2.2.1 Avantages de la digitalisation de la fonction RH	21
2.2.2 Inconvénients de la digitalisation de la fonction RH	22
2.2.3 Les apports et défis de la digitalisation pour la fonction RH.....	22
2.2.3.1 Les Apports de la digitalisation de la fonction RH.....	22
2.2.3.2 Les défis de la digitalisation de la fonction RH	24
2.3 Les causes du passage au digital	25
2.3.1 La transformation numérique.....	25
2.3.2 La transformation des organisations	25
2.3.3 La modification des compétences requises	26
2.3.4 L'accroissement de la productivité	26
2.3.5 La hausse du coût des équipements.....	26
2.3.6 La concurrence mondiale	26

2.3.7 Les mutations économiques	26
2.3.8 Les évolutions démographiques	26
2.3.9 La diversité.....	27
Conclusion.....	29

Chapitre II : Le recrutement en mode digital

Introduction.....	30
-------------------	----

Section1 : généralité sur le recrutement

1.1 Définitions et évolution du recrutement.....	31
1.1.1 Définitions.....	31
1.1.2 L'évolution du recrutement.....	31
1.1.2.1 Une structuration du marché du recrutement et des pratiques associées jusqu'à la fin des années 1990.....	31
1.1.2.2 La montée en puissance des acteurs intermédiaires.....	32
1.1.2.3 Les outils de conquête de candidatures stables	32
1.1.2.4 La floraison d'outils et technique d'évaluation.....	33
1.1.2.5 Le bouleversement des pratiques dans les années 2000.....	33
1.1.2.6 Les éditeurs de logiciels de gestion de candidatures améliorent leurs solutions	34
1.1.2.7 Un renforcement du cadre réglementaire relatif au recrutement et aux pratiques de non-discrimination.....	34
1.2 Les différentes étapes du recrutement.....	36
1.2.1 Le besoin de recrutement	36
1.2.2. La fiche de poste	37
1.2.3 Identification des sources de recrutement.....	38
1.2.4 La sélection des candidats.....	39
1.2.5 La décision d'embauche	41
1.2.6 Recruter et intégrer les nouveaux embauchés.....	41

Section 2 : Approche conceptuelle du recrutement digital

2.1 Définition et historique du recrutement digital.....	43
2.1.1 Définition	43
2.1.2 Historique du recrutement digital.....	44
2.2 Les différents outils, méthodes et processus du recrutement digital.....	46
2.2.1 Les outils et méthodes.....	46

2.2.1.1 SIRH.....	46
2.2.1.2 Base de données internes.....	47
2.2.1.3 Les jobs boards	47
2.2.1.4 CV thèques.....	50
2.2.1.5 Solution D5D.....	52
2.2.1.6 Fiche de poste pré-formatées et pré-rempli	52
2.2.1.7 Analyse des profils avec l’analytique RH.....	52
2.2.1.8 Les cabinets de recrutement	54
2.2.1.9 Site de carrière de l’entreprise.....	54
2.2.1.10 Application job-matching et de networking.....	55
2.2.1.11 Test de personnalité et cognitif en ligne.....	57
2.2.1.12 Solution gaming	57
2.2.1.13 E-assessment	58
2.2.1.14 ATS (Applicant Tracking System)	59
2.2.1.15 Entretien vidéo différé	59
2.2.1.16 Chatbot RH.....	60
2.2.1.17 Visio-conférence et interview vidéo	60
2.2.1.18 Pré-tri automatique des CV	61
2.2.1.19 Vidéo.....	61
2.2.1.20 Solution de dématérialisation.....	62
2.2.1.21 Solution de RPA.....	62
2.2.1.22 Formation numérique (e-learning)	63
2.2.2 Processus du recrutement digital.....	63
2.2.2.1 Définition du besoin et du poste.....	63
2.2.2.2 Phase de sourcing.....	63
2.2.2.3 Phase de sélection de candidats.....	64
2.2.2.4 Phase de décision	64
2.2.2.5 Phase d’intégration.....	65
2.3 Enjeux, avantages, inconvénients et limites du recrutement digital	66
2.3.1 Enjeux du e-recrutement	66
2.3.2 Avantages, inconvénients et limites du recrutement digital.....	67
2.3.2.1 Avantages du recrutement digital.....	67

2.3.2.2 Inconvénients et limites du e-recrutement	69
Conclusion.....	72

Chapitre III : Le recours au recrutement digital : cas de l'ANEM

Introduction.....	74
-------------------	----

Section1 : Historique et présentation générale de l'ANEM

1.1 Historique de l'ANEM.....	75
1.1.1 L'ONAMO (ancien nom de l'ANEM)	75
1.1.2 L'ANEM	75
1.2 Présentation générale de l'ANEM.....	76
1.2.1 Mission.....	76
1.2.2 Organisation générale de l'ANEM.....	77
1.2.3 L'organisation de l'Agence de Wilaya de l'Emploi de Tizi-Ouzou	79

Section2 : Les moyens mise en place pour le recrutement digital de l'ANEM

2.1 Les différents outils de recrutement digital au niveau de l'ANEM	80
2.1.1 Outils internes	80
2.1.1.1 Instauration d'un système d'information national sur la gestion du marché de l'emploi (Wassit.....	80
2.1.1.2 NAME (Nomenclature Algérienne des Métiers et Emploi	82
2.1.1.3 Intranet (portail 3AMALI)	85
2.1.1.4 SID (Système d'Information Décisionnel)	85
2.1.1.5 Help desk.....	85
2.1.1.6 MOOC.....	85
2.1.1.7 FORSATI.....	85
2.1.1.8 MIRSAL (convocation en ligne et revalidation en ligne pour les usagers)	87
2.1.2 Outils externes.....	87
2.1.2.1 Inscription en ligne.....	87
2.1.2.2 Minha	87
2.1.2.3 Publication des offres sur Facebook.....	88
2.1.2.4 N° vert 3005	88
2.1.2.5 Compte LinkedIn pour l'ANEM Tizi-Ouzou.....	88
2.2 Les étapes du recrutement digital à l'ANEM.....	89
2.2.1 L'inscription.....	89

2.2.2 La convocation par sms.....	89
2.2.3L'orientation.....	89
2.3 Analyse et synthèse des résultats	92
2.3.1 Analyse des résultats.....	92
2.3.1.1 Département des RH.....	92
2.3.1.2 Degré de la transformation digitale de l'agence.....	93
2.3.1.3 Degré de la digitalisation du recrutement.....	93
2.3.2 Synthèse des résultats et recommandations	98
2.3.2.1 Synthèse des résultats.....	98
2.3.2.2Recommandation.....	99
Conclusion.....	100
Conclusion générale.....	102
Bibliographie	
Liste des tableaux	
Liste des figures et images	
Annexes	
Table des matières	

Résumé

La transformation digitale de la fonction RH est comme l'utilisation du potentiel offert par le numérique, à travers de différentes solutions numériques RH pour enrichir la manière de réaliser des tâches ou des processus RH. L'utilisation des moyens digitaux a permis une bonne réalisation des pratiques de la GRH notamment le recrutement.

Le recrutement digital (e-recrutement) est l'un des domaines d'activité de la fonction RH qui a connu la plus forte explosion en termes de prestataires et de solutions digitales, ces solutions peuvent aller de la plus simple utilisation des réseaux sociaux, de sites de recrutement.

Le but de notre travail est de faire ressortir le degré du recours au recrutement digital par les organisations en Algérie notamment au niveau de L'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM).

Les résultats obtenus montrent que cette agence est à un stade très avancé de recrutement digital.

Mots clés : GRH, Fonction RH, ANEM, Recrutement digital, transformation digitale

Summary:

The digital transformation of the HR function is like using the potential offered by digital, through different HR digital solutions to enrich the way of carrying out HR tasks or processes.

The use of digital means has enabled good implementation of HRM practices, in particular recruitment.

Digital recruitment (e-recruitment) is one of the fields of activity of the HR function which has experienced the strongest explosion in terms of service providers and digital solutions, these solutions can range from the simplest use of social networks, from recruitment sites.

The purpose of our work is to highlight the degree of recourse to digital recruitment by Algerian organizations, particularly at the ANEM level.

The results obtained show that this agency is at advanced stage of digital recruitment.

Keywords: HRM, HR function, ANEM, digital recruitment, digital transformation

