



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE



Université Mouloud MAMMERY de Tizi Ouzou

Département des sciences de Gestion

Dans le but de l'obtention du diplôme de master en gestion

Option gestion des ressources humaines

Thème :

*L'apport de la digitalisation dans la fonction
ressource humaines cas de l'E-recrutement*

Cas de l'entreprise NCA ROUIBA

Réalisé par :

GOUDJIL Djouher

HAMMADI Ryma

encadré par :

Madame OUAMAR Sabrya

Membres de jury :

Présidente : Mme SI MANSOUR Farida

MCB UMMTO

Examination: Mr. OTHMANI Habib

MCB UMMTO

Année universitaire : 2020/2021

Remerciement

A l'issu du cycle de notre formation, nous tenons à remercier dieu le tout puissant.

Nos remerciements les plus sincères vont à Madame OUAMAR pour la qualité de son encadrement qui est exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et ses conseils précieux ainsi que sa disponibilité durant la préparation de ce modeste travail

Nos vifs remerciements vont s'adressent à tout le personnel du département ressource humaine de NCA Rouiba pour leur accueil, aide et confiance spécialement pour Madame AZZOUG Hakima et Madame BOUCHAIB Abir pour leur encadrement et leur aide précieuse, leur soutien moral et leur encouragement qui ont beaucoup contribué à faciliter ce travail.

On réserve une pensée spéciale à tous les enseignants de science de gestion qui ont sus nous donner une formation didactique et appréciable tout au long de notre cursus.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail tout d'abord à :

La mémoire de ma grand-mère, que dieu l'accueille dans son vaste paradis.

A tous Ceux que j'ai tant aimé avec beaucoup d'affection et je suis très fière de les avoir et tous les mots du monde ne peuvent exprimer l'amour et le respect que je leur porte : mes très chers parents, qui m'ont soutenu tout au long de ma vie

A mes chers frères « Nassim » et « Sofiane »

A mes chères sœurs « Wafia », « Samira » et « Nadia » qui m'ont toujours soutenu.

A mes neveux et mes nièces « Eliana, Eliane, Yasten, Emilia et Thanina » pour qui je souhaite de la réussite dans leurs études

A tous mes amies, sans exception surtout.

A mon binôme Ryma et sa famille

A toute ma promotion et à tous ce qui m'aime.

Djouher

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Ma mère qui ma donnée la vie et qui a guidé mes premiers pas dans la recherche du savoir et de la réussite.

Un grand merci a un homme en or à mon cher père pour son sacrifice, soutien, confiance et disponibilité, qui est ma source d'inspiration.

Ainsi qu'a mes très chères sœur CELIA, MERIEM et sa famille spécialement à ma petite nièce Ania.

A mes chères grands-mères que le Dieu les gardera.

A toutes mes tantes et leurs famille, mes cousins et cousine et tt la famille MEZIAB, HAMMADI et LAZRI.

A mes chères copines Lydia et Donna et mes petits princes et princesses ARIA, ILYANE et IZAK.

Mes remerciements s'adressent à l'ensemble des amis et des personnes que je n'ai pas cité et spécialement à mon binôme Djouher et sa famille

A mes encadreurs Mme OUAMAR SABRIYA et Mme AZZOUG HAKIMA

Ryma

Liste des tableaux

Liste des tableaux :

Tableau n° 1 : Le contenu de la politique de recrutement.....	63
Tableau N°2 : Fiche d'identité de NCA Rouiba	111
Tableau N° 3 : La procédure de l'e-recrutement	120
Tableau N° 4 : AXE 1	121
Tableau N° 05 : Questionnaire sur la digitalisation.....	121
Tableau N° 06 : Questionnaire sur l'e-recrutement.....	127
Tableau N°07 : La répartition de la population d'étude selon le genre	127
Tableau N° 08: Répartition des membres selon l'Age	128
Tableau N°09 : Selon le diplôme obtenu.....	129
Tableau N°10: Selon l'expérience professionnelle.....	129
Tableau N°11: Selon la base du choix de cette entreprise	130
Tableau N°12 : Selon la procédure suivi par NCA ROUIBA	131
Tableau N°13: Selon le type de contrats	132
Tableau N° 14 : Réponses de la directrice des ressources humaines.....	132
Tableau N° 15 : Réponses de chef de département RH	132
Tableau N° 16 : Réponses du responsable de la formation	133
Tableau N° 17 : Réponses du responsable de recrutement	134
Tableau N° 18 : Réponses du responsable de la rémunération	134
Tableau N°19 : Réponses de responsable de l'administration du personnel	135
Tableau N°20 : questionnaire sur la digitalisation	135
Tableau N° 21 : Questionnaire sur la digitalisation	137
Tableau N° 22 : Réponses du responsable de recrutement groupe Castel	137
Tableau N° 23 : Réponses du responsable de recrutement NCA ROUIBA	138
Tableau N° 24 : Questionnaire sur l'e-recrutement	138
Tableau N° 25 : Questionnaire concernant l'e-recrutement	139

Liste des Figures

Liste des figures

Figure N° 1 : l'évolution du web.....	08
Figure N° 2 : l'évolution du SIRH.....	18
Figure N° 3 : la mise en œuvre d'une GPEC efficace.....	32
Figure N° 4 : Les interactions entre la stratégie, le marketing et les ressources humaines.....	46
Figure n°5 : Les raisons de définition d'une politique de recrutement.....	61
Figure N° 6 : les étapes de recrutement.....	66
Figure N° 7 : Historique et mécanisme d'E-recrutement.....	85
Figure N° 8 : Processus de l'E-recrutement.....	99
Figure N° 09 : les valeurs de NCA ROUIBA.....	112
Figure N° 10: Organigramme générale de NCA ROUIBA.....	114
Figure N° 11: Organigramme du département RH.....	115
Figure N° 12 : processus global de recrutement.....	122
Figure N° 13 : Processus de recrutement interne.....	123
Figure N° 14 : Processus de recrutement externe.....	124
Figure N°15 : la répartition des membres de l'échantillon selon le sexe.....	128
Figure N° 16: répartition des membres selon l'Age.....	128
Figure N°17 : Selon le diplôme obtenu.....	129
Figure N° 18 : Selon l'expérience professionnelle.....	130
Figure N°19: Selon la base du choix de cette entreprise.....	131
Figure N°20 : Selon la procédure suivi par NCA ROUIBA.....	131
Figure N°21 : Selon le type de contrats.....	132
Figure N° 22 : histogramme de réponses consternant la digitalisation.....	136
Figure N° 23 : Réponses sur le questionnaire concernant l'AXE III.....	139

Liste des Abréviations

Liste des abréviations

TCP: transmission control Protocol

IP: Internet protocol

FTP: File transfer protocol

HTTP: Hypertext transfer protocol

HTML: Hypertext mark-up language

CERN: Centre européen de recherches nucléaire

NCSA: National center for supercomputing applications

URL: Uniform resource locator

W3C: world Wide Web consortium

CMS : Content management système

PHP : Hyper text preprocessor

RSS: Really simple syndication

WebOS: Web open source

GRH : Gestion des ressources humaines

RH : Ressources humaines

DRH : directeur des ressources humaines

SIRH : Système d'information des ressources humaines

TIC : Technologie d'information et de communication

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

FRH : Fonction Ressources Humaines

RRH : Responsable Ressources Humaines

LSRH : Le libre-service ressources humaines

CRM : outils de gestion relation client

RES : Réseau social d'entreprises

CRM: Customer Relationship Management

LMS: Learning management system

ERP: Enterprise Resource Planning

E-recrutement : électronique recrutement

RSE : Responsabilité sociale des entreprises

E-réputation : Réputation électronique

PME : Petite ou moyenne entreprise.

CV : curriculum vitae

RTT : Réduction du temps de travail

DIF : Droit individuel à la formation

CNIL : Commission nationale de l'informatique et des libertés

Sommaire

<i>Introduction générale</i>	01
---	----

Chapitre 1 : La digitalisation dans la fonction RH

Introduction.....	05
Section 1 : Les technologies de l’information et de la communication et le système d’information RH.....	06
Section 2 : La digitalisation des volets de la GRH.....	25
Conclusion.....	55

Chapitre2 : Du recrutement au E-recrutement

Introduction.....	57
Section1 : le recrutement	58
Section 2 : l’E-recrutement.....	94
Conclusion.....	119

Chapitre3 : l’évaluation de la digitalisation de la fonction ressource humaine et de l’E-recrutement au sein de NCA Rouiba

Introduction.....	121
Section1 : Historique et présentation générale de l’organisation d’accueil NCA ROUIBA	121
Section2 : Guide d’entretien et analyse des résultats.....	134
Conclusion.....	140

<i>Conclusion générale</i>	142
---	-----

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Introduction générale :

Nous vivons dans un monde où les changements sont constants, rapides et tout devient obsolète en temps record. Dans ce monde en transformation, nous devons challenger certains apprentissages du passé pour mieux naviguer dans l'inconnu et faire face à tous les défis et voir mieux saisir les opportunités qui s'offrent à nous, face à ce changement la fonction RH est au cœur de cette révolution.

La mondialisation et la globalisation mettent les entreprises devant un nouveau défis, celui de développer de plus en plus de nouvelles technologies tant sur le plan administratif que technique. L'évolution de l'internet et notamment l'apparition des TIC ont pour effet de modifier le paysage des fonctions de la GRH et de répondre aux nouvelles attentes des entreprises.

En Algérie tout comme la plupart des pays en voie de développement, les entreprises doivent s'adapter aux exigences du marché, c'est pour cette raison que l'entreprise doit s'intéresser d'avantage à ses ressources humaines, car elle représente le pilier sur lequel s'effectuent toutes les politiques de développement économique et social. Le bon fonctionnement d'une entreprise quelle que soit la nature de son activité réside dans la valeur du personnel qui la gère d'où l'importance de la sélection d'une main d'œuvre qualifiée via le recrutement accompagnée d'un encadrement de qualité pour mieux s'insinuer.

La pratique de recrutement est une fonction d'importance stratégique et l'une des principales fonctions de la gestion des ressources humaines « Il peut être assimilée à une greffe d'organe, une erreur de choix générera un phénomène de rejet qui provoquera des dysfonctionnements dont le coût sera important. Il s'agit de greffer un individu dans une organisation, de caler un profil professionnel sur un profil de poste. »¹

La recherche des meilleurs talents est devenue un des plus grand défis pour la DRH ainsi que pour les managers qui voudraient faire face aux nouvelles attentes et faire face à la mondialisation. Pour ce faire ces derniers ont recours à la digitalisation pour faciliter et améliorer les méthodes traditionnelles de recrutement. Aujourd'hui avec les « digitales natives » qui sont la génération Y qui est la première génération qui a connu l'arrivée de

¹ J.F SOUTENAIN et P.Farctet : organisation et gestion de l'entreprise, édition FOUCHER, paris, 2006, P285.

l'internet et des Smartphones ce qui fait d'elle une génération de transition et la génération Z appelée aussi génération du zapping qui est une génération ultra connecté et n'ont pas connu la vie sans internet. Les digitales natives sont de plus en plus sur le marché du travail, d'où le recours de la plupart des entreprises au recrutement électronique.

Le E-recrutement (électronique recrutement) est devenu incontournable pour les entreprises à la recherche de nouveaux talents, les recruteurs et les services RH ont dû s'adapter afin d'optimiser ces nouveaux canaux et en tirer la meilleure partie possible. Ces dernières années le concept de l'E-recrutement a émergé dans les entreprises algériennes considérant le temps de réaction un levier stratégique.

A partir de ce constat, nous avons trouvé important de développer un sujet cible qu'est le E-recrutement, dans le but d'illustrer le rôle que joue ce dernier dans la gestion des ressources humaines.

Problématique :

Notre travail consiste à établir une étude sur l'apport que procure le E-recrutement pour les entreprises, avec objectif central de mettre l'accent sur les modifications induites par ce nouveau mode de recrutement dans l'entreprise algérienne, A cet effet, il nous paraît judicieux de poser ses questions principales à savoir :

- Quelles est l'impact qu'auraient les TIC, l'internet et la digitalisation en général sur la GRH ?
- Quel serait l'effet de la digitalisation sur le recrutement ?
- Quels peuvent être les principaux facteurs de réussite d'une stratégie e- recrutement dans la fonction RH au sein de l'entreprise algérienne ?

Hypothèses

Au fil de notre analyse nous nous baserons sur deux hypothèses :

H1-La digitalisation RH notamment les TIC ont un impact positif sur la GRH au sein de l'entreprise algérienne.

H2-L'entreprise algérienne utilise l'e-recrutement comme un outil de recherche de la compétence.

Méthodologie :

Au cours de ce travail de recherche et pour répondre à la problématique et bien mener notre travail, nous nous sommes basés sur une recherche documentaire diverse (recherche bibliographiques, des sites internet. Et nous avons étudié un cas réel d'une entreprise algérienne, pour en formuler au final une série de recommandations pour une meilleure implantation d'un e-recrutement au sein de la fonction RH des entreprises.

Structure :

Nous avons opté pour un plan de travail scindé en trois chapitres, les deux premiers exposent le cadre théorique, la troisième traite la question de l'e-recrutement au sein de l'entreprise algérienne.

Les trois chapitres sont identifiés comme suit :

Le 1er chapitre est consacré aux généralités sur la transformation digitale de la RH.

Le 2ème chapitre est consacré à la pratique de l'E-Recrutement.

Le 3ème chapitre est consacré à l'évaluation de l'E-Recrutement au sein de l'entreprise algérienne.

Introduction :

Dans un contexte numérique et innovant induit par le développement des technologies d'internet notamment celle du web, le digital a modifié le travail quotidien des services de l'organisation particulièrement du service RH.

La gestion manuelle des tâches de la fonction RH est très chronophage et compliquée. Il est aujourd'hui possible d'automatiser une grande partie des tâches récurrentes grâce aux outils numériques et digitaliser de nombreux processus avec les nouvelles technologies et le développement de l'intelligence artificielle qui révolutionnent le secteur de la GRH. Les services RH qui ont un rôle central dans la digitalisation des entreprises doivent mettre le numérique au service de leurs missions pour mieux répondre aux attentes des nouvelles tendances. Ainsi, le digital représente une réelle opportunité d'optimiser les performances de la fonction RH, Il permet l'automatisation des processus les plus demandés nécessitant le moins de personnalisation : la gestion du recrutement, des formations, des absences, de la paie et plus généralement la gestion administrative et le suivi des carrières. Une démarche qui passe notamment par la mise en œuvre d'un système d'information des ressources humaines.

Dans ce premier chapitre, intitulé la digitalisation au service de la gestion des ressources Humaines, nous définirons d'abord les concepts de base liés à la digitalisation puis nous présenterons les différents volets de la GRH dématérialisés telles que la GPEC, la formation, le recrutement, la rémunération, l'évaluation et la communication, pour connaître les avantages ainsi les limites de l'utilisation des outils digitaux.

Chapitre 1 : La digitalisation dans la fonction RH

Section 1 : les technologies de l'information et de la communication et le système d'information ressource humaine

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont chamboulé notre quotidien. Rassemblant des techniques d'informatiques, de télécommunications et d'internet, ces dernières permettent de transformer, produire ou échanger l'information sur le plan quantitatif et qualitatif en temps réel et en temps très réduit (instantané). La maîtrise des flux d'information devient un enjeu stratégique pour les organisations ou la mise en place d'un système d'information des ressources humaines (SIRH) et l'intégration des TIC par l'ensemble des acteurs de la fonction ressource humaine (FRH) est indispensable pour s'adapter aux spécificités locales.

1.1 Internet, web et site web :

Une présence sur le Web permet à une entreprise de construire ou de renforcer son image Institutionnelle dont l'impact sera bénéfique sur l'image de son offre. Présenter ses performances, affirmer son positionnement et sa philosophie qui sont autant d'opportunités qu'Internet permet d'évoluer ou transformer les pratiques du Rh pour rendre la GRH plus efficace et plus rapide avec un gain de temps et une forte valeur ajoutée

1.1.1 Concepts généraux sur l'internet, web et site web :

Internet est un réseau informatique mondial qui rend accessibles au public des services variés comme le courrier électronique, la messagerie instantanée et le world Wide web en utilisant le protocole de communication. Son architecture technique qui repose sur une hiérarchie de réseaux. Internet est un système immense de télécommunication informatiques développé au niveau international, qui permet d'accéder à des données de toutes sortes, textes, musique, vidéos, grâce à un codage universalisé.

1.1.1.1 Définition de l'internet :

C'est un réseau international d'origine américaine constituant à ce jour le plus grand réseau du monde, qui est accessible aux professionnels comme aux particuliers. Ainsi, « L'internet est fondé sur les technologies avancées de l'information, de l'informatique et des télécommunications. L'information est répartie sur des milliers d'ordinateurs, reliés entre eux grâce à un protocole unique (TCP/IP) qui permet de passer de l'un à l'autre de manière transparente, permettant ainsi, une facilité d'accès à l'ensemble des informations stockées. L'internet peut donc être

Chapitre 1 : La digitalisation dans la fonction RH

définit comme un ensemble de réseaux IP interconnectés (noyau internet) ou comme un ensemble de réseaux connectés à ce noyau par au moins un type de service »²

Et parmi ces composants on cite : Le World Wide Web “WWW” (WEB), le courrier électronique, le transfert des fichiers FTP (File Transport Protocol), et les réseaux sociaux

1.1.1.2 Définition de l'intranet :

Selon M. Germain , « l'intranet peut être défini comme un moyen servant à relier plusieurs employés dans l'entreprise par le biais du réseau local dans le but de faciliter leur communication, leur collaboration et la gestion de leur travail à travers un simple navigateur.»³

Le réseau intranet fonctionne exactement de la même façon avec les mêmes moyens et les mêmes logiciels que le réseau internet .La seule différence est qu'il ne s'agit pas d'un réseau ouvert car seules peuvent s'y connecter les personnes autorisées.

1.1.1.3 Définition de l'extranet :

C'est un site internet dont quelques-unes des pages ou toutes les rubriques sont accessibles par un mot de passe. Ce système permet par exemple de limiter la consultation des informations confidentielles aux clients, clients, fournisseurs. L'extranet élargit l'accès au réseau internet à un public extérieur à l'entreprise. Les fonctions d'accès au public extérieurs sont réduites en fonction du type de données et d'utilisateurs.⁴

1.1.1.4 Définition de web:

Le web est l'application internet la plus populaire, il permet de consulter des informations à partir d'internet sous la forme de pages mises en ligne sur des sites consultables à l'aide d'un navigateur web. Le protocole utilisé est le Hyper Text Transfer Protocol (HTTP) qui permet de transférer à partir d'un serveur web des pages écrites dans le langage de programmation Hyper Text Mark-up Language (HTML).⁵

² SAADOUNE Melissa, avec le temps, 1ère édition, Edition d'organisation, p 103.

³ Germain.M, , « L'intranet», édition economica, chapitre1, 2002

⁴ Abdelkader RACHEDI, TIC, structure et comportement des hommes dans l'entreprise, thèse de doctorant en science de gestion, 2012, p39 disponible sur le lien : <https://studylibfr.com/doc/8346030/rachedi.abdelkader.doc.pdf>

⁵ https://www2.ulb.ac.be/cours/acohen/commb325_seance1/co/grain_service_intenet.html consulté le 02/07/2021

1.1.1.5 Définition d'un site web :

Il est toujours possible de consulter le tout premier site web, point de départ du développement du World Wide Web, créé par Tim Berners-Lee et mis en ligne à la fin de l'année 1990 à cette adresse : <http://info.cern.ch/>

Le site était hébergé sur le réseau du CERN en Suisse et décrivait le fonctionnement, conseils et contraintes d'une page web.

1.1.2 Historique de web

Le concept du World Wide Web a été créé à partir de 1989 au CERN (Centre Européen de Recherches Nucléaires) par le chercheur britannique Tim BernersLee, Puis, en novembre 1990, l'ingénieur en systèmes belge Robert Cailliau le rejoint et ils élaborent ensemble une proposition formelle pour un système de gestion de l'information esquissant les concepts fondamentaux et définissant les principaux termes liés au Web. Le document décrit un « projet hypertexte » appelé World Wide Web, dans lequel un « web » (une toile) de « documents hypertextes » peut être vu par des « navigateurs ».

En 1993, un navigateur Web graphique, nommé Mosaic, reposant sur les principes de la Toile tels qu'ils ont été formulés par l'équipe du CERN de TimBerners-Lee, notamment le http est développé par Eric Bina et Marc Andrsen au NCSA.

Le projet a été conçu et développé pour que des scientifiques travaillant dans des universités et instituts du monde entier puissent s'échanger des informations instantanément.⁶

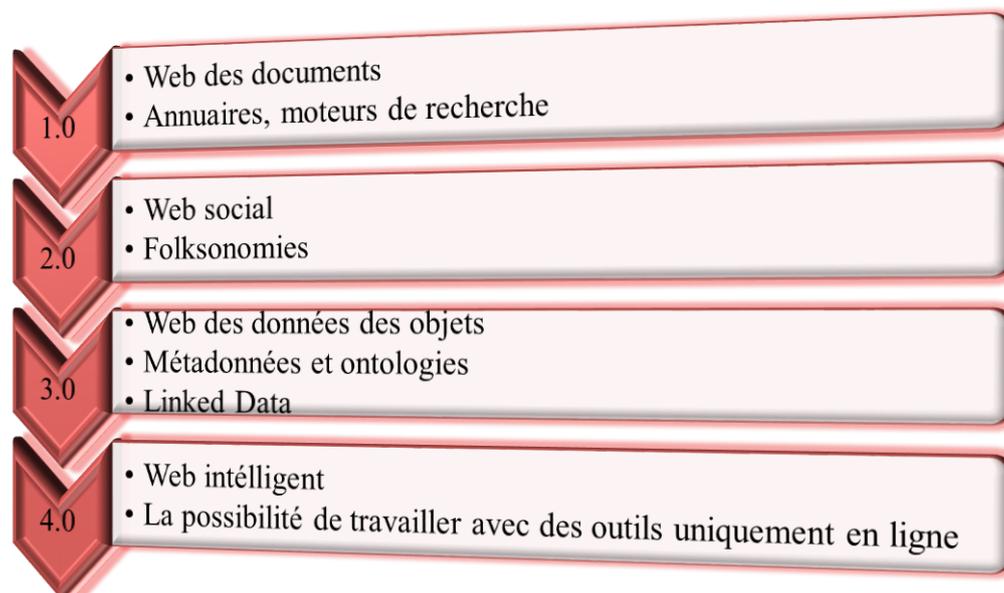
1.1.3 L'évolution du web et son apport dans l'entreprise :

Pour comprendre le « Web temps Réel », il faut connaître l'évolution du Web car chaque nouvelle « version » du Web est en partie issue des insuffisances de la version précédente (techniques, usages...). Par ailleurs, elle vient la compléter, pas la remplacer.

1.1.3.1 L'évolution du web :

⁶<https://home.cern/fr/science/computing/birth-web/short-history-web> consulté le 02/07/2021

Figure N°1 : l'évolution du web.



**Sources : Web Sémantique _ Linked Data Présenter par : MEGHERBI Nour El Houda
Maste2 2014-2015 Ontologie et web sémantique Département d'Informatique Sidi Bel
Abbes.**

Au fil des années le web s'est modernisé et est passé par diverses versions parmi lesquelles on trouve :

1.1.3.1. Web 1.0 ou Web statique a popularisé le Web auprès du grand public en rendant possible la publication de pages HTML mélangeant du texte, des liens, des images, consultables en ligne dans un navigateur Web (le premier était Mosaic) via une URL grâce au protocole HTTP. Ces standards ont été développés au CERN par Tim Berners-Lee, aujourd'hui directeur du W3C.

Le Web 1.0 est caractérisé par :

- ✓ La notion de « site Web » qui est comparable dans le monde physique à une bibliothèque où il faut se rendre pour avoir accès à son contenu et dans laquelle un individu ne peut pas modifier une information mais uniquement la consulter (une autre analogie souvent

Chapitre 1 : La digitalisation dans la fonction RH

faite pour expliquer le Web 1.0 est la télévision où l'individu est uniquement spectateur de programmes).

- ✓ la possibilité de publier un contenu Web uniquement par le propriétaire du site Web.
- ✓ des pages statiques en HTML et des pages dites dynamiques en PHP (ne pas confondre avec interactives) mises à jour via un CMS.

L'attitude passive de l'internaute qui ne peut que consulter les pages.⁷

1.1.3.2 Web 2.0 : Web participatif, social et intelligence collective. Concept proposé par Tim O'Reilly en 2005. Il change totalement de perspective. Il privilégie la dimension de partage et d'échange d'informations et de contenus (textes, vidéos, images ou autres). Il voit l'émergence des réseaux sociaux, des Smartphones et des blogs. Le web se démocratise et se dynamise. L'avis du consommateur est sollicité en permanence et il prend goût à cette socialisation virtuelle. Toutefois, la prolifération de contenus de qualité inégale engendre une infobésité difficile à contrôler.⁸ Le Web 2.0 ou Web collaboratif/participatif symbolise le Web interactif où l'internaute n'est plus seulement un consommateur mais aussi un producteur d'informations.

La genèse de l'expression « Web 2.0 » remonte à 2003 lorsque Dale Dougherty – cofondateur de la société d'édition O'Reilly Media – compare des sites/services Web anciens (ce qu'il appelle le Web 1.0) et les nouveaux sites/services Web (ce qu'il appelle le Web 2.0).

Le Web 2.0 n'est plus un « site Web » (avec ses limites bien définies) mais plutôt une plateforme Web sur la base d'un ensemble de principes sans limite précise :

- ✓ l'internaute devient producteur d'information sur des supports Web qui ne lui appartiennent pas (exemple : blog),
- ✓ l'information vient à l'internaute grâce à la syndication à des flux RSS,
- ✓ le Web devient une gestion personnalisée par l'internaute de flux de données (lecteur adapté et pas forcément un navigateur Web, affichage personnalisé...),
- ✓ le Web 2.0 favorise l'intelligence collective comme l'illustre le service Wikipédia par rapport à une Encyclopédie Universelle (chaque internaute peut éditer un article et modifier celui d'un autre dans Wikipédia),
- ✓ l'interaction et le partage transforment le Web en média social,

⁷ www.ideose.com (consulté le 02/07/2021)

⁸ C-Marketing.eu/du web1.0-web 4.0 (consulté le 02/07/2021)

Chapitre 1 : La digitalisation dans la fonction RH

- ✓ les « sites Web » deviennent des services Web (exemple : Google Docs) en perpétuelle construction par l'utilisation qu'en font les internautes (grâce aux mashups et widgets, un service Web peut être créé à partir de services Web existants comme Google Maps ou PayPal).⁹

1.1.3.3 Web 3.0 aussi nommé web sémantique, vise à organiser la masse d'informations disponibles en fonction du contexte et des besoins de chaque utilisateur, en tenant compte de sa localisation, de ses préférences, etc. C'est un web qui tente de donner sens aux données. C'est aussi un web plus portable et qui fait de plus en plus le lien entre monde réel et monde virtuel. Il répond aux besoins d'utilisateurs mobiles, toujours connectés à travers une multitude de supports et d'applications malines ou ludiques.

1.1.3.4 Web 4.0 : Le évoqué par certains comme le web intelligent, effraie autant qu'il fascine, puisqu'il vise à immerger l'individu dans un environnement (web) de plus en plus prégnant. Il pousse à son paroxysme la voie de la personnalisation ouverte par le web 3.0 mais il pose par la même occasion de nombreuses questions quant à la protection de la vie privée, au contrôle des données, etc. C'est un terrain d'expérimentation où tous ne sont pas (encore) prêts à s'aventurer¹⁰, Pour Nova Spivack, patron de Radar Networks, désigne le WebOS, la possibilité de travailler avec des outils uniquement en ligne. Pour Joël de Rosnay ou Seth Godin, désigne le Web symbiotique, utilisé en permanence ; sans contester la pertinence de ce découpage.

1.1.3.5 L'apport du web pour les entreprises :

Internet est un outil de mesure précis qui permet d'évaluer l'entreprise au fur et à mesure et avoir :

- **Une meilleure visibilité des entreprises :**

Tout d'abord, le fait d'être présent sur le web permet de faire connaître (davantage) l'entreprise. Avec un référencement naturel optimisé, le site apparaîtra dans les premières positions lors de requêtes sur les moteurs de recherche et permettra ainsi de pouvoir faire connaître davantage l'entreprise.

Le fait d'être présent sur le web permet également aux entreprises de communiquer plus facilement, de partager les valeurs de l'entreprise, présenter leurs offres, etc....

⁹ www.ideose.com (consulté le 02/07/2021)

¹⁰ C-Marketing.eu/du web1.0-web 4.0 (consulté le 02/07/2021)

Chapitre 1 : La digitalisation dans la fonction RH

Cela peut également être un nouveau moyen de distribution pour l'entreprise, ou seulement son cœur d'activité, dans le cadre de site e-commerce.

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

Outre le fait d'être plus visible et plus connu, l'entreprise pourra également recueillir des données logs sur sa cible et ainsi la connaître plus précisément. A l'heure actuelle, les consommateurs sont généralement plus adeptes des offres personnalisées que génère le marketing one to one. L'analyse de ces données permettra alors aux marketeurs d'adapter leur stratégie marketing précisément en adéquation avec leur cible.

Grâce au digital, les entreprises peuvent réaliser une communication plus ciblée. En effet, prenons l'exemple de Facebook et Twitter. Certaines publications pourront toucher seulement la cible souhaitée, définie selon des critères démographiques (âge, sexe), géographiques (pays, région, ...) mais également selon les centres d'intérêt des internautes.

En effectuant une communication digitale, les entreprises peuvent donc davantage cibler, et donc réaliser une communication plus efficace et plus rentable.

1.2 Les TIC et SIRH :

Les TIC et le SIRH constituent un facteur d'accélération des échanges commerciaux, marquant un changement radical dans la gestion des entreprises et l'échange de l'information.

1.2.1 Les Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) :

TIC (acronyme de Technologies de l'Information et de la Communication est transcrit de l'anglais Information and Communication Technologies, TCI) est une expression, utilisé pour désigner le domaine de la télématique, c'est-à-dire les techniques de l'informatique, de l'audiovisuel, des multimédias, d'internet et des télécommunications qui permettent aux utilisateurs de communiquer, d'accéder aux sources d'information, de stocker, de manipuler, de produire et de transmettre l'information sous toutes les formes : textes, son, image, vidéo...etc.

1.2.1.1 Définition des TIC :

Le terme « technologies de l'information et de la communication » (TIC) est actuellement utilisé pour désigner un large éventail de services, d'applications et de technologies, faisant

Chapitre 1 : La digitalisation dans la fonction RH

appel à divers équipements et logiciels fonctionnant souvent par l'intermédiaire de réseaux de télécommunication.¹¹

- **Les services** : traditionnels qui sont la téléphonie fixe et le fax ; les autres nouveaux services qui sont l'e-mail, le transfert de fichiers et surtout l'Internet ;
- **Les applications** : vidéoconférence, télétravail, apprentissage à distance, systèmes intégrés de gestion et de gestion des stocks ;
- **Les technologies** : « anciennes » que sont la radio ou la télévision et « nouvelles » comme la téléphonie mobile cellulaire ;
- **Les réseaux** : d'une part les liaisons filaires par câble en cuivre ou en fibres optiques et d'autre part les liaisons sans fil ou les liaisons mobiles cellulaires et les liaisons par satellite ;
- **Les équipements** : les combinés téléphoniques, les ordinateurs et certains composants de réseaux tels que les stations de base pour les services non câblés ;
- **Les logiciels** : sont l'âme même de tous ces composants : ils renferment l'ensemble des instructions nécessaires à chacun d'eux, qu'il s'agisse de système d'exploitation ou d'Internet.

1.2.1.2 Les applications TIC et la fonction Ressources Humaines :

Il s'agit en l'occurrence d'un ensemble d'applications diffusées par le biais d'intranet et applicables à la fonction Ressources Humaines .J- M Peretti ¹²les cite dans son étude « e-RH et renouvellement des pratiques managériales »

- **L'e-recrutement** : qui est une rubrique relative aux recrutements internes (recrutement pour un poste effectué sur la base de candidatures déposées par les salariés de l'entreprise désireux de postuler pour ce nouveau poste).
- **Les informations ressources humaines** : il s'agit ici de toute sorte d'information que l'entreprise souhaite diffuser pour son personnel ou pour une catégorie particulière de ce dernier ;
- **La gestion de la mobilité** : option disponible notamment dans les intranets GRH des grands groupes qui disposent de filiales dans plusieurs pays .Ainsi les salariés désireux évoluer sous de nouveaux cieux peuvent y déposer leur candidature ;

¹¹

¹² Peretti J. M. (2001), « e-RH et renouvellement des pratiques managériales » Ressources humaines et management, Vol 2, Mai, pp 16-17.

Chapitre 1 : La digitalisation dans la fonction RH

- **L'évaluation du personnel** : qui est un support disponible sur intranet où les salariés remplissent un ensemble de formulaires en attendant que leurs réponses soient analysées par l'administration ;
- **Le libre-service ressources humaines (LSRH)** : le cas échéant il s'agit d'une série d'applications que les salariés peuvent consulter en ligne à savoir : le fichier du personnel ;
 - tableaux de bord sociaux, la plateforme de formation, la paie... ;
- **Le e-learning** : c'est une formation en ligne portant sur des modules tels que la comptabilité, la gestion ou bien une formation spécialisée dans le domaine de la GRH. Ainsi ces informations dispensées en ligne sur intranet de l'entreprise peuvent se substituer aux programmes en salle, et leurs utilisateurs pourront acquérir de nouvelles connaissances, les accomplir par des vidéos conférences et les appliquer dans le cadre des travaux de groupes toujours sur l'intranet de l'entreprise ;
- **La gestion des connaissances** : qui est une rubrique réservée aux spécialistes où ces derniers pourront bénéficier des expériences et des connaissances de leurs homologues (cadres commerciaux ; cadres en gestion...).

1.2.1.3 L'apport des TIC sur la FRH :

L'e-GRH est le recours aux Technologies de l'Information et de la Communication pour optimiser les processus RH sur les étapes qui caractérisent la vie d'un salarié dans l'organisation : recrutement, gestion social, paie, gestion des compétences (carrière, formation), départ du salarié et retraite. Cela permet d'automatiser les procédures, d'accélérer les délais et, enfin, de faciliter la diffusion de l'information. Tout cela constitue une amélioration importante des prestations proposées par rapport à la situation antérieure.

Les technologies de l'information apparaissent alors comme une source potentielle d'avantage compétitif dans la fonction ressource humaine.

Les aspects de la fonction ressource humaine influencer par les TIC :

1.2.1.3.1 Les fonctions administratives et les TIC

La gestion administrative est la partie de la gestion des ressources humaines qui a considérablement évoluée avec l'introduction des TIC dans la GRH, avant l'informatisation, elle occupait plus de la moitié du temps des gestionnaires à cause des tâches répétitives.

1.2.1.3.2 Gestion administrative via les TIC

La gestion administrative des RH évolue de façon significative par le biais des TIC notamment de l'informatique de décision et de l'informatique transactionnelle. Elles permettent ainsi de réaliser des tâches en ligne telles que la gestion des congés, les notes de frais et la mise à jour de fichier du personnel.

1.2.1.3.3 La communication par le biais des TIC

Les TIC permettent une diffusion claire et efficace de l'information. Au niveau de la DRH, les informations concernées sont les documents de référence comme la documentation juridique, les documents de travail... Etc. Les TIC favorisent les échanges entre FRH et autres services, ils favorisent aussi la décentralisation.

1.2.1.3.4 La formation et le recrutement en ligne

En effet beaucoup d'organisation font usage des TIC pour recruter et former leurs agents. De même les cadres et les jeunes diplômés se forment et posent les candidatures pour répondre aux offres des entreprises.

Par ailleurs, le recrutement connaît un véritable changement depuis que le marché de l'emploi s'est majoritairement déplacé sur internet. Les sites internet dédiés à l'emploi sont des intermédiaires entre les candidats internautes et les entreprises dotée pour la plupart de sites d'emplois. Il existe également des sites spécialisés sur l'emploi. Ainsi, les chercheurs lorsqu'ils utilisent des moteurs de recherche (proposés par les sites emplois) pour recevoir des offres ciblées. Par contre, dès qu'ils déposent des candidatures sur des sites d'entreprise, ils ont une attitude active de recherche d'informations sur l'image, la culture, l'intérêt de l'activité, les possibilités des carrières...etc. les forums et les adresses électroniques permettent aux candidats de dialoguer avec des salariés et de créer une relation avec l'entreprise préalablement au recrutement.

Autre que le recrutement, la pratique de la formation a connue de réelles mutations depuis l'apparition des TIC. En effet. La formation en ligne consiste à développer des modules de formation qui sont disponible sur l'intranet de l'entreprise et utilisables à tout moment par les apprenants. Ils portent sur les connaissances de bases (comptabilité, fondamentaux de gestion) ou sur des applications propres a un métier. Ces formations en ligne peuvent soit se substituer au programme traditionnel en salle, soit en être complémentaires.

Chapitre 1 : La digitalisation dans la fonction RH

Les cadres peuvent recueillir en ligne les demandes de formation, ou bien les salariés peuvent formuler en ligne des demandes de formation.

1.2.1.3.5 La rémunération

- L'informatisation permet un meilleur suivi de la masse salariale.
- l'informatisation facilite l'individualisation des rémunérations.

1.2.1.3.6 L'évaluation

- L'utilisation des TIC pour évaluer le travail.
- Les données recueillies lors de l'évaluation sont stockés dans la base de données du personnel.

1.2.1.4 Les avantages et les inconvénients des TIC :

Les TIC ont un impact positif et négatif sur l'entreprise à savoir :

1.2.1.4.1 Les avantages des TIC :

Les TIC nous apporte des moyens nouveaux en plus de ceux que nous avons déjà, de nouveaux moyen de communiquer, de s'exprimer, de créer, de travailler, d'apprendre, et ce phénomène se perpétue à une vitesse qui semble toujours aller en s'accélégrant.

Ce que l'on pouvait faire avant sans les TIC, on peut le faire dorénavant beaucoup plus rapidement avec les TIC, et encore toujours de plus en plus rapidement.

La miniaturisation est une caractéristique importante des TIC ; cela se manifeste tant au niveau des appareils que des supports d'information.

La multicanalité : les TIC utilisent trois canaux à savoir le canal textuel, le canal d'image et le canal son.

L'autre particularité des TIC, et à laquelle aucune technologie ne peut se mesurer, réside dans le fait qu'elle touche tous les domaines de notre vie : pour faire du business, vendre acheter, former, échanger...il suffit de se connecter sur internet¹³.

En ce qui concerne le domaine de la GRH, ils permettent une meilleure gestion des Ressources Humaines (recrutement, rémunération, formation...).

13

1.2.1.4.2 Les inconvénients des TIC :

Les TIC ont aussi un impact négatif sur l'entreprise qui résume en Le piratage des données confidentielles, la perte de données importante ainsi que le manque de confidentialité par rapport aux données échangée.

1.2.1.5 L'adoption des TIC par les entreprises

Rassemblant des techniques de pointe, les TIC ont chamboulés le monde depuis plusieurs décennies et l'ont transformé, touchant lors de leur passage les entreprises, cet outil leur est devenu primordial pour leurs survies.

La stratégie de tout développement des entreprises repose aujourd'hui sur la maîtrise parfaite des TIC. L'intégration de ces technologies est un enjeu important pour l'entreprise car il faut identifier les moyens d'actions à mettre en œuvre et les projets qui permettront à Les facteurs d'évolution font que les entreprises ne soient plus perçues comme des boîtes noires fermé à leur environnement, mais plutôt comme des systèmes interagissant entre eux.

De nos jours les organisations les plus performantes ont pris conscience qu'elles ne pouvaient plus avoir un avantage concurrentiel durable sans disposer d'une infrastructure informatique intégrée.

Malgré les couts importants, les entreprises investissent de plus en plus dans les technologies sophistiquées car une fois intégrée elle gagne en stabilité et en durée de vie.

Les TIC lancent un défi majeur aux entreprises. La puissance de la révolution qu'elles portent tient principalement au fait qu'elles sont l'outil technique qui correspond aux mutations de nos économies et de nos sociétés.

On pourra conclure sur le fait que les TIC jouent un rôle majeur sur tous les niveaux, en leur permettant de créer plus de valeur et de jouer un rôle stratégique au sein de l'organisation. D'une part l'organisation réalise une économie de moyens et de temps et d'autre part d'améliorer sa productivité.

1.2.2 Le Système d'Information de la Ressource Humaines (SIRH) :

Le système d'information RH, est une interface entre la gestion des ressources humaines et les technologies de l'information, il a été défini de plusieurs manière.

1.2.2.1 Définition de système d'information des ressources humaines :

J-M. Peretti dans son ouvrage intitulé « tous DRH » a défini le SIRH comme un ensemble de logiciels, plus ou moins interconnectés qui permettent d'assurer d'une façon cohérente différents actes administratifs et des opérations de gestion appliquées aux ressources humaines. Le point de départ de tout SIRH est la mise en place d'un ensemble de programmes permettant à partir d'un fichier du personnel d'assurer un certain nombre de tâches administratives appliquées aux ressources humaines gravitant généralement autour de la paie ¹⁴

GILBERT. P définit : « Nous utilisons le terme système d'information appliqué à la fonction ressources humaines (SIRH) pour désigner tout progiciel et en premier lieu les PGI (Progiciel de Gestion Intégré) ou en anglais ERP (Enterprise Resource Planning) intégrant les différentes fonctions de la GRH. Ce terme SIRH recouvre donc la gestion de plusieurs processus. Le SIRH occupe une large partie du système d'information de l'organisation »¹⁵

D'après SILVA. F dans son ouvrage intitulé « être e-DRH » a défini le SIRH comme un est un progiciel qui informatise, d'une part, un certain nombre de tâches des différentes missions de la fonction RH et, d'autre part, leur circuit de l'information. La logique de mise en place d'un SIRH induit que les tâches qui seront automatisées vont ainsi constituer une suite de flux d'informations à valeur ajoutée. C'est souvent un Progiciel de Gestion Intégré ERP ¹⁶

1.2.2.2 L'évolution du SIRH :

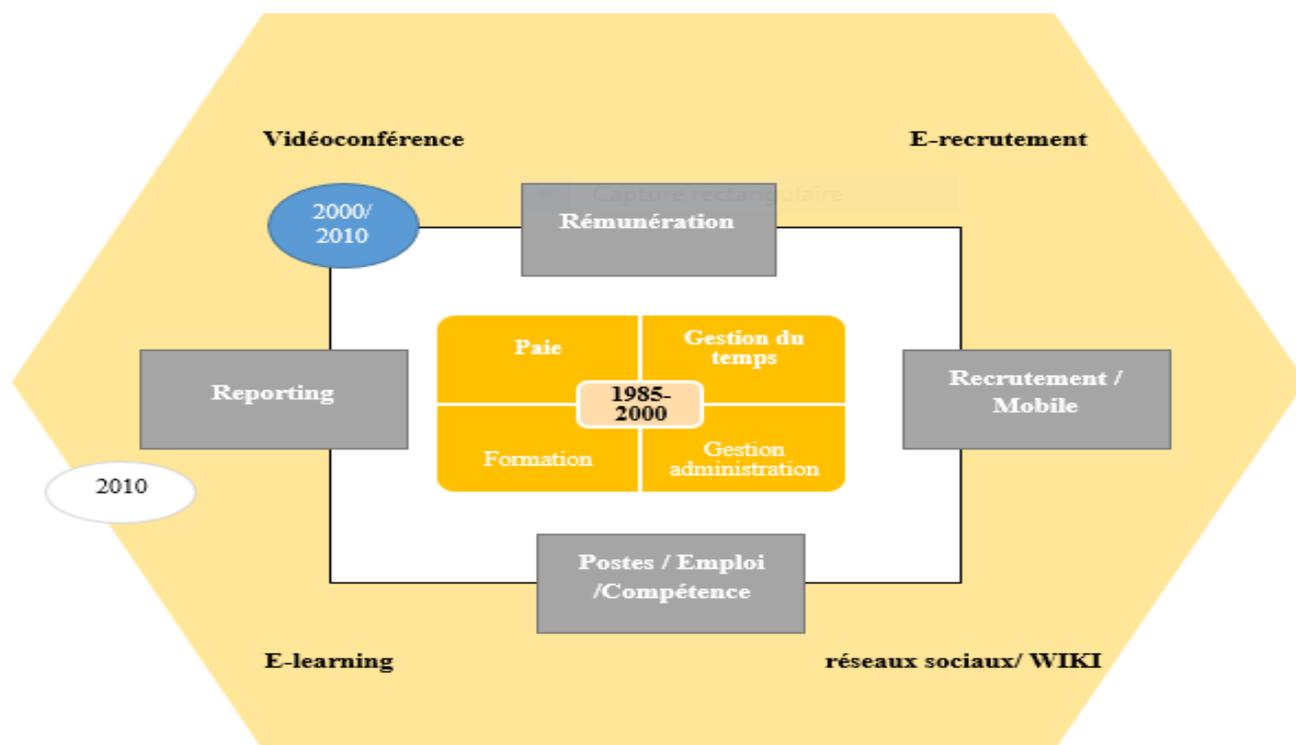
La familiarisation avec les transformations digitales permet aux entreprises de rester aligner avec l'environnement externe, cette réalité est encore plus présente pour la fonction RH qui cherche à devenir un partenaire stratégique reconnu par l'organisation.

¹⁴ J-M PERETTI, « tous DRH », ouvrage collectif, Éditions d'organisations, Paris, 2ème édition, 2010, P36

¹⁵ GILBERT. P, « l'informatisation de la GRH », Encyclopédie des RH, éditions Vuibert, Paris, 2006, P89

¹⁶ SILVA. F, « être e-DRH », éditions Liaisons, Paris, 2008, P43

Figure N° 2 : l'évolution du SIRH



Source : fait par nous même

1.2.2.3 Les enjeux du SIRH :

Les enjeux du SIRH sont nombreux, car la mise en place d'un SIRH peut avoir des causes externes, qu'interne. En 2004, Jean-Marie Peretti distingue quatre motivations et problématiques par rapport à la mise en place d'un SIRH¹⁷.

Commençant tout d'abord par les motivations à savoir :

- **Optimisation des processus RH** : le SIRH doit permettre de faciliter la gestion des savoirs, la diffusion des connaissances, le développement des compétences requises, la mobilisation et la conservation de ces compétences, les motivations des collaborateurs.

¹⁷ F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, « RH les meilleurs pratiques », éditions d'organisations, 2007, p. 331.

Chapitre 1 : La digitalisation dans la fonction RH

- **Mondialisation et harmonisation au niveau international** : les pratiques de gestion des ressources humaines doivent répondre à la logique mondiale et locale.
- **Centralisation des données** : pour accompagner la stratégie de l'entreprise, la fonction RH a besoin d'une vision globale de ses ressources (paie, formation, GPEC).
- **Responsabilisation des acteurs** : le SIRH doit permettre la décentralisation vers les directions opérationnelles, puis vers l'encadrement et les salariés, planning de formation, congés... etc.
- **Politique de transparence** : fournir des services sous forme d'informations et de rapports (offres d'emploi, actualités, rapport annuel, rapport développement durable...).
- **Intérêts recherches** : traiter avec le maximum de facilité (par l'automatisation) et de sécurité les tâches administratives et de paie, participer à la mise en place de nouveaux outils de gestion des RH, compléter les outils de gestion.
- **Performance** : gain de productivité, optimisation et maîtrise des flux d'information, réduction des délais, maîtrise des coûts et plus grande disponibilité vis-à-vis des collaborateurs.
- **Recentrage de la fonction RH** : se libérer des tâches fastidieuses et répétitives pour se consacrer à des tâches à plus grandes valeurs ajoutées.

La mise en place d'un SIRH entraîne un recentrage sur le cœur de compétences et une modification du pouvoir. Les nouvelles technologies participent donc à l'évolution de la fonction RH et renouvellent les rôles et missions de ses managers dans l'entreprise. Il y a deux enjeux cachés¹⁸ :

- **Un enjeu de pouvoir** : le SIRH permet d'accroître la productivité, améliorer l'efficacité des gestionnaires prenant des décisions pour répondre au besoin de l'entreprise, permet de contrôler et mesurer l'évolution du personnel, permet de faire des projections selon différents scénarios. Par le SIRH, les RH deviennent des acteurs à part entière et incontournables dans le management de l'entreprise, des business Partner.
- **Un enjeu de crédibilité** : le SIRH permet de montrer le rôle indispensable et méconnu de la fonction RH, avec l'implication du personnel dans la gestion de l'information liée au processus de GRH.

¹⁸ Ibid, p. 332.

Chapitre 1 : La digitalisation dans la fonction RH

Ainsi, on pourrait dire, que la mise en place du SIRH dans une organisation est un moyen de coordonner et contrôler l'ensemble de la fonction RH, d'harmoniser les politiques et les pratiques, de structurer et normaliser l'ensemble de l'organisation d'une façon transversale.

1.2.2.4 L'impact du SIRH sur la fonction ressource humaine :

L'introduction des TIC permet aux SIRH d'intégrer une large gamme de nouveaux services qui permet à la fonction RH d'être un acteur de la réussite des initiatives stratégiques de l'entreprise.

Mettre en place un système d'information ressource humaine (SIRH) va également permettre de gagner en efficacité en automatisant et en sécurisant un certain nombre de tâches peu valorisantes. Toutes les actions que n'auront pas à gérer les collaborateurs ou les équipes ressource humaine (RH) permettront de dégager du temps pour des tâches ayant une plus grande valeur ajoutée. L'équipe RH pourra se consacrer à la mise en œuvre de la vision stratégique de l'entreprise, plutôt qu'à des tâches administratives.

1.2.2.5 Le rôle du SIRH :

Selon Joëlle IMBERT, il y a cinq rôles du SIRH¹⁹ :

- **Les orientations techniques :** À l'intérieur du cadre fixé par la direction de ressources humaines (DRH), le responsable SIRH va organiser la collecte et le traitement des données. Les progrès technologiques réalisés dans le domaine informatique permettent de stocker d'énormes volumes de données, de bénéficier d'importantes capacités de réseau et de puissants outils de calcul. L'enjeu pour le SIRH est de savoir comment utiliser ses informations pour répondre aux attentes de la DRH. Il faut traiter les données, les corriger, les interpréter pour en extraire l'information : cela suppose des compétences en statistique et en économie.
- **La cohérence des données :** Les données utilisées pour le pilotage proviennent de différentes sources. Les entreprises qui bénéficient d'une base de données unique sont rares.
- **L'intégration des évolutions :** Pour assurer sa réactivité, le système de pilotage doit pouvoir anticiper les évolutions changement de périmètre de l'entreprise, réorganisation des effectifs, rachat de société et assurer les retraitements nécessaires des données historiques ou prévisionnelles. Tout en réalisant ces différentes adaptations, il doit conserver la cohérence du dispositif global.

¹⁹ Joëlle IMBERT, les tableaux de bord RH, groupe Eyrolles, 2007, p 158-169.

- **L'exploitation des informations :** Les requêtes complexes nécessitant des applications sophistiquées ne peuvent être réalisées que par les spécialistes SIRH. Il est intéressant de proposer des outils de requête assez simples aux responsables de la fonction RH (RRH) et aux experts de la fonction afin de leur permettre de réaliser eux-mêmes les analyses dont ils ont besoin et de les communiquer en interne ou en externe à leurs différents interlocuteurs.
- **La communication des données :** L'existence d'un portail RH facilite la communication des tableaux de bord, des indicateurs et des analyses vers l'ensemble des responsables opérationnels et des experts de la fonction. Le DRH et le SIRH doivent, tout en diffusant largement l'information, conserver la maîtrise des données et contrôler leur confidentialité.

1.3 La digitalisation :

Dans un monde toujours plus connectés, la digitalisation vient transformer parfois radicalement de nombreux métiers, elle est une suite logique de l'évolution technologique et plus particulièrement d'internet et de l'informatique. Parler de digitalisation, de transformation digitale ou de numérisation, revient à exprimer la même idée qui est une utilisation optimale des TIC pour une amélioration des produits et services à destination des clients.

1.3.1 Définition de la digitalisation :

Au vu de la multiplicité des définitions du concept de digitalisation, nous allons essayer de soumettre quelques une d'entre elles.

« La digitalisation est le procédé qui vise à transformer un objet, un outil, un processus ou un métier en un code informatique afin de le remplacer et le rendre plus performant. La digitalisation est devenue un phénomène naturel qui combine l'apparition d'internet et les avancées quotidiennes informatiques ». ²⁰

« La digitalisation est un procédé qui permet de transformer une tâche, un processus, un métier ou encore un objet par un outil numérique afin d'améliorer les résultats en terme de rapidité, de sécurité, de qualité ou encore de gain financier ». ²¹

« La transformation digitale peut se définir comme une révolution des pratiques, l'automatisation et la simplification des processus : vers une accélération et optimisation des

²⁰ <https://www.alphalives.com/digitalisation> consulté le 07/07/2021 à 20H10

²¹ <https://www.management-academy.tv/article/dfghjk> consulté le 07/07/2021 à 20H30

Chapitre 1 : La digitalisation dans la fonction RH

flux d'échanges internes, et ceux entre la banque et ses clients ou partenaires, la digitalisation constitue un secteur de création de valeur et d'opportunités commerciales ».²²

« Elle se réfère aux changements induits par le développement des technologies numériques qui se produisent un rythme effréné, qui bouleversent la manière dont est créé la valeur, les interactions sociales, la conduite des affaires et, plus généralement, notre façon de penser ».²³

1.3.2 Les principaux avantages et inconvénients de la digitalisation

La digitalisation comme toute évolution présente des avantages et des inconvénients pour ses utilisateurs, cela dépend, du degré de maîtrise de cette dernière, mais aussi de la pertinence de son utilisation.

1.3.2.1 Les avantages offerts aux entreprises

La digitalisation présente les avantages suivants pour l'entreprise :

- Gain de temps dans les processus et l'organisation.
- Gain de productivité et donc de compétitivité.
- Augmentation de la satisfaction client et réduction des coûts.
- Une communication plus rapide et simplifiée entre les différents départements ce qui permet de diminuer les erreurs.
- Des conditions de travail améliorées pour (les collaborateurs).
- Une analyse et une optimisation précise des dépenses et donc une augmentation de la rentabilité.
- Mieux connaître ses clients grâce aux données collectées sur eux et adapter son offre en fonction des besoins & attentes, ce qui différencie l'entreprise de ses concurrents.
- Réduction des coûts de la communication grâce à un meilleur ciblage.
- A travers de nouveaux outils, CRM (outils de gestion relation client), RES (Réseau social d'entreprises), de comptabilité, d'automatisation des processus, de traitement automatique des données, il est plus facile qu'auparavant d'améliorer la performance d'une entreprise.
- Les technologies numériques facilitent le traitement des données.

²² AIT OUHAMMOU, Meriem; AIT TALEB, Nezha ; KHARIF, Mohammed. Transformation digital : quels impacts sur les métiers bancaires ? Cas des banques marocaines Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Volume 1, N°1, Janvier- Mars 2019 Page 200

²³ FERHANE, Fethi. L'impact du marketing digital sur la performance des entreprises : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes. Thèse de doctorat, sciences économiques, SIDI BELABBES : université Djillali Liabes, 2018-2019, p 250.

Chapitre 1 : La digitalisation dans la fonction RH

- Les outils de la digitalisation sont de nature à augmenter la flexibilité des processus et à diminuer les temps de réaction, arguments concurrentiels de taille.
- Ces technologies permettent d'offrir un service et des produits beaucoup plus personnalisés.

1.3.2.2 Les avantages offerts aux clients

Pour les clients la digitalisation offre aux clients les avantages suivants :

- En étant plus moderne, l'entreprise aura une meilleure image dans l'esprit des clients.
- Une meilleure communication avec l'entreprise et donc une fidélisation plus importante.
- Obtenir une offre plus personnalisée et pertinente en fonction de ses besoins.
- La satisfaction client est plus grande.

1.3.2.3 Les inconvénients de la digitalisation

La digitalisation présente aussi des inconvénients tels que les soucis liés à la sécurité, l'indisponibilité des opérations, le manque d'informations qualitatives ainsi que le manque de personnalisation, de temps et les Problème d'accessibilité, plus le manque de commodité et surtout la dématérialisation peut même causer de la fraude.

1.4 Les outils de la digitalisation

La digitalisation est rendu possible grâce à la présence d'un certain nombre d'outils que les entreprises peuvent utiliser selon leurs activités et leurs besoins. On peut citer entre autres :

1.4.1 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 au 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'il stock et partage.

1.4.2 Les logiciels métiers

Un logiciel métier est un logiciel spécialement conçu pour répondre aux problématiques qui se présentent dans une organisation donnée (Entreprise, association, ...). Les consultants, réalisent alors un diagnostic reprenant l'ensemble des problématiques et des besoins de l'entreprise, afin, de déterminer avec précision les logiciels nécessaires ; ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), gestion paiement & comptabilité, gestion des ressources humaines, gestion logistique, gestion de chantiers, etc.

1.4.3 Le site Internet

Un site web dynamique (ou administrable) est un site web dont le contenu des pages n'est pas figé mais variable en fonction de l'heure, du visiteur ou d'autres paramètres. Les pages web sont créées « dynamiquement » en fonction des requêtes des internautes (les requêtes sont générées par l'utilisation d'objets tels que zones de saisie, des boutons, des cases à cocher, les listes déroulantes, etc....).

Un site dynamique offrira des fonctionnalités bien plus avancées qu'un site statique grâce à l'utilisation de bases de données (moteur de recherche, interactivité, personnalisation...). Ce dernier, doit être utile et actualisé

1.4.4 Les applications mobiles

Une application mobile est un programme autonome conçu pour s'exécuter sur un terminal mobile, comme un Smartphone ou une tablette tactile.

Les spécificités techniques d'une application lui confèrent de nombreux avantages :

- L'exécution est plus rapide : les éléments d'interface n'ont pas besoin 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 avec l'utilisateur mobile.
- Certaines applications peuvent fonctionner hors ligne.

Cette première section nous a permis de préciser le développement du web et son évolution à travers les années, nous avons donné une revue des différentes étapes marquant l'intégration des TIC et le SIRH sur les pratiques de la fonction RH, comme nous avons évoqué le concept de la digitalisation pour rapporter ses principaux avantages, inconvénient et ses outils.

Section 2 : la digitalisation des volets de la GRH

La gestion des ressources humaines, ou GRH, anciennement dénommée gestion du personnel, regroupe un ensemble de fonctionnalités et de mesures visant à optimiser, motiver et développer les ressources en personnel qui sont l'ensemble des collaborateurs de tous statuts (ouvriers, employés, cadres) appartenant à l'organisation pour une plus grande efficacité, au bénéfice de la productivité d'une organisation. Cette gestion se pratique dans divers métiers relatifs à la présence du collaborateur dans l'entreprise tels que le recrutement, la formation, la motivation, la communication, les conditions de travail, la gestion des conflits... La gestion des ressources (GRH) a connu au cours des dernières décennies de profondes transformations liées, d'une part, au développement de son expertise et, d'autre part, à la reconnaissance de sa contribution à la performance de l'entreprise. Se définissant comme l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre pour gérer le capital humain de l'entreprise, la GRH est devenue une science de gestion à part entière s'appuyant sur d'autres disciplines scientifiques fondamentales comme la psychologie ou la sociologie. Longtemps cantonnée à des tâches strictement administratives, la fonction RH s'est transformée ces dernières années, prenant le pas sur les évolutions légales, sociales et numériques. Une transformation toujours en cours, qui pousse les différents acteurs du secteur à faire évoluer leurs modes de travail et leurs outils.

La digitalisation RH (ou dématérialisation RH) a affecté tous les aspects du métier : gestion du personnel, suivi des congés et absences, traitement des notes de frais, recrutement et campagnes d'entretiens, formation, suivi des temps... La fonction RH devient un véritable soutien aux équipes opérationnelles, un référent pour les managers et un atout essentiel pour la direction.

1.1 Concepts généraux sur La digitalisation RH :

Grâce à la digitalisation, les ressources humaines évoluent d'une fonction essentiellement administrative à un positionnement stratégique. En ayant plus de temps à consacrer aux activités à forte valeur ajoutée, elles accompagnent l'entreprise dans sa croissance et ses évolutions.

1.1.1 Définition de la digitalisation RH :

A priori, lorsqu'on parle de digitalisation, cela fait penser à l'évolution technologique et de façon plus précise de l'internet et de l'informatique. Avec la digitalisation, il est désormais possible de gérer tout en ligne. En d'autres termes, la digitalisation est un processus visant à transformer la mise en œuvre classique des tâches quotidiennes par le biais de la technologie digitale pour plus de performances. La digitalisation s'incruste donc dans tous les secteurs d'activités.

Chapitre 1 : La digitalisation dans la fonction RH

Cependant, en parlant de digitalisation des ressources humaines, il s'agit de l'ensemble des techniques et processus favorisant la numérisation des différents aspects des ressources humaines au sein de l'entreprise. Grâce à la digitalisation des ressources humaines, toutes les tâches relatives à la gestion des ressources humaines sont désormais mises en ligne. Ce qui constitue un avantage réel pour les responsables RH.

En somme, la digitalisation des RH consiste en la digitalisation des diverses missions RH. Ces missions s'articulent autour de : l'administration du personnel (la gestion des congés, les absences, les plannings, la gestion des notes de frais, etc.), le processus de recrutement de nouveaux collaborateurs, la formation e-learning.

De cette façon, on comprend aisément que toutes les tâches chronophages sont automatisées. Cela permet aux responsables des RH de se concentrer sur les tâches beaucoup plus importantes au sein de l'entreprise

1.1.2 Les outils de la digitalisation RH :

À l'heure actuelle, de nombreux services des ressources humaines utilisent des outils et des canaux digitaux dans leurs processus de recrutement, comme LinkedIn ou Twitter, pour communiquer et interagir avec leurs candidats potentiels. Il s'agit sans aucun doute d'une étape importante de la digitalisation d'une entreprise. Cependant, elle ne saurait être complète sans une transformation digitale globale des ressources humaines, comprenant l'intégration d'outils digitaux dans tous les processus internes.

1.1.2.1 Les réseaux sociaux internes :

Ce type de réseau social a pour but d'améliorer la communication interne et la collaboration entre employés. Il facilite les interactions entre travailleurs, quel que soit leur service, contribuant ainsi à accroître le sentiment d'appartenance à une équipe et le sens de la camaraderie, ce qui, par ailleurs, renforce la culture de l'entreprise.

D'autre part, les réseaux sociaux internes constituent un espace qui permet d'assouplir les hiérarchies et de favoriser les conversations plus informelles. En général, ces deux aspects améliorent les relations entre employés juniors et seniors. Il est évident que les bonnes relations professionnelles ont des répercussions positives sur la satisfaction des employés, ce qui permet de réduire le taux de rotation.

1.1.2.2 Les outils de gamification :

Ce type de solution permet aux entreprises d'améliorer la motivation des employés à travers l'utilisation d'outils et de techniques propres au jeu, d'où son nom (« game » signifie « jeu » en anglais).

Ils peuvent être utilisés dans n'importe quel service et répondent à des situations très diverses, comme motiver les agents commerciaux ou encourager les employés à prendre part aux activités proposées par l'entreprise.

1.1.2.3 Les plateformes d'e-learning

Nous vivons à l'heure du life-long Learning, que l'on peut définir comme étant la responsabilité de chaque personne à prendre en main sa propre formation continue en matière de connaissances et de gestion des outils.

Pour rendre la formation des employés plus accessible, de nombreuses entreprises utilisent des plateformes d'apprentissage, les LMS (Learning Management System), qui font office de salles de formations virtuelles en proposant des cours adaptés aux organisations.

Le fait que les entreprises proposent des formations à leurs travailleurs, facilitant ainsi leur développement professionnel, est l'un des facteurs les plus appréciés des Milléniales, de plus en plus présents dans la vie active.

C'est pourquoi l'intégration de ce type d'outil n'a pas seulement vocation à améliorer les capacités des employés actuels, c'est également une façon très efficace d'attirer les employés potentiels.

1.1.2.4 Les plateformes de gestion de fiches de paie

Les logiciels de gestion de fiches de paie font partie des outils de base que l'on retrouve dans pratiquement tous les services de ressources humaines.

De nombreuses entreprises développent aujourd'hui des solutions de gestion des fiches de paie et d'administration générale des ressources humaines. Elles sont dédiées aussi bien aux PME qu'aux grandes compagnies.

1.1.2.5 Les solutions de signature électronique

Tous les services des ressources humaines doivent régulièrement demander à leurs employés la signature de certains documents, que ce soit lors du recrutement, de l'onboarding ou encore tout au long de la vie professionnelle. Avec un logiciel de signature électronique, la gestion de toutes

Chapitre 1 : La digitalisation dans la fonction RH

ces démarches administratives est optimisée et les employés peuvent signer en ligne en toute simplicité.

Les bénéfices pour les services RH qui utilisent la signature électronique sont nombreux : meilleure productivité des employés du service, réduction des coûts, meilleure couverture juridique, culture d'entreprise moderne, diminution de l'impact environnemental (zéro papier), etc. La solution de signature électronique est parfaitement adaptée aux besoins des ressources humaines. Elle permet de gérer de manière rapide et efficace tous les processus de signature de documents.

1.2 Les avantages, les inconvénients et les enjeux de la digitalisation RH :

La fonction ressources humaines, connue pour sa densité de tâches administratives, peut tirer de nombreux bénéfices de la digitalisation mais aussi elle présente de nombreux risques et inconvénients.

1.2.1 Les avantages de la digitalisation RH :

La digitalisation des ressources humaines présente de nombreux avantages pour les entreprises comme pour les salariés. Parmi ces avantages, nous pouvons citer :

- Une augmentation de la productivité de l'ensemble du personnel. Pour le personnel RH, qui se verra délesté des tâches administratives répétitives et pour les salariés, qui passeront moins de temps à formuler leurs demandes.
- Une amélioration de la communication et de la distribution de l'information. Avec la digitalisation des fiches de paie, de la gestion des congés et des temps, etc. les salariés pourront en un clic obtenir toutes les informations dont ils auront besoin et visualiser l'état de leurs demandes.
- La diminution des erreurs de saisie et des oublis. En automatisant un certain nombre de tâches, l'erreur humaine est retirée de l'équation.
- Une optimisation des procédures de recrutement en ligne et des méthodes de fidélisation des salariés.
- La possibilité pour les salariés de suivre des formations en ligne auxquelles ils n'auraient pas eu accès autrement

1.2.2 Les inconvénients de la digitalisation RH :

Il ne suffit pas de mettre en place un outil pour chaque sujet afin de transformer l'organisation, encore faut-il le faire dans le cadre d'une stratégie cohérente, avec l'accompagnement adéquat et au service du collaborateur. Sans quoi les risques de rejets de la part des managers et collaborateurs sont majeurs :

- Perçu comme un report de charges plutôt que comme une décentralisation de responsabilité
- Confusion dans le paysage applicatif devenu trop complexe et rejet de l'ensemble des outils digitaux.
- Perte d'information (du collaborateur vers la RH : absence d'auto-déclaratif et de la RH vers le collaborateur...le risque de déshumanisation qu'entraîne un mode de gestion où tout est automatisé et où tout est généré par une machine qui ne fait pas de sentiment ni de distinction entre les individus et leurs situations.
- Le service des ressources humaines doit s'appuyer sur la digitalisation RH et ne doit surtout pas en dépendre. La digitalisation RH est et doit rester un outil qui permet au service RH de consacrer du temps à l'humain et aux salariés en les écoutant et en étant attentif à leurs comportements.
- L'autre inconvénient de la digitalisation RH est qu'il peut y avoir une perte de connaissances et de compétences en matière RH.

1.2.3 Les enjeux de la digitalisation RH :

Les enjeux de la digitalisation des RH vont bien au-delà de la simple diminution des volumes de papiers distribués et stockés au sein des entreprises, les principaux enjeux de la digitalisation RH sont :

- **Le développement et l'amélioration de son e-réputation dans le cadre d'une démarche RSE.**

Le premier effet d'une digitalisation des ressources humaines sera de diminuer de façon significative les impressions de papier et les divers échanges administratifs de grande ampleur. Dématérialisation des fiches de paie, des demandes et acceptations de congés, numérisation des dossiers du personnel, Tous ces points sont autant d'actions qui peuvent être mises en avant, et communiquer de la part de l'entreprise, dans le cadre d'une démarche RSE. Ainsi, les entreprises amélioreront de façon indirecte leur marque employeur, mais aussi leur e-réputation.

Chapitre 1 : La digitalisation dans la fonction RH

Ce qui peut leur permettre d'attirer de nouveaux talents. De même, une digitalisation des ressources humaines en matière de recrutement contribuera également à l'accroissement de l'e-réputation de l'entreprise.

- **Une amélioration de ses processus.**

Avec la digitalisation des ressources humaines et la dématérialisation des informations et des données, les entreprises vont grandement améliorer la gestion et la fiabilité de leurs processus interne. Plus de risques de pertes de documents, d'oublis d'envois dans les délais, pas d'erreurs de destinataires, Et que cela soit pour les processus et procédures en rapport avec le recrutement, +la formation, la gestion des temps et des congés, la paie.

- **Des gains de productivité.**

Avec la digitalisation des ressources humaines de nombreuses tâches administratives chronophages seront automatisées. Ce qui, inmanquablement, permettra aux gestionnaires des ressources humaines de se dégager du temps pour se concentrer sur d'autres éléments en rapport avec leur cœur de métier : les ressources humaines.

Ainsi, le service des ressources humaines peut se focaliser sur des questions comme : La gestion des talents, La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (la GPEC), le recrutement et la fidélisation des employés.

- **Une amélioration de la qualité de vie au travail.**

En facilitant l'accès aux informations, en améliorant la communication entre les services, en diminuant les temps de transmissions, de traitements et de réponses des demandes, en favorisant de nouvelles organisations de travail (comme le télétravail), les salariés se sentiront plus heureux et plus épanouis dans leurs missions. Diminuant ainsi le stress au travail, le taux de turn-over, etc.

1.3 La digitalisation des fonctions de la GRH :

Lorsque l'on parle de digitalisation RH, on fait souvent référence à la dématérialisation des documents liés à cette fonction, grâce aux outils numériques, les données sont centralisées et les informations confidentielles sont protégées par des accès contrôlés et sécurisés, L'objectif de la digitalisation RH est de simplifier toujours plus la gestion administrative de l'entreprise et l'accès aux informations.

1.3.1 Le digital lié à la GPEC :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une notion centrale de la gestion des ressources humaines. Selon JM Le Gall, la définition est : « c'est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salaires et ses emplois, en terme d'effectif et de qualification ».

La GPEC est une méthode pour adapter – à court et moyen termes – les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises, La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences c'est une démarche de gestion prospective des RH vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, social, juridique. La mise en place d'une politique de GPEC est un processus complexe. La digitalisation de ce processus au travers de l'utilisation des outils SIRH permet l'accélération des besoins d'évolution et d'adaptation des métiers de l'entreprise et facilite l'optimisation de la politique GPEC. Pour anticiper et préparer ces mutations, la mission des services RH est de mettre en place une GPEC tenant compte des impacts du digital.

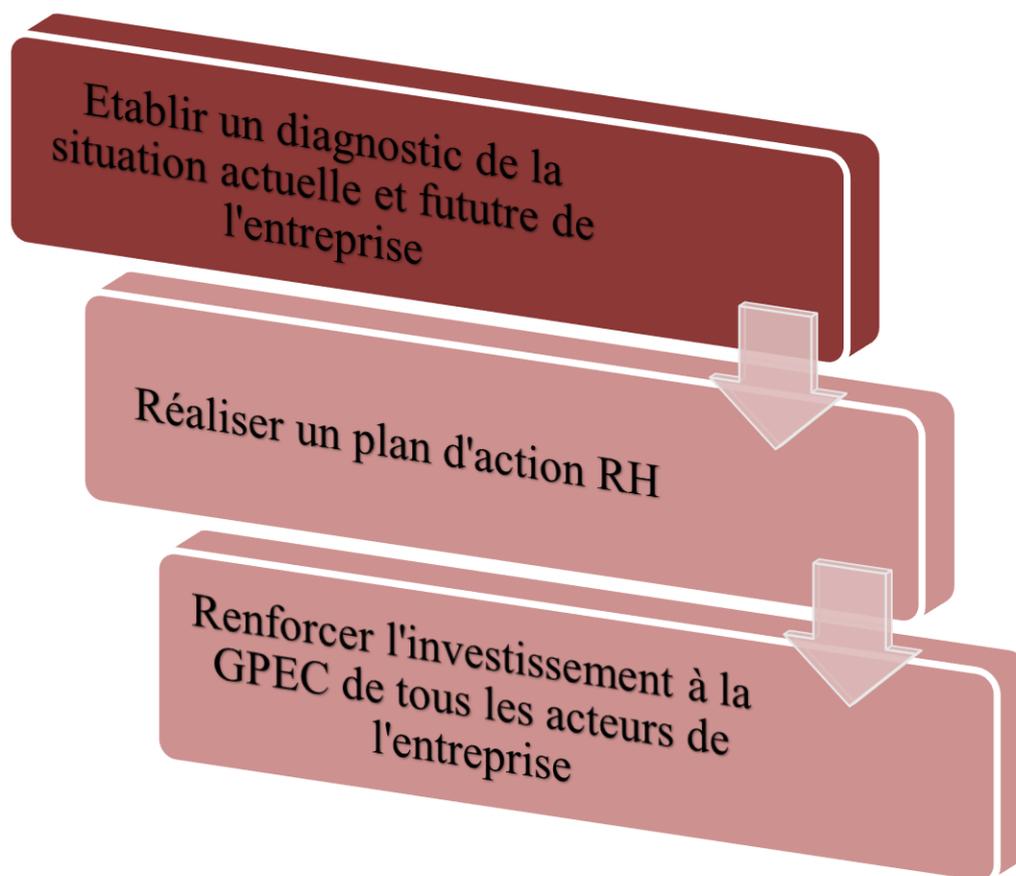
1.3.1.1 La mise en place d'une politique de GPEC :

L'utilisation d'un outil de GPEC intervient sur divers plans tels que la formation, le recrutement, la mobilité, l'organisation du travail, l'évaluation et une bonne gestion de carrière. Elle permet de renforcer le dynamisme des stratégies des entreprises.

La mise en œuvre d'une GPEC efficace passe par trois étapes à savoir :

Pour la mise en œuvre d'une GPEC efficace on doit procéder par trois étapes à savoir l'établissement d'un diagnostic de la situation d'entreprise puis réaliser un plan d'action RH qui mène à renforcer l'investissement.

Figure N° 3 : la mise en œuvre d'une GPEC efficace



source : fait par nous meme

- **Établir un diagnostic détaillé de la situation actuelle et future de l'entreprise :**

La première étape consiste à faire un inventaire de la situation actuelle liée à la profession, les compétences et le profil de l'employé. Cela permettra de déterminer les besoins en matière d'emploi et de compétences afin de mieux orienter la prochaine décision stratégique. Dans ce processus d'autodiagnostic, l'écart entre les compétences que les employés maîtrisent réellement et les compétences qu'ils espèrent pourvoir dans leurs futurs emplois seront définis.

- **Réaliser un plan d'action RH :**

Une fois la situation de l'entreprise est analysée, il faut sélectionner les leviers adaptés pour réduire les écarts relevés et faites un planning des actions à mener étape par étape. Cette partie sera sans doute la plus importante du projet parce qu'il faudra créer des outils concrets et des stratégies pour la gestion anticipative des RH. Pour réaliser facilement le plan d'action, il est possible de concevoir un diagramme qui possède la particularité d'indiquer les tâches à faire dans le détail, en mentionnant entre autres la durée de chacune d'entre elles, de même que les délais d'ensemble à respecter pour assurer la réussite de la démarche.

- **Renforcer l'investissement à la GPEC de tous les acteurs de l'entreprise :**

Après avoir défini la situation actuelle souhaitée pour l'entreprise, les actions à mettre en place doivent s'orienter vers une meilleure collaboration entre les différents acteurs de la boîte. En ayant une bonne communication avec les salariés et managers, leur adhésion à la GPEC doit être renforcée. Discuter des enjeux ainsi que des mesures qui pourraient permettre de réduire les écarts relevés et d'atteindre les objectifs.

1.3.1.2 Les avantages de la GPEC digitalisée :

Le SIRH facilite la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il permet de :

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

1.3.2 Le e-Learning :

L'explosion d'internet et son accès au plus grand nombre permet d'imaginer aujourd'hui des formations accessibles dans de multiple domaine. Dans le cadre de la formation continue, L'utilisateur peut profiter d'un accès pratiquement illimité à des documents éducatifs ou amusants et à des services qui permettent de communiquer avec des personnes d'autres pays et d'autres cultures pour s'enrichir.

1.3.2.1 Définition de la formation en ligne :

Le e-learning est une formation en ligne portant sur des modules tels que la comptabilité, la gestion ou bien une formation spécialisée dans le domaine de la GRH. Ainsi ces informations dispensées en ligne sur intranet de l'entreprise peuvent se substituer aux programmes en salle,

et leurs utilisateurs pourront acquérir de nouvelles connaissances, les accomplir par des vidéos conférences et les appliquer dans le cadre des travaux de groupes toujours sur l'intranet de l'entreprise. Il a été défini par l'Union européenne le 6 Janvier 2003 comme étant l'utilisation des nouvelles technologies multimédias de l'Internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant d'une part l'accès à des ressources et à des services, d'autre part les échanges et la collaboration à distance, il aussi était défini comme un apprentissage en ligne centré sur le développement de compétences par l'apprenant et structuré par les interactions avec le tuteur et les pairs .

Le e-Learning est «Un mode d'apprentissage requérant l'usage du multimédia et donnant accès à des formations interactives sur Internet, c'est une approche pédagogique qui fait appel aux technologies de l'information et de la communication Plus généralement, le sens commun de «e-Learning» est devenu «formation sur Internet».

1.3.2.2 Plate-forme de e-Learning

Une plate-forme de formation à distance est un logiciel d'apprentissage, combiné avec les technologies du Web, qui fournit des fonctionnalités à différents utilisateurs (Apprenants, Formateurs, Administrateurs) afin de conduire et d'automatiser le processus de formation à distance d'apprenants. La maintenance du système et la gestion des droits d'accès des apprenants aux cours sont assurés par un administrateur technique.

Les fonctionnalités d'une plate-forme varient selon ses concepteurs et ses objectifs.

Dans ce qui suit, nous citons certaines fonctionnalités qui sont communes à toutes les plates-formes :

- **La création d'objets pédagogiques:** Le concepteur d'objets pédagogiques crée des cours ainsi que des exercices et des tests (quiz, QCM...etc.), les structures grâce à des outils spécifiques, et y incorporent des données multimédias pour les rendre plus attractifs.
- **Gestion des documents pédagogiques :** classification, indexation, et administration des ressources pédagogiques.
- **Gestion administrative de la formation :** inscription dans la plate-forme, dans une formation, gestion des données administratives de la formation.

- **Organisation du tutorat** : constitution des groupes d'apprentissages, choix des formateurs (enseignants), des groupes d'apprenants et de leurs accès, de types de contenus, de modes de communication, de types de tests...
- **Les évaluations**: Les plates-formes d'e-Learning offrent des outils de gestion de tests, d'élaboration et d'envoi de travaux. Les apprenants peuvent consulter des objets pédagogiques en ligne ou les télécharger, s'instruire, s'auto évaluer et transmettre à leur formateur d'éventuels travaux à corriger. Le formateur pourra alors évaluer les connaissances des apprenants selon leurs travaux ou grâce à des tests en ligne, proposer de nouvelles activités plus ou moins complexes selon les besoins des apprenants.
- **Apprentissage** : consultation à distance de contenus pédagogique, communication entre formateurs et apprenants et entre apprenants, individualisation des apprentissages, télé-tutorat.

1.3.2.3 Les acteurs d'une plate-forme e-Learning et leurs rôles

Le nombre d'acteurs et leurs fonctions diffèrent d'une plate-forme à une autre, selon les objectifs et les fonctionnalités offertes par chacune d'entre elles. Certaines se sont contentées de trois acteurs, à savoir l'apprenant, le formateur/créateur de cours et l'Administrateur.

Cependant, cinq rôles principaux ont été distingués en observant un ensemble de plates-formes de formation à distance. Ces rôles sont :

- **Concepteur (ou créateur de cours)** : Il établit (pour l'apprenant) un parcours de formation personnalisé et individualisé. Il construit, adapte et maintient un système d'apprentissage. Il peut aussi avoir le rôle de présentateur. Ce rôle consiste à rendre disponible les informations pour l'apprentissage, en d'autres termes, la présentation des informations, la gestion des médias donnant ces dernières, la clarification des contenus en réponse à des questions, l'analyse et l'évaluation des contenus des documents...etc.
- **Formateur (ou tuteur)** : Il accompagne les apprenants durant leur parcours pédagogique. Il a la tâche de motiver, d'orienter et d'évaluer les apprenants, comme il les assiste dans l'utilisation des ressources et du matériel mis à leur disposition.
- **Apprenant** : Son rôle consiste à transformer les informations en connaissances. Pour cela, il doit gérer ses activités et son temps, exploiter les ressources qui lui sont indiquées de façon à optimiser la quantité d'information qu'il peut en tirer, résoudre des problèmes, échanger des

Chapitre 1 : La digitalisation dans la fonction RH

informations et des idées avec d'autres apprenants via les outils de communication, s'auto évaluer et présenter des travaux qui serviront de référence à son formateur pour son évaluation.

- **Administrateur** : Un administrateur installe et assure la maintenance du système, il s'occupe des tâches d'administration comme les inscriptions des acteurs dans la plateforme, il gère les droits d'accès, assure la gestion des ressources pédagogiques, ce qui consiste en la classification, l'indexation et l'administration des matériaux pédagogiques.
- **Evaluateur**: Il s'occupe de l'évaluation des groupes et des individus et ceci grâce aux informations fournies par la plate-forme

1.3.2.4 Les outils de E-learning (digital Learning):

- **Le webinar**: est un séminaire en ligne. Il permet la transmission d'informations à un grand nombre de personne, par le biais d'un outil de Visio - conférence. Cette transmission est presque essentiellement descendante mais les participants ont la possibilité d'échanger avec l'organisateur à la fin de la séance. La différence notable avec la classe virtuelle est le type de contenus véhiculés et de méthodes employées, qui sont pour cette dernière, de vrais contenus et méthodes pédagogiques.
- **Visio conférence** : La visioconférence (vidéoconférence) est un moyen de communication à distance. Elle permet de transmettre, par vidéo et audio, des informations à l'interlocuteur sans prendre en considération le facteur géographique.
- **Micro Learning** : Appelé aussi micro-apprentissage (ou Nuggets en anglais) Learning est une méthode d'apprentissage à distance se composant de modules courts (de 20 secondes à 5 minutes) consacrés à une notion précise et disponibles à n'importe quel moment. Ces « nuggets » sont à consommer dès qu'un besoin (ou une fringale) de savoirs se fait ressentir.
- **Le mobile Learning** : Il s'agit d'une formation à distance par téléphone (documents textuels compatibles sur support mobile, vidéo sur téléphone mobile ou tablettes, pistes audio téléchargeables sur un lecteur portable, programme de formation complet adopté pour les terminaux mobiles tels que tablettes). Il permet une grande flexibilité et une grande accessibilité à tout moment et de n'importe quel endroit.
- **Rapid Learning** : L'apprentissage rapide, c'est une méthode qui rassemble des outils conçus pour produire des contenus éducatifs multimédias dans le but d'une assimilation rapide. Il peut s'agir par exemple d'un diaporama power point (prévu à l'origine pour

du présentiel) transformé en ressource e-Learning. La durée des modules pédagogiques va de 15 à 20 minutes et ils touchent à des thèmes souvent généralistes.

- **Classe virtuelle** : La classe virtuelle est définie comme le fait de rassembler par un système de visioconférence un groupe de personnes, généralement un formateur et des apprenants, pouvant se voir, partager des documents et des affichages, discuter par audio ou chat, réaliser seul ou à plusieurs des activités interactives.
- **Seriousgame (les jeux sérieux)** : Le jeu est un moyen riche et efficace pour le développement des compétences. Quand le jeu est utilisé en formation, le participant devient acteur de son apprentissage. Les seriousgames, construisent à partir de situations réelles, conduisent tous les participants à la prise de décisions, à l'acquisition de connaissances ; pour adapter leur comportement. L'impact du jeu est fort parce qu'il mobilise les émotions pour ancrer l'apprentissage de manière durable.
- **Learning management système (LMS)** : LMS, est un logiciel ou une plate-forme de gestion de toutes les activités de formation qui favorise le travail collaboratif ou individuel et simplifie la gestion et l'organisation de la formation.
- **Social Learning** : Les moyens d'apprentissage social se basent essentiellement sur ce type d'outils : Les forums : un espace où les membres laissent leurs messages en attente d'une réponse.
- **Les outils de conversation** : sont des outils de communication synchrone comme le chat ou le tableau blanc.
- **Le tableau blanc** : est un écran interactif qui permet de dessiner des images et d'écrire sur un espace dédié.

1.3.2.5 Les avantages et les inconvénients de la formation en ligne :

Le e-Learning ou l'apprentissage en ligne (e-Learning), se multiplie en plusieurs avantages et plusieurs inconvénients.

1.3.2.5.1 Les avantages de la formation en ligne :

Les avantages de l'e-Learning sont divers à savoir :

- **Accessibilité** : l'e-Learning peut faciliter l'accès à la connaissance. Un ordinateur équipé d'une connexion à Internet suffit. Il n'est pas nécessaire de se déplacer.
- **Flexibilité** : Selon la formule choisie, la formation peut être suivie à n'importe quel moment, à n'importe quel rythme et depuis n'importe quel endroit.

Chapitre 1 : La digitalisation dans la fonction RH

- **Performances** : de nombreuses études mettent en avant de meilleurs résultats de la formation en e-Learning que lors d'une formation présentielle traditionnelle.
- **Pratique** : l'e-Learning est un système de formation ultra-flexible, le stagiaire peut apprendre d'où il souhaite et quand il le désire. Il apprend sans se déplacer. Le suivi de la formation est facilité, et accessible en temps réel grâce aux outils de gestion.
- **Le stagiaire est l'acteur de sa formation** : le stagiaire avance à son rythme. Il est au cœur du dispositif et se sent responsable de ses résultats, puisqu'il fixe lui-même son emploi du temps et constate ses propres résultats.
- **Choix du mode de formation** : les formations en E-Learning permettent de choisir entre cours individuels ou collectifs.
- **Baisse des coûts de formation** : les coûts de formation sont réduits : pas de frais de déplacement, pas de perte de temps ni de frais d'hébergement. Le coût de la solution E-Learning est aussi inférieur au coût horaire d'un formateur. L'accès au cours est généralement illimité.

1.3.2.5.2 Les inconvénients de la formation en ligne :

Il existe divers inconvénients de l'e-Learning on peut citer :

- **Qualité insuffisante** : le taux de personnes finissant prématurément le cours on-line est très haut. La raison majeure c'est la qualité souvent insuffisante des cours d'e-Learning, qui ne permettent pas une interaction ou qui sont mal traités.
- **Motivation** : l'e-Learning demande une grande motivation propre, ce que n'est pas souvent le cas chez tous les participants au début. Le participant a en outre besoin d'une certaine compétence d'apprendre tout seul pour pouvoir évaluer les «contenus des cours », de les sélectionner et de s'organiser soi-même.
- **Individualité** : les cours-online doivent être attractifs pour un grand nombre d'utilisateurs mais malheureusement on ne se concentre pas toujours sur les besoins individuels de chaque participant.
- **Flexibilité** : offreurs de « solutions d'e-Learning » peuvent agir significativement plus flexiblement que ceux des « méthodes de formation traditionnels ». Les coûts pour bâtiments et personnels d'enseignement peuvent être réduits car beaucoup des entraînements – online peuvent être distribués à un grand nombre d'utilisateurs.

- **Tolérance** : les participants de cours-online se trouvent dans un espace sans risques, qui tolère les fautes. Les erreurs sont indiquées aux participants qui les commettent (ce qui est moins intimidant).

- **Maîtrise des outils** : l'e-Learning nécessite une maîtrise suffisante des outils informatiques et d'Internet pour pouvoir suivre la formation.

1.3.3 Le digitale au service de la rémunération :

La rémunération de puis toujours constitué un sujet primordial pour les entreprises dans leur recherche de maîtrise des coûts et des leviers de motivation et de performance pour les salariés.

1.3.3.1 Définition de la rémunération :

«La rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation».

1.3.3.2 Les enjeux et les objectifs de la rémunération:

Une politique de rémunération met en jeu, tant pour l'individu, que pour l'organisation :

- **L'équité** : Les salariés ont besoin de percevoir un sentiment de justice. L'entreprise a besoin d'équité salariale pour que son collectif soit performant. Le système de rémunération» au-delà d'être le reflet du système de valeurs de l'entreprise, renvoie à la place et à la valeur de la personne dans l'entreprise.
- **La compétitivité** : Pour survivre, l'entreprise a besoin d'être compétitive. Elle doit donc trouver un équilibre entre réduire ses coûts humains et investir dans le développement des personnes. Son système de rémunération doit donc permettre d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché.
- **La flexibilité** : Le contexte économique et technologique impose à la politique de rémunération une fonction de régulation des coûts : les coûts salariaux doivent suivre la courbe des revenus de l'entreprise, surtout quand ces derniers baissent.
- **La reconnaissance des prestations fournies** : Une politique de rémunération doit au moins créer une espérance crédible de développement salarial par rapport aux besoins de chaque salarié. Si la pyramide de Maslow est reprise, la satisfaction des besoins primaires semblait en France ne plus être un enjeu. Au vu de la paupérisation de certains salariés, il semble qu'à nouveau depuis la crise, la rémunération doive répondre à des

Chapitre 1 : La digitalisation dans la fonction RH

besoins humains de base : les besoins physiologiques et de sécurité. Une fois que ces besoins fondamentaux sont satisfaits, la rémunération doit permettre de reconnaître les individus en répondant à leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi.

Les finalités de la politique de rémunération doivent être hiérarchisées. Elles peuvent être de plusieurs ordres en commençant par l'équité interne puis le respect pour attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation et être compétitif par rapport au marché et finalement fidéliser le personnel.

1.3.3 Les avantages de la dématérialisation de la gestion de rémunération :

La dématérialisation de la gestion de rémunération favorise une utilisation totalement transparente et simplifiée avec un Gain de temps et une réduction des coûts pour le service RH dans la production et la distribution des bulletins de paie, elle Permet à l'entreprise de cultiver une image innovante, dynamique et attractive en phase avec les nouveaux comportements liés aux technologies numériques et de représenter une contribution au développement durable par la réduction de l'empreinte écologique.

La dématérialisation permet d'accéder à tous les documents au sein d'un portail et Facilite la conservation et l'organisation des documents tout au long de la vie professionnelle et élimine le maximum d'erreur

1.3.4 Le digital au service de la réputation (l'e-réputation) :

A l'ère du digital la maîtrise de la réputation en ligne est donc un enjeu vital pour une entreprise.

1.3.4.1 Définition de l'e-réputation

La réputation en ligne, se traduit au mieux par l'image que renvoie l'ensemble des contenus accessibles en ligne, en rapport avec une marque, une entreprise ou un individu. Elle passe par des prospecteurs qui vont donner un avis positif ou négatif sur l'individu ou la société concernée influençant aussi la perception que l'internaute a dit.

Autrement dit, l'e-réputation c'est l'image (marque employeur), que l'on se fait de l'entreprise ou des individus quand ces derniers veulent chercher des renseignements qui les concernent sur internet (web). L'image, est quelque chose d'important dans la recherche que ce soit pour le recruteur ou le candidat.

1.3.4.2 Développement de la réputation en ligne

La marque doit exister à tout prôt, intégrant ses opposants et être prescrites en exploitant les médias. La e-réputation d'une (personne ou entreprise) se forge plus au moins durablement selon plusieurs sources tels que, les forums où les personnes échangent leurs idées, les blogs où les personnes publient les articles et partage ses impressions avec les lecteurs.

Les réseaux sociaux qui permettent aux internautes de se retrouver et donc d'échanger avec les autres ayant les mêmes centres d'intérêts. Ces réseaux sociaux sont devenus des grands outils d'influences, de mobilisation et de pressions.

1.3.4.3 Entretenir l'e-réputation de l'entreprise :

L'identité numérique d'une entreprise doit être l'élément fondateur de l'e-réputation d'une entreprise. Pour maîtriser son e-réputation, une entreprise doit obligatoirement réaliser une veille et entretenir ses rapports avec les internautes. Sans veille et sans dialogue l'entreprise n'a aucun moyen de réagir contre des menaces telles que les rumeurs, les buzz négatifs, les détournements, les avis négatifs et l'usurpation d'identité, etc.

1.3.4.3.1 Veiller sur la réputation en ligne :

Avoir une identité numérique valorisante est une bonne base pour éviter de voir l'e-réputation de l'entreprise lui porter préjudice à la suite d'une crise. Cependant, le seul moyen de contrôler l'e-réputation est que l'entreprise soit actrice de celle-ci et qu'elle réalise une veille constante.

Veiller sur son e-réputation c'est avant tout surveiller les informations que diffusent les internautes sur l'entreprise mais pas uniquement. La personne en charge de l'e-réputation doit également s'attacher à veiller sur ce qui se dit à propos des marques de l'entreprise, de ses éventuelles franchises mais aussi sur le dirigeant et les employés. Ce sont toutes ces informations qui vont créer l'e-réputation de l'entreprise et il convient de définir les mots-clés à surveiller : nom, raison social, nom du PDG, produits, etc. De nombreux outils de veille permettent de surveiller quotidiennement une e-réputation.

1.3.4.3.2 Animer les médias sociaux et optimiser l'e-réputation :

La veille n'est pas la seule tâche nécessaire à intégrer dans la stratégie de communication en ligne d'une entreprise afin de maintenir une bonne e-réputation. En effet, les médias sociaux investis (blogs, réseaux sociaux, forum, ...) nécessitent d'être animés. Ce sont des lieux d'échange privilégiés avec des communautés virtuelles d'internautes. Afin de véhiculer une

bonne image, l'entreprise doit instaurer un dialogue avec les internautes et donner vie aux médias.

1.3.4.3 Anticiper les menaces et protéger l'e-réputation :

La gestion d'e-réputation passe enfin par la protection de celle-ci via l'anticipation des buzz et la protection face à d'éventuelles attaques.

Un buzz peut être défini comme une information qui circule très rapidement d'internaute en internaute relayée par les réseaux sociaux, les blogs, les sites, les médias offline, ... On peut identifier des buzz Politique, commercial, scoop, fake, artistique.

1.3.4.4 L'e-réputation : un enjeu essentiel pour le recrutement de talents :

L'e-réputation d'une entreprise peut avoir un réel impact sur le recrutement de talents. Des mauvais commentaires, des articles en ligne ou bien des retours négatifs de salariés sur les réseaux sociaux engendrent des difficultés dans le recrutement. Les entreprises avec une mauvaise e-réputation perdent une certaine attractivité à la suite d'une mauvaise image véhiculée sur le web. Pour amener les talents à postuler dans une entreprise des solutions existent. Mieux vaut prendre les devants afin de gérer sa e-réputation.

- L'e-réputation est un argument pris en compte dans la recherche d'emploi

Comme dans tous les secteurs, une mauvaise image peut avoir des conséquences désastreuses. Elle est répercutée très souvent par un impact significatif dans le recrutement.

Les candidats souhaitent rarement postuler pour une entreprise avec des valeurs controversées ou avec un mauvais management. Avec Internet et les réseaux sociaux, les personnes en recherche d'emploi se renseignent très rapidement sur une entreprise, mais également sur ses valeurs et sur son management. Les jeunes générations souhaitent intégrer des entreprises où le bonheur est un point essentiel inscrit dans la pratique managériale.

Les personnes en recherche d'emploi sont attentives aux critiques et aux avis éventuels des employés. Toutes les entreprises souhaitent recruter des talents mais face à une mauvaise réputation en ligne, ils n'hésiteront pas à postuler ailleurs.

- Les critères à privilégier au sein de l'annonce

La réputation en ligne joue un rôle important mais elle n'est pas la première préoccupation des personnes en recherche d'emploi. L'e-réputation arrive seulement en quatrième position dans la décision de candidater.

Chapitre 1 : La digitalisation dans la fonction RH

Généralement les avantages pris en compte restent la rémunération, l'évolution possible dans l'entreprise et les responsabilités offertes par le poste. Il s'agit donc d'éléments à prendre en compte lors de la publication d'une annonce. Elle est la première image que se font les demandeurs d'emploi. Attirer les talents ne s'avère pas toujours simple en fonction de l'entreprise et de ses propositions. Il s'agit alors de faire la promotion des valeurs et des opportunités que le poste peut apporter.

➤ Les preuves de transparence pour continuer d'attirer les talents

Les entreprises peuvent désormais être notées sur Internet. Des avis négatifs minoritaires peuvent prendre une grande importance auprès des internautes en fonction des messages véhiculés. Pour ne pas subir une mauvaise réputation, il est préférable pour une entreprise de prendre les devants en installant un principe de transparence pour avoir plus de chances de convaincre les candidats, si les salariés peuvent s'exprimer librement sur les pratiques managériales et les possibilités d'évolution.

Les laisser parler ouvertement de leurs conditions de travail permettra la diffusion d'une diversité d'avis. Il est préférable pour une entreprise d'avoir quelques avis négatifs dans une masse de commentaires positifs. Deux mauvais commentaires ont plus d'impact sur les demandeurs d'emplois s'ils sont seuls. L'objectif est donc de pouvoir donner une image réelle de l'entreprise aux prochains collaborateurs. Et en ce qui concerne les mauvais avis d'un salarié ou un ex-salarié, la meilleure approche reste d'y répondre avec honnêteté.

La transparence aide donc les candidats à se rendre compte de la fiabilité d'une réputation. Il s'agit donc d'un point essentiel à exploiter pour ne pas laisser une mauvaise e-réputation se propager et continuer d'attirer les talents.

Une fois la mise en place d'une politique de gestion de l'e-réputation éprouvée et validée, l'e-réputation est donc aussi et surtout dans un second temps sources d'opportunités pour l'entreprise à un niveau interne certes mais aussi externe à l'entreprise.

1.3.5 Le digital au service du marketing RH :

A l'ère des transformations digitales dans les entreprises, le département des ressources humaines est confronté aux changements qu'entraîne la dématérialisation.

La fonction du marketing RH, aujourd'hui perçue par tous, vise à vendre une image enrichissante et attractive de l'organisation à ses employés ou futurs employés. Les Ressources Humaines occupent une place importante dans l'approche marketing des entreprises. Cette

Chapitre 1 : La digitalisation dans la fonction RH

évolution résulte principalement de la forte croissance du monde digital au cours des dernières années. Une communication (interne et externe) efficace avec les nouveaux outils digitaux, le développement d'une marque employeur forte et attractive, la gestion des nouveaux talents, le recrutement, sont autant de nouveaux défis que les RH doivent relever.

1.3.5.1 Définitions des concepts clés :

Le marketing RH est une démarche de marketing appliquée aux ressources humaines qui a été développée depuis les années 1980 afin de faciliter la gestion des talents.

1.3.5.1.1 Définition de Marketing RH :

On présente ci-dessous quelques définitions du marketing RH :

Selon WIESEKE.J, AHEARNE.M, LAM.S-K et VAN DICK. R²⁴ les premiers auteurs à s'être intéressés au marketing appliqué aux RH viennent du Marketing .Il s'agit de « Berry, Hensel et Burke (1976) qui ont introduit dans la littérature marketing le concept de marketing interne ». A l'origine, le marketing interne a pour objectif de répondre à la problématique de la mise à disposition de postes de travail « jobs » qui répondent aux besoins du marché interne « employés » pour répondre aux objectifs de l'organisation.

R.COLLE et A.MERLE définissent le Marketing RH comme : « l'ensemble des méthodes et de moyens dont dispose une entreprise pour créer, délivrer et communiquer de la valeur, auprès de ses salariés actuels et/ou potentiels et pour gérer la relation avec eux d'une manière qui soit profitable à l'organisation et aux salariés »²⁵

De leur côté, PANCZUKET et POINT(2008) définissent le Marketing RH comme étant : « un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques Marketing adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, vendre, fidéliser et se renouveler »²⁶

1.3.5.1.2 Le marketing digital :

Le marketing digital est défini comme étant : « l'ensemble des outils interactifs digitaux au service du marketeur pour promouvoir des produits et des services, tout en cherchant à développer des relations plus directes et personnalisées avec le consommateur »²⁷.

²⁴ WIESEKE J., AHEARNE M., LAM S-K., VAN DICK R., "The Role of Leaders in Internal Marketing, Journal of Marketing", Vol 73, Mars 2009 p 123-145.

²⁵ COLLE(R) et MERCLE(A), dans un article sur « l'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH : le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation » p.4.

²⁶ PANCZUK(S) et POINT(S) : « Enjeux et outils du marketing RH » Edition Eyrolles, 2008, P.4.

²⁷ L.FLORES, « Mesurer l'efficacité du marketing digital », DUNOD, 2012, p.4

1.3.5.1.3 Le marketing digital RH :

C'est la dématérialisation du marketing classique en utilisant des plateformes de création et de diffusion de contenu, les données de fréquentation, les solutions d'automatisation et les réseaux sociaux pour augmenter l'impact de la visibilité, la portée et le taux de conversion de la marque employeur et de compagnes RH.

1.3.5.2 Enjeux du marketing RH :

Les enjeux du marketing ressources humaines sont comme suit ²⁸ :

- Le marketing-ressources humaines est une activité entièrement stratégique. Grâce à cette dernière, l'entreprise va pouvoir se positionner différemment de ses concurrents et ainsi renforcer sa marque employeur par une image positive, porteuse de valeurs fortes et d'une culture attractive ;
- Réagi de façon favorable au recrutement. Elle permet aux entreprises d'être proactives dans la recherche de candidats. Le moment n'est plus mûr et le candidat est alors considéré comme un véritable client qu'il faut approcher et séduire. L'objectif est d'attirer des talents et des compétences clés dans l'entreprise ;
- Promouvoir le développement et le bien-être des collaborateurs au sein de l'entreprise ;
- La fidélité des collaborateurs est assurée grâce aux outils digitaux mis en place et à leur bonne utilisation (sites web, réseaux sociaux, blog, progiciels) ce qui les encourage à s'impliquer et à s'engager pleinement par la réelle satisfaction de leurs besoins et attentes.

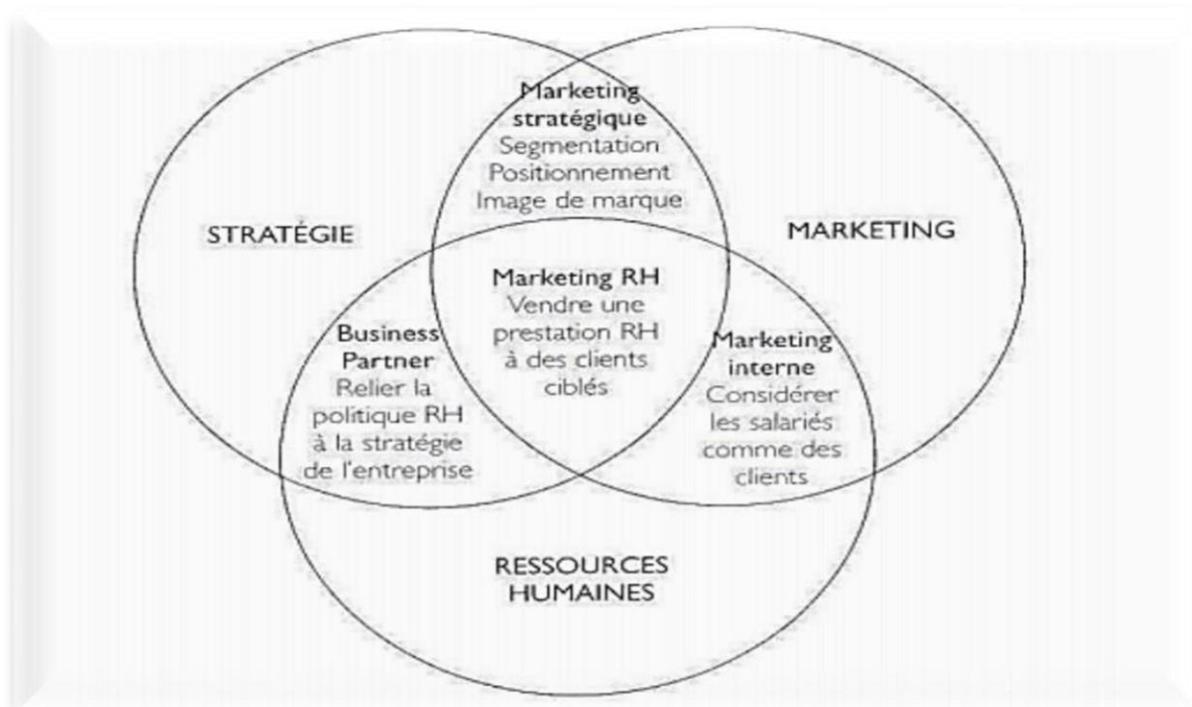
1.3.5.3 Interaction entre le marketing RH, des RH et de la stratégie :

Le marketing RH n'est pas seulement le résultat de l'union entre le marketing et les ressources humaines. Il est aussi doté d'une dimension stratégique.

Le marketing stratégique réunit la stratégie et le marketing, il a pour objectif de faire connaître l'image publique de l'entreprise et de conquérir le marché. Une bonne image peut non seulement être bénéfique pour la réputation de l'entreprise, mais peut également renforcer la fierté de l'employé (une entreprise dont la réputation est reconnue à l'externe encourage la participation et la cohésion dans l'organisation elle-même). En conclusion, une stratégie de mobilisation des ressources humaines favorise l'alignement de la politique RH sur la stratégie de l'entreprise.

²⁸ Article/2018/8/30 « l'innovation en ressources humaines », in : www.infopresse.com/ consulté le 12/10/2021 à 14 :17

Figure N° 4 : Les interactions entre la stratégie, le marketing et les ressources humaines



Source : PANCZUK, Point S. (2008), « Enjeux et outils du marketing RH », Edition Eyrolles, bd Saint-Germain, P 33.

Cette figure illustre les différentes corrélations entre la stratégie, le marketing et les ressources humaines. Au croisement du marketing et des ressources humaines figure le marketing interne. On entend par marketing interne la communication d'entreprise, qui consiste à encourager et à fidéliser les collaborateurs (par exemple en les sensibilisant à l'identité de l'entreprise grâce à la culture d'entreprise).

1.3.5.4 L'apport du digital dans le marketing RH

Le marketing RH a bénéficié d'une hausse d'attention ces dernières années. La difficulté rencontrée pour recruter à certains postes en est en partie responsable. Mais c'est l'arrivée du web, et surtout des médias sociaux, qui a changé la donne. La prise de parole n'a jamais été aussi simple, les recherches d'informations de la part des candidats également.

Cet équilibrage de la relation recruteurs/candidats et la plus grande transparence (souhaitée ou non) sur la vie dans les entreprises ont eu pour effet une prise de conscience sur l'importance de maîtriser le discours RH externe mais aussi interne.

Chapitre 1 : La digitalisation dans la fonction RH

Le marketing RH est une pratique officielle et à part entière dans les services, RH, au sein du service spécialisés dans le recrutement, le sourcing et bien sûr le marketing RH, cette dernière est incluse dans la stratégie de l'entreprise car elle est indispensable lors de la pratique de recrutement vu qu'elle a pour rôle d'attirer les clients, les candidats, vendre le poste pour un candidat, vendre le candidat au client, fidéliser les différents collaborateurs, et renforcer son image.

La marque employeur a pris une place de premier choix dans les discours RH depuis quelques années. La Marque Employeur, si elle n'est pas réduite à un simple artifice de communication, est une représentation de ce que l'entreprise fait comme promesse à ses collaborateurs. Elle résume le contrat social, ce qu'elle s'engage à offrir à ses collaborateurs en termes d'environnement de travail, de modèle managérial, d'évolution professionnelle... En face, nous trouvons des candidats et des collaborateurs dont les attentes se sont complexifiées et qui vivent leur passage dans l'entreprise comme un épisode de leur carrière qui doit développer au mieux leur employabilité.

La concurrence est dure pour recruter les meilleurs et que la différence se fait souvent sur l'image, les conversations et les avis autour de votre entreprise sur le web social. L'effet Kiss cool est de retravailler sur la satisfaction des employés au travail, leur fierté appartenance à une entreprise, leur motivation et engagement.

L'image projetée en externe doit être le reflet de la réalité de l'entreprise. La multiplicité des sources d'informations dont disposent les candidats, et notamment les médias sociaux, contraignent l'entreprise à cette cohérence. Dans le cas contraire, elle s'expose à des conséquences graves à la fois en termes de réputation externe et d'engagement de ses collaborateurs. C'est tout l'enjeu du marketing RH : ne pas promettre ce qu'on ne peut tenir.

Le recrutement n'est qu'un volet du marketing RH. Il doit cependant le servir, en répondant à des objectifs de recrutement de candidats qui, pas leurs compétences, permettront à l'entreprise de mener à bien sa stratégie. L'apport de la Marque Employeur sur l'externe peut s'évaluer sur des critères qualitatifs, via des études d'image, d'attractivité, des benchmarks et sur des critères quanti comme le volume de CV reçus pour une offre ou les interactions sur une page Facebook. En interne, on peut s'appuyer sur les résultats des baromètres sociaux, les commentaires sur l'intranet, ou des indicateurs comme l'absentéisme, les périodes d'essais rompues, les démissions.

Chapitre 1 : La digitalisation dans la fonction RH

La réputation d'une entreprise c'est à la fois la fierté de ses salariés et l'aimant pour les candidats.

Les médias sociaux sont avant tout des relais efficaces de site de recrutement et doivent être analysés en synergie avec les autres moyens et non de manière isolée.

On demande trop aux médias sociaux, souvent présentés comme la solution miracle à tous les problèmes des RH. Ils ne sont que des outils parmi d'autres. Mal employés, ils sont inutiles, voire toxiques pour l'entreprise. Leur efficacité en termes de sourcing reste pour la plupart encore à démontrer. En revanche, ils peuvent être de formidables véhicules de communication, de visibilité²⁹.

Dans cette section nous avons parlé de la digitalisation des différents axes de la gestion des ressources humaines et leurs avantages et inconvénients pour l'organisation.

Conclusion :

Pendant longtemps, la GRH était vécue comme un centre de coût, purement administratif. Elle est progressivement devenue stratégique. On est ainsi passé d'une logique de dépenses à une logique d'investissements et cette discipline qui intègre les TIC est devenue un axe stratégique majeur pour le développement de l'entreprise, ainsi, créatrice de valeur. Elle doit être à la hauteur des ambitions qu'elle porte : rapidité, flexibilité, efficacité et réactivité.

La digitalisation et les mutations récentes de l'environnement technologique ont profondément modifié les pratiques des RH. Cela a donné lieu à l'apparition des nouvelles pratiques de la fonction RH soutenues par les TIC

Comme déjà évoqué, le digital a modifié les habitudes des entreprises, en particulier les RH, qui était confronté à une double mission, celle de mettre à jour leurs pratiques, et sur un autre volet, la gestion des résistances que ces changements engendrent. L'introduction du numérique dans l'activité de GRH amène l'entreprise à mettre en place de nouvelles procédures qui accompagnent cette évolution. Le digital met en exergue la visibilité et l'accessibilité des nouvelles technologies telles que les réseaux sociaux, les plateformes connectées, des Smartphones etc. Il met également en avant les comportements des utilisateurs à disposer de cette technologie en dépit du degré de puissance et de technicité qu'elle représente

²⁹ Franck LA PINTA Vincent Berthelot, « Marketing RH », <http://www.leblogducommunicant2-0.com/> consulté le 13/10/2021 à 11 :30

Introduction :

Les TIC ont bouleversé l'activité économique et le fonctionnement des sociétés: business, communication, publicité,...etc., toutes les activités de l'entreprise ont pris le train en marche du Web. La fonction des ressources humaines (RH) n'a pas échappé à cette règle, tels que: recrutement, gestion des carrières, ... ont rapidement investi dans les sites Internet et l'intranet. La flexibilité et le temps de réaction sont aujourd'hui devenus des enjeux stratégiques pour les entreprises à la recherche de productivité et d'avantages compétitifs.

Les évolutions technologiques de ces dernières années, tel que l'évolution constante d'internet, et notamment l'apparition des TIC sur le marché de l'emploi ont eu pour effet de modifier la politique de recrutement et de répondre aux nouvelles attentes des recruteurs

Dans le monde actuel les problématiques liées à l'emploi sont au cœur des débats. C'est pour cela qu'aujourd'hui plus que jamais, la citation « Trouver la bonne personne, au bon moment, à la bonne place » prend toute son importance. Au niveau des Ressources Humaines, l'arrivée d'internet est venue modifier en profondeur le processus de recrutement, Les évolutions du contexte imposent aux organisations de définir de nouveaux standards et méthodes à la fonction recrutement pour répondre aux défis actuels avec les normes appropriées, le recruteur privilégiera des méthodes de recherche optimales des candidats et d'identification de candidats (sourcing), ou le recours à l'e-recrutement devient incontournable pour les entreprises qui veulent profiter pleinement des atouts de cet outil.

Suivant la progression d'utilisation d'Internet, l'e-recrutement Dans ce chapitre, après une brève introduction nous allons présenter tout d'abord le recrutement traditionnel à savoir les concepts généraux puis son processus, ces avantages et ses inconvénients, dans un second temps nous allons parler du recrutement par Internet (e-recrutement), le processus et les outils et quelques plates-formes de ce dernier.

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

Section 1 : le recrutement :

Le recrutement est au cœur des évolutions du marché. Avant de mettre en place une stratégie de recrutement il est d'abord primordial d'évaluer les facteurs d'évolution du métier. L'entrée d'un nouveau salarié au sein d'une structure génère des frais colossaux, d'où l'obligation pour une entreprise de limiter les éventuels dégâts dans leur processus de recrutement. Les employeurs font appels à diverges méthodes et font donc passer des tests de différents types aux « potentiels salariés » pour s'assurer qu'ils intégreront le meilleur élément.

1.1 Concepts généraux sur le recrutement :

Le recrutement est un élément phare de la fonction RH comme il est un enjeu stratégique pour toute l'entreprise. Il a un fort poids sur cette dernière. Il se situe au cœur du développement de la fonction des Ressources Humaines.

1.1.1 Définitions du recrutement :

Selon Jean-Marie PERETTI, le recrutement est une «*opération ayant pour but de pourvoir un poste*»³⁰, en d'autres termes, c'est le processus par lequel l'entreprise tente d'attirer à elle les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation, MARTORY et CROZET affirment que « la démarche de recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines de l'entreprise ; elle peut en effet influencer dans des directions totalement contraires à l'état du potentiel humain d'une unité »³¹

En vue globale le recrutement peut être défini comme un ensemble d'activités par lesquelles les gestionnaires informent à des personnes susceptibles de posséder les compétences requises qu'un poste est vacant (ou susceptibles de le devenir) dans leur organisation, et incitent ces personnes à offrir leurs services, c'est-à-dire à poser leur candidature.³²

1.1.2 Objectif du recrutement :

La politique de recrutement diffère, à un certain degré, d'une organisation à une autre, parce qu'elle liée fortement à la stratégie de l'organisation. L'objectif principal du recrutement est d'inciter les personnes ayant les compétences recherchées à se proposer comme candidates à

³⁰ PERETTI Jean-Marie, *Dictionnaire des ressources humaines*, Editions Vuibert, 2001, p 185.

³¹ MARTORY, B & CROZET, D, *Gestion des ressources humaines*, Fernand Nathan, Paris, 1984, p. 36.

³² ISAFFO J.R, *LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : UN NOUVEAU DEFI POUR L'ENTREPRISE ZAÏROISE* ; ED CADICEC, KINSHASA, P.96

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

un poste. (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 2004). Pour l'organisation le recrutement contribue à atteindre les objectifs suivants³³ :

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

1.1.3 Les enjeux du recrutement :

Les enjeux de recrutement se multiplient au même rythme que le développement des techniques et les méthodes de ce dernier, nous citerons ici les contraintes qui préoccupent les gestionnaires d'aujourd'hui :

- Le cadre légal et l'audit de non-discrimination :

L'interdiction de toute forme de discrimination et l'alourdissement des sanctions en cas de non-respect de cette obligation légales. Celle-ci touche la rédaction des annonces, le traitement des candidatures et les entretiens.

Les éditeurs de solution de gestion du recrutement aident à mettre en œuvre le respect des obligations. D'une part, ils réalisent avec l'entreprise la déclaration et implémentent une purge automatique dans d'outil. D'autre part, ils conseillent l'entreprise dans l'implémentation des différents champs pour éviter d'insérer dans l'outil des informations discrimination etc.

- **Recrutement et mobilité interne :**

³³ St-Onge, S., Audet, M., Haines, V. III, Petit, A., « Relever les défis de la gestion des ressources humaines ». . Gaëtan Morin éditeur/Chenelière Éducation, Montréal, (2004), p 196.

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

Les outils de gestion du recrutement se présentent comme étant capable de gérer la mobilité interne. Tout dépend de ce que l'on entend par mobilité interne : bourse d'emploi réservé par collaborateur, les outils permettent effectivement de publier des annonces.

Par contre, la société souhaite de gérer une vraie mobilité interne en lien avec la gestion des carrières (évaluations annuelle du personnel), la RH et la gestion du recrutement permettra de mettre en œuvre de vrais projets de mobilité.

- **Le cout de recrutement :**

Le recrutement présente un cout assez élevé, qui dépendra d'un côté du temps alloué au recrutement, celui-ci peut s'étaler sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois. D'un autre côté, il dépendra des dépenses nécessaires pour la réalisation des opérations afin de cibler les futures candidats comme entre autres ; la publication des annonces, l'appel des spécialiste externes et des cabinets d'emploi.

- **La gestion du recrutement :**

Une connaissance prévisionnelle des structures de l'organisation, sans analyse de l'organisation future, ni une planification sérieuse à long terme des programmes, vont vouer le recrutement à l'échec.

Ainsi une bonne gestion de l'organisation, avec la planification du poste vacant, études des causes qui créent les mouvements personnels qui assurent la diminution des imprécisions et des erreurs au niveau du recrutement.

1.1.4 Les types de recrutement :

Il existe deux types de recrutement, le choix de l'un ou de l'autre dépend des politiques d'emplois et des caractéristiques des postes vacants. Ces types de recrutement se diffèrent selon leurs pratiques et surtout leurs avantages particuliers³⁴

1.1.4.1 Le recrutement interne :

Recruter en interne signifie la recherche d'un candidat potentiel parmi les salariés de l'entreprise. Souvent, de nouvelles compétences sont acquises au cours d'une carrière et les responsables souhaitent les mettre en pratique au sein d'une nouvelle profession.

1.1.4.1.1 Définition et finalités du recrutement interne :

Il est défini comme suit « le recrutement interne est une opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels »,

³⁴ André Boyer, panorama de la gestion, les éditions de l'organisation, Algérie, 1997, p 232, p243.

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

cette méthode lorsqu'elle est possible, est souvent préférée par les G.R.H en raison des avantages certains qu'elle comporte, tout d'abord, spécifiquement pour le processus de recrutement considéré.

Le recrutement interne d'un membre peut provoquer des changements tels que : une promotion ou une mutation.

1.1.4.1.2 Les voix de recrutement interne :

La mutation désigne un changement d'emploi à l'intérieur du même grade et du même cadre d'emplois. Titulaire de son grade, le fonctionnaire a vocation à occuper l'un des emplois qui y correspondent. Il peut donc être conduit à occuper une nouvelle affectation, à l'occasion d'un changement de collectivité (mutation « externe ») ou au sein même de celle qui l'emploie (« mutation interne » ou changement d'affectation).

A- Recrutement par voix de mutation interne :

Dans le cadre d'un projet professionnel, un agent ou un service peut envisager la mobilité interne par la voie de la mutation au sein de sa collectivité ou son établissement par le biais de la promotion ou les mutations horizontales.

➤ Promotion :

Le changement est accompagné d'une promotion hiérarchique, l'entreprise doit offrir à son personnel des possibilités d'évolutions professionnelle, cette procédure est en effet le levier d'une véritable gestion des carrières. Mais elle présente tout de même des limites car faute de mal analyse les compétences requises cela dit bien des promotions en voix d'échec³⁵.

➤ Les mutations horizontales :

C'est le fait de proposer à un salarié un nouveau poste ou une nouvelle fonction tout en restant dans le même niveau hiérarchique, elle peut être imposée du fait des circonstances (phase de récession de restriction), comme elle peut être une mutation spontanée.

B- Recrutement par voix de mutation externe :

La mutation externe correspond au départ volontaire du fonctionnaire titulaire qui souhaite changer d'affectation afin d'occuper un nouvel emploi relevant obligatoirement du même grade et du même cadre d'emplois, auprès d'une nouvelle collectivité.

➤ La mutation externe :

³⁵ JEAN PIERRE Citeau, gestion des ressources humaines, 3eme édition, Paris, 2001.P 138.

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

La mutation externe permet à un fonctionnaire de postuler à un nouvel emploi auprès d'une autre collectivité ou filiale, pour un emploi correspondant à son grade et à son cadre d'emplois.

1.1.4.1.3 Les avantages et les inconvénients du recrutement interne :

Comme dans la plupart des décisions de gestion des ressources humaines, les méthodes de recrutement des employés présentent des avantages et des inconvénients.

A) Les avantages du recrutement interne :

Le recrutement interne présente certains avantages qui sont :

- Il permet de diminuer les délais de sélection et les couts car il n'est pas nécessaire de faire appel à un cabinet de recrutement et la promotion pour le salarié sera de l'ordre de cinq à dix pourcent d'augmentation alors que qu'une prime à l'embauche pour une personne qui viendrait de l'extérieure serait bien plus élevée ;
- Les candidats s'adaptent plus vite à leurs postes³⁶;
- L'entreprise prend moins de risque sur le candidat à recruter, vu que celui-ci a déjà été évalué sur son comportement dans le poste qu'il occupait auparavant et qu'il connaît son entreprise, sa culture ainsi que son organisation ;
- Pour l'entreprise, c'est un avantage considérable puisque cela lui permet de communiquer sur les possibilités de promotions au sein de la structure, de plus, il y aura beaucoup moins de temps à consacrer à l'intégration du salarié ;
- En recrutant à l'intérieur de l'entreprise, on peut procéder à des arrangements internes sans recourir à des augmentations des effectifs ;
- Les promotions internes développent l'homogénéité culturelle et la fidélité à l'organisation.³⁷

B) Les inconvénients du recrutement interne :

- Le recrutement interne présente à son tour des inconvénients qui sont : Lorsque les précautions de transparence et d'objectivité ne sont pas observées dans la promotion des compétences, le recrutement interne devient une source de conflit donc de démotivation ;

³⁶ PERETTI Jean Marie, Ressources humaines et gestion des personnes, 5emeEd Vuibert, Paris, 2005, P.78.

³⁷ BERNARD Turgeon et MARIE Miller, superviseur et gestion des ressources humaines, Mc graw-Hill, Ed Montréal, 1992, P.197

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

- Il prive l'entreprise d'avoir un « sang neuf » ; c'est-à-dire d'une compétence venant de l'extérieur avec une nouvelle façon d'appréhender les choses ;
- Au cas où le salarié recruté en interne ne réunit pas toutes les compétences pour occuper immédiatement le poste, une formation s'impose. Cela entraîne une perte de temps et de charges à supporter pour l'entreprise ;
- Lorsque le recrutement interne a pour objectif de pourvoir un poste dont la création est suscitée par l'évolution technologique, il constitue en ce moment, une entrave à l'entreprise de disposer de nouvelles compétences en phase avec cette nouvelle donne ; ce qui limite sa compétitivité ;
- Il peut faire éloigner l'entreprise de son environnement externe.

1.1.4.1.4 Les outils et moyens du recrutement interne :

La prospection interne repose sur plusieurs moyens. Recruter en interne suppose une certaine transparence pour une relation de personnel équitable, parmi ces moyens nous pouvons citer :

a) L'affichage de postes :

Consiste à afficher sur un tableau de l'entreprise l'offre d'emploi, laquelle consiste en une description complète de l'emploi et de ses exigences. Cette technique crée un climat de franchise au sein de l'organisation car elle témoigne de la transparence de la part de la direction et fournit aux employés intéressés l'occasion de développer leurs compétences dans d'autres fonctions.

b) Le journal interne :

Le journal interne ou d'entreprise se proposant de couvrir toute la vie l'entreprise et des hommes qui y travaillent, le journal d'entreprise diffuse une somme importante d'information générales sur ce que fait l'entreprise et sur ce qu'elle devient.

c) l'intranet :

Aujourd'hui la plupart des entreprises disposant d'une intranet et mis en place une rubrique visant à favoriser la mobilité interne des commerciaux et des managers en créant des opportunités pour les salariés du groupe, c'est une démarche logique, car les ressources humaines sont stratégiques.

Autrefois, on affichait les postes sur des tableaux prévus à cet effet. De nos jours, on informe les employés des postes vacants par des bulletins, des courriels ou encore des annonces verbales au cours d'une réunion. Les entreprises qui disposent d'un intranet privilégient ce moyen pour informer leur personnel sur les postes vacants.

1.1.4.2 Recrutement externe :

Recruter en externe est aussi un moyen de communication de l'entreprise. Passer une annonce pour un poste permet de faire passer le message que l'entreprise recrute pour s'agrandir voire conquérir de nouveaux marchés.

1.1.4.2.1 Définition et finalité du recrutement externe :

Il se définit comme le recours aux sources du marché externe dans le but d'un renouvellement partiel de leurs ressources humaines. C'est-à-dire consiste à acquérir les ressources humaines, mais en dehors de l'organisation. Un recrutement plus large (externe) est le résultat d'une politique de variation réciproque entre l'environnement interne et externe ; qui a pour but la souplesse et l'ouverture de l'organisation.

L'insuffisance des sources internes et l'importance de se doter personnel, sont généralement les stimulants de l'entreprise à faire appel à l'extérieur, d'où l'expression du recrutement externe.

La recherche des candidatures externes renvoie aux objectifs suivants :

- L'entreprise souhaite comparer ses employeurs aux candidats externes, ce qui va lui permettre de disposer d'information, sur les niveaux des marchés extérieurs et internes de travail.
- Le souci d'enrichir l'entreprise par le recrutement du « sang neuf » elle fait appel à l'extérieur, c'est-à-dire le marché de travail.
- L'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché.

1.1.4.2.2 Les avantages et les inconvénients du recrutement externe :

Une stratégie de recrutement externe à l'entreprise peut s'avérer incontournable, notamment lorsque l'activité affiche une forte croissance mais elle peut présenter plusieurs inconvénients.

A) Les avantages du recrutement externe :

Le recrutement externe est un choix qui évite des conflits et des blocages que provoque la concurrence interne, Il représente le seul moyen de renouvellement partiel des ressources humaines en terme de comportement de choix culturel et technologique il permet ainsi de réaliser l'équilibrage de la pyramide des âges.

Le recrutement externe pallie à l'impossibilité de recrutement interne dans cas où aucun travailleur n'a capacité requise pour occuper les postes sinon dans le cas où les effectifs sont

insuffisants. Il permet de diversification des compétences de l'entreprise pour stimuler le personnel interne. »³⁸

B) Les inconvénients du recrutement externe :

Le recrutement externe peut avoir des limites en termes de coût d'intégration, cout de familiarisation et même un risque d'augmentation des effectifs qui engendre l'augmentation de la masse salariale. Le recours au recrutement externe peut démotiver le personnel interne.³⁹

1.1.4.2.3 Les outils de recrutement externe :

Par ce type de recrutement, les entreprises disposent d'une multitude de filières qui permettent de rechercher un nouveau collaborateur externe. Cela nous amené à sélectionner et à définir les filières les plus utilisées. Il est à signaler que le choix des filières dépend des moyens dont dispose l'entreprise d'une part, et de la qualité de nouveau collaborateur recherché d'autre part : par exemple pour la recherche d'un informaticien, il est souhaitable d'utiliser la filière « Internet ».

On recense dans ce type de recrutement les filières suivantes :

a) Les agences d'emplois :

L'organisation de ce type en Algérie est l'ANEM (l'Agence nationale de l'emploi), est un organisme étatique, elle se charge :

- L'inscription de tout individu chercheur d'emploi ;
- Recueil de tous les postes vacants au niveau de toutes les entreprises, cela lui permet d'affecter les travailleurs en fonction des postes offerts et de mettre les statistiques en matière de chômage et d'emploi.

b) La cooptation directe :

Peut reposer, quant à elle, sur le bouche à oreille, mais dans certains cas elle peut s'inscrire dans un programme formel où les employés qui proposent des candidats reçoivent une récompense pécuniaire pour tout candidat embauché. Avec cette technique, même si les candidats proviennent de l'extérieur, la source est à l'intérieur de l'entreprise. Cette technique évite à l'entreprise de dépenser de l'argent et des ressources pour trouver des candidats. L'employé effectue lui-même la démarche de prospection ; il sélectionne parmi ses connaissances les candidats qui présentent un profil correspondant à celui du poste offert et surtout, il se charge

³⁸ SAINSAULIEU Renaud, l'identité au travail, Paris, FNPS, 1977, P.59

³⁹ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYERE Frederik, Gestion des ressources humaines, édition presses de science po, 2004, P.59

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

de convaincre le candidat des avantages de se joindre à l'organisation. De cette manière, un travail d'appariement est déjà accompli.

c) Les annonces dans la presse :

Cette méthode vise à opérer une sélection en amont en rédigeant et émettant dans la presse une annonce de recrutement suffisamment attractive pour attirer des candidatures, mais qui doit être également précise sur le poste et les éléments parfaitement objectifs du profil (études, expériences et compétences).

d) La lecture des demandes d'emploi :

La lecture des annonces parues dans la rubrique « demandes d'emploi » des différents journaux est un excellent moyen pour approcher des candidats susceptibles de correspondre au besoin exprimé. Ces annonces mentionnent le type de poste recherché ainsi que quelques caractéristiques essentielles du postulant, ce qui permet de faire un premier tri.

e) Les candidatures spontanées :

Les candidatures spontanées, ce sont les dossiers de candidature émanant, volontairement et à n'importe quel moment, de la part des personnes à la recherche d'emplois sans avoir déjà lu une annonce de recrutement, et cela à travers le site de l'entreprise ou bien en disposant le C.V au niveau de celle-ci. Les grandes entreprises reçoivent jusqu'à des milliers de candidatures spontanées par an,⁴⁰ ce qui nécessite la mise en place d'un suivi rigoureux de celle-ci (tri, classement, mise à jour régulière).

f) Les instituts, universités et écoles :

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

g) Les cabinets privés de recrutement :

Ils assurent un service pour les entreprises qui les acquittent ensuite ; et ils s'occupent de la recherche des candidats et de leurs appréciations et vérification de leurs références, pour enfin sélectionner les meilleurs les entreprises intéressés.

h) Les autres filières :

-Le réseau relationnel.

-L'Internet (e-recrutement).

⁴⁰ Hélène de Falco, « Maitriser ses recrutements », Ed Dunot, 2ème édition, Paris, 2002, P.02.

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

- Les sociétés d'intérim.
- Les salons ou forums de recrutement.
- Les stages de fin de cycle effectués au niveau des entreprises.
- Les associations des demandeurs d'emplois.

1.1.5 Les raisons d'être de recrutement :

Il y a plusieurs raisons qui déclenchent l'acte de recrutement telles que :

1.1.5.1 Le licenciement :

Le licenciement est une rupture, à l'initiative de l'employé, d'un contrat de travail à durée indéterminée. Le licenciement peut se faire pour des raisons économiques qui peuvent être :

- Soit d'ordre conjoncturel : baisse substantielle de l'activité.
- Soit d'ordre structurel : réorganisation des postes de travail.

En plus, l'employeur peut licencier un salarié pour des fautes graves ou fautes lourdes. L'employeur qui souhaite licencier un salarié doit suivre une procédure précise.

Les étapes sont les suivantes :

- Convocation à un entretien en vue de licenciement, par lettre recommandée avec accusé de réception ou par lettre remise contre récépissé.
- Entretien préalable au cours duquel :
 - ✓ Le salarié peut se faire accompagner d'un salarié de son choix appartenant au personnel de l'entreprise.
 - ✓ L'employeur fait un exposé des faits qu'il reproche au salarié.
 - ✓ L'employeur entend les explications du salarié.
- Délai de réflexion ; le minimum est d'un jour franc (un jour normalement ouvré compté de 0h à 24h) ; le délai maximum est d'un mois pour un licenciement disciplinaire.
- Envoi de la notification de licenciement, contenant l'exposé des motifs de licenciement.
- Période de préavis, au cours de laquelle le salarié continue son travail et l'employeur le paye.

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

- Paiement de l'indemnité de licenciement, des indemnités compensatrices de congés payés et de repos compensateur, en cas de non-exécution du préavis, paiement de l'indemnité compensatrice de préavis.

1.1.5.2 La retraite :

La retraite est une prestation sociale versée à des individus à partir d'un âge donné, le plus souvent sous la condition d'arrêt de leur activité professionnelle. Si la mise à la retraite est effectuée par l'employeur, les conditions suivantes, sont à respecter :

- Le salarié atteint le régime de retraite si 150 trimestres sont justifiés à la cotisation sociale.
- La loi a fixé l'âge minimum de la retraite à soixante ans, éventuellement augmenté par les conventions collectives ou par le régime d'assurance. Des fois le salarié perçoit une indemnité de la mise à la retraite calculée comme celle de licenciement, elle est prévue par des conventions collectives.

1.1.5.3 La démission :

Le salarié peut démissionner au moment qu'il veut. Il n'y a pas des procédures particulières à suivre pour se faire, il suffit juste de manifester son intention. Mais il doit cependant respecter un délai de préavis dans la durée est généralement fixé par des conventions collectives ou les usages de profession. Cette durée est fréquemment de dix mois pour les cadres supérieurs, trois mois pour les cadres et d'un mois pour les autres salariés.

On peut noter d'autres motifs qui mènent au recrutement :

- Elargissement d'un outil productif fait naître de nouveaux postes d'emploi.
- Mutation de personnel d'un poste à un autre dans la hiérarchie en raison d'une capacité surqualifiée qui lui permet d'être promu.
- Le décès d'un salarié qui peut être par un accident de travail ou hors de sa profession.
- Création des nouvelles organisations qui fait paraître des nouveaux postes d'emploi.

1.2 La politique de recrutement :

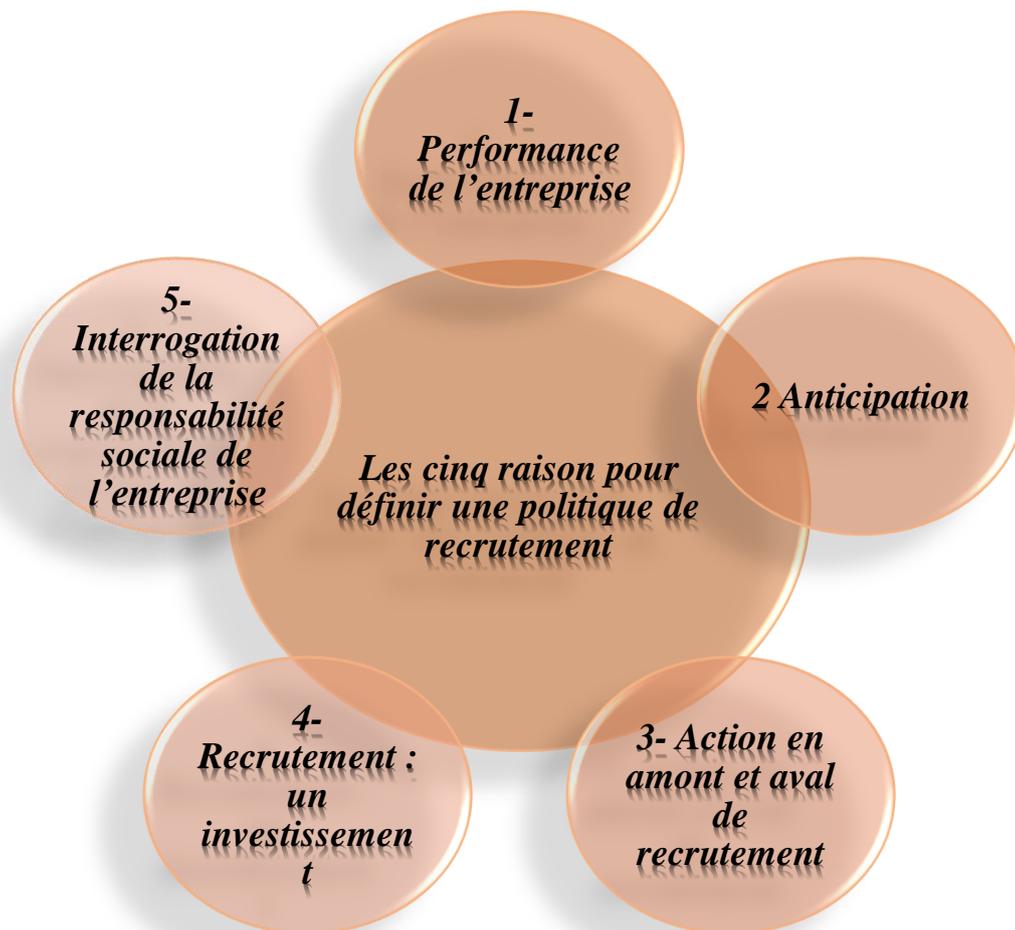
Selon Alain Gavand : «la politique de recrutement d'une entreprise est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens permettant d'anticiper et de pourvoir l'ensemble

des postes nécessaires à ses besoins, dans une vision à moyen terme et s'inscrivant dans le cadre général de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, elle-même s'inscrivant dans la stratégie ressources humaines et la stratégie générale de l'entreprises »⁴¹

1.2.1 L'intérêt de définition d'une politique de recrutement :

Définir une stratégie de recrutement attractive, dynamique et cohérente avec la politique ressources humaines et le marché devient un enjeu essentiel pour les entreprises. Dans ce qui suit, on citera 5 raisons essentielles de la définition d'une politique de recrutement à savoir.

Figure n°5 : Les raisons de définition d'une politique de recrutement



Source⁴² : Alain-GAVAND. « Le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », éditions EYROLLES, Paris, 2013, P26.

⁴¹ ALAIN Gavand, le recrutement, 11^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2009, P 34.

⁴² Alain-GAVAND. « Le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », éditions EYROLLES, Paris, 2013, P26.

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

1.2.1.1 Le recrutement est stratégique pour la performance de l'entreprise :

Le recrutement est l'un des facteurs principaux de la performance organisationnelle et notamment de la fonction Ressource Humaine(RH), L'acquisition et la rétention des talents dans l'entreprise est l'un des facteurs principaux de sa performance et constitue par conséquent un enjeu vital pour elle.

Une entreprise dispose d'un réel avantage concurrentiel, si elle sait anticiper ses besoins en ressources humaines, détecter et attirer les compétences nécessaires à sa pérennisation et à son développement. Cet atout est essentiel lorsqu'on considère que le capital de l'entreprise est de plus immatériel et constitué de ses savoir-faire.

1.2.1.2 Le recrutement nécessite une anticipation :

L'acquisition des compétences est imprévisible. Concerne souvent plusieurs postes à pourvoir, cela impose une préparation rigoureuse et professionnelle des moyens à mettre en œuvre. L'anticipation se justifie par le fait que les nouvelles recrues ont besoin d'une longue durée d'accompagnement et d'apprentissage pour s'adapter à leurs fonction, surtout les métiers spécifiques..

1.2.1.3 La préparation à des actions en amont et en aval :

« Les effets d'une politique de recrutement s'inscrivent au long terme. Un employeur attractif doit orienter en amont le recrutement et de répondre aux aspirations des candidats ciblés via des actions telles que les campagnes de publicités à travers les réseaux sociaux, une présence forte aux forums école. L'avènement de l'ère du digitale, le recrutement Web 2.0 impose un déploiement au développement de sa marque employeur et entretenir une relation durable avec les candidats. Agir sur le recrutement impose donc de s'interroger sur son amont ou son aval». ⁴³

1.2.1.4 Le recrutement est un investissement essentiel et représente un coût :

Le recrutement correspond à un investissement, un échec de recrutement représente un coût ; ce qui conduit l'entreprise à instaurer une démarche davantage professionnelle et une évaluation de ses politiques. De surcroît, les moyens à mettre en œuvre, dans le cadre du recrutement, sont de plus en plus sophistiqués tels que tels que l'informatisation du système de gestion de candidatures, dispositifs d'évaluation et les tests nécessitant une formation des utilisateurs. Soit un échec représenté par les couts directs et indirects relatifs au temps d'intégration des nouvelles

⁴³ ALAIN Gavand, le recrutement, 11eme édition, Vuibert, Paris, 2009, P27.

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

recrues. Ce qui conduit à l'instauration d'une démarche davantage professionnelle et d'évaluation de ses politiques.

1.2.1.5 L'entreprise doit intégrer la dimension de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans sa politique de recrutement :

Les conséquences sociales des politiques de recrutement sont importantes et la mise en cohérence des dispositifs de recrutement avec les valeurs de l'entreprise dans le respect des droits fondamentaux des candidats sont indispensables. Ainsi qu'un engagement fort étant de limiter la discrimination face à une politique d'embauche en faveur d'un public en difficulté ou sensibles et la contribution à l'effort de formation, par exemple par le développement de l'alternance, doivent bien évidemment être intégrés dans la politique de recrutement, afin d'en définir les principes et de les déployer.

1.2.2 Définition de la politique de recrutement :

La politique de recrutement d'une entreprise est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens permettant d'anticiper et de pourvoir l'ensemble des postes nécessaires à ses besoins, dans une vision à moyen terme et s'inscrivant dans le cadre général de la GPEC, elle-même s'inscrivant dans la stratégie ressources humaines et la stratégie générale de l'entreprise.

1.2.3 Contenu de la politique de recrutement :

La définition d'une politique de recrutement à moyen et long terme, est incontournable pour la pérennité de l'entreprise, degré de sophistication dépend bien évidemment des enjeux que représente le recrutement et notamment du volume de postes à pourvoir, des difficultés rencontrées, mais aussi de la taille.

Il est clair que le niveau d'exigence à ce sujet ne sera pas identique pour un grand groupe international et une PME. Néanmoins, on peut définir une structure commune à ces politiques. Voici un exemple d'une politique de recrutement à durée de 3 ans.

Tableau n° 1 : Le contenu de la politique de recrutement.

Contenu de la politique de recrutement à 3 ans

- Objectifs :**
- Définir les objectifs en indiquant les liens avec la stratégie générale de l'entreprise, la stratégie ressources humaines et la GPEC.
 - Préciser des éléments de contexte (concurrence, évolution de l'entreprise, historique en matière de recrutement, facteurs de succès et d'échec...).

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

Les principes directeurs et les options stratégiques :

- Périmètre de la politique de recrutement : zone géographique, population visée : cadres ou non-cadres, filiales, divisions ou départements concernés.
- Unité temporelle (par exemple, 3ans)
- Valeurs, règles éthiques, règles en matière de responsabilité sociale et notamment de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité, référence à des engagements ou chartes.
- Caractéristiques de la marque employeur.
- Centralisation ou décentralisation de fonction recrutement.
- Externalisation ou internalisation de la fonction recrutement.
- Principaux choix en matière de sourcing
- Règle d'homogénéité en matière d'évaluation des candidats.
- Structuration des moyens humains, choix des acteurs internes ou externes et définition des responsabilités (charges de recrutement, responsables ressources humaines, managers...)

Les méthodologies :

- Description des processus et procédures, guides de recrutement pour les charges de recrutement, responsables ressources humaines ou managers.
- Système de gestion des candidatures.
- Description des principaux modes de sourcing : recrutement interne, choix des écoles cibles, recours aux cabinets de recrutement ou moyens internes, salons et forums, réseaux sociaux et sites emploi, partenariats institutionnels, cooptation...
- Principes de communication et identité visuelle pour la communication de recrutement.
- Référentiel de compétences.
- Méthodes d'évaluation.

Le reporting :

Indicateurs de performance et système d'amélioration continue.

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

Source : Alain-GAVAND. « Le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », éditions EYROLLES, Paris, 2013, p55.

1.2.4 Facteurs clés de succès d'une politique de recrutement :

Elle doit définir, préciser et prévoir des actions permettant à l'organisation :

- De favoriser les promotions internes
- De donner des possibilités aux candidats locaux d'être les premiers recrutés
- De définir d'abord et clairement les préalables au recrutement
- D'offrir des avantages intéressants
- D'organiser une procédure rigoureuse d'évaluation afin de découvrir les lacunes dans l'activité de recrutement

1.2.5 Les objectifs de cette politique :

- Professionnaliser ses méthodes de recrutement et savoir proposer une politique attractive et adaptée.
- Faire le point sur sa pratique de recrutement actuelle et trouver de nouvelles pistes d'amélioration et gagner en efficacité.
- S'avoir identifié les facteurs de risques et clés de réussite d'un recrutement.
- Mieux connaître et cerner les compétences, comportements et motivations du candidat par des mises en situations et feed- back.

1.3 Le processus de recrutement :

Le recrutement d'une personne pour occuper un poste dans une entreprise est un processus de gestion de l'information et un enchaînement d'étapes ayant comme objectif d'aboutir à une décision pertinente ou bien à un résultat bien déterminé.

Le processus de recrutement inclut généralement toutes les étapes que l'organisation entend suivre, afin de trouver le candidat qualifié pour combler un poste vacant⁴⁴. Il implique donc l'établissement d'un planning en plusieurs étapes, commence par une demande formulée auprès

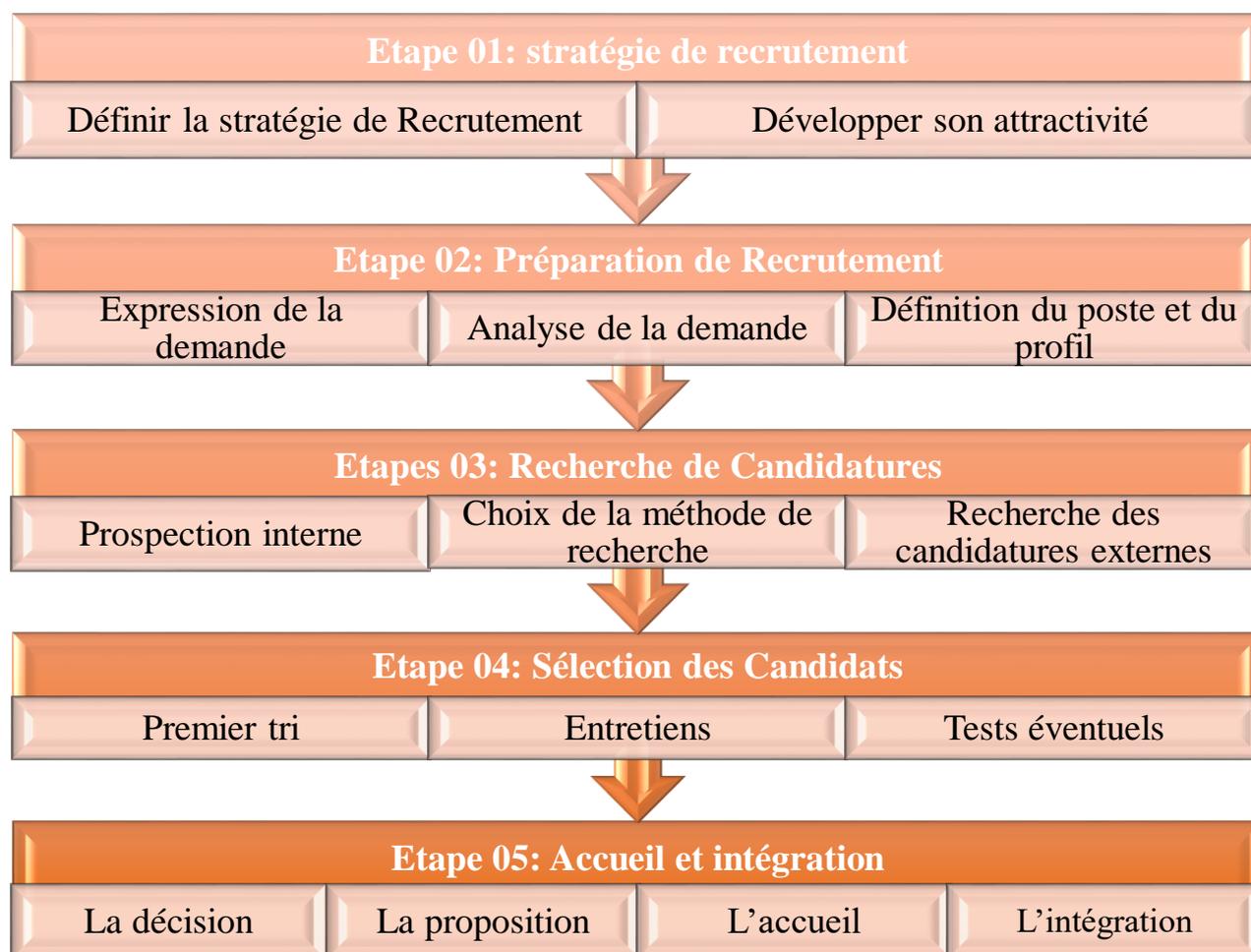
⁴⁴ SEKIOU Lakhdar , Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis et chevalier, «Gestion des ressources humaines ». Ed. de boeck, 2001, P.232.

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

du service des RH par un responsable hiérarchique, et doit obtenir l'accord du DRH⁴⁵. Jusqu'à l'accueil du salarié. Une politique d'embauche doit être compatible avec la politique de recrutement adoptée par la direction générale.

En effet il s'agit d'un ensemble d'étapes permettant de réaliser un recrutement. Les étapes sont celles de la préparation (expression de la demande, analyse, définition du poste et du profil), la recherche des candidats (prospection interne, recherche externe), la sélection des candidats (premier tri, entretien, tests éventuels), l'accueil et l'intégration (décision, proposition, accueil, intégration)⁴⁶.

Figure N° 6 : les étapes de recrutement



Source : Jean Marrie Peretti (2009, p 78).

⁴⁵ ALLEGRE Claude Blanche, Gestion des ressources humaines [Valeur de l'immatériel], Ed De Boeck, Bruxelles, 2008, P. 34.

⁴⁶ PERRETI Jean Marie, ressources humaines, 2ème édition, Vuibert, Paris, 2009, P. 185

1.3.1 La stratégie de recrutement :

Dans un contexte marqué par la compétitivité et la difficulté à se doter d'un personnel talentueux, les entreprises doivent miser sur de nouvelles stratégies pour parvenir à leurs fins. Les entreprises qui souhaitent demeurer compétitives doivent revoir leurs techniques d'attraction et de recrutement de façon à ce que celles-ci s'alignent sur leurs objectifs d'affaires à moyen et à long termes.

1.3.1.1 Définir la stratégie de Recrutement :

Le recrutement dit « stratégique » est une méthode de pointe qui met l'accent sur la prévision et la planification des effectifs. Tout comme les plans d'affaires ou les plans marketing, le recrutement (ou le processus de dotation) d'aujourd'hui nécessite une structure et une planification préalable, qui permettent d'atteindre les objectifs et les résultats attendus. Ainsi, le recrutement stratégique a pour objectif de recruter des collaborateurs dont la qualité et la quantité répondent aux exigences à moyen et long terme pour assurer le développement durable de l'entreprise.

1.3.1.2 Développer L'attractivité de l'entreprise :

L'entreprise doit incarner des atouts en termes de formations, de développement des compétences, de management, d'ambiance de travail, de performance, de vision, d'engagements sociétaux et écologiques.

Pour que l'entreprise soit attractive elle doit développer sa marque employeur qui consiste en :

- L'attractivité de l'entreprise est étroitement liée à son image sur le marché du recrutement.
- L'objectif est de renvoyer une image positive et homogène aux candidats.
- Développer sa marque employeur permet de révéler au marché le contenu et l'image de marque souhaités par l'entreprise
- Il s'agit de donner à l'entreprise une personnalité forte et une identité unique qui accordera la préférence des candidats

1.3.2 Préparation de recrutement :

La préparation du recrutement comporte de vrais enjeux, tant pour l'entreprise. Une procédure méthodique et professionnelle permet de gagner à la fois du temps et de la crédibilité et surtout de l'argent elle contient les étapes suivantes :

1.3.2.1 L'expression de la demande :

L'expression de la demande consiste en la description précise de poste à pourvoir et les tâches à s'effectuer, elle est d'une importance externe car la qualité et l'efficacité de toutes les étapes qui suivent dépendent de cette définition précise du besoin.

La demande de recrutement correspond à la notification d'un besoin exprimé soit par le responsable hiérarchique, directe concerné, soit par le responsable de la gestion des ressources humaines avec le responsable hiérarchique sur la base d'une prévision des besoins futurs en effectifs et réalisés dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines.

L'origine de la demande peut être remplacement du fait d'un départ, d'une mutation ou d'un besoin supplémentaire.

La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique. Le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement (effectif global inchangé) ou pour un poste supplémentaire, un contrat à durée déterminée, un temps plein ou un temps partiel.⁴⁷

1.3.2.2 L'analyse de la demande :

Avant de lancer les opérations de recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Le diagnostic d'opportunité permet de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité et de réorganisation du service, voire d'externalisation, ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

Les solutions alternatives (travail temporaire, stagiaire, contrat à durée déterminée, personnel mis à la disposition par une entreprise extérieure, sous-traitance, etc..) sont également envisagées. Toutes les possibilités de modifications de l'organisation du travail et de répartition des tâches sont étudiées avant de préciser à quel emploi sera affecté le nouveau recruté. La décision de procéder à un recrutement est généralement prise au plus haut niveau. La décision précise la nature de contrat envisagé (CDI ou non) et les horaires (temps plein ou non).

1.3.2.3 La définition du poste et du profil

Il est primordial, avant toute action de recrutement, de connaître avec précision le poste à pourvoir et décrire précisément les tâches à s'effectuer. Puis sur la base de cette description de poste, sera établi le profil de la personne qui pourra occuper ce poste.⁴⁸

⁴⁷ PERRETI Jean Marie, ressources humaines, 11^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2009, P. 77.

⁴⁸ FALCO DE Helene, Maîtriser ses recrutements, 2^{ème} édition, Paris, avril 2002, P. 7.

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

En effet, il ne peut y avoir de recrutement sans définition du poste et du profil. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de réviser à l'occasion du recrutement.

1.3.2.3.1 La définition du poste :

Selon Helene de Falco (2002,07), «le poste est défini comme étant un lieu ou un endroit où une personne est placée pour y accomplir une tâche ou une fonction définit ».

La définition du poste est conduite par la direction des RH en lien direct avec le futur responsable hiérarchique du poste à pourvoir, cette définition est fondamentale pour la réussite du recrutement. Le recrutement doit clarifier de manière très précise ce qu'il recherche afin de pouvoir trouver le candidat qui sera capable de tenir le poste.⁴⁹

En général, il s'agit ici de définir le besoin de l'entreprise, ses exigences quant au contenu de l'emploi pour lequel elle recrute. Si une définition de poste existe déjà, il convient de vérifier si la définition est encore valable ou qu'elle s'applique bien au poste pour lequel on recrute⁵⁰.

Il existe plusieurs méthodes de définition de poste qui diffèrent selon le niveau de qualification, en règle générale, on commence par donner un intitulé précis au poste pour ensuite le définir à l'aide de cinq axes principaux : la mission du poste ; les tâches qui lui associées ; le contexte (son positionnement dans la structure) ; des indications sur le salaire et en fin, les conditions matérielles et contraintes spécifiques.

- L'intitulé du poste : l'attention qu'on apporte à l'élaboration de l'intitulé réside dans le fait que, en premier lieu, il nomme le poste et par la même lui donne son identité (il doit être en cohérence avec le contenu), en deuxième lieu, il est préférable qu'il soit vécu comme valorisant par la personne qui tient le poste.

De plus, il n'est pas besoin d'insister sur l'impact des termes tels que vendeur et conseiller de vente, balayeur et technicien de surface.

- La mission : elle donne en quelques mots la raison d'être du poste. Elle oblige en une phrase ou deux de clarifier l'essentiel de la fonction et à définir ce qui pour le recruteur l'esprit du poste.
- Les tâches associées au poste : il présente les domaines d'activités spécifiques et les responsabilités essentielles du poste (les activités élémentaires et concrètes à réaliser) ce qui permet de comprendre parfaitement le travail à effectuer par le titulaire du poste.

⁴⁹ COHEN Annick, Toute la fonction ressources humaines, ED Dunod, Paris 2006, P. 100.

⁵⁰ CADIN Loïc et autres, Gestion des ressources humaines (pratiques et éléments de théorie), 3ème Ed Dunod, Paris, 2007, P.324, 325.

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

Cette liste des activités sera, le plus souvent, assortie des critères de performance correspondants, ils permettront d'identifier précisément comment le collaborateur saura que son travail est bien fait.

- Le contexte : il sert à positionner le poste à pourvoir dans son environnement en précisant :
 - L'organigramme, qui reflète l'organisation de l'entreprise et clarifie la position et le rôle du poste à pourvoir dans cet ensemble.
 - Les relations hiérarchiques, à savoir de qui dépend le poste et quel est l'effectif à manager.
 - Les relations fonctionnelles qui définissent les liaisons de coordination à établir avec différentes fonctions de l'entreprise.
- La rémunération : afin d'être précis avec les candidats et leur éviter des surprises désagréables qui pénaliseront leur relation à l'entreprise, il est fondamental de bien clarifier tous les paramètres de la rémunération (salaire brute, salaire net, les compléments éventuels, primes, participation intéressement, treizième ou quatorzième mois,...etc.). La méthode d'évaluation de la rémunération dépend de la taille de l'entreprise et du fait que le poste déjà ou soit créé.
- Les conditions matérielles et contraintes spécifiques : dans cette section dont l'élaboration diffère également selon que le poste soit déjà existant ou créé on trouve le type de contrat de travail, le temps de travail, le lieu et les clauses particulières, à cela, s'ajuste les conditions de travail qu'il faudrait tenir en compte lors de la présentation du poste.

1.3.2.3.2 La définition du profil du candidat :

Selon MARTORY, Bernard et CROSTE Daniel (2008,45) la définition du profil peut être considérée comme « la première étape de la gestion de carrière du salarié ». il s'agit de tirer de la définition du poste, d'une part l'ensemble des qualités (intellectuelles, morales, physiques, d'expériences, comportementales, de motivation,...etc.) nécessaires pour occuper correctement le poste en question, et d'autre part, le profil du candidat idéal, sa carte d'identité en quelque sorte (formation, âge, zone d'habitat, expérience, mobilité, géographique,...etc.). Il faut donc traduire un contenu d'emploi (responsabilité, missions, taches, positions hiérarchique,...etc.) en caractéristiques sociales. Pour cela, il faut non seulement identifier ces qualités façon précise, mais aussi les hiérarchiser pour faciliter par la suite le tri des candidats. On recherchera des

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

individus possédant celles qui sont les plus importantes ou qui ne peuvent être facilement acquises⁵¹.

On classe chaque élément du profil en compétence dans l'une des trois catégories suivantes par ordre décroissant d'importance :

- Il existe des compétences indispensables, un candidat qui ne présenterait pas cette caractéristique ne peut occuper le poste.
- Viennent ensuite les compétences essentielles, caractéristique que doit posséder un candidat pour assurer correctement la fonction.
- Enfin, les compétences souhaitées, c'est-à-dire caractéristiques désirées, mais non indispensables pour remplir correctement la fonction et qui sont souvent les aptitudes comportementales, dites transversales, car elles sont recherchées pour toutes les fonctions de l'entreprise (sens relationnel, esprit d'initiative,...etc.)ou parce qu'elles correspondent aux valeurs d l'entreprise qui auront été préalablement définies⁵².

Le classement des caractéristiques dans ces catégories doit être aussi objectif que possible.

Les éléments examinés sont en général, les suivants :

- Caractéristiques physiques : santé, âge, présentation...etc ;
- Expérience : en années, dans le même poste, un poste voisin, un poste préparatoire ;
- Compétences spécifiques : connaissance techniques, niveau de savoir...etc ;
- Motivation : en termes de désir d'évolution, de sécurité, de revenus, de pouvoir, de perfectionnement ;
- Traits de caractère : la vérification des caractéristiques de personnalité est plus complexe et l'art de poser des questions de savoir écouter un candidat nécessite quelques techniques bien particulières, parmi les savoir êtres, le sens de la responsabilité, la ponctualité, le sens du service, l'autonomie, impact sur les autres, adaptation des différents milieux, stabilité, aptitude au travail des groupes.

⁵¹ CADIN Loïc et autres, Gestion des ressources humaines (pratiques et éléments de théorie), 3ème Ed Dunod, Paris, 2007, P.325

⁵²ALLEGRE Claude Blanche, Gestion des ressources humaines [Valeur de l'immatériel], Ed De Boeck, Bruxelles, 2008, P.38

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

Le profil du candidat doit être rédigé d'une manière détaillée et précise, il faut en générale éviter d'user des termes « bonne présentation » et « capacité au-dessus de la moyenne » qui autorisent trop d'interprétations subjectives⁵³.

1.3.3 Recherche de candidatures :

Aujourd'hui, le marché des outils du recrutement est un marché disputé et très concurrentiel. De nombreux sites existent tels que les sites d'annonces de recrutement, les CV thèques ou encore les réseaux sociaux qui aide à trouver des candidats pour vos recrutements, il existe plusieurs outils en interne qu'en externe tel que :

1.3.3.1 Prospection interne :

Il s'agit de proposer des postes à pourvoir à des salariés possédant les qualifications requises. Les candidats retenus bénéficieront d'une promotion interne. La suggestion peut être faite par le biais d'une annonce publiée sur un site Internet interne ou à partir d'un affichage dans les locaux ou d'un souhait exprimé lors de l'évaluation annuelle. De nombreuses entreprises privilégient le recrutement interne, d'une part parce que c'est une formule plus économique que le recrutement externe, et d'autre part parce que c'est une source très puissante de motivation et d'intégration des salariés. Cependant, une entreprise ne peut procéder à des promotions internes que si elle lui permet de répondre qualitativement à ses besoins. En effet, le choix du candidat doit se faire en fonction de ses compétences et de ses performances, et surtout, en fonction de sa capacité d'adaptation au poste.

La prospection interne repose sur :

- L'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir : les entreprises se sont fréquemment dotées d'un intranet emploi ;
- L'exploitation directe des informations disponibles, notamment des entretiens annuels d'appréciation et des entretiens professionnels ;
- L'existence de plans de succession et d'un organigramme de remplacement ;
- L'existence de comité de carrière et revue du personnel.

1.3.3.2 Choix de la méthode de recherche :

Il existe différentes possibilités pour une recherche de candidature efficace et chaque entreprise opte pour la méthode qui lui convient on peut citer les méthodes suivantes :

⁵³ MARTORY Bernard, CROSET Daniel, gestion des ressources humaines. Pilotage social et performances, 7ème édition, Dunod, Paris, 2008, P42, P45.

a) **La méthode classique: « post and pray » :**

C'est la méthode la plus utilisée par la plupart des entreprises elle consiste à poster des offres d'emploi et prier pour obtenir le meilleur retour sur annonce possible. Cette démarche s'avère encore souvent efficace. Mais cela dépend du poste et du degré de spécialisation. En effet, plus les exigences du profil recherché sont élevées, moins cette méthode rencontre de succès.

b) **La méthode moderne: sourcing actif :**

Les très nombreux profils numériques de collaborateurs potentiels facilitent grandement la prise de contact. Cela nécessite toutefois une attitude appropriée, des processus adéquats, l'utilisation de canaux numériques et le savoir-faire qui va avec et qui ne fait pas encore partie des connaissances standard dans le recrutement actuel. Cette méthode gagne en popularité, mais elle prend du temps. Ce n'est pas un processus que l'on accomplit en deux temps trois mouvements.

1.3.3 Recherches des candidatures externes :

Les impératifs de la recherche de candidature sont : informer, inciter et présélectionner les candidats éventuels correspondant au profil recherché. Après avoir déterminé le profil recherché du candidat, il s'agit en premier lieu de s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour trouver les candidats pouvant répondre aux besoins de l'entreprise puis en deuxième lieu, de rédiger avec soin l'offre d'emploi (annonce de recrutement) à diffuser. La recherche se fait sur le marché externe de l'entreprise.

La recherche de candidatures externes s'alimente à d'autres sources qui sont les plus fréquentes, utilisées lorsque l'entreprise cherche à acquérir de nouvelles compétences introuvables en recrutement interne, cette recherche de candidatures externes renvoie :

- Au souci d'enrichir le capital humain par l'apport de « sang nouveau » et/ou de rajeunir la pyramide des âges ;
- A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir des postes du bas de l'échelle, de postes de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

1.3.4 La sélection des candidats :

Plusieurs étapes du processus de sélection bénéficient des outils du Web 2.0. Les moteurs d'analyse se sont adaptés au domaine du recrutement en automatisant le tri des CV. Les entretiens peuvent, pour les premiers d'entre eux en particulier, devenir virtuels avec les entretiens en ligne. Des outils proposent des fonctions de présélection. Les tests en ligne se sont

développés. Les mélanges de méthodes classiques et d'outils Web 2.0 sont également fréquents⁵⁴.

1.3.4.1 Le premier tri :

Cette étape du processus du recrutement qu'on a qualifié de processus de gestion de l'information consiste à recueillir, analyser et donc gérer des informations fournis par des candidats en les comparant en permanence avec le besoin exprimé. Elle permet de séparer entre les candidats jugés non correspondant au profil recherché et ceux que l'entreprise va convoquer aux prochains examens, c'est-à-dire, éliminer les candidatures contre-indiquées. La présélection des candidats peut avoir lieu grâce à l'analyse des curriculum vitae et des lettres de motivation.

1.3.4.1.1 Analyse du curriculum vitae :

Cette analyse a pour objectif de dégager les éléments déterminants qui nous permettent de recevoir en entretien des candidats dont la connaissance et les compétences se rapprochent a priori de la définition du poste.

La lecture du curriculum vitae doit se faire de façon attentive, elle nous informe tout d'abord sur l'état civil du correspondant, (son nom, son prénom, son adresse, son âge, son sexe) ; situation statutaire (exemple : grade recherché, rédacteur) ; formation initiale spécialisée (exemple : diplôme supérieur en droit, en comptabilité...etc.) ; expériences professionnelles (exemple : au moins 1 an dans une collectivité, en finances publiques...etc.) ; compétences particulières requises (exemple : maîtrise de logiciel, maîtrise des marchés publics, très bon relationnel, capacité d'encadrement...etc.).

1.3.4.1.2 L'analyse de la lettre de motivation

Cette analyse a pour objectif de cerner les véritables, et bien sûr la motivation réelle du candidat qui postule à l'emploi proposé.

La lettre doit être un élément qui renforce le curriculum vitae du candidat. Bien qu'un peu formelle et parfois stéréotypée, la lettre de motivation doit nous renseigner sur les raisons pour lesquelles le candidat postule. Rechercher les motivations revient à chercher à identifier ce qui fait « bouger » et se mouvoir le candidat.

La lettre de motivation amène à apprécier :

- L'aisance rédactionnelle (orthographe, syntaxe, richesse du vocabulaire...etc.) ;
- La capacité à reformuler (explicitement les missions, comprendre les attentes...etc.) ;

⁵⁴ Jean-Marie PERETTI, Ressources humaines et gestion des personnes, 12^{ème} édition, Paris, Vuibert, juin 2016, p64, P289

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

- L'assimilation des normes (respecte du formalisme et de la politesse, respecte d'une forme).

Les entreprises veulent toutes aujourd'hui des gens très motivés, tant par le poste, que par l'entreprise elle-même, et pour certaines, des gens authentiques et enthousiastes⁵⁵.

La présélection s'effectue en cinq phases principales auxquelles nous pouvons ajouter la phase consistant à informer les réponses négatives, souhaitables plus qu'elle est indispensable.

Ces phases sont :

- Etablir la grille d'analyse.
- Sélectionner les candidats à revoir en entretien.
- Affiner la présélection par un entretien téléphonique.
- Convoquer à l'entretien.
- Informer des réponses négatives.
- La sélection des candidats.

1.3.4.2 L'entretien :

L'entretien utilisé dans tous les recrutements, selon le nombre de candidats et les difficultés du choix, il peut être renouvelé deux ou trois fois, au fur et à mesure que les candidats sont éliminés⁵⁶. L'entretien de recrutement a un double but :

- Informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pourvoir ainsi que ses caractéristiques.
- Lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'information sur son passé professionnel, ses aspirations pour l'avenir, ses compétences, ses qualités relationnelles et managériales...etc. c'est l'occasion pour le candidat de défendre ses points de vue et ses expériences avec des arguments convaincants⁵⁷.

La réussite de l'entretien, implique qu'il se déroule dans de bonnes conditions matérielles et psychologiques et que l'interviewer ait élaboré un schéma d'entretien lui permettant de recueillir des données pertinentes et contrôlables.

1.3.4.2.1 La préparation de l'entretien

La préparation de l'entretien est primordiale compte tenu du temps finalement limité dont dispose le recruteur, en générale L'entretien comporte trois phases :

⁵⁵ Marie TRESANINI, Evaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière, Ed EMS, 2007, P72

⁵⁶ ALLEGRE Claude Blanche, Gestion des ressources humaines [Valeur de l'immatériel], Ed De Boeck, Bruxelles, 2008. P34

⁵⁷ PERRETI Jean Marie, ressources humaines, 11ème édition, Vuibert, Paris, 2009, P77.

- L'accueil du candidat ;
- La présentation du poste au candidat ;
- La recherche d'information pour vérifier son adéquation au poste et à l'entreprise et connaître ses traits de personnalité. L'entretien aboutit à une feuille d'évaluation où l'interviewer fait la synthèse des informations recueillies afin de permettre aux décideurs (DRH et responsable hiérarchique) de se faire une opinion sur l'aptitude du candidat à remplir le poste⁵⁸.

1.3.4.2.2 Les types d'entretien :

- L'entretien en profondeur** : dans ce type d'entretien on donne la chance aux candidats de s'exprimer sur des sujets de leurs choix au cours de la discussion, l'interviewer tire des notes qu'il doit confirmer en invitant le candidat à un entretien dirigé (structuré).
- L'entretien collectif (de comité)** : quand plusieurs candidats se présentent à l'entretien, pour veiller sur la représentation adéquate des comités de sélection, cet entretien s'avère très utile dans le cadre d'équité et dans le but d'éviter des décisions discriminatoires.
- L'entretien situationnel** : couvre généralement des situations hypothétiques. A l'occasion d'une mise en situation ou de simulation, le candidat doit décrire comment il accomplirait une tâche donnée.
- L'entretien de connaissance** : est destiné à évaluer les compétences fondamentales et nécessaires à l'exécution des fonctions rattachées au poste. Même si les tests papiers crayons se prêtent mieux à ce type d'évaluation, les entretiens de connaissances fourniront un complément d'informations sur le savoir-faire du candidat.
- L'entretien axé sur le comportement** : repose sur le postulat selon lequel le comportement des candidats consiste à déterminer son rendement futur. Par conséquent, le candidat doit illustrer par des exemples les moyens qu'il a utilisés antérieurement pour résoudre des problèmes ou s'acquitter de responsabilités.

⁵⁸ ALLEGRE Claude Blanche, Gestion des ressources humaines [Valeur de l'immatériel], Ed De Boeck, Bruxelles, 2008 P36

1.3.4.3 Test éventuels :

Les tests de sélection sont des épreuves utilisées pour mesurer des dimensions liées à un ensemble de critères physiques et mentaux à propos des candidats et pouvant prédire ce que ceux-ci auront naturellement tendance à faire des circonstances futures pour exécuter les tâches du poste vacant. Cette définition implique que l'employeur applique un test identique à tous les candidats de manière à donner à chacun une chance égale dans l'appréciation du succès ou de l'échec au test⁵⁹. Ils ont un double

De ce fait et d'une manière plus précise les objectifs des tests peuvent se traduire comme suit :

- Connaître les points forts et les points faibles des candidats, afin de prévenir s'ils peuvent occuper un tel poste ou un autre ;
- Classer les habilités et les aptitudes des candidats selon l'adéquation avec les postes à pourvoir ;
- Eclairer les traits de personnalité et de comportement sur chaque candidat.

1.3.4.3.1 Les types de tests :

Les tests peuvent être classés en plusieurs catégories⁶⁰.

a) Les tests de personnalité

Ils visent à cerner la personnalité du candidat. Les questionnaires ou inventaires de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées. Ainsi, l'inventaire de tempérament de Guilford-Zimmerman comprend trois cents questions relatives au dynamisme, à la sociabilité, etc.

b) Les tests d'intérêts

Les préférences varient d'une personne à une autre. Cette préférence est un facteur qui contribue généralement au succès au travail. C'est pourquoi des tests ont été développés permettant de déterminer quelle importance chaque personne accorde à telle activité (littéraire, scientifique, philosophique, manuelle, etc.).

Les données permettent à l'organisation d'évaluer si un candidat aime, déteste ou est indifférent à tel ou tel type d'activité⁶¹.

c) Les tests d'aptitudes

⁵⁹Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis et chevalier, «Gestion des ressources humaines ». Ed de boeck, 2001.P22, P288.

⁶⁰ PERRETI Jean Marie, ressources humaines, 11ème édition, Vuibert, Paris, 2009, P78.

⁶¹ SEKIOU Lakhdar avec la collaboration de BLONDIN Louise, la gestion du personnel, les Editions d'Organisation, Paris, 1986. P251

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

Pour une tâche donnée. Ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en général une bonne valeur prédictive concernant l'efficacité requise dans l'activité considérée. Les tests d'intelligence et de connaissance entrent dans cette catégorie⁶².

d) Les tests de réalisation

Ces tests mesurent ce que le postulant connaît et ce qu'il sait déjà faire. Les tests de connaissances professionnelles sont les plus connus. Les questions sont préparées spécialement pour les métiers déterminés (métiers d'électricité, de machiniste, de pressier, etc.), sous forme d'épreuves orales ou écrites qui cherchent à évaluer le niveau de connaissance pertinentes à l'exécution d'une tâche précise⁶³.

e) Les tests d'intelligence

Ces types de test sont largement utilisés dans les organisations. Ils ont été les premiers à être développés par les praticiens dans le domaine. Ils permettent de vérifier les dimensions de l'intelligence (capacité de comprendre, de raisonner, de mémoriser, sens de l'orientation, etc.), la concentration et le degré d'assimilation du candidat (de l'information connue, du vocabulaire appris, d'images vues, etc.)⁶⁴.

1.3.4.3.2 Précautions d'utilisation des tests :

Avant d'utiliser un test, il convient de vérifier sa construction, les qualités métrologiques (validité, fidélité) et la qualité de l'échantillon (taille, représentativité, ancienneté, etc).

Avant d'interpréter un test, il convient de choisir le « bon » étalonnage. Pour les tests de personnalité, il est conseillé de commencer par l'étalonnage général puis d'affiner l'interprétation en utilisant un (ou des) étalonnage (s) spécifiques.

Pendant l'interprétation, on prend en compte, non seulement la définition des dimensions, mais aussi toutes les données statistiques descriptives du mode de fonctionnement moyen.

1.3.4.3.3 Les limites des tests :

L'utilisation de techniques d'investigation (graphologie, psychométrie...) pour la sélection du personnel peut être appréciée sous différents aspects. Elle est louable, dans son principe, si elle correspond à un souci de mener le recrutement avec le plus de rigueur possible, en se défiant de tout ce qui est subjectif. Il faut cependant le faire avec prudence.

L'utilisation des tests, notamment de personnalité, suscite des questions portant sur :

⁶² PERETTI Jean- Marie, ressources humaines, 11ème édition, Vuibert, Paris, 2009, P78, P79.

⁶³ SEKIOU Lakhdar avec la collaboration de BLONDIN Louise, la gestion du personnel, les Editions d'Organisation, Paris, 1986, P251.

⁶⁴ SEKIOU Lakhdar avec la collaboration de BLONDIN Louise, la gestion du personnel, les Editions d'Organisation, Paris, 1986, P251, P252.

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

- **Leur validité** : le test ne mesure qu'avec une marge d'incertitude selon l'adaptation du postulant et un étalonnage permanent (selon âge, niveau d'étude, niveau de compréhension...);
- **Leur caractère statique** : le test est une photographie à un moment précis. Or, l'homme est évolutif et sa capacité d'adaptation et n'est pas mesurée ;
- **Leur fondement scientifique** qui est parfois limité (graphologie, morphopsychologie, astrologie, numérologie...);
- **Leur capacité prédictive** : il existe un écart entre les résultats aux tests et la réussite dans l'emploi⁶⁵.

1.3.5 Accueil, intégration :

Durant cette phase on vise à intégrer la nouvelle recrue au sein de l'organisation et s'assurer qu'elle détient les compétences et les aptitudes nécessaires afin de pouvoir accomplir la tâche qu'il lui a été confié. Cette étape permet de faciliter l'intégration et l'évolution de la nouvelle recrue.

1.3.5.1 La décision :

Une fois les étapes précédente achevées, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examine les dossiers des candidats retenus.

Le processus de sélection conduit à un nombre plus restreint de candidat (3 ou 4 au maximum) ayant des compétences équivalentes, mais dont les compétences sont différentes. Le supérieur hiérarchique est le mieux à prendre cette décision car il possède la meilleure connaissance du poste à pourvoir et connaît l'environnement social du poste.

En définitive, la décision d'embauche se fera sur la base d'une adéquation entre le poste à pourvoir d'une part, et d'autre part, les caractéristiques professionnelles et le profil psychologique.

Le candidat retenu reçoit :

- Un compte rendu de l'appréciation portée sur lui, comportant aussi bien les aspects favorables que les réserves ;
- Une lettre d'engagement qui confirme l'embauche et indique les principaux éléments du contrat du travail.

⁶⁵ Jean-Marie PERETTI, Ressources humaines et gestion des personnes, 6ème édition, Paris, Vuibert, mars 2007, P223.

1.3.5.2 La proposition (négociation d'engagement) :

La négociation porte essentiellement sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale. Dans un souci d'équité interne, la proposition doit prendre en compte les rémunérations actuelles dans l'entreprise. Le candidat retenu reçoit, lors des négociations d'engagement, le compte rendu de l'appréciation portée sur lui, comprenant notamment le pronostic favorable justifiant la décision, comme les réserves qui ont pu être faites à ce sujet. La signature du contrat marque l'accord des deux parties.

1.3.5.3 L'accueil :

Les premiers moments du nouvel embauché dans l'entreprise sont une expérience qui conditionnera la relation de ce dernier avec son hiérarchie et son équipe. Les entreprises qui ont compris l'importance de cette étape ont mis au point des processus d'accueil très élaborés. Ce processus diffère d'une entreprise à une autre, néanmoins les points de passage essentiels sont les mêmes⁶⁶ :

- Expliquer l'organigramme de l'entreprise afin que le nouvel embauché comprenne le système dont il va s'insérer.
- Définir au nouvel embauché les valeurs qui règnent au sein de l'équipe où il y va s'insérer.
- Faire le tour des locaux, le présenter aux personnes clés de l'entreprise et l'installer dans son bureau en lui présentant les outils qui sont à sa disposition.
- Faire le point des règles et rituels pratiques de l'entreprise
- Remplir les informations administratives.

1.3.5.3.1 Structurer la prise de fonction :

La structuration de la prise de fonction consiste tout d'abord à faire le point, avec le nouveau collaborateur, sur le contenu du poste et de commencer de façon détaillée. Cela permet au nouveau collaborateur de savoir quelle est la cible à atteindre. En deuxième lieu, il faut définir les critères de performances, qui permettent de mesurer l'efficacité de ce dernier. En dernier lieu, il faut définir les étapes du processus d'intégration, autrement dit, expliquer au nouveau collaborateur ce que on attend de lui à l'immédiat, à terme et dans quels délais. Ce travail va se compléter par une conclusion à la fin de chaque étape pour mesurer les écarts et prendre les actions correctives.

⁶⁶FALCO DE Helene, Maitriser ses recrutements, 2ème édition, Paris, avril 2002, P142.

1.3.5.3.2 Piloter la période d'essai :

Piloter la période d'essai consiste, afin d'arriver à une décision définitive sur l'embauche du nouveau collaborateur dans le laps du temps qui lui est accordé, à respecter les aspects suivants⁶⁷ :

- Indiquer au nouveau collaborateur sur quoi va porter l'évaluation de la période d'essai ;
- Faire un point régulier sur les aspects négatifs et positifs de sa prise de fonction ;
- Définir au préalable les points essentiels et critiques sur lesquels on veut avoir des garanties, et essayer de collecter toutes les informations nécessaires relatives à ses points.

1.3.5.4 L'intégration :

La phase d'intégration est une partie importante du recrutement, pour autant elle est souvent oubliée ou laissée de côté « faute de temps », elle recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser et des relations à créer.

Elle peut être plus au moins longue tout dépend des tâches et les capacités du salarié à assimiler, dans certaines situations la période d'intégration nécessite des stages et des formations

Cette phase d'intégration ne recouvre pas forcément la période d'essai, qui n'est qu'une disposition d'ordre juridique, permettant à l'employeur d'évaluer les compétences du salarié dans son travail, notamment au regard de son expérience, et au salarié d'apprécier si les fonctions occupées lui conviennent. La période d'essai n'est pas obligatoire. La période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil.

1.3.5.4.1 Les objectifs de l'intégration :

Ils sont nombreux nous citons :

- Finaliser les dernières formalités d'embauche ;
- Communiquer sur les missions des entreprises et de ses objectifs ;
- Présenter la structure organisationnelle de l'entreprise et situer l'employeur dans cette structure ;
- Présenter les processus les politiques et procédures clés de l'entreprise ;
- Présenter les collègues directs et présenter les locaux de l'entreprise ;
- Vérifier que l'employeur et son supérieur hiérarchique direct sont bien en phase sur leurs attentes respectives relatives aux responsabilités aux tâches et aux rôles ;

⁶⁷ FALCO DE Helene, Maitriser ses recrutements, 2^{ème} édition, Paris, avril 2002, P148.

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

- Etablir un point de contact dans l'entreprise afin de permettre à l'employé de poser des questions et d'avoir accès à l'information pertinente dont il a besoin.

1.3.5.4.2 Les conditions d'intégration de la nouvelle recrue dans l'entreprise :

Pour que cette intégration puisse donner les résultats qu'on attend d'elle il faudrait :

- Mettre à la disposition des recrues toutes les informations nécessaires à la bonne orientation de son travail ;
- Tenir compte des critères essentiels tels que le statut, l'expérience professionnelle et les compétences des personnes recrutées ;
- Evaluer toutes les intégrations année après année afin de corriger les éventuels problèmes rencontrés ;

1.3.5.4.3 Les étapes de l'intégration :

Selon PERETTI Jean-Marie (2009,86), « toutes personne recrutée pour un poste donné doit passer par trois phases successives et ce quelques soit l'entreprise et son secteur d'activité »⁶⁸.

Les trois phases sont :

- La phase d'information ;
- La phase correspondant à l'apprentissage du métier ;
- La phase de l'apport personnel à l'entreprise

a) La phase d'information :

Cette première phase débute dès l'entrée dans la société et correspond à la période que le nouvel arrivant consacre à la prise de connaissance des dossiers de son prédécesseur ou du service, aux présentations aux personnes avec lesquelles il sera travaillé, ainsi qu'aux stages d'information sur l'entreprise ou sur la fonction qu'il aura à remplir.

Durant cette première phase, qui dure de zéro à dix jours ou mois, la personne joue un rôle essentiellement passif. Son efficacité sera donc considérée comme faible.

b) La phase correspondant à l'apprentissage du métier :

Durant cette deuxième phase le nouvel arrivant commence à apprendre son métier, en effet sur le terrain il entame les tâches obligatoires pour lesquelles il a été recruté, cette période dure jusqu'au moment où il a acquis une connaissance et un savoir-faire c'est-à-dire le moment où il peut accomplir sa tâche par lui-même en évitant les principales erreurs.

c) La phase de l'apport personnel à l'entreprise :

Le nouvel arrivant acquiert l'expérience nécessaire à la réflexion critique sur son travail et l'initiative. C'est au cours de cette phase que le nouveau collaborateur pourra constater les

⁶⁸ PERRETI Jean Marie, ressources humaines, 11ème édition, Vuibert, Paris, 2009. P86.

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

premiers résultats des tâches qu'il aura accompli ainsi il pourra rectifier les erreurs qu'il pourra commettre et donc les éviter.

La nouvelle recrue doit absolument acquérir une certaine connaissance de la vie de la société, des personnes qui la composent, plus généralement, de l'environnement de sa propre tâche. Ce n'est pas qu'après avoir franchi ce seuil de connaissance qu'il pourra avoir un rôle d'initiateur.

1.3.5.4.4 Le suivi de l'intégration :

L'intégration recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation à l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser, des relations à maîtriser, cette phase peut être plus ou moins longue selon le degré de complexité des tâches, la durée du cycle des opérations, les capacités d'assimilations du salarié ; elle peut nécessiter également des stages de formation spécifiques et aboutir à correctifs dans la définition du poste.

Au terme de cette phase d'intégration, les responsables doivent être en mesure d'apprécier si le nouvel embauché correspond bien aux attentes qu'ils s'étaient fixés pour ce recrutement.

Dans le cas où un décalage important est constaté entre les espérances fondées sur le candidat et la réalité de son comportement professionnel, une alternative peut se présenter.

Section 2 : L'e-recrutement

Introduction :

L'intégration de l'internet ou d'une plateforme e-Recrutement dans la recherche des compétences a modifié le paysage du recrutement et ses outils dans les entreprises et sa numérisation devient cruciale dans un environnement concurrentiel incertain.

L'e-recrutement dans un contexte général est l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans les processus de recrutement. La dimension Internet est bien sûr centrale mais pas exclusive : utiliser un logiciel de gestion de candidatures pour trier des CV papier préalablement numérisés, c'est aussi du « e-recrutement ». Internet est venu modifier les règles du jeu en matière de recrutement. Les sites d'emploi sont actuellement largement développés. Les entreprises utilisent aujourd'hui ces canaux de diffusion pour leurs offres d'emploi, mais également et de plus en plus leur propre site institutionnel (site corporate) en développant la rubrique « emploi » et en la faisant partager en interne via l'intranet DRH. L'e-recrutement n'est donc plus une tendance, il devient alors incontournable.

2.1 Concepts généraux sur l'E-recrutement :

Le recrutement est le moyen par lequel une société satisfait ou anticipe ses besoins en personnel qualifié et compétent. Il se réalise par la mise en œuvre des actions de recherche, de sélection et d'intégrations des candidats potentiels correspondant aux profils recherchés pour assurer un poste précis. Le recrutement est l'un des secteurs touchés par les nouvelles technologies qui ont rapproché le recruteur de son candidat. Aujourd'hui, le recrutement est devenu électronique.

2.1.1 Historique de l'E-recrutement :

Le « e-recrutement » a commencé au début 90 en États-Unis où, en quelques années, il subit une forte évolution et la diffusion. En Italie ce phénomène a connu un développement plus lent, bien que le marché soit en croissance et augmente également la confiance des entreprises et des candidats, qui comprennent comment le web 2.0 est un outil utile et accessible à tous. Les premières formes de l'e-recrutement se composaient de soi-disant « Job Board », un vrai tableau d'affichage virtuel où il peut servir à des annonces nominations et demandeurs d'emploi. Aujourd'hui, les processus de recrutement sont plus rapides, plus compétitifs, plus sociale et ne se limite pas à un seul emplacement géographique. Le « suivi e-recrutement des règles, des méthodes et des modèles technologiques entièrement renouvelés.⁶⁹

⁶⁹ <https://boowiki.info/art/ressources-humaines/e-recrutement.html> consulté le 01/08/2021 à 13:52.

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

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

Figure N° 7 : Historique et mécanisme d'E-recrutement



Avant le web	Naissances des jobboard	+80 sites 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</p> <ul style="list-style-type: none"> - les candidats passent par la poste - le Minitel (payant) sert à consulter à distance les annonces 	<p>Naissance des Premiers emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> -APEC, Cadre emploi, Monster(US), Cadre online... -les offres se déportent petit à petit vers internet 	<ul style="list-style-type: none"> -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 	<ul style="list-style-type: none"> -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 	<ul style="list-style-type: none"> -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 	<ul style="list-style-type: none"> -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 	<ul style="list-style-type: none"> -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 contextualités -explosion des usages mobiles - développement des «seriousgame» -décollage de Twitter en RH

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

Source : Jean-Pascal SZELERSKI, (2011), Enjeux et pratiques de l'E-Communication, l'image employeur et le e-recrutement, Les Argonautes.

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. L'E-recrutement en 2007 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. A partir de 2009, une période assimilée à celles des réseaux les candidats les adoptent de façon massive, alors que le marché du travail s'effondre.

2.1.2 L'apport d'internet dans le recrutement :

L'Internet et les TIC en général sont devenus des outils incontournables dans la recherche et la diffusion d'informations de toutes natures, aujourd'hui internet impact positivement la fonction RH plus précisément le recrutement.

2.1.2.1 Au niveau de la recherche d'emploi :

Presque tous les aspects de recherche d'emploi passent par Internet. Les blogs et les réseaux sociaux permettent d'aller plus loin en créant une nouvelle forme de prospection basée sur la communication et l'échange d'information. Sur le web, tout le monde donne et tout le monde reçoit. Une nouvelle culture de recherche d'emploi est née.

- **Une large palette d'outils :**

Aujourd'hui, un cadre sur cinq trouve un emploi grâce au web. Un chiffre qui augmente d'autant plus que les outils Internet offrent régulièrement des possibilités de prospection nouvelles. Annonces, CV thèques, sites de recrutement des entreprises, réseaux en ligne... Sans oublier les blogs de candidats, de dirigeants ou d'entreprises, notamment dans les secteurs de la communication et du marketing. Mais, pour chercher un poste ou se positionner en veille sur un marché, la pratique de base du web reste la prospection active. Avec d'une part, la recherche d'offres d'emploi et d'autre par l'utilisation des CV thèques, généralistes et/ou spécialisées. Pour meilleure façon de sortir du lot. S'inspirer des termes récurrents dans les annonces qui correspondent au poste que vous cherchez.

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

- **Blogs et recherche d'information :**

Internet est donc avant tout un moyen d'accéder à des offres d'emploi ciblées. Mais c'est aussi, et de plus en plus, une source d'information sur l'actualité des entreprises, les prises de parole ou les nominations des dirigeants, la santé des secteurs d'activité...

Newsletters et blogs d'entreprises sont autant de supports à suivre de près car ils permettent d'adapter sa candidature à la demande, de trouver des offres cachées et de contacter directement les décideurs.

Internet offre en effet la possibilité d'exposer son parcours ou son projet. Les blogs, grâce aux commentaires, permettent d'engager le dialogue avec des recruteurs potentiels.

Ces réseaux permettent également de participer à des discussions thématiques et de rejoindre les communautés professionnelles les plus dynamiques. Une bonne façon de se positionner au plus près des opportunités. Cette approche communautaire pourra être couplée avec d'autres supports tout autant ciblés : newsletters spécialisées qui vous semblent les plus utiles selon votre fonction et votre domaine d'activité, lettres de diffusion qui vous permettent d'être informé et d'envoyer des messages à l'ensemble des participants d'un groupe d'internautes aux profils semblables. La meilleure stratégie est d'être « pro-actif » afin d'accéder le plus directement possible à de nouvelles opportunités d'embauche.

2.1.2.2 Au niveau du recrutement :

Internet et les nouvelles technologies de l'information bouleversent de plus en plus la manière dont nous vivons, nous achetons, nous nous distrayons et nous communiquons. Les plus touchés sont les jeunes qui ont adopté immédiatement ces nouvelles techniques.

Un des domaines qui, comme jeune entrant – ou essayant d'entrer- dans la vie active, les touchent en premier est le recrutement. Voilà un domaine où les technologies de l'information ont peu à peu tout changé, au détriment de petites annonces presse traditionnelles et en faveur de nouveaux modes de recherche de postes et de candidats. Le traditionnel CV bénéficie maintenant des facilités des traitements de textes modernes avec typographie actuelle, insertion de photos, versions multiples adaptées à tel ou tel type de postes et surtout envoi immédiat à un employeur, potentiel par emailing.

Au-delà du CV les méthodes évoluent activement. Sur des sites comme You tube apparaissent des offres d'emploi d'un type différent puisqu'il s'agit de vidéos présentant l'entreprise et le poste.

Autre nouveauté, puisque le, « chat » sur Internet devient courant, il existe maintenant des « chats » à vocation recrutement pour présenter l'entreprise, répondre aux questions et parler avec

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

eux. Avantage, la transparence puisque tous les participants reçoivent la même information, l'absence de sujets tabous, des questions réponse franches et directes et un gain de temps considérable pour accéder aux candidats et les sélectionner.

Autre méthode émergente, les SMS, puisque les ados sont très friands. Certains employeurs envoient ainsi leurs plaquettes sous forme de tags à lire sur son mobile. Et conversent par SMS avec les candidats. D'autres alertent téléphoniquement par SMS tel ou tel profil de candidats qui les intéressent à se mettre en contact avec eux. Enfin certains vous proposent des tests d'autoévaluation pour savoir si vous correspondez au profil recherché.

La génération qui a eu 20 ans avec le nouveau millénaire, que l'on appelle la génération Y, n'a pas du tout les mêmes habitudes de vie et de communication que leurs parents. Ils sont dans une culture de l'oral et c'est tant mieux pour eux que l'écrit.

D'ici quelques années le CV vidéo aura remplacé le traditionnel CV papier, la vérification de l'alignement du profil du candidat à celui du poste se fera automatiquement et les entretiens à distance seront généralisés.

Les méthodes changent et changeront. Une seule chose ne changera pas, c'est le besoin de sélection des meilleurs candidats. Et il n'y aura toujours qu'un élu pour un poste.

2.1.3 Définitions et objectifs de l'e-recrutement :

L'e-recrutement n'a pas réinventé le recrutement ; il a facilité et stimulé la mise en relation entre l'employeur et l'employé. Le marché du e-recrutement et en particulier celui relatif à l'activité des grands sites d'annonces et d'emploi est aujourd'hui mature.

2.1.3.1 Définitions de l'e-recrutement :

Le recrutement digital est l'utilisation d'Internet pour attirer, évaluer, sélectionner et embaucher des candidats pour des postes vacants. Il comprend l'utilisation des médias sociaux, des sites d'emploi, du recrutement mobile, des plateformes d'évaluation en ligne, etc. Pour un expert en recrutement numérique, il ne suffit pas d'utiliser ces canaux pour former un recrutement numérique mais surtout de les combiner avec une stratégie numérique performante. En effet, pour que les recruteurs puissent fiabiliser l'utilisation de la technologie numérique dans leur recrutement, ils doivent comprendre que le recrutement fusionne toujours avec le marketing. Les demandeurs sont dans ce domaine en tant que consommateurs. Ils sont l'avenir du recrutement.

Selon J.M.PERITTI (2015), « les entreprises diffusent leurs offres sur leur site Internet et reçoivent un flux croissant de candidatures spontanées ou sollicitées par cette voie. Les sites généralistes qui fédèrent sur Internet l'offre et la demande d'emploi se développent. Les

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

entreprises peuvent leur confier la recherche de candidats présentant les compétences recherchées et compléter la collecte réalisée sur son propre site.⁷⁰

Le e-Recrutement suppose de développer des applications reliées au SIRH afin de faciliter la gestion des curriculum Vita (CV) en ligne, d'automatiser les réponses, d'offrir la possibilité de faire passer des tests en ligne, de faire du Visio-recrutement etc.⁷¹

e-recruter signifie utiliser les technologies du web pour toutes les étapes du recrutement et de l'embauche ensuite faire connaître l'entreprise, attirer les talents, les rencontrer et conduire des entretiens, gérer des candidatures, évaluer les candidats, puis embaucher.

2.1.3.2 Objectifs de l'e-recrutement :

L'objectif principal des services de recrutement électronique est de faciliter le contact entre les entreprises et les personnes qui sont à la recherche d'un emploi. Les entreprises qui souhaitent en particulier, d'inclure des professionnels au sein de leur structure peuvent poster des annonces sur les plates-formes en ligne mis à la disposition des entreprises spécialisées dans le e-recrutement. L'inclusion de ces annonces peuvent être payés, libre ou mélangé. Les entreprises passent au e recrutement pour :⁷²

- innover et se démarquer des autres recruteurs.
- optimiser les processus de recrutement et la communication autour de la marque employeur.
- renouveler, modifier ou améliorer leur image employeur.
- réduire les coûts de « sourcing » des candidatures, Le sourcing consiste à chercher, trier, analyser des profils pour des postes précis dans une durée limitée, à partir de tous les systèmes disposés (base de données, job boards, réseaux sociaux, blogs, forums, approche direct, annuaires...). C'est la phase la plus touchée par la révolution technologique apporté par le WEB 2.0 et offre une accélération fulgurante, via les réseaux sociaux numériques de l'entreprise (RSNE), l'Intranet, Enterprise Resource Planning (l'ERP) ou Progiciel de gestion intégré (PGI), et permettre d'améliorer la prospection des candidatures en interne, ainsi que l'utilisation des sites internet de l'entreprise devient cruciale.

⁷⁰ PERETTI Jean-Marie, la gestion de ressource humain, 19eme édition, Vuibert, paris, 2013, p69-70

⁷¹ CHLOE Guillot- SOULEZ, la Gestion Ressource Humaine, 12ème édition, Gualino, Extensio, 2019, p 40.

⁷² LAURENT BESSON ET JACQUES DIGOUT, E-recrutement à l'ère du web 2.0 et des réseaux sociaux édition Vuibert 2012 France, p 196.

2.1.4 Les enjeux de l'e-recrutement :

Les enjeux de l'e-recrutement sont multiples et ont des répercussions fortes :⁷³

- Une appropriation des outils et pratiques du recrutement en ligne : Ce sont de nouvelles compétences que la fonction Ressources Humaines se doit de faire siennes.
- Le développement de sa marque employeur : cet enjeu impose aux entreprises de communiquer sur leurs valeurs, leurs cultures, leurs engagements. L'attention qu'elles portent à leur marque employeur renforce leur e-réputation et attire ainsi les compétences rares en leur sein, au service de leur performance globale.
- Une présence active sur internet en général et les réseaux sociaux en particulier : les fonctions RH doivent démultiplier leur présence sur les canaux recruteurs de manière à accroître leur visibilité et leur impact sur les candidats potentiels. Dans des secteurs d'emploi sous tension, ce n'est plus le candidat qui va chercher l'entreprise, mais l'entreprise qui doit attirer les candidats. Dans ce contexte, cette dernière doit savoir se renouveler en permanence et être à l'origine d'innovations de manière à créer le buzz et susciter ainsi l'intérêt des candidats. Notons par ailleurs que pour les entreprises, il ne s'agit plus seulement d'afficher une présence sur internet, mais également d'adapter cette présence à l'évolution constante des supports (tablettes, Smartphones).
- La nécessaire personnalisation et l'individualisation des échanges : Les candidats d'aujourd'hui ont besoin de relationnel, ils se nourrissent et grandissent par leurs échanges. De ce fait, ils sont à la recherche d'un interlocuteur direct pour échanger sur leur candidature et répondre à leurs interrogations.
- Un ajustement des processus et de l'organisation RH : les enjeux précédents génèrent de nombreuses questions au niveau organisationnel. L'organisation est dans l'obligation de s'adapter à ces nouveaux canaux, traitant plus de données, accélérant les flux tout en étant encore plus proche des candidats.

⁷³<https://www.managergo.com/ressourceshumaines/erecrutement.htm>

Consulté le 08/09/2021 à 18 :46

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

- Permettre de mieux recruter : Les entreprises font face à la nécessité d'être efficaces dans leurs recrutements. Les générations Y et Z forment une population de collaborateurs qui ne restent pas toute leur carrière au sein de la même société. De fait, les recrutements sont de plus fréquents. Ils doivent être opérés avec efficacité sans pour autant risquer de perdre en qualité.

2.1.5 Avantages et limites de l'e-recrutement :

On peut identifier plusieurs avantages à mettre en place au sein du service RH l'e-recrutement.

➤ les avantages de l'e-recrutement :

- Un outil permettant de collecter un grand nombre de curriculums vitae et suite à cela créer une base de données comprenant tous ces curriculums vitae.
- Un outil permettant de gagner du temps par la publication d'annonces de recrutement qui permet de recevoir les réponses des candidats dans des délais très limités. Mais également de gagner du temps dans le processus intégral de recrutement.
- Un outil permettant de diffuser rapidement les offres d'emploi et restant accessibles en permanence.
- Un outil permettant de faire des économies par rapport aux publications des offres d'emploi dans les journaux. Le service que propose internet représente un moindre coût pour l'entreprise mais également pour les candidats dont la réponse est souvent gratuite.
- Un outil qui relève d'une technicité assez simple et accessible à tous.
- Un outil permettant d'être plus productif étant donné que les curriculums vitae sont souvent traités par des logiciels classant directement les données reçues.

➤ les limites à la mise en place du l'e-recrutement :

- L'e-recrutement 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 générations.
- Lors de la mise en ligne de l'offre de l'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

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

- De part 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.

2.2 Le processus de l'E-recrutement :

À l'heure du Web 2.0, les méthodes de travail ne cessent d'évoluer, les entreprises doivent s'adapter rapidement et innover ; comme tout autre élément de l'entreprise, le recrutement suit également cette évolution.

L'e-recrutement s'articule autour de 4 étapes principales :

2.2.1 Attirer le candidat :

Pour attirer les meilleurs candidats il est important de suivre quelques étapes qui sont :

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

L'entreprise doit communiquer pour être reconnue comme un employeur de choix, ce qui garantira une collecte de candidatures de qualité et suffisamment nombreuses. Il s'agit de construire l'image employeur à partir des perceptions dans le web des valeurs organisationnelles, de la culture, de la politique RH, des avantages sociaux, d'une rémunération attractive, signes de reconnaissance de la valeur de l'entreprise sur le marché du travail.

2.2.1.2 Définir le besoin :

Les caractéristiques du poste à pourvoir doivent être déterminées avec précision. Dans le cas d'une création de poste, il faut rédiger une fiche de poste (fiche de description de poste) qui constituera le document clé dans le domaine de la gestion des ressources humaines puisqu'il pourra être également exploité en matière de formation, d'évaluation ou de gestion de carrières.

Cette fiche détermine à la fois :

- les missions.
- tâches à réaliser pour un poste donné.
- les compétences.
- les qualités humaines et comportementales.
- l'expérience.
- le niveau de diplôme requis.

2.2.1.3 Traduire le besoin en termes d'offre d'emploi pertinente :

L'un des enjeux de la présentation de l'offre est d'être attractif mais réaliste, c'est-à-dire de mettre en avant les tâches et la mission de l'emploi de manière positive sans trop enjoliver la réalité.

Par ailleurs, la présentation de la société doit se faire en cohérence avec ses valeurs affichées et dans le respect de la réglementation. Afin de trouver un juste équilibre entre les deux logiques, les recruteurs tendent à présenter des vidéos des emplois ou à expliciter les tâches en prenant soin de montrer les aspects positifs et plus exigeants de l'emploi.

La définition du niveau de compétences peut se faire à partir du référentiel de compétences de l'entreprise.

Des chat-bots, fenêtres de discussions qui s'ouvrent automatiquement sur la page Carrières d'une entreprise, peuvent apporter de l'aide à un internaute et entamer une conversation avec lui.

2.2.2 Rechercher les candidats :

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

Il faut définir au cas par cas, en fonction du profil du candidat recherché et du secteur d'activité de l'entreprise (le recrutement des développeurs informatiques, par exemple, ne se fait quasiment plus que par Internet).

Cette phase est la plus touchée par la digitalisation.

Savoir sélectionner le bon support pour la publication de l'offre d'emploi sera primordial pour être efficace dans la recherche de candidats. Dans cette optique, une stratégie multicanale est conseillée : recrutement mixte (interne et externe).

2.2.2.1 La stratégie de recrutement

En Interne On peut recourir à la bourse aux emplois via l'intranet : la mobilité interne peut être un moyen de pourvoir à un besoin de personnel (sauf pour les postes peu qualifiés et donc peu attrayants) et à la cooptation qui permet d'exploiter le réseau relationnel des collaborateurs de l'entreprise (récompensée parfois par une prime).

En externe on peut avoir recours à plusieurs canaux tel que les job boards qui sont gratuits et qui sont une première voie à exploiter pour des postes courants comme, Pôle Emploi ou bien l'APEC.

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

Comme on peut recouvrir au job boards externe payant tel que des candidatures (CVthèques) importantes comme Regionsjob, Monster Keljob ou même Cadreemploi

La gamification du recrutement par le biais d'une compétition entre plusieurs candidats vise un public bien spécifique à la recherche de postes de cadres et d'ingénieur. C'est une voie de recrutement la plus coûteuse réservée à des postes stratégiques comme Cadres à hauts potentiels et hauts dirigeants.

Il y'a aussi les Agences d'intérim où la présélection est effectuée par des professionnels pour gagner du temps. On l'utilise pour la recherche de tous types de poste.

Internet, site de recrutement ou application mobile sont aussi une ressource pour gérer et mettre à jour les postes proposés, qui varie en fonction de la qualité du site diffusion en masse de l'offre (grande visibilité) Quiz, vidéos, témoignages.

Les réseaux sociaux tels que LinkedIn, Viadeo permettent d'accéder à un nombre important de candidatures (sourcing) avec une présentation plus détaillée qu'un CV.

- Facebook qui est un immense réseau qu'on utilise essentiellement pour des marques connues.

- Twitter où on trouve divers profils en particulier dans l'informatique et la communication qui sont connectés en permanence, c'est un réseau avec une très grande rapidité son objectif est de veiller sur les échanges du réseau.

2.2.2.2 La collecte des candidatures :

Elle peut s'effectuer :

- après dépôt des CV et envoi d'un accusé de réception automatique par mail,
- sans CV, par une inscription au moyen d'un formulaire en ligne.

2.2.3 Sélectionner les candidats (matching) :

La sélection est un filtrage successif de la candidature. Globalement, ce filtrage va se faire d'abord sur la base de CV (et éventuellement de la lettre de motivation), du dossier, de tests, d'un pré-entretien téléphonique, de mises en situation...et de l'entretien⁷⁴

Le bon outil de sélection est l'outil permettant de choisir le candidat le plus en adéquation avec le poste et l'entreprise.

Trois qualités majeures sont attendues :

⁷⁴ LAURENT BESSON ET JACQUES DIGOUT, E-recrutement à l'ère du web 2.0 et des réseaux sociaux édition Vuibert 2012 France, p 228

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

- **une bonne validité prédictive** : l'outil choisi doit être en mesure de prédire l'adéquation au poste et à l'organisation du candidat, à savoir sa performance future dans le poste, le sentiment d'attache à l'entreprise (taux de valeur prédictive),
- **la fiabilité** : le candidat doit réagir de la même façon (ou répondre à un test ou à des questions de façon identique) chaque fois qu'on utilise cet outil,
- **les qualités « pratiques »** : l'outil doit être accueilli favorablement par le candidat et avoir un lien direct avec l'emploi (Fiche Savoirs : « Le cadre juridique du recrutement ») tout en étant d'un coût accessible pour l'entreprise (rapport qualité/prix).

2.2.3.1 La présélection (pré-qualification)

La réception des candidatures et leur présélection se feront soit chez le partenaire désigné par l'entreprise, soit par le sourceur qui transmettra ensuite au service intéressé les candidatures présélectionnées. Le sourceur, métier à part entière dans les grandes entreprises disposant d'un SIRH, applique des mots-clés soigneusement choisis pour réaliser ce premier tri.

2.2.3.1.1 Le tri des CV :

Une note de pertinence peut être attribuée à chaque CV reçu selon la concordance entre les réponses fournies par le candidat et une série de critères émis par le recruteur de l'entreprise à partir de la définition du poste à pourvoir.

En cas d'absence de traitement informatique, une grille de première lecture des CV reçus pourra être établie à partir de contraintes (critères). Ex : ne retenir que les candidats ayant impérativement un Bac + 3.

Généralement, le tri est effectué, en particulier dans les grandes structures, par des sourceurs qui pré qualifient les CV automatiquement à partir de mots-clés (poste, niveau d'études, expérience, localisation, type de contrat, domaine,...). Le logiciel opère alors un classement par pertinence (haute moyenne ou basse).

Le tri fait apparaître 3 catégories de candidatures : une catégorie A qui répond au besoin, une autre catégorie B qui n'y répond pas exactement mais que l'on met de côté (vivier), et enfin qui catégorie C qui sont hors sujet. Cependant un courrier (ou un mail) est adressé aux candidats des « piles » B et C.

2.2.3.1.2 Les autres méthodes de présélection :

Avant les entretiens en face à face avec le recruteur, le sourceur mène généralement un entretien téléphonique avec les candidats pour infirmer ou confirmer la présélection : il s'agit d'évaluer son expression orale, son intérêt pour le poste et sa motivation, de valider éventuellement la

rémunération. Si ces critères sont validés, un rendez-vous est pris avec le candidat et le recruteur.

D'autres méthodes survenues avec le web 2.0 ont fait leur apparition comme le chatbot, symbole des valeurs de l'entreprise, qui peut être un outil de présélection en faisant passer des mini-entretiens aux candidats.

2.2.3.1.3 La vérification des références professionnelles :

Le recruteur pourra prendre contact avec le ou les employeurs précédents ou d'anciens collègues afin de contrôler la véracité :

- des faits (poste et fonctions assurées, date d'entrée et de sortie de la société, projets confiés et sa contribution, raisons du départ,...),
- des diplômes dans la base de données.

Ce contrôle peut s'effectuer après l'entretien de visualité.

2.2.3.2 Les entretiens :

Malgré la digitalisation de la fonction RH, l'entretien prévaut sous sa forme traditionnelle (en face à face). Certaines entreprises pratiquent néanmoins l'entretien par :

Dans des conditions de contrainte géographique par exemple, les outils de télé et visioconférence peuvent être très utiles en dehors des solutions professionnelles d'entreprise, on peut citer des logiciels comme Skype, WhatsApp, visioconférence comme Hangouts (Google), vidéo (questions auxquelles il faut répondre dans un temps imparti et tests)⁷⁵

Le candidat doit être clairement informé des méthodes et techniques de recrutement auxquelles il devra se soumettre. Les résultats obtenus doivent rester confidentiels et être portés à sa connaissance s'il en fait la demande.

2.2.3.2.1 Les mises en situation :

Elles permettent d'observer le candidat en situation réelle (jeu de rôle), virtuelle (les « serious games » - et ses variantes « business games » et « escape games » - qui permettent de tester la capacité à travailler en groupe) ou imaginaire.

Elles cherchent à mesurer le savoir-faire et les compétences techniques du candidat en imaginant une situation d'emploi qu'il est susceptible de vivre dans son emploi futur ; on peut ainsi demander à un candidat pour un poste d'encadrement de participer à une discussion de groupe sans leader désigné afin d'observer comment le candidat travaille avec les autres. On peut aussi créer un jeu de rôle avec un client en colère pour évaluer les aptitudes à une relation

⁷⁵ LAURENT BESSON ET JACQUES DIGOUT, E-recrutement à l'ère du web 2.0 et des réseaux sociaux édition Vuibert 2012 France, p 232

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

clientèle constructive. Les simulations sont aussi utiles pour tester les compétences linguistiques et informatiques (poursuite de l'entretien en anglais, demande d'utilisation d'un logiciel pour résoudre un problème).

2.2.3.2.2 Les tests :

On distingue :

- **les tests d'aptitudes professionnelles** (test technique sur une machine-outil pour un ouvrier, un exercice de programmation pour un informaticien), d'intelligence et de logique (test du quotient intellectuel (QI), test des cartes) peu utilisés car, en associant la réussite professionnelle et l'intelligence, on place le mérite et l'effort au second plan,
- **les tests de personnalité** (test du Papi) qui ne peuvent être interprétés que par une personne habilitée,
- **les tests de graphologie**, morphopsychologie (lien entre l'apparence physique et le comportement).

Il convient de mentionner que les logiciels de « matching affinitaire » permettent d'évaluer le potentiel du candidat (combinaison de traits de personnalité, d'aptitudes à raisonner et de leviers de motivation).

2.2.3.2.3 Les entretiens en face à face (scoring) :

Ils sont incontournables pour se vendre mutuellement car l'entretien est une négociation entre un candidat qui offre un service (ses compétences) et une entreprise qui offre un emploi.

L'entretien se prépare tant pour le candidat que pour le recruteur. Ainsi, on pourra rédiger une fiche de candidature récapitulant les principales données de la candidature initiale comme le nom et prénom du candidat, sa formation, son niveau d'expérience sur un poste similaire, les emplois occupés, le résultat du premier tri, les résultats obtenus aux différents tests, la synthèse des entretiens de vérification des références professionnelles. Il sera aussi nécessaire de réfléchir aux questions à poser et d'élaborer une grille d'entretien : Fiche méthodologique « Conduire un entretien ».

- 1er entretien avec le responsable RH afin d'évaluer les compétences techniques et comportementales,
 - 2ème entretien avec le supérieur hiérarchique direct afin de mesurer le potentiel d'intégration.
- Pour minimiser les risques d'erreur en sélection, il convient de :
- utiliser les outils de recrutement les plus valides : ce sont les outils centrés sur les savoir-faire et les aptitudes (tests d'aptitude, entretiens, mises en situation) qui ont le meilleur taux de valeur

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

prédictive de performance au travail, contrairement aux tests de personnalité, à la graphologie et à la morphopsychologie,

- multiplier les outils de sélection (principe de triangulation des données) : s'aider de deux ou trois outils de sélection,

- inclure plusieurs personnes dans le processus de recrutement (principe de triangulation des opinions) : la bonne mesure est d'impliquer deux à trois personnes (responsable RH, supérieur hiérarchique direct, collègue ou directeur du service).

2.2.3.3 Le choix du candidat :

Après analyse des grilles d'entretiens et un temps d'échanges « à chaud » avec les participants à l'entretien, une lettre d'engagement est adressée au nouvel embauché et on informe les candidats non retenus (l'absence de réponse constituant une cause de découragement et de perte de confiance en soi pour les candidats), Une fois que le candidat est retenu, l'établissement d'un contrat de travail est obligatoire, ce contrat doit contenir des informations sur le poste, l'employé, les droits, les obligations, les tâches et la forme...etc.

2.2.4 Accueil et intégration :

La dernière étape du processus d'E-recrutement comporte la décision, le contrat, l'accueil et l'intégration.

2.2.4.1 La décision :

Une fois les entretiens et les tests achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examine les dossiers des candidats retenus. La réunion de synthèse entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats. La multiplicité des entretiens accroît l'objectivité des appréciations et la validité du pronostic. La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies.

2.2.4.2 Proposition et contrat :

Une fois la décision prise, il faut généralement négocier quelques conditions comme la rémunération, date d'entrée en fonction, etc.

Une lettre de proposition est faite dont l'acceptation vaut engagement. La décision prise se traduit par une lettre d'engagement.

En l'absence du contrat de travail, la lettre d'engagement en tient lieu. Elle a donc une importance fondamentale et doit être élaborée avec soin.

2.2.4.3 l'accueil : Il consiste en une présentation du site, des personnes et des activités du service ou du département d'affectation, l'accueil peut être assuré par le chef hiérarchique direct. Certaines entreprises formalisent d'avantage cette accueil en proposant de véritable

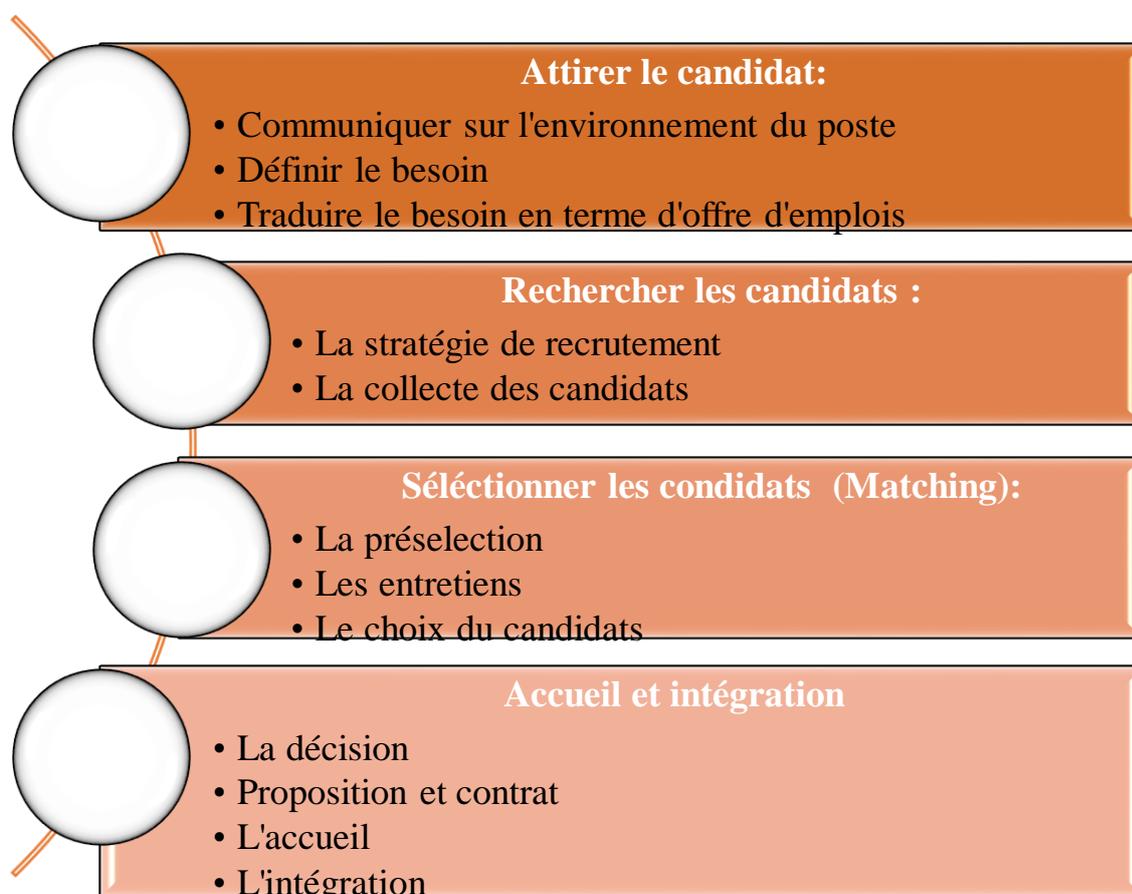
Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

séminaire, en remettant un livret d'accueil et en confiant les nouveaux salariés à un tuteur. L'accueil donc se limite à quelques opérations ponctuelles et se prolonge généralement par une phase beaucoup plus longue d'intégration.

2.2.4.4 L'intégration :

L'intégration recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser, des relations à maîtriser. Cette phase peut être plus ou moins longue selon le degré de complexité des tâches, la durée du cycle des opérations, les capacités d'assimilation du salarié ; elle peut nécessiter également des stages de formation spécifiques et aboutir à certains correctifs dans la définition de poste. Cette phase d'intégration ne recouvre pas nécessairement la période d'essai, qui n'est qu'une disposition d'ordre juridique permettant aux salariés et l'employeur de confirmer ou non leurs engagements respectifs au regard du contrat de travail. Au terme de cette phase d'intégration, les responsables doivent être en mesure d'apprécier si le nouvel embauché correspond bien aux attentes qu'ils s'étaient fixées pour ce recrutement.

Figure N° 8 : Processus de l'E-recrutement



Source : fait par nous même

2.3 L'E-recrutement en Algérie :

Avec l'évolution d'Internet et l'apparition des outils d'e-recrutement, la préoccupation des entreprises se trouve vers une solution d'automatisation du processus de recrutement afin de libérer le recruteur du temps consacré à la partie administrative pour se concentrer sur le cœur du métier du recrutement.

Parmi les solutions (plates-formes) de l'e-recrutement, on reprend dans cette étude quelques plates-formes plus connus sur l'Internet tel que les sites d'emploi, les applications d'offre d'emploi sur Smartphones et même les cabinets de recrutement.

2.3.1 Les outils de l'e-recrutement :

Afin de clarifier la lecture et la compréhension des différents outils de la génération du numérique, nous les avons organisés en deux groupes, le premier réunit les outils dont l'entreprise est propriétaire (outils internes). Le second concerne ceux qui sont externes à l'entreprise (outils externes). Leur usage se fait, via des intermédiaires de l'emploi publics ou privés (Bases de données, job boards), par accès direct (réseaux sociaux, Job boards).

2.3.1.1 Les outils internes

Il y'a principalement deux grands outils, l'espace carrière des sites internet des l'entreprises et les bases de données interne

2.3.1.1.1 Espaces «carrières» des sites Internet des entreprises

Les jobsboards sectoriels naissent et simultanément, les entreprises s'équipent en sites carrières et développent leur communication vers le WEB. Il s'agit de l'espace emploi des entreprises, présents sur le site institutionnel de l'entreprise par un onglet ou espace dédié. Il sert à l'entreprise pour communiquer des annonces de postes à pourvoir, il sert aux candidats pour postuler à des offres et/ou déposer son CV en ligne et rentrer dans les bases de données de l'entreprise.

2.3.1.1.2 Bases de données internes

Les Bases de données sont en lien direct avec les progiciels de gestion des ressources humain (RH). Ce sont des outils informatiques qui classent et répertorient suivant des critères les CV et informations concernant les personnes qui sont passées par un processus de recrutement externes, mais aussi internes.

Ce sont des outils de stockage des informations (bases passives) et / ou de consultation et de sélection (bases dynamiques). Elles sont soumises à une réglementation précise régie par la commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) qui encadre leur usage.

2.3.1.2 Les outils externes

De nombreuses solutions existent pour digitaliser certaines phases et activités du recrutement.

Voici plusieurs outils importants en externe :

2.3.1.2.1 Job boards

Les jobboards représentent l'outil le plus utilisé. Il s'agit des sites qui publient sur Internet des listes d'offres d'emploi, généralistes ou spécialisées, dans le but de rapprocher candidats et employeurs.

Les sites généralistes acceptent tous type d'offre d'emploi sans distinction entre les secteurs d'activités.

Les sites spécialistes s'adressent à un public (une audience) limitée dans des domaines d'activités spécifiques ou des profils particuliers.⁷⁶

Parmi les jobboards les plus utilisés, nous citerons notamment les sites suivants :

- **Cadremploi.fr**

- **Cadronline.com** : «le meilleur partenaire pour votre recherche d'emploi»

- **Keljob.com** : «bien chercher pour bien trouver»

- **Monster.fr** : «votre nouvelle vie vous appelle» mis en dernier car tous les recruteurs le critiquent

- **RégionJob.com**

2.3.1.2.2 CV thèques et Bases de Données d'anciens élèves

Les cabinets de recrutement ont longtemps eu recours à des sociétés privées qui proposaient un accès, moyennant un abonnement, à des bases de données de candidats potentiels. Ces bases de données pouvaient avoir deux sources : celles de diplômés d'écoles, constituées à partir des annuaires des anciens élèves (un acteur domine aujourd'hui le marché : Easy Search) et celles de tout salarié désireux d'être contacté par un potentiel employeur. Tous avaient, au préalable, acceptés que leur CV soit communiqué à cette fin. Cette offre, initialement propre aux intermédiaires de l'emploi privés, s'est depuis ouverte aux entreprises confrontées à d'importants volumes de recrutement.⁷⁷

⁷⁶ HOUHOU OKBA, une approche basé agent pour le e-recrutement-université BESKRA-magister, 2010.

⁷⁷ <http://www.easysearch.biz> consulté le 20/09/2021 à 20 :50

2.3.1.2.3 Réseaux sociaux sur Internet

L'arrivée d'Internet au milieu des années 90 et l'interface graphique a augmenté le champ des possibles. En 1995, une nouvelle génération de sites apparaît, sur le modèle du «cercle d'amis» avec des sites d'anciens camarades de classe, (Classmates.com, puis Friendster, mars 2002).

➤ Facebook :

Lancé en 2004 par des étudiants d'Harvard, est devenu le premier réseau social du monde depuis son ouverture à un public large fin de l'année 2006.⁷⁸

La tendance actuelle est à la démultiplication des réseaux et parmi eux, la création de réseaux sociaux plus ciblés, orientés professionnels ou catégorie d'individus. Ils sont de plus en plus souvent utilisés par les recruteurs.

D'autre part, Facebook est le moyen idéal pour établir une communication directe entre l'entreprise, qui se transforme alors en marque, avec ses " fans ", ce qui leur permet de communiquer très facilement sur leur métier et leurs valeurs afin de créer une communauté, puis construire et consolider leur e-réputation et leur marque employeur.

➤ LinkedIn :

C'est le plus important réseau social professionnel avec 55 millions de membres aujourd'hui. Les membres peuvent rejoindre des groupes thématiques et obtenir des réponses { des questions pointues. C'est une fantastique base de données de candidats en ligne. LinkedIn a lancé sa version française et noué en 2008, un partenariat avec l'agence pour l'emploi des cadres(APEC).⁷⁹

➤ Viadeo :

Est un réseau social professionnel en ligne créé en 2004 à Paris qui permet de construire et d'agréger son réseau professionnel. Il se définit comme un réseau de connaissances qui facilite le dialogue entre professionnels. En 2018, il revendique 7,5 millions de membres en France. Pour ses membres, c'est aussi un outil de gestion de réputation en ligne et de marketing personnel.

➤ Twitter et Facebook, un réseau social de micro blog Ging :

Il appartient à la catégorie des sites de micro blog Ging. Apparu en 2006, il a connu la plus forte croissance, en pourcentage sur le WEB depuis 2008, par rapport aux autres réseaux sociaux. A partir d'un compte créé, une personne ou une organisation peut publier des messages de 140

⁷⁸ C. BALAGUE, D. FAYON, (2010), Facebook, Twitter et les autres... Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise, p. 23.

⁷⁹ Fabien Blanchot / Pierre Vole MBA «Management des Ressources Humaines» -MÉMOIRE D'EXPERTISE-université paris2011, p64.

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

caractères (maximum) dénommés 'tweets'. Ceux-ci comprennent des liens avec des sites ou des blogs.

2.3.1.2.4 Le recrutement par téléphone portable :

L'utilisation des téléphones mobiles pour le recrutement se développe. Des entreprises développent des applications dédiées au recrutement pour les smart phones. Le recrutement par SMS se révèle particulièrement adapté pour des recrutements de dernière minutes, des recrutements de profile cibles ou, au contraire, des recrutements de masse.⁸⁰

Aujourd'hui il existe un nouveau moyen, pour les recruteurs en utilisant des applications sur Smartphones tel que EMPLOITIC, Mon offre d'emploi ANEM, Offres d'emploi en Algérie, BAMO – Offres d'emploi en Algérie...

2.3.2 Les sites d'emploi en Algérie :

Le nombre de sites de recrutement destinés pour l'Algérie a évolué considérablement ces dernières années. L'avantage principal de tels sites c'est qu'ils offrent un portail facilitant la recherche des offres d'emplois en employant des critères bien précis : le domaine d'activité, le diplôme, la région ou la wilaya, le type du contrat...etc. En plus ils offrent des plateformes qui permettant de déposer les CVs pour que les profils soient visibles aux recruteurs.

2.3.2.1 *Emploitic.com* :

Est un site internet leader du recrutement en Algérie. Lancé en 2006, c'est une équipe de plus de 63 collaborateurs, dynamiques et passionnés dont l'objectif premier est de connecter des talents. c'est l'Equipe qui fait l'entreprise, pour donner aux collaborateurs les moyens d'exprimer leurs talents, de se développer et de participer activement au développement de l'entreprise, vision de la réussite collective.⁸¹

2.3.2.1 *Emploi Partner.com* :

Est une entreprise experte de l'e-recrutement agréée par l'État qui propose des solutions de Sourcing et de Recrutement innovantes pour accompagner ses clients dans leurs projets de développement RH.⁸²

⁸⁰ CHLOE Guillot- SOULEZ, la Gestion Ressource Humaine, 12^{ème} édition, Gualino, Extensio, 2019, p40.

⁸¹ www.emploitic.com, consulté le 12/09/2021 à 17 :50

⁸² www.EmploiPartner.com, consulté le 12/09/2021 à 18 :16

2.3.2.2 Optioncarriere.com :

Est un moteur de recherche pour les offres d'emploi, de stage, et de mission. Son interface simple et efficace, permet aux candidats d'être directement redirigés vers les meilleures opportunités.⁸³

2.3.2.3 algeriejob.com :

Il consiste en une plateforme Internet permettant aux Internaute candidates de publier un profil anonyme et de postuler à des annonces d'emploi et à des recruteurs de publier des annonces d'emploi, de prendre connaissance des CV de candidats ou encore de diffuser des bannières publicitaires. Les services proposés sur le présent Site sont entièrement gratuits pour les particuliers, personnes physiques non commerçantes.⁸⁴

Ces sites sont les plus connus en Algérie, mais le plus utilisé et le plus favorisé employeur, il offre les meilleures opportunités du marché.

L'E-recrutement fait ses premiers pas en Algérie. Une dizaine de sites Internet dédiés à cette méthode de recrutement de plus en plus utilisée dans les pays développés, ont été créés à ce jour. Tout a commencé en 2002 avec le lancement d'emploinet.net à l'initiative d'une agence de recrutement qui porte le même nom.

Depuis, d'autres sites ont vu le jour à l'image d'emploialgerie.com, dz-recrute.com, pharmarecrute-algerie.com, interprofils.com. Mais le marché reste encore vierge de l'avis des professionnels qui s'attendent à un véritable boom de ce moyen de recrutement dans les prochaines années. Et pour cause : les multinationales, de plus en plus nombreuses en Algérie, privilégient le e-recrutement étant donné qu'il permet d'économiser du temps et de l'argent, optimise les chances de trouver les profils d'employés recherchés.

C'est pour répondre à leurs besoins que ces sites ont été lancés, dit-on. Mais pas seulement. Même les entreprises nationales, du moins les plus importantes, ne veulent plus «s'encombrer» des opérations de recrutement, d'où leur recours de plus en plus fréquent aux services des professionnels du recrutement en ligne. Outre l'intermédiation qu'ils assurent entre les demandeurs d'emploi et les recruteurs, certains sites de recrutement se proposent même de dénicher l'«oiseau rare» que recherchent les employeurs. C'est le cas notamment d'interprofils.com et de pharmarecrute-algerie.com.

⁸³ Wwww.Optioncarriere.com, consulté le 12 /09/2021 à 20 :30

⁸⁴ Wwww. Algériejob.com, consulté le 12/09/ 2021 à 21 :45

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

Certes, le recours des entreprises aux sites de recrutement par Internet demeure encore timide, mais le cas est tout autre pour les candidats à l'embauche. Il suffit de consulter les CVthèques de ces sites pour se rendre compte de cette réalité. A titre d'illustration, pas moins de 15 000 C-V ont été déposés sur dz-recrute.com depuis son lancement, en septembre 2005.

Selon Emploitic, en 2019 plus de 10000 personnes trouvent un emploi grâce aux sites d'e-recrutement chaque année, il fut d'ailleurs l'un des premiers sites à se lancer dans le créneau et ce, en 2006. Même si les débuts furent timides, le site a très vite trouvé ses marques et son public, au point où il dénombre aujourd'hui 300000 visiteurs par mois et 250000 inscrits.

Mais d'autres sites ont depuis, eux aussi investi le secteur.

Emploialgerie, emploina, carriere-algerie, elkhedma sont quelques-uns des nouveaux sites d'e-recrutement. Dans la majorité des cas, la méthodologie est la même : déposer son CV ou/ et en remplir un en ligne, afin de postuler aux différentes annonces des entreprises faisant appel aux services des sites.

Mais les sites d'e-recrutement ne sont pas les seuls à être privilégiés par les candidats à l'emploi, ils se tournent désormais vers les réseaux sociaux.

Twitter, LinkedIn, Viadeo ou encore Facebook, tout est bon pour trouver un emploi ou dénicher l'employé idéal. LinkedIn et Viadeo enregistrent chaque jour de nouveaux profils de professionnels ou étudiants actifs algériens, quant à Twitter ou Facebook, ils agissent sur le buzz et le partage (« Je cherche un stage dans une boîte, please RT », « recherche junior commercial, contactez-moi par MP » sont des messages sur lesquels vous pourriez tomber en surfant sur ces deux sites).

A noter par ailleurs que les secteurs d'activité ayant le plus recruté sur Internet en 2010 sont sans surprise ceux de l'industrie, du commerce et distribution et des télécommunications. Peu étonnant quand on sait que ce sont les trois secteurs qui connaissent une forte croissance. Toujours est-il qu'Internet reste pour beaucoup un moyen efficace de trouver un job ou dénicher la perle rare, mais si cela ne vous sourit pas, il y a d'autres moyens, le web 2.0 n'ayant pas encore totalement le monopole de la recherche d'emplois.

2.3.3 L'apport et l'efficacité de l'e-recrutement pour les entreprises :

Après avoir caractérisé les modalités du dépôt d'offres et de la consultation de candidatures en ligne, on peut s'interroger sur le «rendement» du recours à internet et sur son efficacité dans le processus de recrutement.

2.3.3.1 Mesurer l'efficacité des opérations en ligne de recrutement :

De la simple mise en ligne des offres d'emploi jusqu'au site totalement dédié au recrutement en passant par la rubrique Carrières du site Internet, les équipes en charge du recrutement utilisent à juste titre ce média pour gérer leur recrutement. Au vu des investissements nécessaires. La mise en place de ces espaces, la mesure de l'efficacité de ces opérations en ligne de recrutement s'impose.

➤ **Suivre l'audience générée par les espaces dédiés au recrutement**

Qu'il s'agisse d'une seule page, d'une rubrique entière ou d'un site Internet, les espaces attirent une audience intéressée par l'offre de recrutement de l'entreprise.

Elle peut en extraire la saisonnalité et en déduire quelle période de l'année est la plus propice à des lancements de campagnes de recrutement : début d'année, rentrée de septembre,...

L'analyse de l'audience peut donner lieu à une comparaison du trafic sur chaque offre d'emplois. Cela permet de mesurer le succès rencontré par chacune d'entre elles.

➤ **Etudier les expressions-clés recherchées sur les moteurs**

En plus d'évaluer la capacité de vos espaces emploi à attirer du trafic depuis les moteurs de recherche, l'analyse du contenu des requêtes permet également d'identifier l'image corporate renvoyée par l'entreprise et la perception qu'en ont les candidats à l'embauche.

➤ **Quantifier le trafic généré par chacun des sites d'emploi où les offres d'emploi sont diffusées**

La mesure du trafic généré par les sites d'emploi permet de sélectionner les plus aptes à développer le nombre de candidatures.

➤ **Evaluer les campagnes de publicité de recrutement on line**

Les entreprises lancent des campagnes de bannières, de liens sponsorisés ou des sites événementiels avec comme objectif d'accroître le nombre de candidatures.

La mesure du Retour sur Investissement doit être mise en place pour une fois de plus cerner campagnes les plus performantes.

➤ **Mesurer les effets des campagnes offlines**

Les campagnes on-line peuvent être combinées à des actions hors ligne : publicité sur des journaux, participation à des salons de l'emploi. Il est intéressant d'évaluer dans quelle mesure le site Internet tire profit de ces opérations offline.

➤ **Mesurer la performance des espaces recrutement**

Nombre total d'actes de candidatures via Internet/ Nombre de visites accédant aux espaces on-line dédiés au recrutement.

➤ **Mesurer la performance des offres d'emploi**

Nombre d'actes de candidatures à une offre d'emploi/ Nombre de visites accédant au détail de l'offre d'emploi.

2.3.3.2 L'e-réputation au service du recrutement

- La e-réputation est devenue primordiale et un enjeu clé pour les entreprises au terme de recrutement. Et de plus en plus importante dans le sens où l'employeur a accès plus facilement à beaucoup plus d'informations qu'avant. Les employeurs se renseignent de façon quasi systématique, sur la réputation numérique de leurs futurs collaborateurs, il en est de même pour les candidats, qui n'hésitent plus à se renseigner et de prendre le temps de se forger une opinion grâce à la réputation en ligne d'une entreprise. Leurs recherches peuvent les mener vers des articles de blog, le site web, des articles de presse, les réseaux sociaux, et également les commentaires postés sur le web.
- Les DRH, avec la révolution numérique et l'avènement du web 2.0 leur métier a été transformé. Les professionnels du recrutement prennent désormais en compte la réputation des entreprises.
- Les candidats ⁸⁵ qui vont recevoir à l'entretien, ils vont systématiquement taper sur Google, ou de n'importe quelle plateforme pour voir ce qu'ils peuvent trouver sur les candidats potentiels avant de les rencontrer.
- La plupart des recruteurs le font par curiosité, ils renseignent sur la vie privée des candidats qui pourraient lui nuire, les recruteurs trouveront beaucoup d'informations qui leur donneront un autre prisme qu'un CV. S'ils voient des choses qu'ils n'aiment pas sur Internet, ils peuvent partir plus souvent avec une mauvaise priorité sur une personne.
- Le concept d'e-réputation Avec l'avènement des réseaux sociaux, il dispose d'une force et d'une visibilité jamais atteintes auparavant. Ils constituent un excellent levier pour attirer des candidats pertinents et développer le sentiment de confiance envers ces derniers et les fidélisés. Pour être efficace et durable, l'image de marque de l'employeur exige une cohérence entre le discours externe et la réalité interne. C'est pourquoi le DRH a un rôle prépondérant à jouer, devenant un organisateur majeur de la collaboration entre tous les départements. Sans cette cohérence, la notion de marque employeur peut être dévastatrice.⁸⁶

⁸⁵<https://www.directemploi.com/actualite/emploi/2442/votre-e-reputation-peut-elle-influencer-le-recruteur>, consulté le 14/09/2021 à 20:18

⁸⁶Article : « le rôle des réseaux sociaux dans l'amélioration de l'E-réputation de l'entreprise », consulté le 14/09/2021 à 21 :24

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

- En effet, les recruteurs et les candidats évoluent dans une nouvelle perspective, celle de gérer une identité digitale dont il faut apprendre la maîtrise pour valoriser une marque employeur ou simplement un profil candidat. Cette démarche se trouve également au cœur des relations entre recruteur et candidat, du fait qu'elle ouvre de nouvelles portes d'interaction et modifie un rapport de force précédemment établi en faveur du recruteur grâce à une nouvelle transparence. Il faut donc se remettre en question sur le bouleversement observé dans cette relation personnelle et humaine à la suite de l'utilisation de ces nouveaux outils mis à la disposition de tous.⁸⁷

Avec le développement du web social et des espaces d'échanges sur lesquels les internautes expriment leurs opinions, la gestion de la réputation a pris une dimension nouvelle et une ampleur considérable surtout concernant la pratique de l'e-recrutement.

Dans cette section, nous avons présenté une vue globale sur le e-recrutement (recrutement par Internet). Nous avons commencé par décrire le concept du e-recrutement et le processus de recrutement. Ainsi que les avantages et les inconvénients du recrutement par internet.

Avec l'apparition du TIC, notamment l'Internet, les recruteurs cherchent de l'exploiter, pour cela les entreprises utilisent des outils de recrutement répondent à ces besoins (diffusion des offres d'emplois, publicités,...). Afin de libérer le recruteur du temps consacré à la partie administrative pour se concentrer sur le cœur du métier du recrutement.

Il existe plusieurs plates-formes pour l'e-recrutement sur le marché, qui offrent quelques services aux candidats et aux recruteurs et qui permettent de sélectionner le candidat pertinent correspondant au poste cherché.

Conclusion :

Pour beaucoup d'entreprises, la bonne pratique de processus du recrutement dans la gestion des ressources humaines représente une fonction complexe en raison de la nature de leur activité. L'exercice du processus de recrutement peut devenir une tâche à haute valeur avec une grande puissance et importance si elle est réalisée d'une façon efficace et efficiente, L'arrivée des TIC et de l'internet dans le domaine du recrutement a permis de faire clore les concepts du e-Recrutement.

Si 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

⁸⁷ Article : « la e-réputation un enjeu essentiel pour le recrutement de talents », <http://www.dynamique-mag.com/>, consulté le 14/09/2021 à 22 :14

Chapitre 2 : Le recrutement et l'E-recrutement

candidats. Toute la difficulté est de savoir quels sites s'accordent le mieux au profil des candidats.

Aussi, on retiendra qu'Internet reste un outil complémentaire et qu'il ne remplacera pas avant longtemps les modes de recrutement traditionnels. Signe des temps, les sites de recrutement en ligne n'hésitent plus à acheter de l'espace publicitaire dans les rubriques « emploi » de la presse papier. Si elle souhaite effectuer son recrutement en ligne, l'entreprise doit adopter une stratégie tout aussi rigoureuse que pour les modes traditionnels. Elle peut s'adresser à des sites généralistes ou spécialisés et déposer les offres détaillées des postes qu'elle propose. Pour ce faire, Internet regorge de sites qui proposent des services plus ou moins élaborés : mise en place d'un mini site présentant l'entreprise, présélection de candidats, alerte...). L'entreprise n'a que l'embarras du choix.

L'intérêt de s'adresser à des sites d'e-recrutement réside dans le fait que ces derniers sont généralement le carrefour des milliers de jeunes internautes à la recherche d'un emploi.

En effet, à moins qu'il ne s'agisse de grands groupes, les internautes se rendent rarement sur les sites d'entreprises pour voir si ces dernières recrutent. Les sites d'emploi ne sont donc pas uniquement des outils de recherche, mais également des outils de veille permettant d'avoir une vision globale de l'évolution du marché du travail dans un secteur déterminé.

Les jugements portés sur les avantages et les inconvénients du recrutement en ligne apparaissent souvent assez nuancés, et montrent que ce dernier n'échappe pas aux aléas, qui sont le lot des autres canaux de recrutement.

Section 01 : Historique et présentation générale de l'organisation d'accueil NCA ROUIBA :

Introduction :

L'environnement économique, social, national et international, ainsi que le développement sans cesse des emplois et des métiers de spécialisation ont mis en évidence l'extrême fragilité des entreprises algériennes. Pour affronter toutes ces contraintes et assurer sa survie, l'entreprise doit se munir d'une bonne politique de digitalisation de toutes ses fonctions.

NCA Rouiba est une entreprise nationale de production des boissons, aujourd'hui leader des jus de fruits en Algérie, et troisième sur le continent Africain, NCA Rouiba a su se différencier grâce à des produits de qualité, à des prix adorables.

En effet, les moyens dont disposent les entreprises pour agir sur le marché se révèlent profondément pré érogènes : confectionner des produits, les faire connaître, fixer des barèmes de conditions de vente, choisir des rése

aux de distributions, concevoir la meilleur présentation des produits sur les lieux de vente, recruter et gérer les vendues, veiller aux relations publiques, parrainer des manifestations....

Avec ses 55 ans d'expérience, NCA Rouiba a pu construire une image de marque prouvée et une notoriété reconnue.

Dans ce chapitre nous allons procéder à la présentation de NCA Rouiba, et de ses activités, puis nous présenterons dans la deuxième section le processus de recrutement pratiqué au sein du département RH et nous allons faire une étude sur les moyens digitaux utilisés au sein de cette dernière. Ensuite nous analyserons les résultats obtenus des données de notre étude sur le terrain, précisément le département RH.

1 Historique de l'entreprise :

Créé en 1949, le groupe Castel a un cœur africain, implanté dans plus de 20 pays en Afrique, avec plus de 90 sites de production et 35 000 collaborateurs. Acteur incontournable dans les eaux, boissons, huile d'olive, il a développé une forte politique RSE, notamment via sa fondation. Avec plus de 18 ans de présence en Algérie, le groupe Castel continue à investir avec confiance en 2020 notamment avec le rachat de NCA Rouiba, fleuron de l'industrie Algérienne.

Actuellement NCA Rouiba fait partis du multinational leader dans les boissons Groupe Castel ALGERIE Fondée en mai 1966, par la famille Othmani, la NCA-Rouiba a marqué notre

Chapitre 3 :L'évaluation de l'E-recrutement : Cas de NCA Rouiba

mémoire collective grâce à des produits phares, à l'image de la HARISSA et de la fameuse tomate concentrée. Les confitures Rouiba ont elle aussi fait des émules avec les variétés telles que l'abricot, l'orange, la figue ou encore la fraise.

Dans une dynamique d'expansion, l'entreprise démarre en 1984 l'activité de boissons à base de fruits, sous la marque Rouiba en référence à la ville où elle est implantée, et entre dans l'histoire quelques années plus tard en proposant pour la 1ère fois en Algérie un jus de fruits pasteurisé et conditionné sous emballage aseptique carton. Aujourd'hui, avec un chiffre d'affaires de plus de 65 millions d'euros (2013), la marque Rouiba est le leader Maghrébin du secteur, ainsi que la première entreprise familiale cotée à la Bourse d'Alger.

« Même si je suis incapable de contenir la portée de mes rêves pour la NCA-Rouiba pour les dix prochaines années, je peux simplement vous dire que nous sommes déterminés à poursuivre ce rêve dans le respect de nos valeurs, dans un esprit entrepreneurial innovant et sans cesse renouvelé.» Selim Othmani - Président du Conseil NCA-Rouiba.

2 Présentation de l'entreprise :

La NCA est la première entreprise à avoir intégré officiellement les principes de la Responsabilité Sociétale (RSE) édictés par la norme ISO 26000 dans le cadre du projet national RS-MENA. Une Entreprise qui exporte à l'International, les produits NCA-Rouiba sont déjà exportés dans huit pays. Une Entreprise cotée en bourse, L'introduction en bourse de la société NCA-Rouiba a été approuvée par les actionnaires de la société et elle est effective en Avril 2013.

Le tableau ci-dessus représente l'ensemble des informations sur NCA Rouiba

Tableau N°2 : Fiche d'identité de NCA Rouiba

NCA-Rouiba (Nouvelle Conserverie Algérienne)

Forme juridique	SPA
------------------------	------------

Capital social	849 195 000 DA
-----------------------	-----------------------

Siège Social	Z.I Rouiba–RN n°5 -Alger –Algérie
---------------------	--

Activité	Production et Distribution de boissons
-----------------	---

Produits	Jus de fruits, Nectar de fruits et Pur Jus de fruits
-----------------	---

Certifications	Iso 9002 version 1994, Iso 9001 version 2000, Iso 14001-2004 pour la protection de l'environnement et ISO 22000.
-----------------------	---

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de NCA ROUIBA

2.1 Sa mission et ses valeurs :

Notre Mission « Apporter du plaisir au consommateur avec un produit de haute qualité, contribuant à la création de richesse durable. » Nos valeurs, partagées par la communauté Rouiba et portées par tous nos collaborateurs, sont :

Figure N° 09 : les valeurs de NCA ROUIBA



Source : charte de l'entreprise

2.2 Sa vision :

«Etre dans les Top 10 des champions Afro- méditerranéens de l'industrie agroalimentaire, engagée activement dans le développement durable » Et ce par :

- La Contribution au développement local-proximité.

Chapitre 3 :L'évaluation de l'E-recrutement : Cas de NCA Rouiba

- Le Choix de technologies propres.
- La Formation et l'épanouissement RH.
- La Contribution à l'amélioration du climat des affaires.
- La Conformité aux standards les plus élevés.

NCA-Rouiba est une entreprise qui a fait de l'ambition un levier de management et de motivation. Notre ambition à 2018 est : Etre parmi les leaders africains dans notre domaine de prédilection.

Etre le Recruteur de référence en Algérie Proposer des produits Agro-alimentaires diversifiés avec une qualité irréprochable. Accroitre notre chiffre d'affaire de 50% Réaliser 20% de notre chiffre d'affaire à l'international.

2.3 Ses produits et ses gammes :

La NCA se consacre intégralement à la production et la distribution de boissons et produit 1 million de litres de Jus, nectar et boissons aux Fruits. En 2014, nos ventes ont atteint 104 Millions de litres de jus, soit une croissance de 19% vs 2013.

Sa gamme : Notre Energie, Excellence et Pulp



Source : charte de l'entreprise

2.4 Ses réseaux et ses infrastructures :

- Réseaux :

Chapitre 3 :L'évaluation de l'E-recrutement : Cas de NCA Rouiba

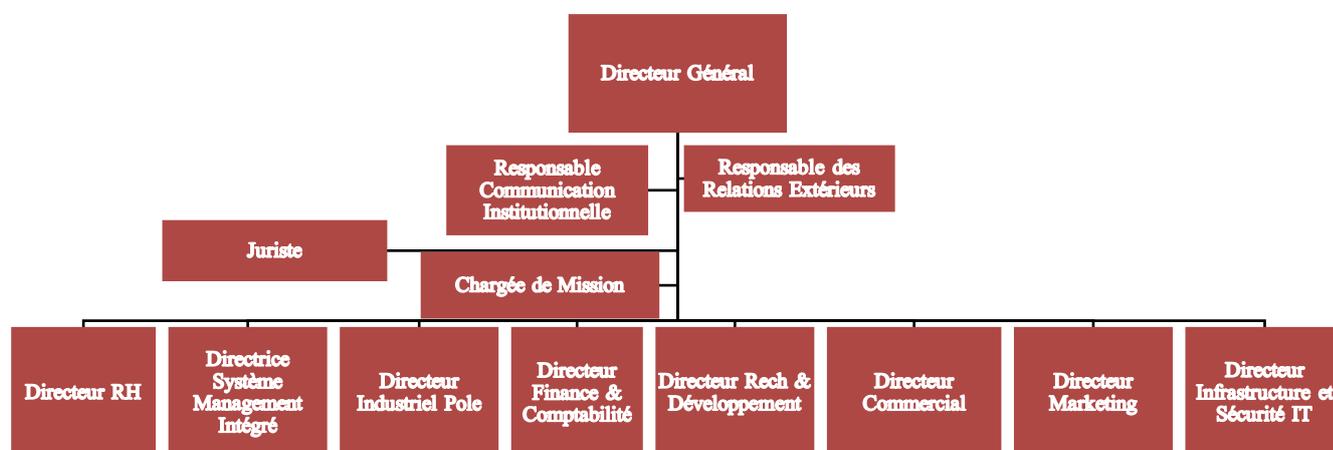
Nous assurons la diffusion de nos Produits sur le territoire national à travers la Distribution Directe (points de ventes) et la Distribution Indirecte (Distributeurs Agrées.). Notre Encadrement Commercial (Responsable Commerciaux, chefs de zones et superviseurs) et notre force de Vente sont présents au quotidien afin d'assurer un accompagnement et un service qualitatifs à nos Clients. NCA-ROUIBA est également présente dans huit (8) pays répartis sur l'Afrique, l'Europe, l'Amérique et l'Australie.

- Infrastructures

La mise à niveau continue de nos équipements et nos infrastructures est la clé du développement de notre Entreprise. C'est aussi le reflet d'une vision que nous portons sur notre activité à moyen et long terme. A cet effet, nous avons repensé le site industriel. Superficie totale de plus de 23 270 m²

3 La structure de l'entreprise :

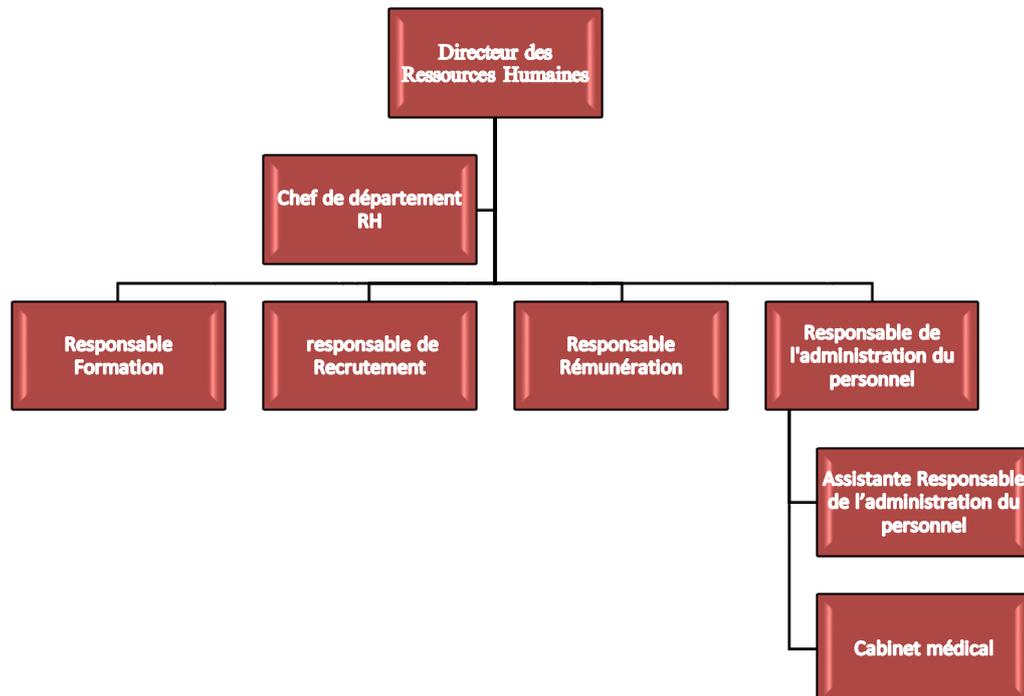
Figure N° 10: Organigramme générale de NCA ROUIBA



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de NCA ROUIBA

4 La structure du département RH :

Figure N°11 : Organigramme du département RH



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de NCA ROUIBA

Section 02 : L'e-recrutement au sein de NCA ROUIBA :

Comme toute entreprise NCA ROUIBA suit une procédure de recrutement propre à elle qui a évolué avec l'intégration des TIC et de la digitalisation de cette dernière.

1 La procédure de l'e-recrutement au sein de NCA ROUIBA⁸⁸ :

Le recrutement au sein de NCA Rouiba est une opération par laquelle l'entreprise s'engage à intégrer, une personne physique ayant préalablement sollicité un emploi, la procédure du recrutement passe par plusieurs étapes à savoir :

1.1 Identification des besoins en personnel :

Tout recrutement a pour but de répondre à un besoin en compétences supplémentaires (qualitatif) et/ou d'effectif (quantitatif).

On recense trois causes principales à la naissance d'un besoin en recrutement :

⁸⁸ Source interne NCA ROUIBA

➤ **Le Plan et Budget prévisionnel :**

Le plan et Budget prévisionnel « F-11-45 » « F-11-46 » doivent obligatoirement découler de l'organigramme existant ou de l'organisation projetée,

Un Plan et Budget de Recrutement prévisionnels à horizon de douze (12) mois, sont établis par le Responsable GPEC sur la base des besoins recueillis auprès des Directions opérationnelles ; selon des délais arrêté.

Il est ensuite arbitré et validé par un comité d'arbitrage.

➤ **Les besoins exprimés en Remplacement :**

Tout besoin en Remplacement doit faire l'objet d'une réquisition « F-11-1 » par le demandeur.

Elle est ensuite soumise à la validation de la Direction générale.

La démarche concerne également les remplacements de collaborateurs ayant bénéficié d'une mobilité/Promotion.

➤ **Les besoins exprimés Hors Plan :**

Tout besoin non anticipé et non inscrit dans le plan de Recrutement « F-11-3 », doit faire l'objet d'une réquisition « F-11-1 » par le Demandeur.

Elle est ensuite soumise par le Demandeur à la validation de la Direction générale et transmise au Responsable GPEC pour traitement.

1.1.1 Définition du profil :

La définition du profil se fait à partir de la fiche de Fonction « F-11-15 » en tenant compte des contraintes externes (le marché de l'emploi) et internes (Financières).

Le Responsable GPEC va définir les critères en fonction des compétences que le futur candidat devra posséder. Il précisera la formation souhaitée et l'expérience requise ainsi que les qualités personnelles que devra posséder la recrue.

1.1.2 Prospection de candidats :

Cette étape consiste à choisir la source de prospection à activer pour générer des candidatures et sélectionner la meilleure d'entre elle.

1.1.2.1 Source interne :

Chapitre 3 :L'évaluation de l'E-recrutement : Cas de NCA Rouiba

Le recrutement interne est privilégié dans l'entreprise, il peut proposer à son personnel possédant la qualification requise, le poste à pourvoir par l'intermédiaire de la diffusion d'un Flash Opportunité « F-11-2 » conformément aux dispositions de la convention collective.

La recherche de candidats peut également s'effectuer à partir d'une base de données recensant les évaluations annuelles, le souhait d'évolution des collaborateurs et les différentes formations suivies.

Le choix du candidat doit s'effectuer en fonction de ses compétences et de ses performances, mais surtout en fonction de ses aptitudes à occuper le poste à pourvoir, via le cursus professionnel « F-11-66 » ainsi que la Fiche mobilité « F-11-10 »

1.1.2.2 Sources externes :

Lorsque le besoin ne peut être satisfait en interne, la recherche d'un candidat peut être entreprise de la façon ci-après :

- Annonce d'offre d'emploi (ANEM).
- Consultation de la base de données.
- Réseau socioprofessionnel
- Job Board
- Candidature spontanée
- Cooptation

Tous les recrutements qu'ils soient temporaires ou permanents, doivent s'effectuer à partir des services de l'ANEM (Agence National de l'Emploi) ou à défaut des cabinets agrès par l'état.

1.1.3 La Présélection des candidats :

L'ensemble des candidatures fait l'objet d'un tri, d'étude individuelle et de présélection sur la base des CV et de la lettre de motivation des candidats.

Une fois la présélection faite, cette dernière est constituée de 3 à 5 curriculum vitae, elle sera transmise au Demandeur pour validation.

Le Responsable GPEC peut ensuite passer à la phase d'invitation des candidats.

1.1.4 Entretiens d'embauche :

➤ Entretien RH :

Le Responsable GPEC réalise le premier entretien, afin de déterminer si les candidats sélectionnés sont « potentiellement » envisageables, conformément aux exigences du poste, deux fiches sont utilisées selon la catégorie socioprofessionnelle, rapport d'entretien « F-11-47 et F-11-48 »

Au moins trois (03) candidats et six (06) au maximum, seront sélectionnés en prenant en compte les critères suivants :

- Les connaissances. (Le savoir)
- Les expériences professionnelles. (Le savoir-faire)
- La personnalité (le savoir être).

➤ Passation de test psychométrique :

Les candidats retenus passent un Test psychométrique, ce dernier nous permet d'apprécier les ressources individuelles de l'évalué, sa dynamique comportementale, en s'appuyant principalement sur l'étude de ses traits de personnalité, ainsi que des éléments de motivations et de valeurs.

L'objectif de la passation de Test psychométrique est d'identifier les points d'appui & de vigilance et de les confirmer ou infirmer durant l'entretien de restitution.

➤ Entretien Métier/ opérationnel :

Les futurs responsables (N+1 et/ou N+2) réalisent le deuxième entretien dit entretien métier ou opérationnel pour une appréciation des connaissances techniques, tout en prenant en compte le résultat de la passation du Test psychométrique.

Des tests ou épreuves générales ou spécifiques à la fonction peuvent être réalisés pour valider les compétences du candidat manifestées durant l'entretien.

1.1.5 Débriefing et réponse aux candidats :

Suite aux entretiens d'embauches, un point définitif sera effectué entre le Responsable GPEC et le Demandeur afin d'arrêter un choix objectif.

Chapitre 3 :L'évaluation de l'E-recrutement : Cas de NCA Rouiba

Le Responsable GPEC et le Directeur de structure élaborent une offre de collaboration « F-11-21 » ; de collaboration. Elle est ensuite soumise à la validation du DRH et communiquée au candidat retenu pour accord.

Sur la base de l'offre de collaboration validée par les parties prenantes, à savoir le Demandeur, le Responsable GPEC, le DRH et le candidat retenu ,

Il est demandé à chaque candidat retenu de fournir des pièces pour constituer leur dossier administratif « I-11-2 », une fois le dossier transmis au Responsable GPEC, une autorisation « F-11-31 » est élaborée par le Demandeur et transmise par le Responsable GPEC au Responsable de l'Administration du personnel, afin de préparer le dossier accueil.

1.1.6 L'Intégration de la nouvelle recrue :

L'intégration de la nouvelle recrue fait partie des mesures de finalisation du recrutement.

L'intégration ne peut se finaliser harmonieusement que si elle s'appuie sur un programme d'accueil dont la mise en œuvre est régulièrement contrôlée.

L'intégration dans le cadre organisationnel dépend de l'accompagnement et du soutien de la hiérarchie ainsi que des membres de l'équipe

Six (6) interlocuteurs principaux interviennent dans le processus d'accueil, chacun ayant un rôle particulier venant compléter les autres :

- le responsable de l'accueil gère le processus.
 - à la période N+1, il donne les informations de base sur la fonction, les objectifs à atteindre pendant la période d'essai, le plan d'insertion, les accords relatifs au suivi. Il présente le collaborateur à l'équipe et l'installe à son poste de travail.
 - le parrain/la marraine assure le suivi et le soutien quotidiens.
 - la Direction des Ressources Humaines donne des informations pratiques.
 - les représentants des syndicats expliquent leur fonctionnement.
 - Un représentant HSE afin de dispenser la Formation HSE.
- Un planning d'intégration nouveau collaborateur « Pn-11-1 » mise en place afin d'assurer la meilleur intégration possible.

Chapitre 3 :L'évaluation de l'E-recrutement : Cas de NCA Rouiba

1.1.7 Charte du parrain :

- Une charte a été intégrée à la présente procédure elle définit avec précision le rôle du parrain qui est désigné au moment de l'intégration et qui a pour mission d'orienter, conseiller et d'aider la nouvelle recrue à bien intégrer l'entreprise. » I-11.

Le tableau ci-dessus représente un résumé global sur la procédure de l'e-recrutement au sein NCA Rouiba

Tableau N° 3: la procédure de l'e-recrutement

Qui	Fait quoi ?	Comment
Responsable GPEC Demandeur DRH DG (comité d'arbitrage)	<pre> graph TD A[Identification des besoins en personnel] --> B[1-Plan de recrutement] A --> C[2-Besoin en remplacement] A --> D[3- Besoin en Hors Plan] </pre>	Planifier le programme prévisionnel annuel « F-11-3 » 1. A la fin de chaque exercice, les Directeurs établissent les prévisions de l'exercice suivant. Le Responsable GPEC consolide le plan et élabore le budget y afférent, un comité d'arbitrage validera le plan et budget. 2,3.Renseigner la fiche de réquisition « F-11-1 » (validation DRH, DG).
Responsable GPEC	<pre> graph TD A[Définition du Profil] --> B[Prospection des candidats] B --> C[Interne] B --> D[Externe] </pre>	Etablissement du profil recherché sur la base de la fiche de fonction y afférente. En interne : diffusion d'un Flash opportunité. « F-11-2 » En externe : Dépôt d'offre d'emploi à l'ANEM - BDD NCA Rouiba - Publication d'annonce presse, Site socioprofessionnel.
Responsable GPEC Demandeur	<pre> graph TD A[Présélection des candidats] </pre>	Préparer une présélection à faire valider par le Demandeur.
Responsable GPEC	<pre> graph TD A[Entretien d'embauche] --> B[4- Entretien RH] A --> C[Passation Test Psychométrique] A --> D[5- Entretien technique] </pre>	4. L'entretien RH a pour objectif d'évaluer le comportement au travail, les motivations et les compétences. 5. L'entretien technique a pour but d'évaluer le savoir-faire.
Responsable GPEC Demandeur	<pre> graph TD A[Débriefing & Réponse aux candidats] </pre>	

Chapitre 3 :L'évaluation de l'E-recrutement : Cas de NCA Rouiba

Demandeur Responsable GPEC	<div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-bottom: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">6 Réponse négative</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">7-Lettre d'engagement</div> </div>	Le Test Psychométrique est un outil d'aide à la prise de décision. Le Resp GPEC attire l'attention de Demandeur quant aux points de vigilance du candidat, seul le Demandeur à un pouvoir décisionnel.
Responsable GPEC Demandeur	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Intégration et Accueil</div>	6. Envoyer une réponse négative aux candidats non validés. 7. Elaborer la lettre d'engagement avec le Demandeur (la validation du DRH est obligatoire)
Directeur Resp Demandeur Parrain		Un planning d'intégration « Pn-11-1 » formalisé afin d'assurer la meilleure intégration possible.

Source : Elaboré par Mme AZZOUG Hakima

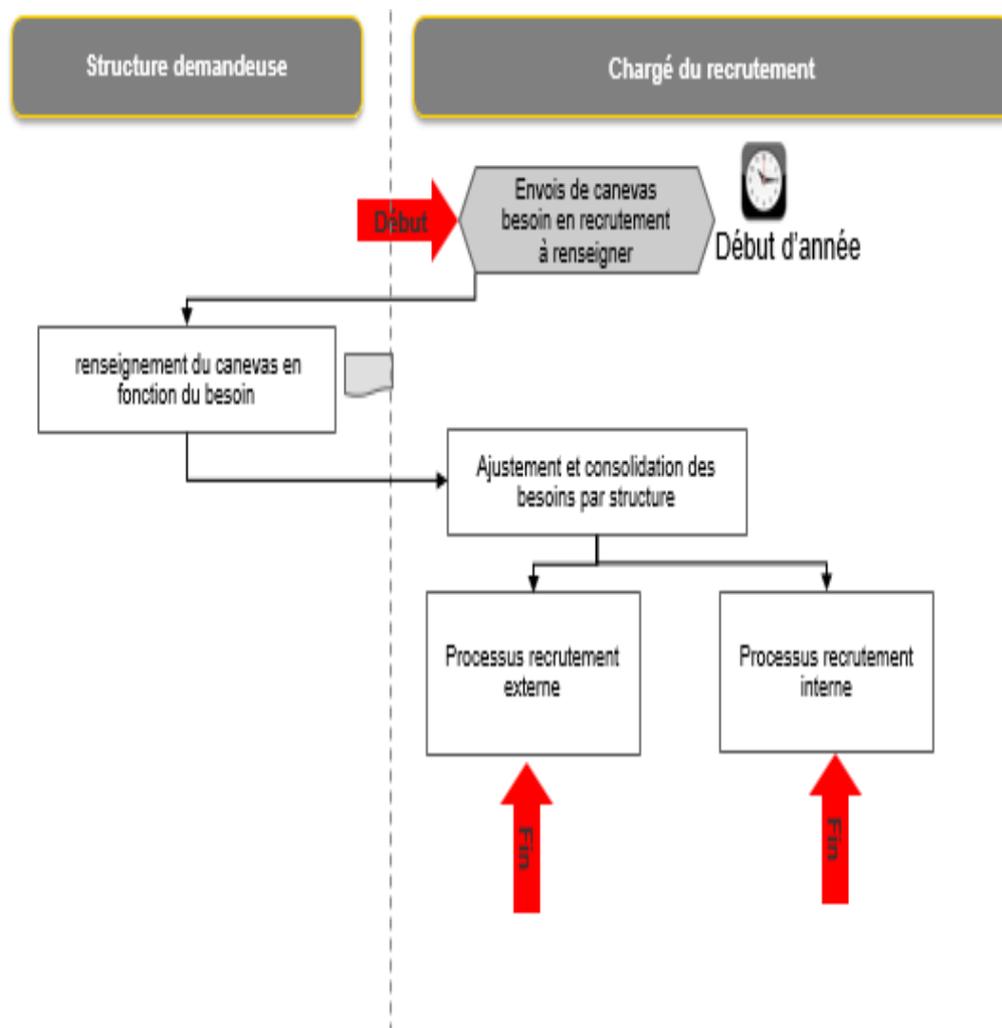
2 Le processus de l'e-recrutement :

Le groupe Castel et NCA Rouiba suivent aujourd'hui une nouvelle méthode de recrutement à savoir le recrutement électronique, qui est un processus nouveau qui aide à la réussite et aux performances des recrutements.

2.1 Le processus recrutement global :

Le processus de recrutement au niveau de NCA ROUIBA filiale du groupe Castel répond généralement à une suite d'étapes logiques qui respectent un canevas de besoin de recrutement établi par le chargé de recrutement en ayant recours à deux types de recrutement à savoir un recrutement interne et un recrutement externe tout en en prenant en considération les besoins de toute une structure de l'entreprise comme illustré par la figure n° 12 ci-dessous.

Figure N° 12 : processus global de recrutement

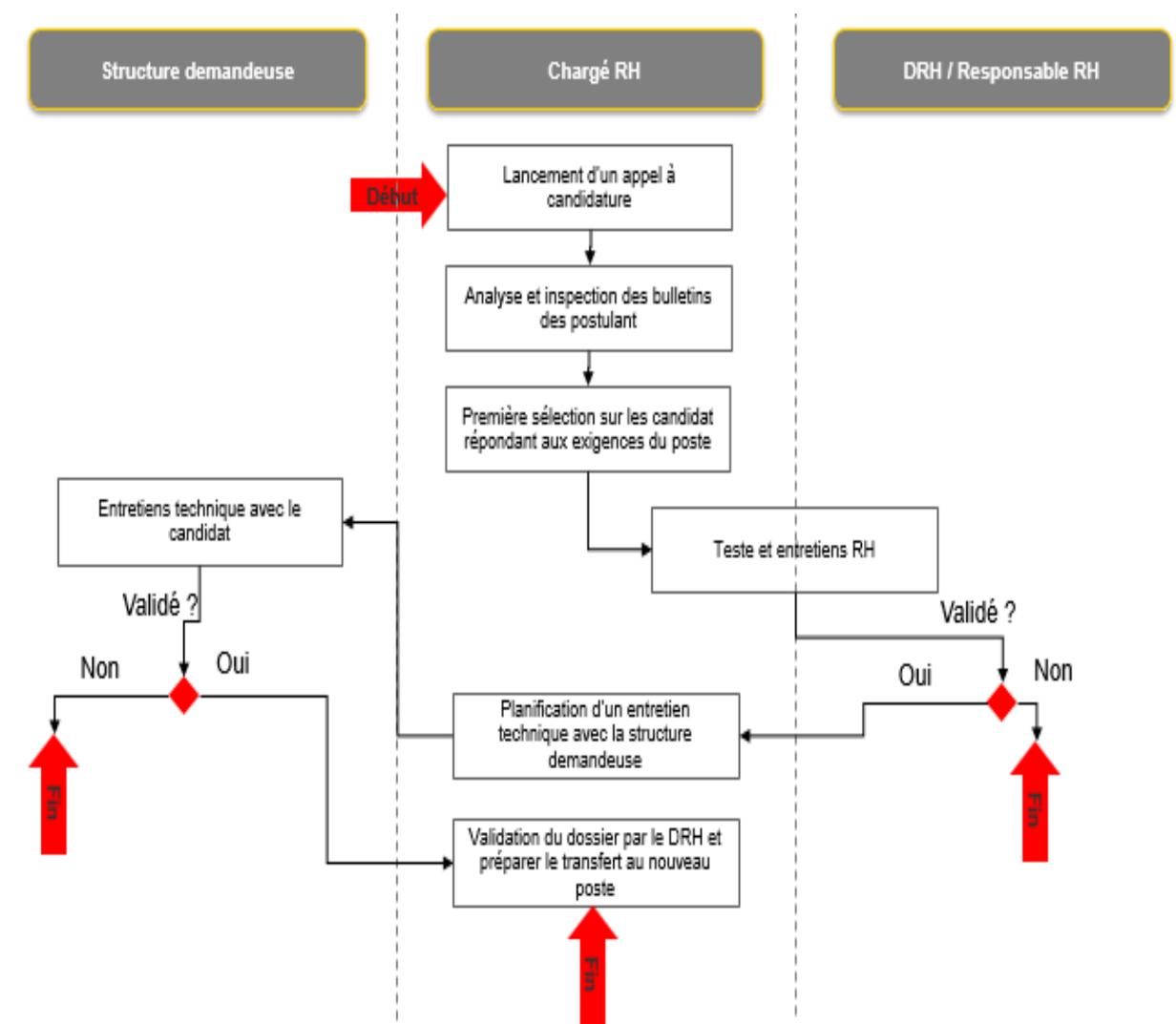


Source : processus de recrutement élaboré par Mme BOUCHAIB Abir

2.2 Le processus de recrutement interne :

Le processus de recrutement interne au niveau de NCA ROUIBA filiale du groupe Castel répond généralement à une suite d'étapes logiques qui respectent une procédure de recrutement établit, illustré par la figure n° 13 ci-dessous.

Figure N° 13 : Processus de recrutement interne

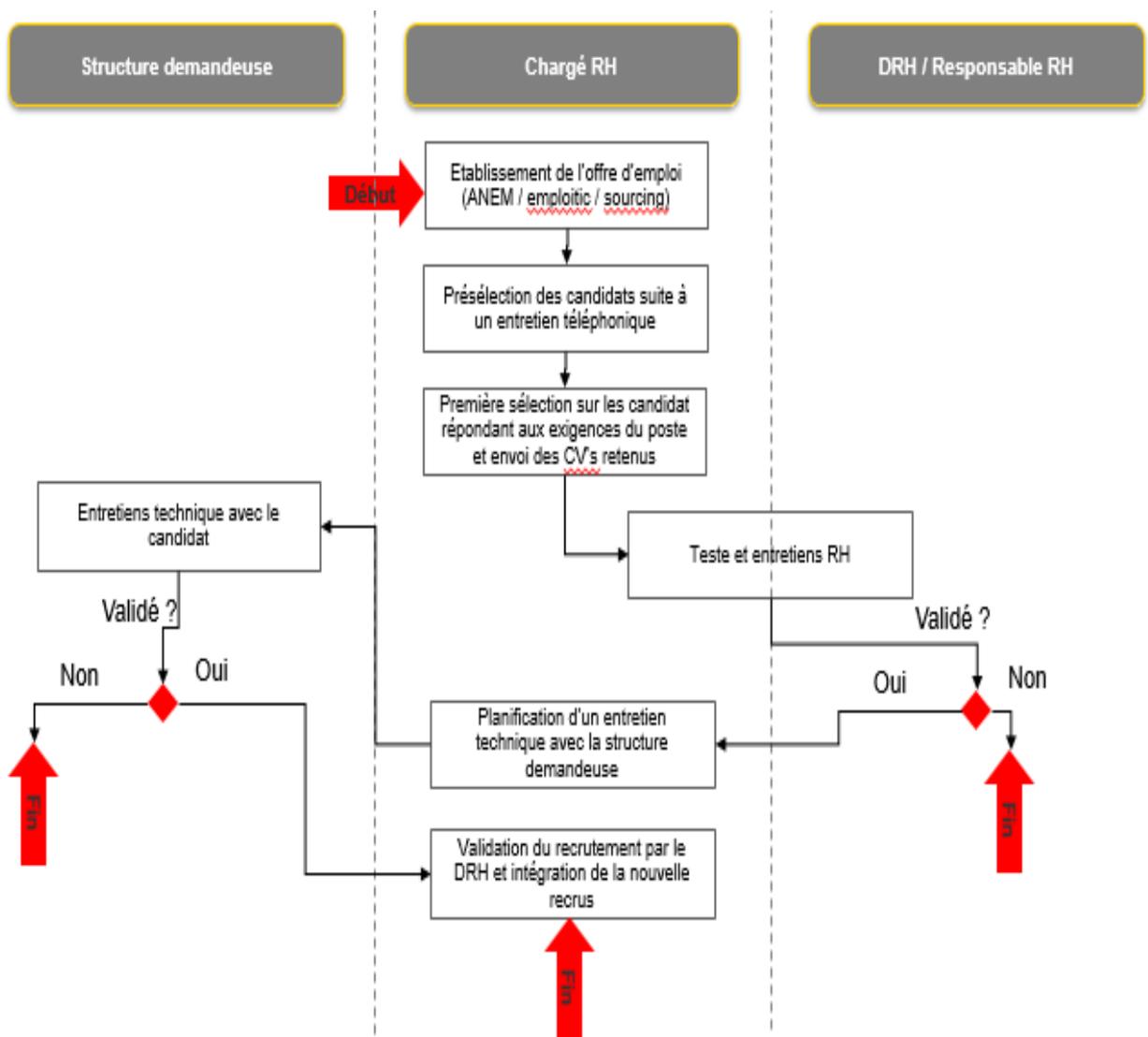


Source : processus de recrutement élaboré par Mme BOUCHAIB Abir

2.3 Le processus de recrutement externe :

Le processus de recrutement externe au niveau de NCA ROUIBA répond généralement à une suite d'étapes logiques qui respectent une procédure de recrutement établit, illustré par la figure n° 14 ci-dessous

Figure N° 14 : Processus de recrutement externe



Source : processus de recrutement élaboré par Mme BOUCHAIB Abir

Section 03 : Guide d'entretien et analyse des résultats

Introduction :

Chaque recherche scientifique s'applique sur une population d'étude, qui sera le sujet sur lequel porte l'investigation. Connaître les qualités qui caractérisent cette population, aide à la fois les chercheurs et les lecteurs à apprécier la recherche et à envisager ce sujet à l'étude. Pour cela nous procéderons à l'analyse des données dans cette série de tableaux.

Le choix de l'échantillonnage est lié à l'objet d'étude et les variables de notre hypothèse, l'échantillon est constitué d'un ensemble de personnes à interroger qui sert d'une manière non probabiliste aléatoire simple.

Afin de mesurer l'apport de la digitalisation sur les différentes entités RH en générale puis le recrutement en particulier et additivement au travail d'observation et de questionnement direct effectué durant la période de notre stage, nous avons établis un guide d'entretien, qui a été transmis à un échantillonnage représentatif des responsable RH pour mettre l'accent sur les nouvelles plateformes digitales utilisées au sein du département RH au sein de NCA ROUIBA.

Notre étude a été réalisée auprès d'une population de 5 responsables du département RH dont nous avons prélevé toute la population mère enquêtée.

Le guide d'entretien est composé d'une liste de questions ouvertes, fermées et alternatives qui sont déterminées en fonction des objectifs et caractéristiques de l'étude effectué sur terrain.

Ce questionnaire a été transmis à un échantillonnage cible et représentatif des différents directeurs et entités RH au niveau de NCA ROUIBA.

3 Guide d'entretien

Nous avons élaboré un guide d'entretien pour pouvoir collecter les données nécessaires qui nous permettraient de vérifier nos hypothèses de recherche ainsi que notre problématique celle liée à la digitalisation de la fonction ressources humaines au sein de NCA ROUIBA en l'occurrence la digitalisation du recrutement.

3.1 AXE1 : Fiche signalétique

Tableau N° 4 : AXE 1

Question	
Question 1	Quel âge avez-vous ?
Question 2	Quel diplôme avez-vous ?
Question 3	Combien d'année d'expérience avez-vous ?
Question 4	Sur quelle base avez-vous fait le choix de NCA ROUIBA ?
Question 5	Quelle est la procédure la plus utilisé pour recruter au sein de NCA ROUIBA ?
Question 6	Quel type de contrat avez-vous ?

3.2 AXE II : La digitalisation :

Questionnaire portant sur la digitalisation au sein de NCA Rouïba : les attentes du personnel

Tableau N° 05 : Questionnaire sur la digitalisation

Questionnaire	
Question 1	Utilisez-vous des outils digitaux dans votre fonction quotidienne? Si oui, lesquels ?
Question 2	Disposez-vous d'une plateforme qui vous permet d'avoir accès à l'actualité de votre entreprise?
Question 3	Comment faisiez-vous avant l'implémentation de ces solutions?
Question 4	Êtes-vous satisfait de la diversité des outils digitaux mis à votre disposition?
Question 5	Avez-vous rencontré des difficultés à vous familiariser avec ces nouveaux outils (Résistance au changement)?
Question 6	Pensez-vous que les solutions digitales utilisées aujourd'hui sont meilleures que celle utilisée par le passé?
Question 7	Quel est l'apport de ces nouvelles solutions digitales pour la fonction RH ?
Question 8	Avez-vous ressentis le besoin de passer vers ces nouvelles solutions par le passé?

3.3 AXE III : L'e-recrutement :

Ce questionnaire va nous permettre de connaitre les avantages aussi les obstacles de l'E-recrutement du point de vue des recruteurs.

Tableau N° 06 : Questionnaire sur l'e-recrutement

Questionnaire	
Question 1	Connaissez-vous l'e-recrutement ?
Question 2	Utilisez-vous l'e-recrutement ? Si Non pourquoi ?
Question 3	Quel est l'outil que vous utilisez?
Question 4	A votre avis, quels sont les avantages apportés par le Net en matière de recrutement?
Question 5	Quels sont les limites liées à l'utilisation du l'e-recrutement?
Question 6	Pensez-vous que l'e-recrutement est une méthode efficace?
Question 7	Pourquoi avez-vous recours à l'e-recrutement ?
Question 8	Comment jugez-vous la pertinence des CVs sur le Net ?

3.4 L'analyse des données

A présent nous allons procéder à l'analyse des données collectées auprès du personnel RH à qui nous avons répartis l'ensemble du questionnaire. Dans un souci purement méthodologique et pour interpréter au mieux les résultats de notre recherche , nous avons eu recours à l'utilisation de l'EXCEL qui nous permis de mieux comprendre les résultats.

3.4.1 L'analyse des réponses relatives à l'AXE I

Tableau N°07 : La répartition de la population d'étude selon le sexe :

Sexe	Effectifs	Pourcentage %
Masculin	1	16.67%
Féminin	5	83.33%
Total	6	100%

Figure N°15 : la répartition des membres de l'échantillon selon le sexe



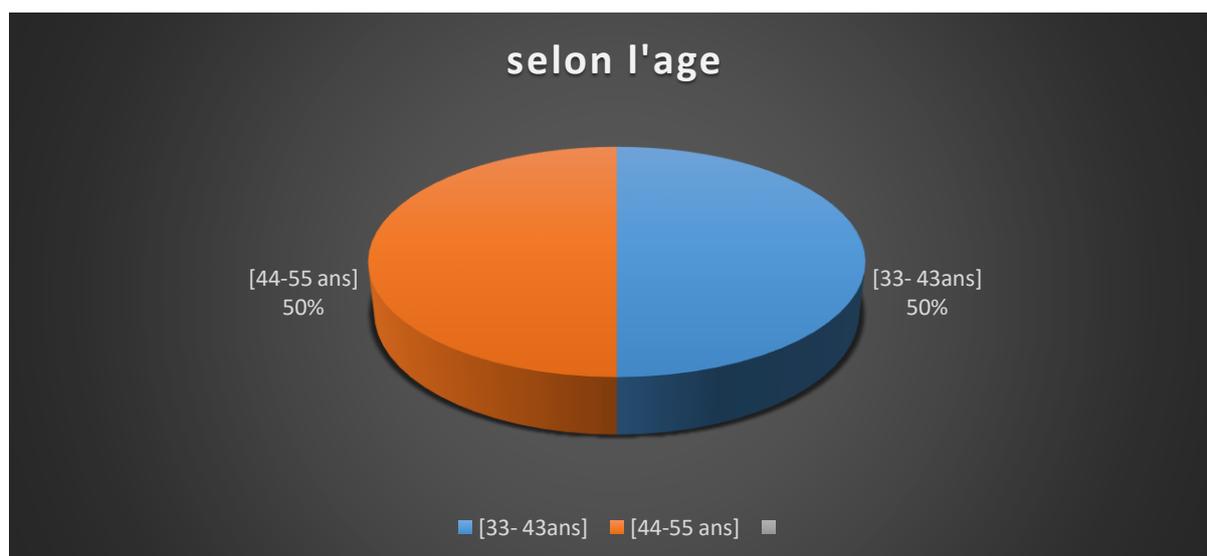
Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de NCA ROUIBA

Ce tableau montre que la grande majorité de l'échantillon sont de sexe Féminin.

Tableau N° 08: répartition des membres selon l'Age

Age	Effectifs	Pourcentage %
[33- 43ans]	3	50%
[44-55 ans]	3	50%
Total	6	100%

Figure N° 16: répartition des membres selon l'Age



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de NCA ROUIBA

50% des responsables RH ont un âge de 44 à 55 ans

Tableau N°09 : Selon le diplôme obtenu

Diplôme obtenu	Effectifs	Pourcentage %
Licence	3	50%
Master	3	50%
Totale	6	100%

Figure N°17 : Selon le diplôme obtenu



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de NCA ROUIBA

50% des responsables ont un diplôme de licence et les 50% restant ont un master

Tableau N°10: Selon l'expérience professionnelle

Expérience professionnelle	Effectifs	Pourcentage %
[1-5]	2	33.34%
[12-17]	4	66.66%
Total	6	100%

Figure N° 18 : Selon l'expérience professionnelle



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de NCA ROUIBA

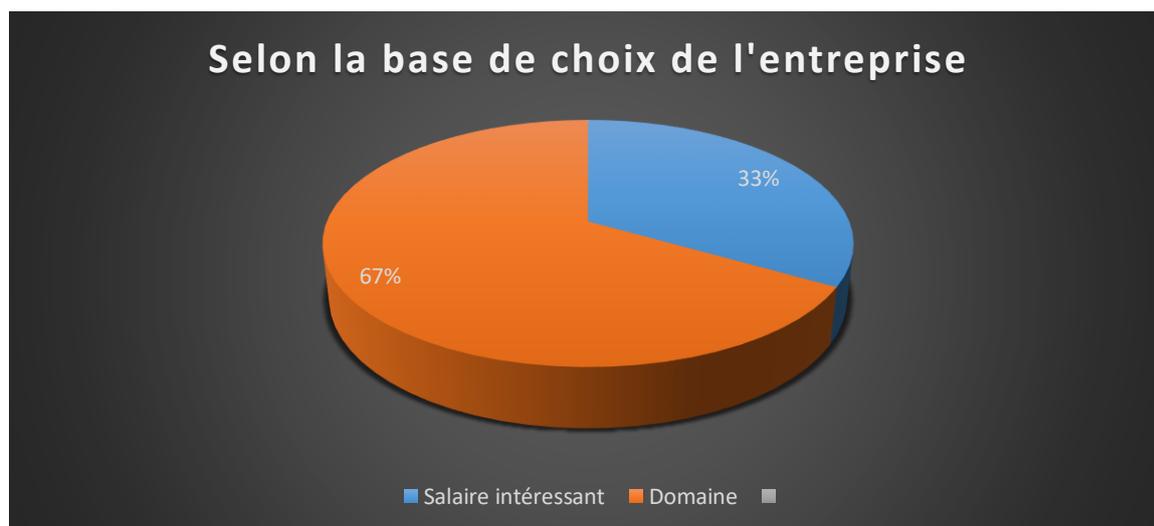
D'après les données ci-dessus nous remarquons que les responsables ont une expérience professionnelle de 12 à 17 ans avec un taux de 67% de la totalité de notre population.

Ces résultats montrent clairement que la moyenne d'âge de l'ensemble des responsables au sein NCA ROUIBA est ancienne, cela explique la fidélisation de ses employés.

Tableau N°11: Selon la base du choix de cette entreprise

Expérience professionnelle	Effectifs	Pourcentage %
Salaire intéressant	2	33%
Domaine	4	67%
Total	6	100%

Figure N°19: Selon la base du choix de cette entreprise



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de NCA ROUIBA

Nous avons constaté que la base du choix de cette entreprise est à 67% pour le domaine d'activité, et 33% pour le salaire qu'offre cette dernière.

Cela montre que NCA ROUIBA répond aux besoins des salariés, et elle s'intéresse à leur confort.

Tableau N°12 : Selon la procédure suivi par NCA ROUIBA

Les procédures	Effectifs	Pourcentage %
Recrutement externe	4	67%
Recrutement interne	2	33%
Total	6	100%

Figure N°20 : Selon la procédure suivi par NCA ROUIBA



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de NCA ROUIBA

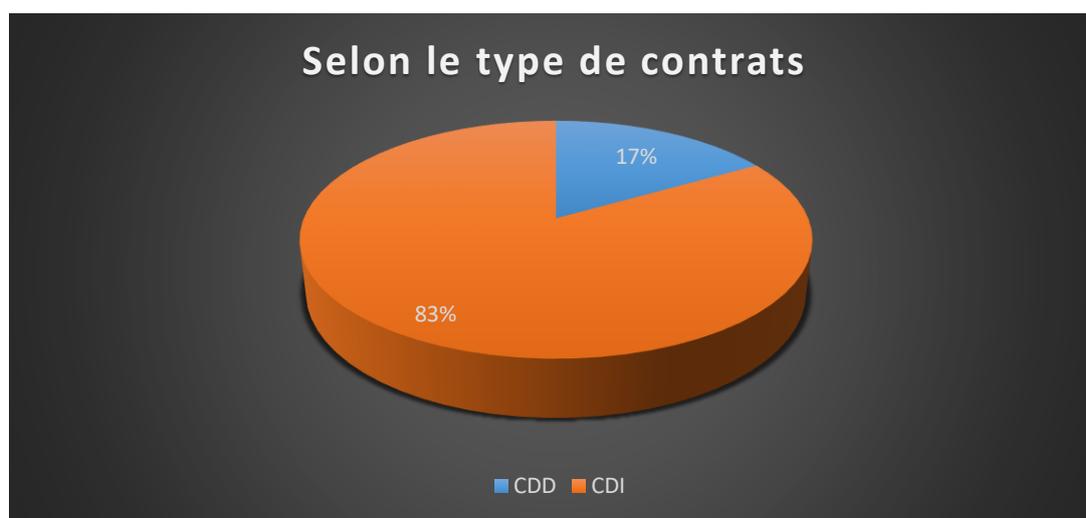
Chapitre 3 :L'évaluation de l'E-recrutement : Cas de NCA Rouiba

Nous avons constaté que 67% ont été recrutés via un recrutement externe.

Tableau N°13: Selon le type de contrats

Types de contrats	Effectifs	Pourcentage %
CDD	1	16.67%
CDI	5	83.33%
Total	6	100%

Figure N°21 : Selon le type de contrats



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de NCA ROUIBA

D'après la figure ci-dessus nous remarquons que la majorité des recrutés sont sous contrat CDI qui représente un taux de 83% de la totalité de la population étudiée, suivi d'un taux de 17% sous contrat CDD.

3.4.2 L'analyse des réponses AXE II :

Chapitre 3 :L'évaluation de l'E-recrutement : Cas de NCA Rouiba

Tableau N° 14 : Réponses de la directrice des ressources humaines :

Directrice des ressources humaines	Réponses
Question 1	Oui. TEAMS, messagerie interne, KELIO, sage pay.
Question 2	Oui, Site NCA ROUIBA
Question 3	Notes de service, tableau d'affichage, bouche à l'oreille.
Question 4	Oui
Question 5	Non
Question 6	Oui
Question 7	Gain de temps, réduction des couts, rapidité de la transmission de l'information.
Question 8	Oui

Tableau N° 15 : Réponses de chef de département RH :

Chef de département RH	Réponses
Question 1	Oui. TEAMS, messagerie interne, KELIO, sage pay.
Question 2	Oui, Site NCA ROUIBA
Question 3	Notes de service, tableau d'affichage, bouche à l'oreille.
Question 4	Oui
Question 5	Non
Question 6	Oui
Question 7	Gain de temps, réduction des couts, rapidité de la transmission de l'information.
Question 8	Oui

Chapitre 3 :L'évaluation de l'E-recrutement : Cas de NCA Rouiba

Tableau N° 16 : Réponses du responsable de la formation

Responsable de la formation	Réponses
Question 1	Oui, TEAMS
Question 2	Oui, site NCA ROUIBA, plateformes E-learning
Question 3	Tableau d'affichage, journal interne
Question 4	Oui
Question 5	Non
Question 6	Oui
Question 7	Gain de temps, réduction des coûts, respect de l'environnement (réduire le papier), la rapidité de la transmission.
Question 8	Oui

Tableau N° 17 : Réponses du responsable de recrutement :

Responsable de recrutement	Réponses
Question 1	Oui, LinkedIn, Emploitic, emploiartener
Question 2	Oui, site NCA ROUIBA
Question 3	ANEM, annonce sur journal, note de service, candidature spontané
Question 4	Oui
Question 5	Oui
Question 6	Oui
Question 7	Recrutement efficace et pertinent, rapidité, réduction des coûts
Question 8	Oui

Tableau N° 18 : Réponses du responsable de la rémunération :

Responsable de la rémunération	Réponses
Question 1	Oui, KELIO, TEAMS, messagerie interne,sage pay.
Question 2	Oui, site NCA ROUIBA
Question 3	Registre de pointage,
Question 4	Oui
Question 5	Oui
Question 6	Oui
Question 7	Automatisation des tâches administratives
Question 8	Oui

Tableau N°19 : Réponses de responsable de l'administration du personnel :

Responsable de l'ADM	Réponses
Question 1	Oui, TEAMS, ERP
Question 2	Oui, site NCA ROUIBA
Question 3	Registres administratifs
Question 4	Oui
Question 5	Oui
Question 6	Oui
Question 7	Suppression des tâches répétitives, gain de temps, meilleur performance
Question 8	Oui

3.4.2.1 Analyse des réponses

Notre analyse s'est basée sur les réponses transmises via les différentes entités RH mesurant directement l'apport de la digitalisation, pour cela nous avons regroupés l'ensemble des questions fermées et l'ensemble des questions ouvertes posées aux acteurs concernés sur des tableaux différents qui seront suivies d'une analyse.

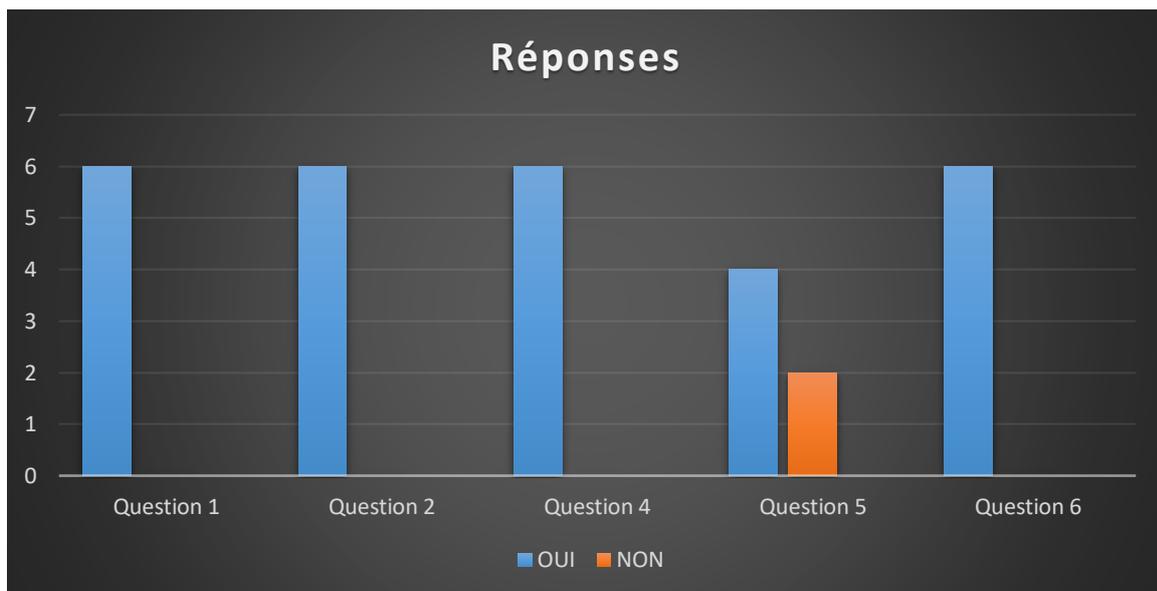
A- Questions fermés

Le questionnaire contient 04 questions fermées à savoir :

Tableau N°20 : questionnaire sur la digitalisation

Questions	
Question 1	Utilisez-vous des outils digitaux dans votre fonction quotidienne?
Question 2	Disposez-vous d'une plateforme qui vous permet d'avoir accès à l'actualité de votre entreprise?
Question4	Êtes-vous satisfait de la diversité des outils digitaux mis à votre disposition?
Question 5	Avez-vous rencontré des difficultés à vous familiariser avec ces nouveaux outils (Résistance au changement)?
Question 6	Pensez-vous que les solutions digitales utilisées aujourd'hui sont meilleures que celle utilisée par le passé?

Figure N° 22 : histogramme de réponses concernant la digitalisation



Source : Elaboré par nous-mêmes

L'historgramme en haut montre clairement que :

- L'ensemble des entités RH de NCA ROUIBA utilisent des nouveaux outils digitaux dans leur fonction quotidienne ;
- L'ensemble des invendus cible utilise une plateforme qui leur permet d'accéder à l'actualité ;

- L'ensemble des individus cible sont satisfait de la diversité des outils digitaux mit à leurs disposition
- L'ensemble des individus cible de notre étude ont ressentis le besoin d'utiliser ces nouvelles plateformes ;
- La majorité des individus cible de notre étude pensent que les solutions digitales utilisées aujourd'hui sont meilleures que celle utilisée par le passé tandis que 14.8% des individus ont rencontré des difficultés à se familiariser avec ces nouveaux outils ce qui est expliqué par une résistance normale au changement lorsque les concernés mettent fin à leur automatisme acquis depuis des années et sortent de leur zone de confort.

B- Questions ouvertes

Le questionnaire contient 05 questions ouvertes à savoir :

Tableau N° 21 : Questionnaire sur la digitalisation

Questions	
Question 1	Si oui, lesquels ?
Question 2	Disposez-vous d'une plateforme vous permettant d'avoir accès à l'actualité de votre entreprise?
Question 3	Comment faisiez-vous avant l'implémentation de ces solutions?
Question 7	Quel est l'apport de ces nouvelles solutions digitales pour la fonction RH ?
Question 8	En quoi l'utilisation du digital en entreprise peut être utile?

L'analyse des réponses transmises par les parties concernées montre clairement que :

- L'ensemble des individus cible de notre étude utilise différents outils digitaux tel que (KELIO, Emploitic, TALENTO, ERP, sage pay....) qui leur permet de gagner du temps et d'énergie.
- L'ensemble des individus cible utilise une plateforme qui leur permet d'accéder à l'actualité qui est un site propre à l'entreprise appelé site NCA Rouiba
- l'ensemble des individus cible de notre étude mettent clairement en avant que les nouvelles solutions sont plus avantageuses que les

Chapitre 3 :L'évaluation de l'E-recrutement : Cas de NCA Rouiba

anciennes leur permettant un traitement efficace et rapide avec un taux d'erreur très réduit ;

- l'ensemble des individus questionnés mettent l'accent sur les répercussions positives du digital résultant du traitement rapide des différentes tâches avec un taux d'erreur réduit.

3.4.3 Les réponses concernant l'AXE III :

Tableau N° 22 : Réponses du responsable de recrutement groupe Castel :

Responsable de recrutement CASTEL	Réponses
Question 1	Oui
Question 2	Oui
Question 3	Emploitic, LinkedIn, emploipartener, les réseaux sociaux
Question 4	Gain du temps, réduction des couts
Question 5	Certaines annonces génèrent beaucoup de CV qui sont parfois peu qualifiés par apport à la demande présentée
Question 6	Tout à fait d'accord
Question 7	Les postes faisant partie du middle management
Question 8	Pertinents

Tableau N° 23 : Réponses du responsable de recrutement NCA ROUIBA :

Responsable de recrutement NCA ROUIBA	Réponses
Question 1	OUI
Question 2	OUI
Question 3	Emploitic, LinkedIn, emploipartener
Question 4	Gain du temps, réduction des couts
Question 5	Aucune
Question 6	Tout a fait d'accord
Question 7	Les postes stratégiques ayant un profil pointu et rare
Question 8	Très pertinent

3.4.3.1 Analyse des réponses :

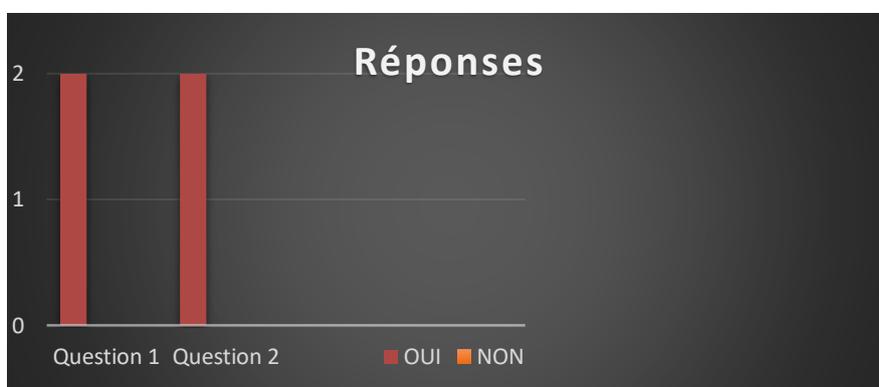
A- Questions fermés

Le questionnaire contient 02questions fermées à savoir :

Tableau N° 24 : Questionnaire sur l'e-recrutement

Questions	
Question 1	Connaissez-vous l'e-recrutement ?
Question 2	Utilisez-vous l'e-recrutement ?

Figure N° 23 : Réponses sur le questionnaire concernant l'AXE III



Source : Elaboré par nous-mêmes

L'analyse des réponses transmises par les parties concernées montre clairement que :

- Tous les responsables de recrutement de NCA Rouiba utilisent l'E-recrutement

B- Questions ouvertes

Le questionnaire contient 07 questions ouvertes à savoir :

Tableau N° 25 : Questionnaire concernant l'e-recrutement

Questionnaire	
Question 2	Utilisez-vous l'e-recrutement ? Si Non pourquoi ?
Question 3	Quel est l'outil que vous utilisez?
Question 4	A votre avis, quels sont les avantages apportés par le Net en matière de recrutement?
Question 5	Quels sont les limites liées à l'utilisation du l'e-recrutement?
Question 6	Pensez-vous que l'e-recrutement est une méthode efficace?
Question 7	Pourquoi avez-vous recours à l'e-recrutement ?
Question 8	Comment jugez-vous la pertinence des CVs sur le Net ?

L'analyse des réponses transmises par les parties concernées montre clairement que :

- Les outils utilisés par les recruteurs pour recruter via internet sont : talenteo Emploitic, LinkedIn, job boards, et les réseaux sociaux professionnel.
- Les avantages fournis par le E-recrutement sont un gain de temps, une réduction des coûts et de la transparence ;
- Le E-recrutement permet de trouver des profils pertinents et rares et les profils faisant partie du middle management ;
- Les CVs sur le net sont très pertinents.

Conclusion :

L'objectif de ce chapitre était d'essayer de connaître l'apport que pourrait procurer la digitalisation pour la gestion des ressources humaines en générale et le recrutement en particulier au sein de la multinationale NCA Rouiba et qu'apporte ce nouveau moyen au sein même de cette organisation en élaborant des analyses aux avis des acteurs RH interrogés afin de faire ressortir l'apport du digital sur cette dernière.

L'adoption des TIC et du SIRH au sein de NCA Rouiba a eu un impact radical et positif concernant la fonction des ressources humaines, car elle permet à celle-ci de compresser le

Chapitre 3 :L'évaluation de l'E-recrutement : Cas de NCA Rouiba

temps et l'espace, faciliter la communication et fluidifier les informations. L'arrivés des TIC dans le domaine du recrutement a permis de faire évoluer le concept du Recrutement.

Conclusion générale :

Ce travail nous a permis d'éclairer les dissemblances de pratiques des entreprises et de leurs employés via les nouvelles technologies et plus particulièrement de faire un état des lieux des potentialités des réseaux sociaux, réseaux professionnels et les systèmes d'informations RH et spécialement sur les potentialités des plateformes (nouveaux outils digitaux) en tant que dispositif émergent dans le cadre de la GRH.

Notre recherche présente un intérêt sur le plan théorique et le plan pratique. Le premier concerne les deux premiers chapitres, alors que le deuxième concerne le volet empirique.

Du point de vue théorique, l'impact de la digitalisation sur la GRH et sur le recrutement principalement a été traité par plusieurs chercheurs.

Dans un premier temps, nous avons présenté l'impact de la digitalisation sur les différents volets de la gestion des ressources humaines, et dans un second temps, nous avons introduit le concept de la digitalisation du recrutement au sein de l'entreprise algérienne.

Nous avons ainsi mis l'accent sur quelques aspects, à savoir : la digitalisation, le système d'informations ressources humaines (SIRH), l'efficacité de la fonction ressources humaines avec les nouveaux moyens digitaux (TIC, réseaux professionnels, réseaux sociaux, progiciels), la dématérialisation de la gestion des ressources humaines. Au cours de notre recherche, nous avons tenté d'éclaircir le rôle de la digitalisation, des technologies de l'information et du SIRH en matière d'efficacité de la GRH en générale et du recrutement en particulier et quels bénéfices pouvaient leur apporter.

L'entrée des TIC avec l'évolution du web dans l'organisation se fait souvent dans un contexte instable. Ces nouveaux moyens technologiques ne sont que des outils neutres du management, leur intégration dans les entreprises ne se résume pas à une simple action technique. Leur mise en place engendre souvent des changements organisationnels de fond (redéfinition des processus, de l'organigramme, etc. Ainsi, les deux hypothèses émises pour cerner notre problématique centrale ont été confirmées. Puisque, la première hypothèse qui stipulait que la digitalisation de la fonction RH permet d'une part, de gagner du temps de la fluidité et donc permet de générer l'efficacité organisationnelle et économique a été vérifiée. Aussi, la deuxième hypothèse qui stipulait que L'entreprise algérienne en l'occurrence NCA ROUIBA utilise l'e-recrutement comme un outil de recherche de la compétence a été validée également.

Du point de vu empirique, nous avons mobilisé un guide d'entretien avec les responsables du département RH. Cet outil nous a été très bénéfique dans le cadre de notre recherche.

Le guide d'entretien nous a permis de vérifier le lien qu'existe entre la digitalisation et la gestion des ressources humaines en générale, du recrutement en particulier ce qui nous a permis d'apporter des éléments de réponses à nos interrogations qui sont en lien avec notre objectif de recherche

Le travail accompli durant la période de stage dans l'enceinte d'une multinationale qui a vécu la digitalisation et la transformation dans les profondeurs, nous ramène à conclure que :

- La digitalisation est une opportunité pour la gestion des Ressources Humaines au sein des entreprises, d'autant plus que cela représente une exigence ;
- La valeur ajoutée est sans nul doute un gain de temps important pour les différentes entités RH, avec des répercussions directes sur l'ensemble des employés ;
- L'e-recrutement est une évolution qui garde comme objectif un recrutement efficace et pertinent, qui utilise principalement les outils de communication digitale comme un lien direct entre les candidats et les recruteurs.
- Les entreprises utilisent internet comme un outil de recherche pour un meilleur ciblage et de collecte de nombreuses candidatures, principalement dans la recherche de profils rares, pointus, et compétant à moindre cout et en temps record.

Au terme de ce travail de recherche nous avons pu cerner la question principale de notre étude, l'E-Recrutement et ses apports dans le management des ressources humaines au sein de l'entreprise algérienne.

En effet, l'entreprise algérienne utilise l'e-recrutement comme un outil de recherche et de collecte de candidatures dans la diffusion rapide des offres et l'accessibilité en permanence à ces dernières, avec une technicité relativement simple et utilisable par tous. Une réduction des couts par rapport aux annonces papier pour l'entreprise et à zéro cout pour les candidats. Néanmoins, nous ne pouvons pas généraliser les résultats auxquels nous sommes parvenus et qu'en réalité, l'entreprise algérienne utilise toujours les outils de recrutement traditionnels et ils ont encore beaucoup de point à améliorer et à développer.

Bibliographie

Bibliographie

1) *OUVRAGES* :

- + ALAIN Gavand, le recrutement, 11eme édition, Vuibert, Paris, 2009.
- + Alain-GAVAND. « Le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », éditions EYROLLES, Paris, 2013.
- + ALLEGRE Claude Blanche, Gestion des ressources humaines [Valeur de l'immatériel], Ed De Boeck, Bruxelles, 2008.
- + André Boyer, panorama de la gestion, les éditions de l'organisation, Algérie, 1997.
- + BERNARD Turgeon et MARIE Miller, superviseur et gestion des ressources humaines, Mc graw-Hill, Ed Montréal, 1992.
- + C. BALAGUE, D. FAYON, (2010), Facebook, Twitter et les autres... Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise.
- + CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYERE Frederik, Gestion des ressources humaines, édition presses de science po, 2004.
- + CHAMINADE Benjamin, Attirer et fidéliser les bonnes compétences, créer votre marque d'employeur, Afnor éditions, 2010, La Plaine Saint-Denis.
- + CHLOE Guillot- SOULEZ, la Gestion Ressource Humaine, 12ème édition, Gualino, Extenso, 2019.
- + COHEN Annick, Toute la fonction ressources humaines, ED Dunod, Paris 2006.
- + F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, « RH les meilleurs pratiques », éditions d'organisations, 2007.
- + Fabien Blanchot / Pierre Vole MBA «Management des Ressources Humaines» - MÉMOIRE D'EXPERTISE-université paris2011.
- + FALCO DE Helene, Maitriser ses recrutement, 2èmeédition, Paris, avril 2002.
- + Germain.M, « L'intranet », édition economica, chapitre1, 2002
- + GILBERT. P, « l'informatisation de la GRH », Encyclopédie des RH, éditions Vuibert, Paris, 2006.
- + Hélène de Falco, « Maitriser ses recrutements », Ed Dunot, 2ème édition, Paris, 2002.
- + ISAFFO J.R, La gestion des ressources humaines : un nouveau défi pour l'entreprise zaïroise ; éd CADICEC, Kinshasa.

- + JEAN PIERRE Citeau, gestion des ressources humaines, 3eme édition, Paris, 2001.
- + Jean-Marie PERETTI, Ressources humaines et gestion des personnes, 12 ème édition, Paris, Vuibert, juin 2016.
- + Jean-Marie PERETTI, Ressources humaines et gestion des personnes, 6ème édition, Paris, Vuibert, mars 2007.
- + J-M PERETTI, « tous DRH », ouvrage collectif, Éditions d'organisations, Paris, 2ème édition, 2010.
- + Joëlle IMBERT, les tableaux de bord RH, groupe Eyrolles, 2007.
- + L.FLORES, « Mesurer l'efficacité du marketing digital », DUNOD, 2012.
- + LAURENT BESSON ET JACQUES DIGOUT, E-recrutement à l'ère du web 2.0 et des réseaux sociaux édition Vuibert 2012 France.
- + Marie TRESANINI, Evaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière, Ed EMS, 2007.
- + MARTORY Bernard, CROSET Daniel, gestion des ressources humaines. Pilotage social et performances, 7ème édition, Dunod, Paris, 2008.
- + PANCZUK Serge, Point Sébastien « enjeux et outils du marketing RH » Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05.
- + Peretti J. M. (2001), « e-RH et renouvellement des pratiques managériales » Ressources humaines et management, Vol 2, Mai.
- + PERETTI Jean Marie, Ressources humaines et gestion des personnes, 5emeEd Vuibert, Paris, 2005.
- + PERETTI Jean-Marie, la gestion de ressource humain, 19eme édition, Vuibert, paris, 2013.
- + PERETTI Jean-Marie, *Dictionnaire des ressources humaines*, Editions Vuibert, 2001.
- + PERRETI Jean Marie, ressources humaines, 11ème édition, Vuibert, Paris, 2009.
- + PERRETI Jean Marie, ressources humaines, 2ème édition, Vuibert, Paris, 2009
- + SAADOUNE Melissa, avec le temps, 1ère édition, Edition d'organisation.
- + SAINSAULIEU Renaud, l'identité au travail, Paris, FNPS, 1977.
- + SEKIOU Lakhdar , Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis et chevalier, «Gestion des ressources humaines ». Ed. de boeck, 2001.

- ✚ SILVA. F, « être e-DRH », éditions Liaisons, Paris, 2008.
- ✚ St-Onge, S., Audet, M., Haines, V. III, Petit, A., « Relever les défis de la gestion des ressources humaines ». . Gaëtan Morin éditeur/Chenelière Éducation, Montréal, (2004).
- ✚ WIESEKE J., AHEARNE M., LAM S-K., VAN DICK R.,” The Role of Leaders in Internal Marketing, Journal of Marketing”, Vol 73, Mars 2009.

2) *Thèse de doctorat :*

- ✚ Abdelkader RACHEDI, TIC, structure et comportement des hommes dans l’entreprise, thèse de doctorant en science de gestion, 2012
- ✚ AIT OUHAMMOU, Meriem; AIT TALEB, Nezha ; KHARIF, Mohammed. Transformation digital : quels impacts sur les métiers bancaires, Cas des banques marocaines Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique.
- ✚ 22 FERHANE, Fethi. L’impact du marketing digital sur la performance des entreprises : cas d’un échantillon d’entreprises algériennes.
- ✚ HOUHOU OKBA, une approche basé agent pour le e-recrutement-université BESKRA-magister, 2010.

3) *Article :*

- ✚ COLLE(R) et MERCLE(A) « l’appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH : le cas d’une taxinomie des stratégies de personnalisation »
- ✚ Franck LA PINTA Vincent Berthelot, « Marketing RH ».
- ✚ CLEMENT POUPEAU « le rôle des réseaux sociaux dans l’amélioration de l’E-réputation de l’entreprise »
- ✚ « la e-réputation un enjeu essentiel pour le recrutement de talents »

4) *Sites internet :*

- ✚ <https://home.cern/fr/science/computing/birth-web/short-history-web>
- ✚ www.ideose.com
- ✚ <https://www.alphalives.com/digitalisation>
- ✚ <https://boowiki.info/art/ressources-humaines/e-recrutement.html>
- ✚ <https://www.managergo.com/ressourceshumaines/erecruitment.htm>
- ✚ www.emploitic.com
- ✚ www.emploiPartner.com
- ✚ Www.Optioncarriere.com

- ✚ [Www. Algériejob.com](http://www.algeriejob.com)
- ✚ <https://www.directemploi.com/actualite/emploi/2442/votre-e-reputation-peut-elle-influencer-le-recruteur>.consulté le 14/09/2021
- ✚ <http://www.dynamique-mag.com>

Annexes

Le guide d'entretien

Le guide d'entretien est composé d'une liste de 08 questions ouvertes, fermées et alternatives qui sont déterminées en fonction des objectifs et caractéristiques de l'étude effectuée sur terrain.

1.1 AXE1 : Fiche signalétique

Question	
Question 1	Quel âge avez-vous ?
Question 2	Quel diplôme avez-vous ?
Question 3	Combien d'année d'expérience avez-vous ?
Question 4	Sur quelle base avez-vous fait le choix de NCA ROUIBA ?
Question 5	Quelle est la procédure la plus utilisée pour recruter au sein de NCA ROUIBA ?
Question 6	Quel type de contrat avez-vous ?

AXE II : La digitalisation

Questionnaire portant sur la digitalisation de la NCA Rouïba : les attentes du personnel

Questionnaire

Question 1	Utilisez-vous des outils digitaux dans votre fonction quotidienne? Si oui, lesquels ?
Question 2	Disposez-vous d'une plateforme vous permettant d'avoir accès à l'actualité de votre entreprise?
Question 3	Comment faisiez-vous avant l'implémentation de ces solutions?
Question 4	Êtes-vous satisfait de la diversité des outils digitaux mis à votre disposition?
Question 5	Avez-vous rencontré des difficultés à vous familiariser avec ces nouveaux outils (Résistance au changement)?
Question 6	Pensez-vous que les solutions digitales utilisées aujourd'hui sont meilleures que celle utilisée par le passé?
Question 7	Quel est l'apport de ces nouvelles solutions digitales pour la fonction RH ?
Question 8	En quoi l'utilisation du digital en entreprise peut être utile?

AXE III : L'e-recrutement :

Ce questionnaire va nous permettre de connaître les avantages aussi les obstacles de l'E-recrutement du point de vue des recruteurs.

Questions :

Questionnaire

Question 1 Connaissez-vous l'e-recrutement ?

Question 2 Utilisez-vous l'e-recrutement ? Si Non pourquoi ?

Question 3 Quel est l'outil que vous utilisez?

Question 4 A votre avis, quels sont les avantages apportés par le Net en matière de recrutement?

Question 5 Quels sont les limites liées à l'utilisation du l'e-recrutement?

Question 6 Pensez-vous que l'e-recrutement est une méthode efficace?

Question 7 Pourquoi avez-vous recours à l'e-recrutement ?

Question 8 Comment jugez-vous la pertinence des CVs sur le Net ?



FLASH OPPORTUNITE

POSTE RECHERCHE :

.....

Direction

MISSION :

-
-
-
-

PROFIL RECHERCHE :

-
-
-
-
-
-

Personne à contacter :

Veillez postuler en adressant une demande manuscrite à votre Responsable hiérarchique, dans un délai ferme de Huite (08) jours ouvrables, à compter de la date de diffusion de ce flash opportunité.

Responsable GPEC

Le/...../.....



fiche identification besoin en recrutement

Direction :

Année :

DIRECTION	SERVICE	FONCTION RECHERCHEE	NBR POSTE BUDGET	PERIODICITE DE RECRUTEMENT *	TYPE DE RECRUTEMENT **	Type de contrat ***	OBSERVATION
		EFFECTIF GLOBAL DIRECTION	0				

* Preciser le mois du recrutement

**Organisationnel , Remplacement, Projet de développement, Temporaire

*** Preciser le type de contrat CDI - CDD (en précisant la durée du contrat pour les recrutements temporaires)

Besoins Organisationnels : Nécessaires au fonctionnement de l'organisation dûment approuvée.

Besoins pour Remplacement : Sont destinés à couvrir les départs en retraite et les mobilités internes.

Besoins pour projets de développement : sont destinés à couvrir les nouveaux besoins induits par la création de nouvelles entités, extention d'activité (nouvelle ligne de production,...)

Besoins Temporaire : sont destinés à couvrir les besoins pour remplacer un salarié en cas de suspension de la relation de travail , réaliser des travaux périodique ou des travaux saisonniers

Périodicité de recrutement : le mois au courant du quel vous prévoyez d'integrer le collaborateur.



Fiche Mobilité

Direction des Ressources Humaines

Services GPEC

Nom :

Prénom :

Date de naissance : Age : ans.

Fonction actuelle :

Fonction cible :

Date d'entrée :

Situation familiale :

Nombre d'enfants :

Dossier disciplinaire	
Type de sanction	Motif
/	/

Formations Académiques	
Diplômes	Année D'obtention

Thèmes	Dates

Postes Occupés		
Intitulés	Dates (du	- au)

Signature Responsable GPEC



Fiche de Fonction

Intitulé du Poste :

Direction :

Service :

Date de mise à jour : _____

FINALITE DE L'EMPLOI

ACTIVITES PRINCIPALES

Fiche de Fonction

REFERENTIEL DE COMPETENCES METIER		
Code	Domaine compétence	Profil (niveau requis minimum)*

REFERENTIEL DE COMPETENCES TRANSVERSES		
Code	Domaine compétence	Profil (niveau requis minimum)*

CONDITIONS D'ACCES A L'EMPLOI	
Niveau d'études	
Spécialité	
Expérience	

CONDITIONS DE TRAVAIL	
Horaires	
Lieu	

PARTICULARITES LIES AUX POSTES			
Postes	Activités spécifiques	Compétences spécifiques	Profil

*Le niveau minimum requis est le niveau de maîtrise minimale pour tenir de façon conforme

Niveau 1 : Pas ou peu d'expérience dans le poste, ne maîtrise pas la plupart des éléments du poste

Niveau 2 Acquisition de la connaissance basique nécessaire pour performer dans le poste

Niveau 3 : En plus des aspects techniques, maîtrise des aspects économiques du poste, il a bâti son réseau de travail.

Niveau 4 : Expertise suffisante pour former des débutants, connaissances approfondies de tous les aspects du job permettent d'obtenir un maximum de bénéfices de son expertise durant la réalisation de son travail et projets.

Niveau 5 : Niveau d'expertise qui permet d'intégrer tous les aspects ayant une influence sur la zone de l'activité.

L'Intéressé : Le Responsable Hiérarchique : DRH :

	Enregistrement	Date : 20/12/2018
	Offre de Collaboration	Référence : F-11-21
Page 1 sur 1		Version : 02

Rouïba le,/...../.....

Monsieur

Objet : Offre de collaboration.

Monsieur,

Faisant suite à vos différents entretiens, j'ai le plaisir de vous confirmer par la présente notre intention de vous recruter dans le cadre d'un contrat à durée en qualité de au sein de la Direction ; de la NCA ROUIBA.

Une période d'essai de (.....) mois renouvelable une fois est prévue dans votre contrat de travail.

Nous récapitulons ci-après les points principaux de votre contrat de rémunération globale:

- Un salaire de base mensuelle de : DZD.
- Indemnité de Nuisance : DZD.
- Prime de panier : 420,00 DZD/jour œuvré.
- Une puce téléphonique avec un seuil de consommation définis dans les règles de gestion de la rémunération.
- Transport du personnel (selon les points de ramassage de ce dernier).
- Un ordinateur portable.
- Différentes primes à caractère social définies par la convention collective de NCA Rouïba.
- Prime de performance « EL BARAKA », basée sur le niveau d'atteinte des objectifs fixés qui ne pourrait dépasser 15 % de la rémunération annuelle brute, calculée sur le salaire de base annuel d'entrée de la catégorie.

Nous vous informons que la présente offre est valable pour une durée de dix (10) jours à compter de la date de transmission et vous prie de porter la mention « Bon pour accord » en cas d'acceptation.

L'intéressé(e)

P/la Direction de Nca Rouïba

	Enregistrement	Date : 20/11/2019
	FICHE AUTORISATION	Référence : F-11-31
Page 1 sur 1		Version : 04

EMBAUCHE	<input type="checkbox"/>	REPOSITIONNEMENT	<input type="checkbox"/>	MUTATION	<input type="checkbox"/>	AUGMENTATION DE SALAIRE	<input type="checkbox"/>	PROMOTION	<input type="checkbox"/>	ATTRIBUTION DE PRIME	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	------------------	--------------------------	----------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	-----------	--------------------------	----------------------	--------------------------

DIRECTION :

SERVICE :

Effectif Au :

NOM :

PRENOM :

FONCTION :

PARRAIN:

Salaire de Base Actuel : Catégorie : Statut : Type de contrat :
--

OBJET :

DATE D'EFFET :

VISA DIRECTEUR DE LA STRUCTURE	AVIS DU DRH	DECISION DU DIRECTEUR GENERAL

	Enregistrement	Date : 24/09/2020
	Budget de Recrutement	Référence : F-11-45
Page 2 sur 2		Version : 05

Année :

DIRECTION	DEPARTEMENT / SERVICE	FONCTION RECHERCHEE	NBR POSTE BUDGETE	S.BASE	ITP	IFSP	I.NUIS	S.BRUT	P.PANIER	P.TRANSF	P.FEMME AU FOYER	CH.SS (26%)	M.S PREVISIONNELLE MENSUELLE	M.S PREVISIONNELLE REELLE	M.S ACTUELLE	TAUX EVOL (%)
DG																
MARKETING																
PRODUCTION																
R&D																
TECHNIQUE																
SC																
COMMERCIALE																
INFRASTRUCTURE ET SECURITE IT																
DRH																
DFC																
TRANSFORMATION																
DSMI																
SECURITE																
QUALITE																
DO																
Sous total																

Rédaction : Responsable GPEC

Vérification : DRH

Approbation : RMQ

D : PROCESSUS\Processus Support\Pc.RH.11\Enregistrements\F-11-45 (V5).docx

	Enregistrement	Date : 24/09/2020
	Budget de Recrutement	Référence : F-11-45
Page 2 sur 2		Version : 05

Année :

DIRECTION	DEPARTEMENT / SERVICE	FONCTION RECHERCHEE	NBR POSTE BUDGETE	S.BASE	ITP	IFSP	I.NUIS	S.BRUT	P.PANIER	P.TRANSF	P.FEMME AU FOYER	CH.SS (26%)	M.S PREVISIONNELLE MENSUELLE	M.S PREVISIONNELLE REELLE	M.S ACTUELLE	TAUX EVOL (%)
DG																
MARKETING																
PRODUCTION																
R&D																
TECHNIQUE																
SC																
COMMERCIALE																
INFRASTRUCTURE ET SECURITE IT																
DRH																
DFC																
TRANSFORMATION																
DSMI																
SECURITE																
QUALITE																
DO																
Sous total																

Rédaction : Responsable GPEC

Vérification : DRH

Approbation : RMQ

D : PROCESSUS\Processus Support\Pc.RH.11\Enregistrements\F-11-45 (V5).docx

	Enregistrement	Date : 24/09/2020
	PLAN DE RECRUTEMENT	Référence : F-11-46
Page 1 sur 1		Version : 04

Année :

DIRECTION	DEPARTEMENT/ SERVICE	FONCTION RECHERCHEE	NBR POSTE BUDGET	PERIODICITE DE RECRUTEMENT	TYPE DE RECRUTEMENT *	OBSERVATION
		EFFECTIF GLOBAL DIRECTION				

* Organisationnel , Remplacement, Projet de développement, Temporaire

Nb: Indiquer obligatoirement la durée du contrat pour les recrutements temporaires.

Besoins Organisationnels : Nécessaires au fonctionnement de l'organisation dûment approuvée.

Besoins pour Remplacement : Sont destinés à couvrir les départs en retraite et les mobilités internes.

Besoins pour projets de développement : sont destinés à couvrir les nouveaux besoins induits par la création de nouvelles entités, extention d'activité (nouvelle ligne de production,.....)

Besoins Temporaire : sont destinés à couvrir les besoins pour remplacer un salarié en cas de suspension de la relation de travail , réaliser des travaux périodique ou des travux saisoniers

Périodicité de recrutement : le mois au courant du quel vous prévoyez d'integrer le collaborateur.

Réalisé par : Date :

Sélection pour Cadre au poste de :

Candidat : Nom Prénom.....
 Date de naissance :/...../..... Situation de famille :.....
 Adresse :
 N° de téléphone Permis de conduire
 Distance Unité / Domicile..... Moyen de transport.....

FORMATION

Initiale : Diplôme Obtenu Perfectionnement.....

Langues	Arabe	Français	Autres	Autre
Parlé				
Lu				
Ecrit				

Critères d'évaluation	++	+	-	--	Observations Commentaires
Expériences Professionnelles					
Si Démission expliquer les raisons					
Motivation pour travailler Chez NCA-Rouiba					
Description situation relation client					
Description situation relation équipe					
Description situation relation service					
Description situation relation N + 1					
Type de management					
Gestion des situations difficiles					
Communication et formation					
Disponibilité					
Mobilité géographique					
Présentation					
Soucis détail					
Technicité dans le métier (dont l'informatique)					
Degré d'organisation					
Degré de planification					
Contrôle du travail des collaborateurs					

Réalisé par :Date :

Sélection pour Cadre au poste de :

CANDIDAT

NOM.....Prénom.....
 Date de naissance :...../...../.....Situation de famille :.....
 Adresse :
 N° de téléphonePermis de conduire
 Distance Filiale /Domicile.....Moyen de transport.....

FORMATION

Initiale
 Diplôme obtenu
 Perfectionnement

Langues	Arabe	Français				
Parlé						
Lu						
Ecrit						

Critères d'évaluation	+	+	-	-	Observations Commentaires
	+				
Représentativité					
Connaissance Technique du métier					
Connaissance en Informatique					
Expérience Professionnelle					
Disponibilité					
Mobilité Géographique					
Degré d'organisation					
Degré de Planification					
Capacité d'écoute					
Créativité					
Adhésion aux objectifs de la Société et ou du Service					
Comportement face au changement					
Maîtrise de Soi					
Détermination et ténacité pour l'atteinte de l'objectif					

OBSERVATIONS GENERALES.....

AVIS ++ très favorable + favorable - insuffisant - - très insuffisant

Signature(s) recruteur(s)

 Page 1 sur 1	Enregistrements	Date : 20/12/2018
	Le Parrainage au sein de la NCA Rouiba	Référence : I-11-1
		Version : 01



LE PARRAINAGE

1. Qu'est-ce qu'un parrainage ?

Le parrainage est un processus de développement du capital humain. Il vient faciliter l'intégration de la nouvelle recrue et lui dispenser le savoir culturel de l'entreprise, ses valeurs, ses tabous et ses lignes directrices. C'est un style de développement des compétences efficace qui vise à encadrer la nouvelle recrue et à lui transférer un «savoir être» validé par l'entreprise.

2. Rôle et mission du parrain

- Faciliter et favoriser l'intégration sociale et professionnelle de la nouvelle recrue dans son nouveau milieu de travail.
- Démontrer à la nouvelle recrue la volonté de l'entreprise de l'aider dans son adaptation et prise de fonction.
- Permettre à la nouvelle recrue d'obtenir des réponses à ses interrogations et d'avoir accès à l'information.
- Soutenir la nouvelle recrue afin qu'elle devienne autonome le plus rapidement possible.
- Vérifier si la nouvelle recrue comprend bien les attentes relatives à ses missions, rôles et responsabilités.
- S'assurer que la nouvelle recrue intègre les normes et les politiques de l'entreprise.
- Familiariser la nouvelle recrue avec la culture et les valeurs dans l'entreprise.
- Faire connaître l'entreprise et contribuer au développement de son image.

3. Profil du parrain

Un bon parrain c'est celui qui ;

- A un bon sens de la communication
- Est diplomate.
- Maîtrise les techniques de transfert de compétences
- Incarne la culture et la stratégie de l'entreprise
- Est un modèle à suivre et à imiter
- Fait preuve d'une très grande honnêteté.
- Habile dans l'écoute active.
- Est capable d'impliquer la nouvelle recrue et de développer son engagement.
- Possède de l'expérience et du vécu dans le domaine où il/elle doit parrainer.
- Est Bienveillant

Bon parrainage

	Enregistrement	Date : 20/12/2018
	Constitution du dossier administratif pour une nouvelle recrue	Référence : I-11-2
Page 1 sur 1		Version : 03

- 04 Fiches familiales pour les candidat(e)s marié(e)s.
- 04 Actes de naissance.
- 01 Actes de mariage pour les candidat(e)s marié(e)s.
- 02 Non activité du conjoint pour les candidat(e)s marié(e)s.
- 02 Certificats de résidence.
- 04 Photos récentes.
- Copie de la carte de sécurité sociale.
- 01 Extrait du casier judiciaire.
- Copies des diplômes.
- Certificats de travail.
- Copie de la carte d'identité.
- Un justificatif de votre situation vis-à-vis le service national.
- Certificat de bonne santé (pneumo phtisio)
- Copie du chèque barré CCP.
- Relevé d'identification bancaire.

 Page 1 sur 1	Plan	Date : 18/02/2016
	Planning d'intégration nouveau collaborateur	Référence : Pn-11-1
		Version : 01

Avant L'Arrivée du	1 Nomination du Parrain 2 La nouvelle recrue remet son dossier administratif complet à l'administration du personnel
--------------------	---

ARRIVEE DU COLLABORATEUR

Accueil	Accueil du collaborateur par le parrain. Un bref message de bienvenue est prononcé, .
8 H 30 - 9 H 00	
Formalités Administratives	Le collaborateur se fait accompagner par le parrain à la DRH pour la remise du dossier d'accueil comportant : Contrat de travail Fiche de Fonction Règlement intérieur Convention collective Brochure d'accueil Organigramme Général & Organigramme de la structure d'appartenance Carte Professionnelle Passeport Formation
9 H 00 - 10 H 00	
Formation HSE et Visite du site	Le collaborateur se fait accompagner par le parrain en salle de Formation pour une séance de sensibilisation HSE. S'ensuit une visite du site (usine, dépôt) encadrée par le superviseur HSE ou un délégué de ce dernier (Cadre/Cadre supérieur/ Maitrise encadrant)
10 H 00 - 12 H 00	
Pause Déjeuner	Le parrain invite le nouveau collaborateur à déjeuner (Un budget de 1200 DA par personne est accordé a ce dernier) (Les frais de restauration sont pris en charge par la société)
12 H 00 - 13 H 30	
Remise d'outils de travail	Le parrain accompagne la nouvelle recrue afin de récupérer ses outils de travail (Il est de la responsabilité du parrain de veiller à ce que les outils requis soient remis à l'intéressé)
13 H 30 - 14 H 30	
14H 30 - 15 H 30	Présentation de la nouvelle recrue par le Responsable Hiérarchique à l'ensemble des membres du comité de direction (cadres/Cadre supérieur)
15H 30 - 16 H 00	Echange avec le parrain autour des impressions et questionnements du collaborateurs. le DRH peut prendre part à cet échange s'agissant des recrues Cadres et Cadres supérieurs
à 16 H	Rendez-vous pris pour le lendemain matin à 8 h00.

AU COURS DU 1er MOIS

Durée : 2 jrs	Formation ADN NCA Animation :Formateur ° Présentation des Participants ° Les Différentes activités de NCA ROUIBA ° Nom à Connaître ° Règlement intérieur: explication des règles de vie au sein de NCA ROUIBA ° Brochure d'accueil à expliciter en matière de repères ambitions et objectifs de NCA ROUIBA ° Politique Salariale ° Explication du Bulletin de salaire ° Communication interne , introduction à l'aspect formation
----------------------	--

Introduction générale :	1
Chapitre 01: La digitalisation de la fonction ressources humaines :	4
Introduction :	21
Section 1 : les technologies de l’information et de la communication et le système d’information ressource humaine	22
1.1 Internet, web et site web :	22
1.1.1 Concepts généraux sur l’internet, web et site web :	22
1.1.1.1 Définition de l’internet :	22
1.1.1.2 Définition de l’intranet :	23
1.1.1.3 Définition de l’extranet :	23
1.1.1.4 Définition de web:	23
1.1.1.5 Définition d’un site web :	24
1.1.2 Historique de web	24
1.1.3 L’évolution du web et son apport dans l’entreprise :	24
1.1.3.1 L’évolution du web :	24
1.1.3.1.1 Web 1.0	25
1.1.3.1.2 Web 2.0 :	26
1.1.3.1.3 Web 3.0	27
1.1.3.1.4 Web 4.0 :	27
1.1.3.1.5 L’apport du web pour les entreprises :	27
1.2 Les TIC et SIRH :	28
1.2.1 Les Technologies de l’Information et de la Communication (TIC) :	28
1.2.1.1 Définition des TIC :	28
1.2.1.2 Les applications TIC et la fonction Ressources Humaines :	29
1.2.1.3 L’apport des TIC sur la FRH :	30
1.2.1.3.1 Les fonctions administratives et les TIC	30
1.2.1.3.2 Gestion administrative via les TIC	31
1.2.1.3.3 La communication par le biais des TIC	31
1.2.1.3.4 La formation et le recrutement en ligne	31
1.2.1.3.5 La rémunération	32
1.2.1.3.6 L’évaluation	32
1.2.1.4 Les avantages et les inconvénients des TIC :	32
1.2.1.4.1 Les avantages des TIC :	32
1.2.1.4.2 Les inconvénients des TIC :	33
1.2.1.5 L’adoption des TIC par les entreprises	33
1.2.2 Le Système d’Information de la Ressource Humaines (SIRH) :	33
1.2.2.1 Définition de système d’information de la ressources humaines :	34

1.2.2.2	L'évolution du SIRH :.....	34
1.2.2.3	Les enjeux du SIRH :.....	35
1.2.2.4	L'impact du SIRH sur la fonction ressource humaine :	37
1.2.2.5	Le rôle du SIRH :.....	37
1.3	La digitalisation :.....	38
1.3.1	Définition de la digitalisation :.....	38
1.3.2	Les principaux avantages et inconvénients de la digitalisation	39
1.3.2.1	Les avantages offerts aux entreprises	39
1.3.2.2	Les avantages offerts aux clients.....	40
1.3.2.3	Les inconvénients de la digitalisation	40
1.4	Les outils de la digitalisation	40
1.4.1	Les serveurs.....	40
1.4.2	Les logiciels métiers	40
1.4.3	Le site Internet	41
1.4.4	Les applications mobiles	41
Section 2 : la digitalisation des volets de la GRH		42
1.1	Concepts généraux sur La digitalisation RH :.....	42
1.1.1	Définition de la digitalisation RH :	42
1.1.2	Les outils de la digitalisation RH :.....	43
1.1.2.1	Les réseaux sociaux internes :.....	43
1.1.2.2	Les outils de gamification :	44
1.1.2.3	Les plateformes d'e-learning	44
1.1.2.4	Les plateformes de gestion de fiches de paie	44
1.1.2.5	Les solutions de signature électronique	44
1.2	Les avantages, les inconvénients et les enjeux de la digitalisation RH :.....	45
1.2.1	Les avantages de la digitalisation RH :	45
1.2.2	Les inconvénients de la digitalisation RH :	46
1.2.3	Les enjeux de la digitalisation RH :.....	46
1.3	La digitalisation des fonctions de la GRH :	47
1.3.1	Le digital lié à la GPEC :	48
1.3.1.1	La mise en place d'une politique de GPEC :	48
1.3.1.2	Les avantages de la GPEC digitalisée :.....	50
1.3.2	Le e-Learning :.....	50
1.3.2.1	Définition de la formation en ligne :	50
1.3.2.2	Plate-forme de e-Learning	51
1.3.2.3	Les acteurs d'une plate-forme e-Learning et leurs rôles.....	52
1.3.2.4	Les outils de E-learning (digital Learning):	53

1.3.2.5	Les avantages et les inconvénients de la formation en ligne :	54
1.3.2.5.1	Les avantages de la formation en ligne :	54
1.3.2.5.2	Les inconvénients de la formation en ligne :	55
1.3.3	Le digitale au service de la rémunération :	56
1.3.3.1	Définition de la rémunération :	56
1.3.3.2	Les enjeux et les objectifs de la rémunération:	56
1.3.3.3	Les avantages de la dématérialisation de la gestion de rémunération :	57
1.3.4	Le digital au service de la réputation (l'e-réputation) :	57
1.3.4.1	Définition de l'e-réputation.....	57
1.3.4.2	Développement de la réputation en ligne.....	58
1.3.4.3	Entretenir l'e-réputation de l'entreprise :	58
1.3.4.3.1	Veiller sur la réputation en ligne :	58
1.3.4.3.2	Animer les médias sociaux et optimiser l'e-réputation :	58
1.3.4.3.3	Anticiper les menaces et protéger l'e-réputation :	59
1.3.4.4	L'e-réputation : un enjeu essentiel pour le recrutement de talents :	59
1.3.5	Le digital au service du marketing RH :	60
1.3.5.1	Définitions des concepts clés :	61
1.3.5.1.1	Définition de Marketing RH :	61
1.3.5.1.2	Le marketing digital :	61
1.3.5.1.3	Le marketing digital RH :	62
1.3.5.2	Enjeux du marketing RH :	62
1.3.5.3	Interaction entre le marketing RH, des RH et de la stratégie :	62
1.3.5.4	L'apport du digital dans le marketing RH.....	63
Chapitre 02: De recrutement au E-recrutement.....		49
1.1	Section 01: le recrutement.....	49
	Concepts généraux sur le recrutement :	67
1.1.1	Définitions du recrutement :	67
1.1.2	Objectif du recrutement :	67
1.1.3	Les enjeux du recrutement :	68
1.1.4	Les types de recrutement :	69
1.1.4.1	Le recrutement interne :	69
1.1.4.1.1	Définition et finalités du recrutement interne :	69
1.1.4.1.2	Les voix de recrutement interne :	70
1.1.4.1.3	Les avantages et les inconvénients du recrutement interne :	71
1.1.4.1.4	Les outils et moyens du recrutement interne :	72
1.1.4.2	Recrutement externe :	73
1.1.4.2.1	Définition et finalité du recrutement externe :	73

	1.1.4.2.2	Les avantages et les inconvénients du recrutement externe :.....	73
	1.1.4.2.3	Les outils de recrutement externe :.....	74
	1.1.5	Les raison d'être de recrutement :	76
	1.1.5.1	Le licenciement :	76
	1.1.5.2	La retraite :	77
	1.1.5.3	La démission :	77
		La politique de recrutement :.....	77
	1.2.1	L'intérêt de définition d'une politique de recrutement :	78
	1.2.1.1	Le recrutement est stratégique pour la performance de l'entreprise :.....	79
1.2	1.2.1.2	Le recrutement nécessite une anticipation :	79
	1.2.1.3	La préparation à des actions en amont et en aval :.....	79
	1.2.1.4	Le recrutement est un investissement essentiel et représente un coût :.....	79
	1.2.1.5	L'entreprise doit intégrer la dimension de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans sa politique de recrutement :	80
	1.2.2	Définition de la politique de recrutement :.....	80
	1.2.3	Contenu de la politique de recrutement :.....	80
	1.2.4	Facteurs clés de succès d'une politique de recrutement :	82
	1.2.5	Les objectifs de cette politique :.....	82
1.3		Le processus de recrutement :.....	82
	1.3.1	La stratégie de recrutement :.....	84
	1.3.1.1	Définir la stratégie de Recrutement :.....	84
	1.3.1.2	Développer L'attractivité de l'entreprise :.....	84
	1.3.2	Préparation de recrutement :	84
	1.3.2.1	L'expression de la demande :	85
	1.3.2.2	L'analyse de la demande :.....	85
	1.3.2.3	La définition du poste et du profil	85
	1.3.2.3.1	La définition du poste :	86
	1.3.2.3.2	La définition du profil du candidat :	87
	1.3.3	Recherche de candidatures :.....	89
	1.3.3.1	Prospection interne :	89
	1.3.3.2	Choix de la méthode de recherche :.....	89
	1.3.3.3	Recherches des candidatures externes :	90
	1.3.4	La sélection des candidats :	90
	1.3.4.1	Le premier tri :.....	91
	1.3.4.1.1	Analyse du curriculum vitae :.....	91
	1.3.4.1.2	L'analyse de la lettre de motivation.....	91
	1.3.4.2	L'entretien :.....	92

1.3.4.2.1	La préparation de l'entretien.....	92
1.3.4.2.2	Les types d'entretien :.....	93
1.3.4.3	Test éventuels :.....	94
1.3.4.3.1	Les types de tests :.....	94
1.3.4.3.2	Précautions d'utilisation des tests :.....	95
1.3.4.3.3	Les limites des tests :.....	95
1.3.5	Accueil, intégration :.....	96
1.3.5.1	La décision :.....	96
1.3.5.2	La proposition (négociation d'engagement) :.....	97
1.3.5.3	L'accueil :.....	97
1.3.5.3.1	Structurer la prise de fonction :.....	97
1.3.5.3.2	Piloter la période d'essai :.....	98
1.3.5.4	L'intégration :.....	98
1.3.5.4.1	Les objectifs de l'intégration :.....	98
1.3.5.4.2	Les conditions d'intégration de la nouvelle recrue dans l'entreprise :.....	99
1.3.5.4.3	Les étapes de l'intégration :.....	99
1.3.5.4.4	Le suivi de l'intégration :.....	100
Section 2	L'e-recrutement.....	101
2.1	Concepts généraux sur l'E-recrutement :.....	101
2.1.1	Historique de l'E-recrutement :.....	101
2.1.2	L'apport d'internet dans le recrutement :.....	103
2.1.2.1	Au niveau de la recherche d'emploi :.....	103
2.1.2.2	Au niveau du recrutement.....	104
2.1.3	Définitions et objectifs de l'e-recrutement :.....	105
2.1.3.1	Définitions de l'e-recrutement :.....	105
2.1.3.2	Objectifs de l'e-recrutement :.....	106
2.1.4	Les enjeux de l'e-recrutement :.....	107
2.1.5	Avantages et limites de l'e-recrutement :.....	108
2.2	Le processus de l'E-recrutement :.....	109
2.2.1	Attirer le candidat :.....	109
2.2.1.1	Communiquer sur l'environnement du poste (marque employeur).....	109
2.2.1.2	Définir le besoin :.....	109
2.2.1.3	Traduire le besoin en termes d'offre d'emploi pertinente :.....	110
2.2.2	Rechercher les candidats :.....	110
2.2.2.1	La stratégie de recrutement.....	110
2.2.2.2	La collecte des candidatures :.....	111
2.2.3	Sélectionner les candidats (matching) :.....	111

2.2.3.1	La présélection (pré-qualification)	112
2.2.3.1.1	Le tri des CV :	112
2.2.3.1.2	Les autres méthodes de présélection :	112
2.2.3.1.3	La vérification des références professionnelles :	113
2.2.3.2	Les entretiens :	113
2.2.3.2.1	Les mises en situation :	113
2.2.3.2.2	Les tests :	114
2.2.3.2.3	Les entretiens en face à face (scoring) :	114
2.2.3.3	Le choix du candidat.....	115
2.2.4	Accueil et intégration :	115
2.2.4.1	La décision :	115
2.2.4.2	Proposition et contrat :	115
2.2.4.3	l'accueil :	115
2.2.4.4	L'intégration :	116
2.3	L'E-recrutement en Algérie :	117
2.3.1	Les outils de l'e-recrutement :	117
2.3.1.1	Les outils internes.....	117
2.3.1.1.1	Espaces «carrières» des sites Internet des entreprises	117
2.3.1.1.2	Bases de données internes	117
2.3.1.2	Les outils externes	118
2.3.1.2.1	Job boards	118
2.3.1.2.2	CV thèques et Bases de Données d'anciens élèves	118
2.3.1.2.3	Réseaux sociaux sur Internet	119
2.3.1.2.4	Le recrutement par téléphone portable :	120
2.3.2	Les sites d'emploi en Algérie :	120
2.3.2.1	Emploitic.com	120
2.3.2.1	Emploi Partner.com :	120
2.3.2.2	Optioncarriere.com :	121
2.3.2.3	algeriejob.com :	121
2.3.3	L'apport et l'efficacité de l'e-recrutement pour les entreprises :	122
2.3.3.1	Mesurer l'efficacité des opérations en ligne de recrutement :	123
2.3.3.2	L'e-réputation au service du recrutement.....	124
Chapitre 3 :L'évaluation de l'E-recrutement : Cas de NCA Rouiba.....		110
Section 01 : Historique et présentation générale de l'organisation d'accueil NCA ROUIBA		110
1	Historique de l'entreprise :	127
2	Présentation de l'entreprise :	128

2.1	Sa mission et ses valeurs :.....	129
2.2	Sa vision :.....	129
2.3	Ses produits et ses gammes :.....	130
2.4	Ses réseaux et ses infrastructures :.....	130
3	La structure de l'entreprise :	131
4	La structure du département RH :	132
section 02 :La procédure de l'e-recrutement au sein de NCA ROUIBA :.....		132
1.1	Identification des besoins en personnel :.....	132
1.1.1	Définition du profil :	133
1.1.2	Prospection de candidats :	133
1.1.2.1	Source interne :	133
1.1.2.2	Sources externes :.....	134
1.1.3	La Présélection des candidats :.....	134
1.1.4	Entretiens d'embauche :.....	135
1.1.5	Débriefing et réponse aux candidats :	135
1.1.6	L'Intégration de la nouvelle recrue :.....	136
1.1.7	Charte du parrain :.....	137
2	Le processus de l'e-recrutement :	138
2.1	Le processus recrutement global :.....	138
2.2	Le processus de recrutement interne :.....	139
2.3	Le processus de recrutement externe :.....	140
3	Guide d'entretien.....	142
3.1	AXE1 : Fiche signalétique	142
3.2	AXE II : La digitalisation :.....	143
3.3	AXE III : L'e-recrutement :.....	143
3.4	L'analyse des données	144
3.4.1	L'analyse des réponses relatives à l'AXE I	144
3.4.2	L'analyse des réponses AXE II :.....	149
3.4.2.1	Analyse des réponses.....	152
3.4.3	Les réponses concernant AXE III :	155
3.4.3.1	Analyse des réponses :.....	156
	A-Questions fermés	156
	B-Questions ouvertes.....	139
Conclusion générale :		159
Annexes		