

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT**

**P.U. Koléa – Tipaza**



**L'impact de l'externalisation du recrutement sur la  
satisfaction et la fidélité des entreprises clientes.**

**Cas : EMPLOI PARTNER**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

**En vue d'obtention du Master 2 en Management Des Organisations**

**Elaborer par : MERZOUK Maamar**

**Les membres du jury :**

<b>L'encadrant</b>	<b>Examineur</b>	<b>Président</b>
Dr MELLOUD Sid Ali	SLIMANI Omar Farouk	MEZAACHE Lyazid

**Année universitaire : 2021/2022**

## *Résumé*

Notre recherche expose les résultats d'étude quantitative menée auprès d'un échantillon de 30 entreprises clientes de (Emploi Partner), cette recherche a pour objectif d'étudier l'impact de l'externalisation de recrutement sur la satisfaction et la fidélité des entreprises clientes.

Les résultats obtenus ont montré que les entreprises n'externalisent pas leur recrutement pour la raison de réduire les coûts, ainsi nos résultats ont montré qu'il existe une relation statistique significative entre la taille de l'entreprise et la décision d'externalisation, il est significatif sur la qualité de service et la satisfaction, en fin il est significatif sur la satisfaction et la fidélité.

**Mots-clés :** l'externalisation, l'externalisation RH, l'externalisation de processus de recrutement, e-recrutement.

## ABSTRACT

Our research exposes the results of a quantitative study conducted with a sample of 30 client companies (Emploi Partner), this research aims to study the impact of recruitment outsourcing on the satisfaction and loyalty of client companies.

The results obtained have shown that companies do not outsource their recruitment for the reason of reducing costs, so our results have shown that there is a significant statistical relationship between the size of the company and the decision to outsource, it is significant on the quality of service and satisfaction, in the end, it is significant on satisfaction and fidelity.

**Keywords:** outsourcing, HR outsourcing, outsourcing recruitment processes, e-recruitment.

## ملخص

يكشف بحثنا هذا عن نتائج دراسة كمية أجريت مع عينة تتكون من 30 شركة عميلة ل (Emploi partner)، و يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير الاستعانة بمصادر خارجية للتوظيف على رضا وولاء الشركات العميلة.

أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها أن الشركات لا تستعين بمصادر خارجية لتوظيفها بسبب خفض التكاليف، و أظهرت نتائجنا أن هناك علاقة إحصائية مهمة بين حجم الشركة وقرار الاستعانة بمصادر خارجية، و أيضا هناك علاقة إحصائية بالنسبة لنوعية الخدمة والرضا، و في الأخير هناك علاقة إحصائية مهمة بالنسبة للرضا والإخلاص.

**الكلمات المفتاحية:** الاستعانة بمصادر خارجية، والاستعانة بمصادر خارجية في مجال الموارد البشرية، الاستعانة بمصادر خارجية في التوظيف، والتوظيف الإلكتروني.

## *Remerciements*

*Tout d'abord, je tiens à remercier le dieu le tout puissant de m'avoir donné la force et le courage de surmonter toutes les difficultés et les défis pour réaliser ce travail.*

*Je tiens à remercier mon encadrant Dr. **Sid Ali Melloud** pour ses conseil, sa disponibilité et les efforts apportés à notre travail. Un grande merci pour la qualité d'enseignement que j'ai reçu de sa part et tous ses aides pour la réalisation et la réussite de ce mémoire.*

*Je tiens également à remercier l'entreprise Emploi Partner pour son accueil, et à mon tuteure Mme **Imen BENZAID**. Pour son temps et ses efforts.*

*Un remerciement spécial pour ma grande mère et mes parents, pour leur amour et le soutien inconditionnel à la fois moral et économique durant tout mon parcours. La réalisation de ce travail n'aurait jamais été possible sans vous. Ainsi je remercie tous les membres de la famille Sandra, Dalila, et Alicia. Merci à vous.*

*Je tiens également à remercier tous mes enseignants et mes camarades à l'ENSM.*

Merci à tous.

## ***TABLE DES MATIERE***

<b>Résumé</b> .....	II
<b>Remerciements</b> .....	III
<b>TABLE DES MATIERE</b> .....	IV
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	VII
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	VIII
<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b> .....	IX
<b>INTRODUCTION</b> .....	1
CHAPITRE 01 : Problématique .....	5
1. Contexte et objectifs de la recherche : .....	6
2. Questions de recherche et hypothèses :.....	7
2.1 Questions de recherche : .....	7
2.2 Les Hypothèses :.....	7
3. Pertinence de la recherche :.....	8
3.1 Pertinence théorique :.....	8
3.2 Pertinence managériale : .....	8
4. Contexte organisationnel : .....	8
4.1. Présentation de l’entreprise Emploi Partner :.....	8
4.2. Organisation de Emploi Partner : .....	9
4.3. Présentation de service de recrutement (HUNTEAD): .....	10
CHAPITRE 02 : Revue de la littérature et le cadre conceptuel .....	13
Revue de la littérature :.....	14
1.1 Externalisation de ressources humaines :.....	14
1.2 Externalisation du processus de recrutement : .....	15
1.3 La satisfaction et fidélité de client : .....	17
Cadre conceptuel :.....	18
1 Définition des mots clés : .....	18
2. Généralité sur le recrutement et l’e-recrutement : .....	19
2.1. Définition de recrutement :.....	19
2.2. Processus de recrutement : .....	19
2.3. La Politique de recrutement :.....	25
2.4. Du recrutement à l’e-recrutement :.....	27

2.5.	Les avantages et les inconvénients de E-recrutement :.....	29
2.6.	Les outils du E-recrutement : .....	30
3.	Généralités sur l'externalisation du processus de recrutement : .....	34
3.1.	Une idée générale sur l'externalisation :.....	34
3.2.	Définition de l'externalisation du processus de recrutement :.....	37
3.3.	Histoire de l'externalisation du recrutement :.....	37
3.4.	Processus de l'externalisation du recrutement :.....	39
3.5.	Les Avantages et les inconvénients de l'externalisation du processus de recrutement :....	40
CHAPITRE 03 : CADRE METHODOLOGIQUE.....		43
1.	Approche méthodologique .....	44
2.	Méthode de collecte des données : .....	44
2.1.	Questionnaire :.....	44
2.2.	Echelles de mesures : .....	45
3.	Echantillonnage : .....	46
3.1.	Population de l'étude : .....	46
3.2.	Méthode d'échantillonnage :.....	46
3.3.	Taille de l'échantillon :.....	46
4.	Modalités pratique de l'enquête :.....	47
4.1.	Période de l'enquête :.....	47
4.2.	Mode d'administration du questionnaire : .....	47
4.3.	Méthodes de traitement et d'analyse de données :.....	47
CHAPITRE 04: Analyse et Discussion des Résultats .....		48
1.	Analyse des résultats :.....	49
1.1	Description de l'échantillon :.....	49
1.2	L'impact de la taille d'entreprise sur la décision de l'externalisation du recrutement :.....	55
1.3	Evaluation de cabinet de recrutement Emploi Partner.....	59
1.3.1	Qualité de service : .....	59
1.3.2	Alignement des ressources :.....	59
1.3.3	Prestation de service : .....	60
1.3.4	Satisfaction .....	64
1.3.5	Fidélité .....	65
1.4	Test de fiabilité des échelles de mesures utilisées :.....	66
2.	Test des hypothèses : .....	68
H.1	: Test de l'effet de l'économie des coûts sur la satisfaction. ....	68

H.2. test de l'effet de la qualité de service sur la satisfaction..... 69

H3 : test de l'effet de la satisfaction sur la fidélité..... 71

3. Discussion des résultats :..... 72

**CONCLUSION**..... 73

**BIBLIOGRAPHIE**..... 76

**ANNEXE** ..... 81

## ***LISTE DES TABLEAUX***

Tableau 1: Fiche technique de Emploi-partner .....	9
Tableau 2: Les étapes du processus de recrutement.....	20
Tableau 3: Echelles de mesures .....	45
Tableau 4: Répartition des membres de l'échantillon selon la position hiérarchique.....	49
Tableau 5: Répartition des entreprises clientes de Emploi Partner selon leur taille .....	50
Tableau 6: Répartition des entreprises selon leur domaine d'activité.....	51
Tableau 7: Répartition des postes externalisés auprès de Emploi Partner par les entreprises clientes.....	52
Tableau 8: les raisons de l'externalisation de recrutement .....	54
Tableau 9: Relation entre la taille de l'entreprise et l'externalisation du recrutement du « top management ». .....	56
Tableau 10: le test du Khi-carré .....	57
Tableau 11: le tableau représente la relation entre la taille de l'entreprise et l'externalisation du recrutement du « middle management » .....	57
Tableau 12: le Test khi-carré.....	58
Tableau 13: le tableau représente la relation entre la taille de l'entreprise et l'externalisation du recrutement des «postes opérationnels » .....	58
Tableau 14: Le test du Khi-carré.....	59
Tableau 15: Alpha Cronbach (statistique de fiabilité) – qualité de service.....	67
Tableau 16: Alpha Cronbach (statistique de fiabilité) – économie des coûts .....	67
Tableau 17: Alpha de Cronbach (statistiques de fiabilité) - la satisfaction.....	67
Tableau 18: Alpha de Cronbach (statistique de fiabilité) – fidélité .....	68
Tableau 19: Régression linéaire simple – hypothèse 1 .....	68
Tableau 20: ANOVA – hypothèse 1 .....	69
Tableau 21: Régression linéaire multiple – hypothèse 2.....	69
Tableau 22: ANOVA – hypothèse 2 .....	70
Tableau 23: Récapitulatif de la régression linéaire multiple – hypothèse 2.....	70
Tableau 24: Régression linéaire – hypothèse H3 .....	71
Tableau 25: ANOVA – hypothèse H3 .....	71
Tableau 26: Récapitulatif de la régression linéaire simple – Hypothèse 3 .....	72
Tableau 27 : récapitulatif des hypothèses .....	72

**LISTE DES FIGURES :**

Figure 1: Organigramme d'Emploi Partner .....	10
Figure 2: Domaines RH concerné par l'externalisation.....	15
Figure 3: les cinq raisons de définir une politique du recrutement .....	26
Figure 4:le rôle du cabinet de recrutement entre les offreurs d'emplois et des demandeurs	32
Figure 5: le rôle du cabinet de recrutement entre les offreurs d'emplois et des demandeurs .....	36
Figure 6: Processus d'externalisation du recrutement.....	39
Figure 7: Répartition des membres de l'échantillon selon la position hiérarchique .....	50
Figure 8: Répartition des entreprises clientes de Emploi Partner selon leur taille.....	51
Figure 9: Répartition des entreprises clientes de Emploi Partner selon leur domaine d'activité.....	52
Figure 10: Répartition des postes externalisés par les entreprises clientes. ....	53
Figure 11: les raisons pour les quelles les entreprises externalisent leur recrutement .....	55
Figure 12: Score moyen de l'alignement des ressources .....	60
Figure 13: Score moyen de prestation de service.....	61
Figure 14: Score moyen de la qualité de service.....	63
Figure 15: Score moyen de satisfaction des entreprises.....	65
Figure 16: Score moyen de fidélité des entreprises.....	66

***LISTE DES ABREVIATIONS :***

<b>ANEM</b>	Agence nationale de l'emploi
<b>BPO</b>	Business process outsourcing
<b>CDD</b>	Contrat de travail à durée déterminée
<b>CDI</b>	Contrat de travail à durée indéterminée
<b>CV</b>	Curriculum vitae
<b>DRH</b>	Direction des ressources humaines
<b>ERH</b>	Externalisation des ressources humaines
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines
<b>HRO</b>	Human resource outsourcing
<b>IT</b>	Technologie de l'information
<b>PGI</b>	Progiciel de gestion intégré
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>RPO</b>	Recruitment process outsourcing
<b>WEB</b>	World wide web

# ***INTRODUCTION***

## INTRODUCTION

Dans le climat actuel, qui se caractérise par un rythme de développement rapide et le besoin de flexibilité, la gestion des ressources humaines devient l'objet de nombreux changements. L'un des aspects qui modifie la forme actuelle de fourniture des activités RH dans l'entreprise est l'externalisation. Ce dernier est aujourd'hui très répandu dans le monde. Elle est conçue comme une approche managériale au même titre que les autres stratégies d'entreprise. L'externalisation n'est pas un effet de mode mais ses fondements reposent sur des fondements théoriques fondamentaux. En fait, c'est un principe organisateur par le transfert d'un processus interne à un collaborateur externe, l'externalisation s'est imposée comme option de gestion efficace. Il est devenu impératif pour les entreprises de se recentrer sur le cœur de leur métier de base, c'est à dire ses raisons d'être, mais encore faudrait-il que le reste suive.

L'accélération du changement et la spécialisation par métier permettaient d'élaguer ce qui était évacuable afin d'alléger le fardeau et l'ardoise. Ainsi donc l'externalisation, devient de plus en plus un moyen d'action stratégique en vogue, qu'il s'agisse de processus de fabrication ou sous-processus, de composants qui sont assemblés partiellement par un sous-traitant, de maintenance, de logistique, de gardiennage, d'informatique, de restauration, de recherche, de formation, de facturation, paie, recrutement, dépannage, centre de services clients, etc.

L'externalisation des ressources humaines (HRO) est un concept qui remonte aux années 1990. Lever définit l'externalisation comme le remplacement d'activités réalisées en interne et l'élimination des unités qui ont précédemment produit ces services. Dans le passé, les activités RH étaient traditionnellement réalisées en interne, mais l'externalisation des pratiques RH est un outil plus en plus compétitif qui devrait se développer encore davantage au cours des prochaines années (Lever, 1997).

Les auteurs Byham et Riddle indiquent dans leurs recherches, les raisons les plus importantes pour les entreprises d'externaliser sont de réduire les coûts d'exploitation, de se concentrer sur le cœur de métier, de bénéficier de l'expertise du partenaire d'externalisation dans un domaine spécifique et de transférer tout ou partie du risque au partenaire. (Byham & Riddle, 1999)

## INTRODUCTION

Le concept d'externalisation des ressources humaines (HRO) et de RPO (Recruitment process outsourcing) est apparu dans les années 1990, lors de l'augmentation des activités d'externalisation. La RPO consiste à engager un consultant externe ou une agence pour exécuter le processus de recrutement et de sélection pour une organisation (Ume, 2010). Contrairement aux pratiques d'externalisation des ressources humaines, l'externalisation du recrutement est d'origine plus récente.

Le recrutement de bonnes personnes est l'une des contributions les plus importantes de la fonction RH. Il devient de plus en plus difficile de trouver la bonne personne qui correspond à la spécification du poste. C'est pourquoi de nombreuses entreprises spécialisées qui s'occupent entièrement du processus de recrutement sont apparues comme une aubaine pour les organisations, donnant naissance au RPO. L'objectif des RPO est de fournir un recrutement efficace, en réduisant les coûts d'embauche de manière significative pour générer de meilleurs résultats

En effet, un RPO bien géré permet d'améliorer le temps d'embauche d'une entreprise, d'augmenter la qualité de la réserve de candidats, de fournir des mesures vérifiables, de réduire les coûts et d'améliorer la conformité gouvernementale. Les entreprises recherchent désormais des avantages plus stratégiques du processus, qui se traduisent par des avantages à long terme plutôt que par des économies de coûts. Bien que la réduction des coûts joue toujours un rôle dans le processus de décision.

En revanche l'externalisation du processus de recrutement présente de nombreux avantages, elle comporte également des inconvénients que les entreprises doivent évaluer et auxquels elles doivent se préparer. Les auteurs (Duggan & Croy, 2004) affirment que, quelle que soit la qualité de prestataire de service, elle ne peut pas avoir la même connaissance de l'entreprise que ses dirigeants. Le cabinet de recrutement peut être un expert du secteur dans son ensemble, mais il n'est pas totalement au courant de la culture de l'entreprise et à ses valeurs. Ce problème peut être évité en informant en détail le prestataire de service de recrutement avant de lancer le processus.

En fin le point de départ de tout processus de l'externalisation du recrutement est la sélection du prestataire de services d'externalisation que l'entreprise va utiliser. L'objectif est d'établir une relation contractuelle à long terme, ce qui commence dès la sélection du fournisseur, en

## **INTRODUCTION**

fin de compte, tout cela nous ramène à la question de savoir si le fournisseur de service peut réellement fournir à l'entreprise un service qui lui permet d'obtenir de meilleurs résultats pour son processus par rapport à ce qu'il peut produire en interne. Donc le choix d'un prestataire de service est une étape clé pour la réussite de l'externalisation. D'où le prestataire de services est tenu de fournir un service de haute qualité et de répondre aux exigences du client afin que celui-ci soit satisfait et loyal envers elle.

# ***CHAPITRE 01 : Problématique***

## **Chapitre 01 : Problématique**

### **1. Contexte et objectifs de la recherche :**

L'externalisation de recrutement était changer avec le temps, dans le passé l'externalisation du processus de recrutement était principalement considérée comme un service qui aidait les entreprises à pourvoir rapidement et à moindre coût des postes de bas niveau sans prendre le temps du personnel RH (Gale, 2016). Ces dernières années, au cours de la récession, de nombreuses entreprises ont été mieux informées sur la procédure de RPO et comprennent mieux les opportunités et les avantages qu'elle offre. Le marché de l'externalisation du processus de recrutement évolue rapidement et les entreprises recherchent désormais un partenaire stratégique avec lequel s'associer afin d'apporter de nouvelles capacités à la fonction RH au lieu d'être principalement motivées par la réduction des coûts (Cappello & Constance, 2011).

L'importance de l'externalisation de processus de recrutement est la relation entre l'entreprise cliente et le prestataire de service. Car le succès du processus repose sur les capacités du fournisseur. Conseille de rechercher un partenaire qui peut aider à développer un plan d'organisation et de recrutement et qui est capable d'apporter des compétences de niveau expert, un historique de succès prouvé et qui comprend la culture et les valeurs de l'entreprise.

Gale (2016), poursuit en affirmant que la clé du bon fonctionnement d'une relation est la définition claire des droits et des attentes. L'auteur souligne l'importance de considérer comment l'externalisation de la fonction de recrutement affecte le personnel de l'entreprise. La prise en compte des pièges possibles à l'avance, ainsi que l'intégration des cadres et des employés dans le processus, sont des facteurs clés pour que celui-ci fonctionne.

La performance perçue d'un service tel que l'externalisation des activités RH est principalement déterminée par la qualité du service reçu, car la performance du service est essentiellement une mesure de la qualité du service (Ahrholdt, Gudergan, & Ringle, 2017).

Les entreprises qui externalisent leur recrutement attendent de leur prestataire de services qu'il fournisse un processus et un résultat de qualité. Plus précisément l'efficacité du service de recrutement, du point de vue de la qualité du service, se réfère à l'atteinte de la performance du service, composée à la fois de la qualité du processus service et la qualité du résultat du service, qui se traduit à son tour par la satisfaction et la fidélité du client, le cadre de la qualité de service, de la satisfaction et de loyauté correspond bien à la théorie S-O-R (Stimulus-Organism-Response) de Mehrabian et Russell, 1974. Selon laquelle la qualité de service reçue par les clients est stimulée par les interactions avec les prestataires de services,

## Chapitre 01 : Problématique

ce qui conduit à l'organisme du client (satisfaction), caractérisé par une expérience d'externalisation agréable, qui aboutit finalement à la réponse (décision) de poursuivre la relation d'externalisation avec le même prestataire de services.

Pour bien mener notre recherche, nous avons fixé comme objectif principal de mesurer

L'impact de l'externalisation de recrutement sur la satisfaction et la fidélité des entreprises clientes.

De cet objectif dérive les sous objectifs ci-dessous :

- Mesurer l'effet de la contrainte économique sur la satisfaction ;
- Mesurer l'impact de qualité de service sur la satisfaction ;
- Mesurer l'impact de la satisfaction sur la fidélité.

## 2. Questions de recherche et hypothèses :

### 2.1 Questions de recherche :

Au fil du développement de ce travail de recherche, nous tenterons de répondre aux questions de recherche suivantes :

**Qu'elle est l'impact de l'externalisation du recrutement sur la satisfaction et la fidélité des entreprises clientes ?**

Pour mieux appréhender notre question principale, nous avons formulé les sous-questions suivantes :

- Pourquoi les entreprises externalisent leurs processus de recrutement ?
- Est-ce que la taille et le secteur d'activité influencent la décision de l'externalisation ?
- Quels sont les avantages du RPO perçus par l'entreprise ?

### 2.2 Les Hypothèses :

**Hypothèse 1 :** les entreprises externalisent leur recrutement par contraintes économique ;

**Hypothèse 2 :** La fiabilité du processus du recrutement externe pousse les entreprises à faire ce choix ;

**Hypothèse 03 :** Il y a une relation positive entre la satisfaction et la fidélité des entreprises clientes.

## **Chapitre 01 : Problématique**

### **3. Pertinence de la recherche :**

#### **3.1 Pertinence théorique :**

Notre recherche est l'une des premières à développer un modèle conceptuel qui examine le l'externalisation du recrutement et la satisfaction des entreprises.

#### **3.2 Pertinence managériale :**

Dans un marché hautement concurrentiel, des facteurs tels que le développement technologique, la qualité de service, la satisfaction et les coûts de service sont importants pour les fournisseurs de service de RPO afin d'établir une base de clients et d'augmenter leur fidélité.

Cette recherche vise à formuler à EMPLOI PARTNER des recommandations pertinentes pour renforcer la confiance de sa marque, sa qualité de service, la fidélité des clients, etc..

### **4. Contexte organisationnel :**

#### **4.1. Présentation de l'entreprise Emploi Partner :**

Emploi-Partner est une entreprise experte du e-recrutement agréée par l'État et partenaire de l'ANEM qui propose des solutions de Recrutement innovantes et Sourcing pour accompagner ses clients dans leurs projets de développement RH. ([www.emploiartner.com](http://www.emploiartner.com))

## Chapitre 01 : Problématique

**Tableau 1:** Fiche technique de Emploi-partner

<b>Site web</b>	<a href="http://www.emploiartner.com">http://www.emploiartner.com</a>
<b>Secteur</b>	Recrutement
<b>Statut juridique</b>	EURL
<b>Siège social</b>	Kouba, Alger
<b>Taille de l'entreprise</b>	11-50
<b>Collaborateurs</b>	50
<b>Classement national</b>	1284
<b>Fondée en</b>	2009
<b>Spécialisations</b>	Sourcing, recrutement, placement et marketing RH
<b>Logo</b>	
<b>Récompenses et trophées</b>	3 <sup>ème</sup> place aux trophées Med-IT 2010

**Source :** ZIZI Majda Hana et BENKAMLA Mohamed Abdelaziz, l'entrepreneuriat digital : un stimulant de la croissance économique en algeries, journal of contemporary business and economic studies, 2021

### 4.2.Organisation de Emploi Partner :

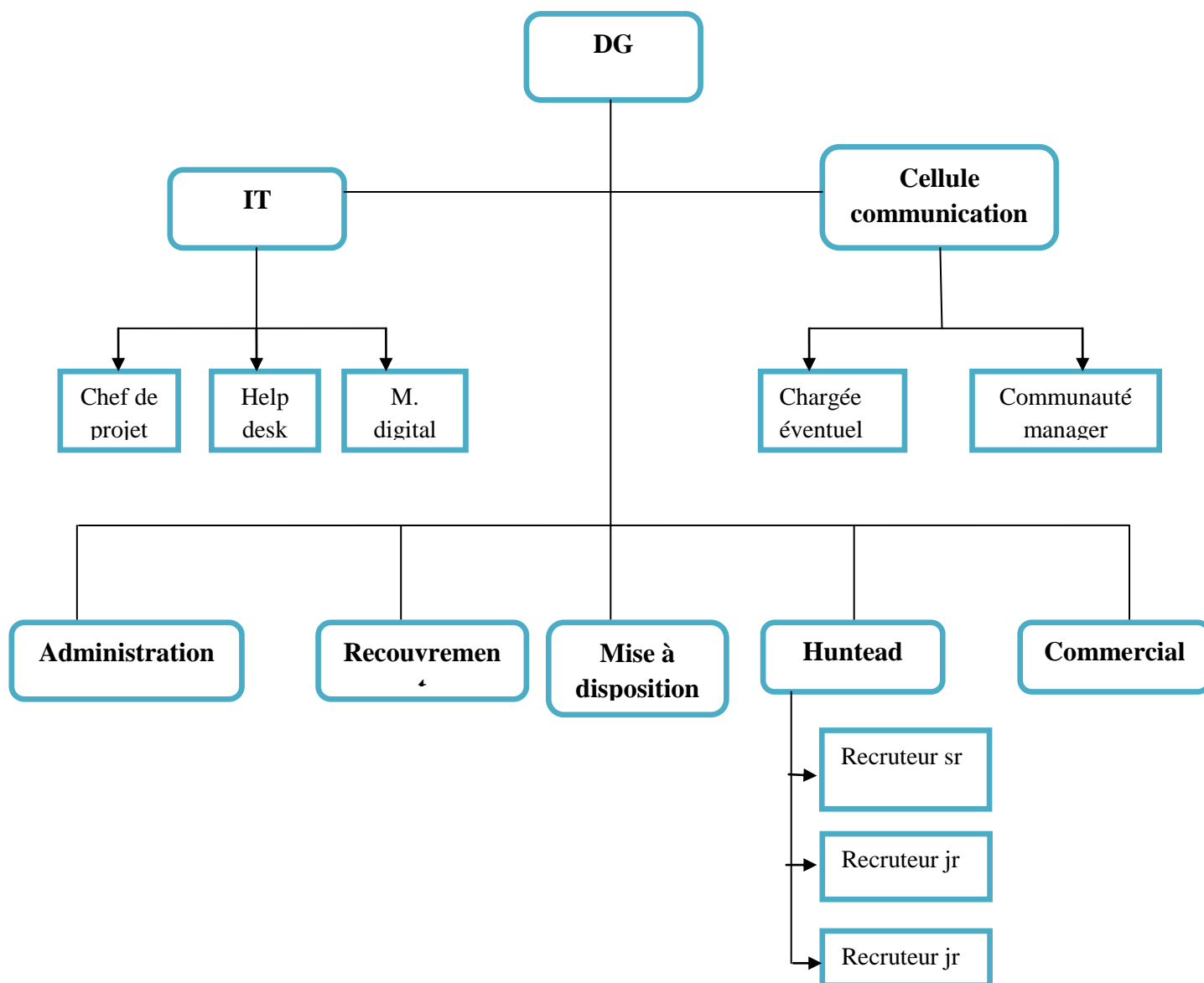
L'organisation de Emploi Partner est composée de cinq niveaux de responsabilité placés sous la direction générale :

- Direction générale ;
- Direction IT ;
- Direction commerciale ;
- Administration et recouvrement ;
- Direction de Hunthead.

Dans notre travail, nous nous intéressons uniquement au service des procédures du recrutement de l'entreprise Emploi Partner.

## Chapitre 01 : Problématique

Figure 1: Organigramme d'Emploi Partner



Source : élaborer par Emploi Partner

### 4.3. Présentation de service de recrutement (HUNTEAD):

Huntead filiale Emploi Partner spécialisée dans l'approche directe des profils cadres et top manager, l'équipe Huntead travaille depuis des années à la satisfaction du client, sa valeur principale, son expertise est généraliste pour satisfaire les exigences de ses clients dans différents secteurs d'activité, qu'importe une PME ou un grand compte, il accompagne avec la formule qui correspond le mieux jusqu'au recrutement.

## **Chapitre 01 : Problématique**

La mission principale du service recrutement d'Employ Partner est d'effectuer le meilleur recrutement pour ces clients. À cette fin, il recherche méticuleusement la mission des postes occupés par ses clients.

- Il comprend les descriptions de poste et les profils des candidats recherchés, et il s'avère capable de commencer à communiquer les offres à leurs sites d'emploi partenaire, aux réseaux sociaux et à Candidat thèque.
  
- Il procède à toutes les vérifications nécessaires et à la présélection des candidatures reçues.



## **CHAPITRE 02 : Revue de la littérature et le cadre conceptuel**

## Chapitre 02 : Cadre théorique

### *Revue de la littérature :*

#### 1.1 Externalisation de ressources humaines :

Le transfert des activités RH de l'interne vers des prestataires externes et indépendants est également bien établi dans les grandes économies. La fonction RH est soumise à des agendas équivalents à ceux des autres fonctions et des prestataires internes. Ce transfert est bien ancré en termes de maturité temporelle et d'ampleur des participants, même si (Shen, 2005) indique que son développement et sa croissance prévue sont loin d'être significatifs, tandis que (Chiang, Chow, & Birtch, 2010) signalent des différences dans les priorités d'externalisation des RH et les niveaux d'activité à travers le monde.

Jusqu'à présent, les recherches se sont concentrées sur les antécédents de l'utilisation de l'ERH (l'externalisation de ressources humaines), tels que la taille de l'entreprise, les pressions sur les coûts et le type de pratiques RH (Klaas, McClendon, & Gainey, 2001), ou sur les résultats de l'utilisation de l'ERH, tels que la performance de l'entreprise, la satisfaction de l'entreprise envers les fournisseurs d'ERH et les avantages perçus par l'entreprise (Gainey & Klaas, 2003). Cependant, ces études n'ont porté que sur les parties prenantes internes à la question de l'impact de l'utilisation de l'HRO sur les parties prenantes externes, telles que les candidats, a été relativement peu abordée.

Ordanini et Silvestri (2008) affirment que le taux de croissance accéléré de la HRO entraîne des changements dans le type d'activités RH externalisées. La HRO couvre un large domaine, allant des fonctions administratives comme la paie à des fonctions plus stratégiques comme la conception de systèmes RH (Klaas, McClendon, & Gainey, 2001). Il existe cependant un consensus général dans la littérature sur le fait que les activités non stratégiques ou transactionnelles devraient être externalisées (Ordanini & Silvestri, 2008), mais que les activités ou pratiques stratégiques essentielles devraient être conservées en interne (Fang, Shen, & McBride, 2005). Pourtant classer des tâches comme le recrutement et la sélection restent controversés, car certains les considèrent comme des fonctions non stratégiques (Hall & Torrington, 1998), tandis que d'autres les classent comme des fonctions stratégiques (Gainey & Klaas, 2003).

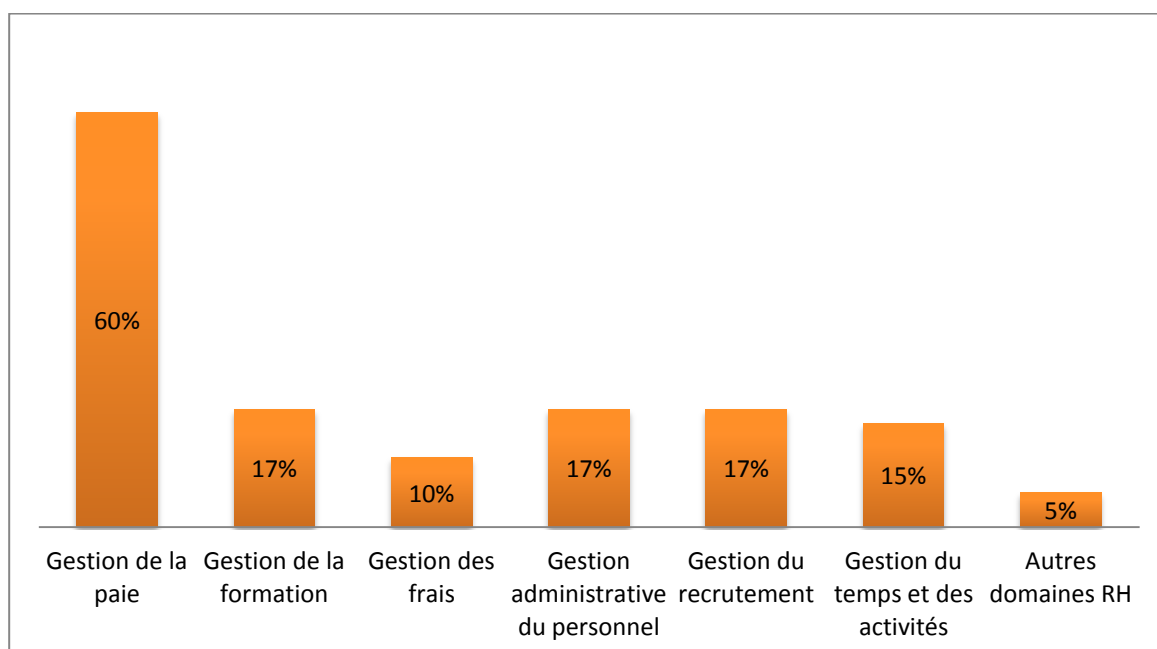
Selon Thomas et Patrick (2008), L'externalisation RH n'a pas vocation à couvrir tous les aspects de la fonction RH. Elle libère plutôt du temps et de l'énergie pour des activités susceptibles d'accroître la performance et la valeur ajoutée de l'entreprise, tant

## Chapitre 02 : Cadre théorique

individuellement que collectivement, notamment en procurant à l'entreprise un avantage concurrentiel. Ainsi, les entreprises qui veulent garder le contrôle sur tout le travail originel en RH, en essayant de se convaincre que cela leur permet de maintenir un savoir-faire, ne peuvent que prouver qu'elles ne savent pas faire la distinction entre ce qui est stratégique et ce qui ne l'est pas. (Thomas & Patrick, 2008).

Selon le cabinet Markess International, plus d'un tiers des entreprises se présentent comme ouvertes à l'externalisation RH de tout ou partie de leurs applications ou processus RH, toutes formes contractuelles confondues et quels que soient les domaines RH concernés (Thomas & Patrick, 2008).

**Figure 2:** Domaines RH concerné par l'externalisation



**Source :** Markess International – étude 2007 sur un échantillon de 220 entreprises, non représentatif de l'univers des entreprises basées en France.

### 1.2 Externalisation du processus de recrutement :

L'externalisation est définie comme un accord par lequel une entreprise (client) engage une autre entreprise (prestataire de service) pour exécuter des fonctions spécifiques en son nom (Mohr, Sengupta, & Slater, 2011)

G. Brown et G. Maxwell (2002), montrent que la qualité de service et la satisfaction client découlent de pratiques managériales centrées sur la relation en favorisant l'empathie, la réactivité et l'assurance dans les conseils prodigués. Ils complètent les recherches menées par c St. Frenkel et al. (1998), concernant l'organisation du travail du centre d'appels, fonctionne

## Chapitre 02 : Cadre théorique

selon le modèle de Taylor. Les objectifs poursuivis sont la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité, une volonté de recentrer l'organisation sur son cœur de métier, et une volonté d'augmenter la flexibilité au sein de la structure (Ying, 2000), cette pratique réduit les coûts intangibles pour l'organisation, améliore les relations avec le client dans le cas d'une externalisation réussie grâce à un meilleur service (Kok, 2005).

L'externalisation du processus de recrutement semble être une tendance à la hausse, étant donné qu'un budget important est utilisé pour le processus de recrutement interne et que le résultat du processus de RPO se traduit toujours par des économies importantes pour l'organisation. En outre, le RPO présente de nombreux avantages, notamment une exécution plus rapide et plus prompte que toute autre fonction des RH (Shelgren, 2004).

Dans le passé, l'externalisation du processus de recrutement était principalement considérée comme un service qui aidait les entreprises à pourvoir rapidement et à moindre coût des postes de bas niveau sans prendre le temps du personnel RH (Gale, 2016). Ces dernières années, au cours de la récession, de nombreuses entreprises ont été mieux informées sur la procédure de RPO et comprennent mieux les opportunités et les avantages qu'elle offre. Le marché de l'externalisation du processus de recrutement évolue rapidement et les entreprises recherchent désormais un partenaire stratégique avec lequel s'associer afin d'apporter de nouvelles capacités à la fonction RH au lieu d'être principalement motivées par la réduction des coûts (Cappello & Constance, 2011).

Selon (Kakabadse & Kakabadse, 2002) les principales raisons du processus d'externalisation du recrutement sont toujours les économies de coûts. Cependant, ils ont également ajouté certains aspects différents pour l'externalisation comme les meilleures pratiques, la bonne qualité de service et l'accent sur les compétences de base de toute entreprise.

Ume-Amen a découvert que la décision d'externalisation visait traditionnellement à réduire les coûts. Mais que la mondialisation a influencé l'industrie, ce qui explique que les entreprises recherchent désormais des avantages plus stratégiques du processus, qui se traduisent par des avantages à long terme plutôt que par des économies de coûts. Bien que la réduction des coûts joue toujours un rôle dans le processus de décision, d'autres facteurs ont été identifiés comme l'amélioration de la qualité, l'augmentation de la capacité, la réserve et la compétence des candidats. La pression du temps et le manque de personnel en interne. (Ume, 2010).

## Chapitre 02 : Cadre théorique

### 1.3 La satisfaction et fidélité de client :

La satisfaction client est finalement un sentiment de plaisir, le résultat d'une expérience clients liés à des services ou des produits. Cependant, dans un contexte d'une l'entreprises, quand on parle de satisfaction client - par exemple, quand on dit "mesurer la satisfaction client", cela peut être positif ou négatif, et inclut donc l'insatisfaction client (Rahaingonjatovo, 2019).

Le « paradigme de dis confirmation des attentes » est un modèle qui a été développé par le chercheur Richard L. Oliver (Oliver & Swan,1989). Celui-ci explique que la satisfaction client est le résultat de la comparaison entre qualité/performance attendue et qualité /performance perçue d'un produit ou service (Oliver & Swan, 1989) :

- si la qualité perçue par le client est inférieure à la qualité attendue par celui-ci, le résultat sera une insatisfaction ;
- si la qualité perçue est égale la qualité attendue par le client, il s'agira d'une satisfaction ;
- si la qualité perçue d'auprès le client est supérieure à la qualité attendue, nous parlerons de forte satisfaction.

Christian BARBARAY (2016) s'exprime sur la satisfaction client dans son livre « Satisfaction, fidélité et expérience client ». Selon lui, un client est la personne la plus importante pour une entreprise. Il explique que la satisfaction a un lien direct avec l'expérience du consommateur.

Il est donc préférable de connaître tous les éléments qui vont influencer une bonne ou une mauvaise expérience client. La fidélité est en lien avec la satisfaction. Si un client est satisfait, celui-ci a plus de chances de devenir fidèle à une marque. Il souligne le fait que les études de la satisfaction sont des études d'expérience. Il est important qu'une entreprise soit consciente des éléments qui vont impacter l'expérience du consommateur.

Selon (BARBARAY, 2016) les clients fidèles sont considérés comme des clients « fidèles », c'est-à-dire des individus qui répondent positivement aux trois affirmations suivantes : (BARBARAY, 2016)

- Je suis très satisfait;
- Je recommanderais;

## Chapitre 02 : Cadre théorique

- Je rachèterai.

Microsoft a été l'une des premières entreprises à utiliser cette métrique de fidélité dans les années 2000, avec un taux de « fidélité » d'environ 33 %. Les méthodes de ces trois déclarations sont toujours valables.

Une autre revue s'exprime également sur le sujet (Véronique, Eric, & Véronique, 2003) D'après ses recherches, si un client a une fidélité très élevée, et qu'il existe un changement au niveau du produit ou du service, la satisfaction diminuera. Mais cette diminution n'amènera pas pour autant à une infidélité. Un client très fidèle peut supporter des changements jusqu'à un certain seuil avant d'être insatisfait.

### *Cadre conceptuel :*

#### 1 Définition des mots clés :

##### 1.1. Recrutement :

- Le recrutement est un processus qui analyse le besoin à l'intégration de nouvelle embauche. Il est long et coûteux. La rigueur avec laquelle on le conduit est la meilleure garantie du succès (BACHY, 2010).

##### 1.2. E-recrutement :

- L'e-recrutement est une méthode de recrutement qui a redéfini le marché de la recherche de l'emploi. L'internet permet de traiter des offres mais aussi d'en diffuser de façon décentralisée à moindre coût et en temps réel (Paretti, 2016).

##### 1.3. L'externalisation :

- L'externalisation consiste à confier une activité à un prestataire externe, plutôt que de réaliser en interne (Bailleux, 2020).

##### 1.4. L'externalisation des activités RH :

- L'externalisation des ressources humaines est le transfert d'activités de ressources humaines qui étaient auparavant effectuées en interne ou que l'organisation était capable d'effectuer en interne vers une organisation externe (Glidja & Juddith, 2012).

##### 1.5. L'externalisation de processus du recrutement :

- L'externalisation de processus du recrutement se définit comme l'externalisation de tout ou partie de l'activité de recrutement de l'organisation à un consultant externe ou à une agence (Cappello & Constance, 2011).

## **Chapitre 02 : Cadre théorique**

### **2. Généralité sur le recrutement et l'e-recrutement :**

#### **2.1. Définition de recrutement :**

Le recrutement est une étape fondamentale et essentielle dans toute agence professionnelle, et c'est un ensemble d'actions menées dans une organisation donnée pour trouver des candidats qui correspondent aux besoins de l'organisation pour un poste donné (Benbouabdellah, 2013).

«Le recrutement est un processus qui va de l'analyse du besoin à l'intégration de nouvelle embauche. Il est long et coûteux. La rigueur avec laquelle on le conduit est la meilleure garantie du succès » (BACHY, 2010).

D'après les deux définitions précédentes du recrutement, nous pouvons voir que le recrutement est une série d'activités de recherche de main-d'œuvre qui impliquent d'informer les candidats potentiels en interne et en externe d'une offre d'emploi. Afin de les inciter à fournir leurs services en déposant une candidature, toutes les opérations sont précédées et préparées par un recrutement, le recrutement est donc une étape très importante dans la recherche d'efficacité et de performance dans toutes les organisations, car les conséquences d'un mauvais recrutement sont énormes et ont un impact énorme sur l'entreprise Sans aucun doute fatal.

#### **2.2. Processus de recrutement :**

Le recrutement est une démarche rationnelle visant à se procurer de nouveaux salariés, il doit pour cela suivre un certain nombre d'étapes en vue d'être efficace. Selon (Paretti, 2016), les étapes du recrutement peuvent être résumées dans le tableau suivant :

## Chapitre 02 : Cadre théorique

**Tableau 2: Les étapes du processus de recrutement**

<b>I Définition du besoin</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demande de recrutement</li> <li>2. Décision de recruter</li> <li>3. Définition du poste</li> <li>4. Définition du profil</li> </ol>
<b>II Recherche des candidats</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Prospection interne</li> <li>6. Recherche des candidatures externes</li> </ol>
<b>III Sélection des candidats</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. 1<sup>er</sup> tri des candidatures</li> <li>8. Questionnaire</li> <li>9. Entretiens</li> <li>10. Tests</li> </ol>
<b>IV Concrétisation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Décision</li> <li>12. Négociation des conditions du contrat et signature</li> <li>13. Accueil et intégration</li> </ol>

**Source :** PERETTI. J-M, « gestion des ressources humaines », 21<sup>ème</sup> édition, paris, 2016, page 62-64

### ❖ Etape ( I ) : Définition du besoin recrutement

La première étape du processus de recrutement consiste dans la demande de recrutement, la prise de la décision de recruter et la définition du poste et du profil (Paretti, 2016)

#### **1. Demande du recrutement :**

Une demande d'employé de remplacement, émane du supérieur hiérarchique dont il s'agit. Cela peut être dû au transfert, au départ ou à la retraite d'un employé. L'examen de la demande est supérieur à une simple demande. Soumis le recrutement va du local au global, selon la méthode. Des travaux supplémentaires peuvent être complétés en remplaçant l'original ou en ajoutant une autre position.

## Chapitre 02 : Cadre théorique

### 2. La décision de recruter :

Avant de lancer un contrôle des opérations, il est nécessaire d'évaluer la probabilité de la demande, cela vous permet de déterminer si toutes les solutions possibles pour rationaliser la productivité et réorganiser les services ont été envisagées. En effet, l'évaluation du hasard détermine si l'externalisation ou le personnel supplémentaire sont considérés comme des solutions potentielles.

### 3. La définition de l'emploi :

La description de poste pour un rôle doit présenter toutes ses qualités importantes dans le bon ordre. Cela aide les recruteurs à mener à bien leur travail. Une mauvaise description de poste peut entraîner un échec ou même une perte d'intérêt pour le poste. Vous devez fournir aux candidats des informations exactes et impartiales qui correspondent au monde réel.

#### • Analyse de l'emploi :

L'analyse de l'emploi respecte deux principes, elle s'attache à ce qui est fait dans la réalité au poste tel qu'il est et non tel qu'il devrait être et aux activités non à la personne.

#### • La description de la fonction :

La fiche de description de poste comprend plusieurs rubriques nous citons l'identification du poste avec son intitulé, les responsabilités et les missions de l'emploi, inventaire des tâches de travail, description des activités avec l'aide des opérationnels.

### 4. Définition du profil: La fiche de fonction comprend trois rubriques principales:

- **La mission confiée :** C'est les objectifs et les finalités du poste, les tâches à accomplir et le niveau hiérarchique ;
- **Les compétences nécessaires :** La fiche distingue tous les postes de l'entreprise, les compétences transversales requises à ce niveau ou, au sein de cette fonction, et les compétences spécifiques propres à ce poste;
- **Le profil du candidat :** Elle se définit précisément par la formation de base, la formation requise, les compétences spécifiques requises, l'expérience nécessaire.

#### ❖ **Étape ( II ) : La recherche des candidatures**

Il est conseillé de rechercher plusieurs sources afin de cibler un plus grand éventail de candidats potentiels. La recherche peut donc être une prospection interne ou externe. (Paretti, 2016).

## Chapitre 02 : Cadre théorique

### 1. La prospection interne :

Ils utilisent la promotion du mouvement au sein de l'entreprise pour aider les employés à trouver un emploi. Les entreprises utilisent une combinaison de promotion interne et externe pour atteindre un juste équilibre.

Un salarié de l'entreprise travaillant déjà pour l'entreprise est considéré comme impliqué dans le recrutement interne, même si le processus de candidature est le même pour les candidats internes et externes. Dans certains cas, les candidats doivent passer les mêmes tests que les candidats externes.

### 2. La recherche des candidatures externes :

La recherche des candidatures externes renvoie :

- comparer des candidats internes avec des candidats externes afin d'obtenir des informations sur les niveaux relatifs des marchés du travail interne et externe;
- Au souci d'enrichir le capital humain par l'apport de « sang nouveau » et/ou de rajeunir la pyramide des âges ;
- Il est impossible de trouver les informations requises dans l'entreprise. ça peut être postes de bas niveau, postes de niveau d'entrée ou postes très spécifiques impliquant le cours d'origine.

#### ❖ Etape (III) : La sélection des candidats

Plusieurs méthodes ou techniques sont souvent utilisées pour sélectionner ou recruter un ou plusieurs candidatures parmi les candidatures reçues. (Paretti, 2016)

### 1. Le tri des candidatures :

Une annonce bien formulée et l'utilisation associée des canaux de recherche devraient vous permettre de collecter un grand nombre de candidatures. Il est donc clair qu'il faut un classement important entre toutes les candidatures reçues, dont certaines sont parfois "fantaisistes" ou vraiment inappropriées.

Cependant, il faut les considérer un par un pour ne pas manquer Candidat intéressant. Cette tâche de base peut prendre du temps. Il est donc nécessaire d'optimiser ce processus d'identification. On peut d'abord exécuter un Discrimination dans le formulaire de

## Chapitre 02 : Cadre théorique

candidature : aucun élément requis, médiocre Présentation, qui reflète a priori des candidats peu motivés ou peu sérieux. Cependant, cette méthode n'élimine qu'un petit nombre de fichiers et reste une méthode très superficielle. Ensuite, il faut s'intéresser au contenu du CV. Accélérer et fiabiliser le classement des CV.

### 2. Le questionnaire des candidats :

Les questionnaires permettent aux entreprises de recueillir des compétences et des personnalités de candidat, exactement et de la même manière est un élément requis pour lui. Les questionnaires sont souvent traités et complétés "en ligne". La jurisprudence condamne les questions frivoles des employeurs et accepte la non-divulgence d'informations sans rapport avec les compétences professionnelles.

L'analyse des questionnaires et des CV permet de convoquer le meilleur rendez-vous possible. Pour les entretiens, c'est l'outil d'évaluation le plus largement utilisé dans le processus d'entretien de recrutement.

### 3. L'entretien des candidats :

Les entretiens sont utilisés dans presque toutes les embauches : il s'agit généralement d'une question L'étape finale du processus de sélection où plusieurs personnes peuvent intervenir, En particulier les responsables du recrutement et les supérieurs hiérarchiques des employés Potentiel. Deux types d'entretiens peuvent être menés:

- L'entretien structuré se déroule d'une manière préétablie : l'interaction recruteur/candidat est standardisée et les réponses sont analysées précisément.
- L'entretien non structuré : se déroule d'une manière spontanée et varie en fonction du recruteur et de chacun des candidats. Ce dernier type d'entretien est majoritairement utilisé : or, il apparaît que le degré de structuration de l'entretien a un effet sur sa validité.

Un entretien de recrutement peut comprendre plusieurs étapes comme :

- L'accueil du candidat ;
- La recherche des informations complémentaires par rapport au CV et la lettre de candidature ;
- Les critères de motivation ;
- La validation des compétences ;
- La vérification des caractéristiques de personnalité ;

## Chapitre 02 : Cadre théorique

- La présentation de l'entreprise et du poste ;
- La conclusion de l'entretien.

### 4. Les tests des candidats :

Les tests peuvent être classés en trois catégories :

- **Les tests d'aptitudes** : Pour une tâche donnée, ils produisent des mesures précises et ont généralement une bonne valeur prédictive de l'efficacité requise de l'activité associée. Les tests d'intelligence et de connaissances entrent dans cette catégorie.;
- **Les tests de personnalité** : ils sont conçus pour déterminer la personnalité d'un candidat, Les questionnaires ou listes de contrôle sur le tempérament se composent d'un grand nombre de questions fermées, de sorte que la liste de contrôle sur le tempérament de Guildford-Zimmerman comprend trois cents questions liées à la vitalité et à la sociabilité. Cette Graphologie vise à découvrir l'individualité en écrivant selon des codes très empiriques;
- **Les tests de situation** : Ces tentatives placent le candidat dans la situation la plus proche de lui, ces tests sont des épreuves et des exercices à faire pour enfin donner un résultat clair au candidat.

### ❖ Etape (IV): Accueil et intégration

La dernière étape du processus de recrutement comporte la décision, le contrat, l'accueil et l'intégration. (Paretti, 2016).

#### 1. La décision de recruter :

A l'issue de l'entretien et des tests éventuels, le service interne ou le cabinet externe en charge du recrutement, et le supérieur hiérarchique demandeur de vérifient le profil du candidat retenu.

Les séances de synthèse entre différents enquêteurs peuvent être comparées opinions exprimées sur différents candidats. La diversité des entretiens augmente l'objectivité de l'évaluation et la validité du pronostic.

La décision finale est généralement prise par le supérieur hiérarchique sur la base de toutes les données collectées.

## **Chapitre 02 : Cadre théorique**

### **2. La négociation des conditions du contrat et signature :**

Une fois la décision prise, il y a souvent des conditions à négocier, comme le salaire, la date d'entrée, etc.

Lors de la négociation de recrutement, le candidat retenu reçoit un rapport sur l'évaluation faite à son encontre, comprenant, entre autres, des prévisions favorables justifiant la décision, ainsi que d'éventuelles réserves sur le sujet.

### **3. L'accueil du candidat :**

Une fois qu'il est décidé d'embaucher un candidat, il faut se présenter à la date convenue le nouveau collaborateur et assurer son accueil et sa l'intégration.

### **4. L'intégration du candidat :**

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.

### **2.3. La politique de recrutement :**

L'enrichissement du capital humain est un mode de gestion des ressources humaines important qui s'inscrit dans la politique de recrutement à long terme de l'entreprise. La politique de recrutement elle permet une bonne allocation des ressources en ligne avec la stratégie de l'entreprise (Alain, 2009).

#### **a. Définition de la politique du recrutement :**

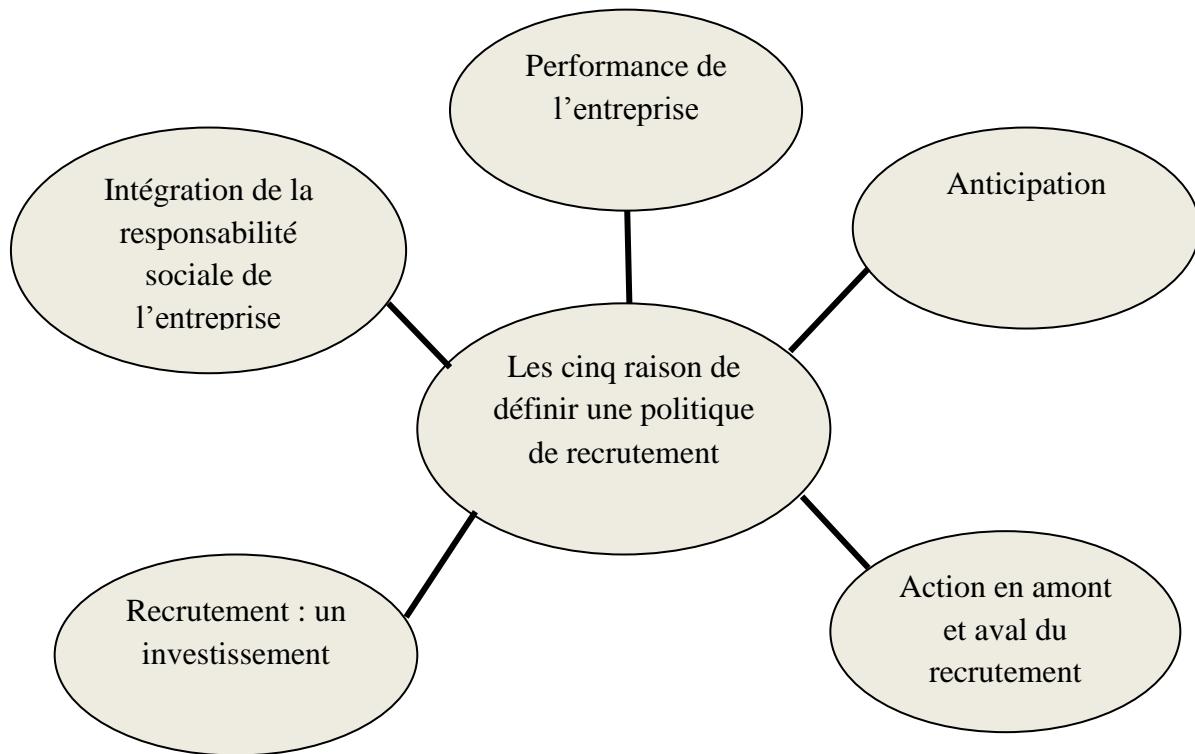
Selon Alain Gavand (2009), « La politique de recrutement d'une entreprise est une vision à moyen terme avec un ensemble de décisions liées au choix des moyens pour anticiper et répondre à tous les postes nécessaires à ce besoin dans le cadre général d'une gestion d'avenir du travail. Les compétences, elles-mêmes inscrites dans la stratégie du personnel et la stratégie générale de l'entreprise ».

#### **b. Les cinq raisons de la politique du recrutement :**

La raison de la politique s'articule autour de cinq raisons qui obligent les entreprises à démarrer le processus d'embauche. Les raisons de développer une stratégie de recrutement au sein d'une organisation sont les suivantes: (Alain, 2009)

## Chapitre 02 : Cadre théorique

**Figure 3:** les cinq raisons de définir une politique du recrutement



**Source :** ALAIN Gavand, le recrutement, 11<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2009, P 26

### **a. Le recrutement est la stratégie pour la performance de l'entreprise :**

Attirer et retenir les talents est l'un des facteurs clés de la performance de l'entreprise et constitue donc un enjeu important pour les entreprises. (Alain, 2009).

### **b. Le recrutement nécessite une anticipation :**

Dans certains cas, cette anticipation se justifie par le fait que les nouvelles recrues ont besoin d'une longue adaptation au poste de travail, pouvant atteindre plusieurs mois, voire plusieurs années pour des métiers spécifiques. (Alain, 2009)

### **c. Les actions en amont obligent une préparation à moyen terme :**

Pour être un employeur attractif, vous devez être performant avant d'embaucher. Par conséquent, les effets des politiques de recrutement ne sont pas immédiats et nécessitent une action rapide. (Alain, 2009)

## Chapitre 02 : Cadre théorique

### **d. Le recrutement est un investissement essentiel et représente un coût :**

Le recrutement est un investissement, et l'échec du recrutement représente la charge pour une entreprise d'établir une approche et une évaluation des politiques plus professionnelles. Cette politique de recrutement correspond donc à l'investissement réel. (Alain, 2009)

### **e. L'entreprise doit intégrer la dimension de responsabilité sociale dans sa politique de recrutement :**

Sur le plan sociétal, les conséquences des politiques de recrutement des entreprises sont importantes, donc les dispositifs du recrutement doivent être cohérence avec les valeurs de l'entreprise mais dans le respect des droits fondamentaux du candidat.(Alain, 2009)

### **2.4. Du recrutement à l'e-recrutement :**

Tout d'abord il faut savoir c'est quoi le e-recrutement :

- L'e-recrutement, est un recrutement traditionnel enrichi de nouvelles méthodes, de nouveaux outils technologiques, de nouveaux professionnels des ressources humaines. Plus efficace et performant, et plus économique, il s'efforce d'offrir une meilleure visibilité aux employeurs comme aux candidats. Le « e » s'agit d'une demi-traduction du terme anglais e-recrutement car le « e » correspond est l'abréviation d'électronique, en anglais du fait de sa position avant le nom qu'il qualifie. Donc « e-recrutement » donnerait « électronique-recrutement ». (BELKHADEM & BENCHOUK, 2018).
- Le e-recrutement ou recrutement en ligne n'est autre que la version moderne et numérique de certaines phases du recrutement traditionnel. L'objectif est de recruter le profil idéal en limitant les éventuelles erreurs de casting. Ce pendant le digital s'intègre pour dématérialiser certaines activités et donner l'opportunité aux recruteurs de gagner en efficacité en limitant au maximum les tâches les plus chronophages (keltouma, 2018).

L'internet est le moyen le plus rapide de diffuser l'information, permettant aux entreprises d'élargir leur clientèle potentielle, mettre en place des outils, choisir des prestataires sur le WEB et s'informer sur la réglementation de l'e-recrutement. L'e-recrutement a remplacé les médias traditionnels et on peut désormais parler de véritable révolution. WEB 2.0, le processus de recrutement subit de profondes mutations. (BELKHADEM & BENCHOUK, 2018).

## Chapitre 02 : Cadre théorique

La digitalisation des outils de recherche, des compétences ont complètement bouleversés le processus de recrutement du WEB 1.0 et le WEB 2.0,

### \* Le recrutement à l'ère du web 2.0 : L'année 1999 marquée par une montée en puissance

Les jobboards ont apporté la première révolution aux recruteurs, et l'émergence des NTIC a profondément ébranlé les entreprises en les obligeant à utiliser de nouveaux processus et à revoir leur façon de travailler, compte tenu de l'importance que revêtent deux perspectives environnementales :

- Du côté du candidat, le niveau d'information qui lui est fourni est énorme, lui permettant de se préparer efficacement.
- Du côté des recruteurs, on note un recours systématique au SIRH, l'intégration des réseaux sociaux généralistes (Facebook, Google, etc.), professionnels (Linkedin, viado, etc.), et l'émergence de sites de jeux qui institutionnalisent la cooptation ou opérations sérieuses. Permettre aux recruteurs de développer l'interactivité et la motivation pour s'engager et dialoguer avec les candidats. (BELKHADEM & BENCHOUK, 2018)

Le WEB 2.0 amplifie l'impact sociétal du recrutement avec sa rapidité, sa massification et la perception de la marque employeur, l'ensemble des étapes du processus du recrutement bénéficient de l'apport du WEB 2.0 sont présentés comme suit : (Paretti, 2016)

### \* Les apports du Web 2.0 au processus de recrutement :

- **Stratégie de recrutement** : le WEB 2.0 est l'outil de choix pour le développement amélioré l'attractivité d'une entreprise en surveillant sa e-réputation et son ciblage. Le recrutement et son image d'employeur de référence à travers la communication sur les réseaux sociaux (ex : jeux sérieux).
- **Préparation au recrutement** : Le réseau social numérique d'entreprise permet d'améliorer l'analyse et la définition de fiches de poste très précises, c'est un outil collaboratif qui permet à plusieurs acteurs d'intervenir dans les stratégies de recrutement par étapes.
- **Le sourcing ou la recherche de candidatures** : L'achat comprend la recherche, le tri, Analysez des profils métiers pendant un temps limité à partir de tous les systèmes disponibles (bases de données, jobboards, réseaux sociaux, blogs, forums, méthodes directes, annuaires, etc.). C'est l'étape la plus touchée par la révolution technologique

## Chapitre 02 : Cadre théorique

apportée par le WEB 2.0, offrant une accélération vertigineuse.(BELKHADEM & BENCHOUK, 2018).

- ✓ **Technique** : les réseaux sociaux posent des contraintes informatiques à celles des bases de données.
  - ✓ **Social virtuel** : chaque employeurs dispose d'une base de contact et doit se familiariser avec une animation virtuelle de son réseau. En effet, l'utilisation des réseaux sociaux ont un grand risque d'ignorer le WEB 2.0 et sa potentialité, lors des diffusions de masse.
  - ✓ **Social physique** : nécessite de relayer l'animation virtuelle avec une animation physique des contacts sur le réseau social d'entreprise, pour permettre de nouer une relation de proximité entre recruteurs-candidats.
  - ✓ **Ethique** : le recruteur doit savoir faire et respecter certain critères, sans leurrer. La relation entre recruteurs-candidats est souvent conceptuelle sur internet. Soit par choix des candidats, soit par ignorance technique et soit du fait de la nature des outils.
- **La sélection des candidatures** : Le processus de sélection bénéficie des outils du Web 2.0, en adaptant des moteurs d'analyse au recrutement et l'automatisation du tri et la présélection des CV. Devenir virtuel avec le développement des entretiens et les tests en ligne. L'outil Web 2.0 et les méthodes classiques sont en complémentarité fréquente.
  - **L'accueil et l'intégration** : L'encadrement des nouveaux recrutés pour les intégrer et les préparer en amont a la découverte de l'environnement interne et externe de l'entreprise, l'éthique, son métier, ses missions, ses collaborateurs, la culture. via les RSNE, l'ERP, l'intranet et les serious games contribuent a la réduction des couts et la courbe d'apprentissage.

### 2.5. Les avantages et les inconvénients de E-recrutement :

#### a. Les avantages de E-recrutement :

L'utilisation d'internet présente un nombre d'avantages selon FRANK Bournois et AL (2007)

- L'E-recrutement permet de collecter de nombreuses candidatures par (CV) et ainsi de créer un vivier de CV thèque candidats ;
- La diffusion rapide des offres accessibles en permanence (jour/nuit) ;
- Gain du temps, la mise en ligne d'annonces génère des candidatures dans un délai extrêmement court ;

## Chapitre 02 : Cadre théorique

- La réduction des coûts par rapport aux annonces papier pour l'entreprise et gratuite pour le candidat ;
- Une technicité relativement simple et utilisable par tous ;
- Un gain de productivité par rapport au traitement des candidatures papier dans la mesure où les CV déposés en ligne sont ensuite traité via un logiciel spécifique ;
- permet de trouver le candidat idéal correspondant au profil recherché pour l'entreprise ;
- Elargir sa recherche, détecter des talents. Les réseaux sociaux au service du recrutement sont très utiles pour dénicher la perle rare ;
- Amélioration de la qualité de suivi des recrutements grâce aux outils qui permettent des sélections multicritères.

### b. Les inconvénients du E-recrutement :

Les avantages évoquées ne sous entendent pas l'absence des inconvénients pour lesquelles on peut énumérer, selon les auteurs (BELKHADEM & BENCHOUK, 2018) les inconvénients de e-recrutement sont:

- Le E-recrutement ne concerne pas l'ensemble de la population, nombreux n'utilisent pas Internet ou n'ont pas accès au haut débit ;
- risque de recevoir des candidatures en double exemplaire ;
- Respecter des formats (taille de fichier formats de fichiers...) dans l'envoi de candidatures, ce qui oblige à posséder un minimum de compétence avec l'outil informatique ce qui n'est pas accessible encore à tous ;
- Les Virus et Spam ont forcé les compagnies et personnes individuelles de mettre en place des filtres e-mail de plus en plus raffinés ;
- Des emplois nécessitent encore un entretien en face-à-face, certains postes ne peuvent se limiter à des entretiens à distance; il faut observer les candidats face à face et lui faire passer des tests très précis.

### 2.6. Les outils du E-recrutement :

Les recruteurs cherchent des outils pertinent et efficaces dans la mise en relation entre recruteurs et candidats tels que les sites emplois (job boards), les cabinets de recrutement, la rubrique recrutement des sites d'entreprises et les sites et moteurs de recherche de petites annonces. (BELKHADEM & BENCHOUK, 2018).

## Chapitre 02 : Cadre théorique

### A. Les sites emplois (Job Boards) :

Ils sont le point d'entrée des candidats sur Internet, dans le cadre de leur recherche d'emplois généralistes ou spécialisées, Les sites Web typiques acceptent tous les types d'emplois, quel que soit le type d'emploi. La page Spécialiste, quant à elle, est destinée à un public restreint (public cible) dans un domaine d'activité précis ou un profil précis.

- **Caractéristiques et fonctionnalités des sites d'emplois :** les caractéristiques et les fonctionnalités des sites d'emplois sont :
  - La publication des offres d'emploi qui peuvent être déposées en format libre ;
  - La présence d'un moteur de recherche opérant sur la banque des offres d'emploi propre au site ;
  - L'accès à la CV thèque qui contient les CV proposés sur le site emploi ;
  - La présence des sections dédiées au conseil, à la formation et à l'assistance en ligne pour améliorer le processus de recherche d'emploi, mieux rédiger, le CV et la lettre de motivation, et la préparation à l'entretien. (BELKHADEM & BENCHOUK, 2018)
- **Les sites d'emplois en Algérie :**
  - **EmploiPartner.com :** C'est une entreprise de recrutement généraliste agréée par l'état et partenaire de l'ANEM, qui a pour mission de dépister les meilleurs talents pour ses clients et proposer aux candidats une diversité d'annonces d'emploi dans tous les secteurs du pays.
  - **Emploitic.com :** Est un portail internet professionnel dédié à l'emploi et au recrutement en Algérie, lancé en 2006, agréé par l'état, conçu pour faciliter la recherche d'emploi aux candidats, connecter des talents et permettre aux recruteurs de trouver les profils recherchés dans les plus brefs délais.;
  - **Optioncarriere.com :** Est un moteur de recherche d'emploi qui permet une recherche rapide, globale et précise des offres disponibles sur des milliers de sites. Il est capable de parcourir de multiples sites et de repérer toute les offres proposées afin de les référencer. Son interface simple et efficace, permet aux candidats d'être directement redirigés vers les meilleures opportunités ([www.optioncarriere.com](http://www.optioncarriere.com)).

**Autres sites d'emplois en Algérie :** [algeriejob.com](http://algeriejob.com) ; [novojob.com](http://novojob.com) ; [emploialgerie.com](http://emploialgerie.com) ; [anem.dz](http://anem.dz) ; [job.fibladi.com](http://job.fibladi.com) ; etc ...

## Chapitre 02 : Cadre théorique

### B. Les cabinets de recrutement :

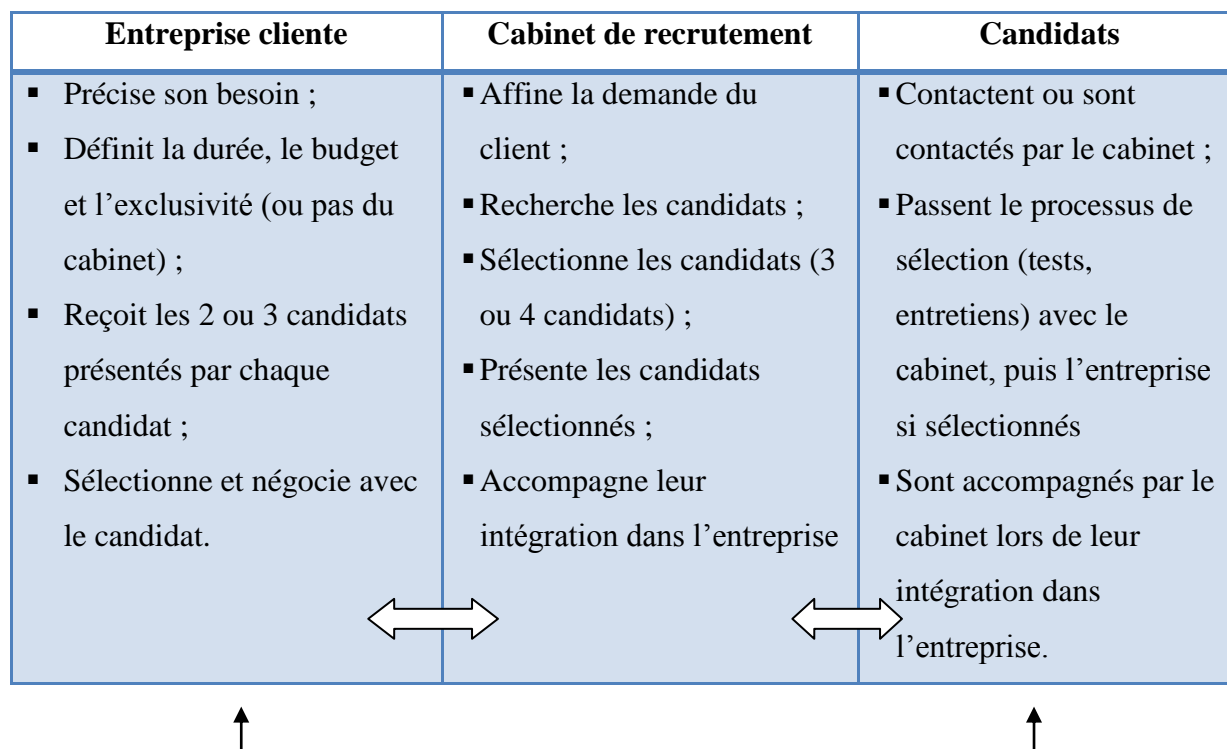
Ce sont les sites d'emploi de base qui offrent une variété de services aux candidats et pour l'employeur.

- **Objectifs et description du service :**

Les sites d'emploi des cabinets de recrutement s'occupent à la fois de tous les problèmes informatiques, de la diffusion des offres d'emploi et de l'identification des candidats. La moitié des sites des cabinets de recrutements dispose d'un simple site de présentation avec une adresse pour y laisser son CV. L'autre moitié utilise des fonctions informatiques très sophistiquées pour trouver les bons profils. (BELKHADEM & BENCHOUK, 2018).

Les cabinets de recrutement, ils sont les acteurs privilégiés de l'externalisation et jouissent d'un excellent retour tant du côté des entreprises, que des candidats. Comme le montre le schéma ci-dessous, leur rôle est servir d'intermédiaire entre des offreurs d'emplois et des demandeurs (ou des chercheurs passifs), de cerner l'offre pour sélectionner le candidat attendu par l'entreprise. (Faycel & Géraldine, 2015).

**Figure 4:** le rôle du cabinet de recrutement entre les offreurs d'emplois et des demandeurs



**Source :** Faycel BENCHMAM & Géraldine GALINDO, mémentos LMD GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, 5<sup>ème</sup> édition, France, Gualino lextenso éditions, p 57

## Chapitre 02 : Cadre théorique

### C. La rubrique recrutement des sites d'entreprise :

Elle présente de la simple rubrique d'offre d'emplois dans les sites Internet des entreprises, pour la gestion de candidatures et de pouvoir faire découvrir l'entreprise aux candidats (activités, produits, clients, résultats économiques).

- **Objectif et description du service :**

La diffusion d'une offre d'emploi dans les entreprises se fait à travers la rubrique emploi, il faut mettre à jour tous les offres, simplifier la prise de contact et l'envoi de CV, et bien détailler les postes. Le candidat peut consulter les offres, créer son CV et l'envoyer en ligne.

- **Caractéristiques et fonctionnalités de la rubrique recrutement des sites d'entreprises :**

Parmi les fonctionnalités et les caractéristiques de la rubrique du recrutement, nous citons : (Okba, 2009/2010) :

- La présence d'une page pour le recrutement au sein de l'entreprise contenant de processus d'embauche, des informations sur la société, la liste des postes ouvertes avec leur description ;
- La présence d'un moteur de recherche surtout pour les grandes entreprises pour les postes ouverts, notamment aux grandes entreprises ;
- La possibilité de créer son CV en ligne aussi bien pour postuler à des positions ouvertes que pour constituer vivier des CV en vue des futurs postes ;
- La présence des applications pour tester l'aptitude du. Cet outil est destiné en général aux candidats intéressés par un poste de travail au sein d'une entreprise spécifique et il s'agit d'un service gratuit pour les candidats ;
- Les offres d'emploi publiées correspondent en principe à des postes vacants et à des besoins immédiats ;
- La possibilité de déposer son CV en prévision des futures postes ;
- Suivre la vie de la candidature en ligne est possible ;
- Parfois certaines offres ne correspondent pas à des besoins immédiats mais sont rédigées en vue de constituer une liste des personnes aptes pour un ou plusieurs postes ;

## Chapitre 02 : Cadre théorique

### D. Les sites et moteurs de recherche de petites annonces :

Il s'agit de la version en ligne des annonces et petites annonces figurant dans les journaux et magazines spécialisés (Okba, 2009/2010).

- **Caractéristiques et fonctionnalités des sites et moteurs de recherche de petites annonces :**

Les entreprises recruteurs publiant directement leurs offres, les candidats peuvent consulter les offres grâce à des moteurs de recherches.

Les sites de petites annonces peuvent fonctionner à l'instar des moteurs de recherches concentrant sur un secteur professionnel ou une location géographique dont les annonces répondent à un besoin immédiat.

Cet outil est destiné généralement à tous les candidats, dans le cas des sites d'annonces d'emploi spécialisées, les candidats cibles du secteur ou ceux cherchant une position dans la zone géographique de référence et il s'agit d'un service gratuit pour les candidats:

- Contacter directement avec les annonceurs ;
- Possibilité d'effectuer des recherches sur un secteur professionnel ou une location géographique ;
- Il apparaît que la plupart des offres concernent des besoins de main d'œuvre, de personnel avec des basses qualifications, de personnel sans expériences.

## 3. Généralités sur l'externalisation du processus de recrutement :

### 3.1. Une idée générale sur l'externalisation :

Avant d'aborder le sujet d'externalisation de processus du recrutement il faut d'abord savoir c'est quoi l'externalisation ?

- **Définition de l'externalisation :**

« L'externalisation, est pour toute organisation, un acte volontaire et un processus qui consiste à confier à une entité externe, la réalisation d'une ou plusieurs tâches ou fonctions, étalées dans le temps, sur la base de relations contractuelles en vue d'obtenir des résultats mesurables améliorant la compétitivité de cette organisation. Dans certains cas, le processus peut s'accompagner du transfert aussi bien du pouvoir de décision que des ressources matérielles et humaines » (Mezaache, 2012).

## Chapitre 02 : Cadre théorique

Selon Barthélemy et Carol, L'externalisation est un moyen rapide d'acquérir des ressources et des compétences que vous n'avez pas en interne, cela fait gagner du temps, donc d'argent. De plus, le recours à un fournisseur spécialisés ou à des prestataires peut aider à réduire les coûts et à améliorer la qualité du service. (Barthélemy & Carole, 2007).

- **Définition de l'externalisation RH :**

« Comme c'est le cas pour toute forme d'externalisation, concernant l'externalisation RH, c'est le transfert à une organisation externe, sur une base régulière, d'activités RH qui étaient auparavant exécutées en interne ou que l'organisation a la capacité d'exécuter en interne ». (Glidja & Juddith, 2012).

L'externalisation des ressources humaines est l'exigence pour un prestataire de services externe de gérer tout ou partie de ses activités des ressources humaines pour des tâches spécifiques ou de fournir un soutien sur une période prolongée selon les besoins.

En fait, l'externalisation des activités de GRH est une pratique bénéfique pour l'entreprise, dans la mesure où elle lui permet de tirer profit des avantages suivants: (Glidja & Juddith, 2012)

- Economie de l'argent ;
- Profiter d'une expertise pointue ;
- Optimiser des ressources à disposition

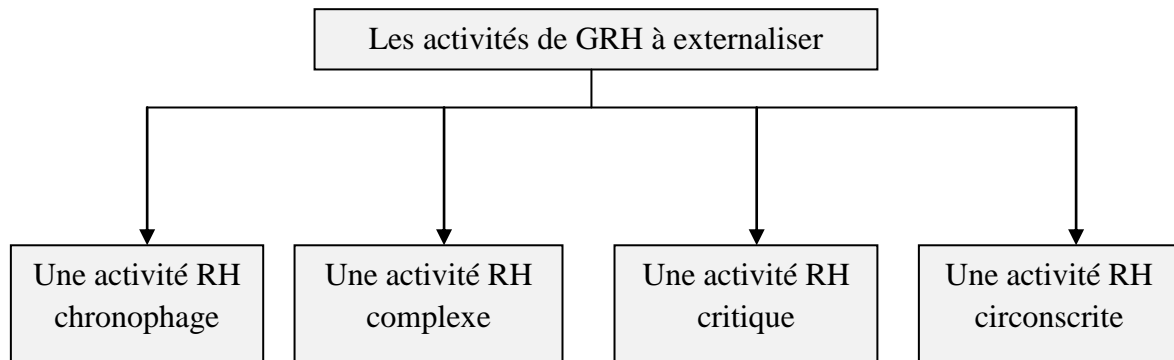
Mais toutefois, l'externalisation n'est pas une démarche sans risques, elle recèle quelques inconvénients qui se présentent comme tels:

- Perte d'expertise et de confidentialité ;
- Risque social ;
- Incohérence entre l'entreprise et le prestataire.

Cependant, pour qu'une activité RH soit externalisée, elle doit répondre à une règle bien précise, celle des 4C qui se présente dans la figure suivante comme suit : (Tekfi, 2020)

## Chapitre 02 : Cadre théorique

**Figure 5:** le rôle du cabinet de recrutement entre les offreurs d'emplois et des demandeurs



**Source :** Tekfi saliha, les plateformes de freelances : un nouveau moyen d'externalisation des activités de GRH pour les entreprises, revue Algérienne des sciences humaines et sociales, 2020, p 692-693.

### - L'activité RH est-elle complexe?

Une activité RH est complexe quand elle nécessite une parfaite maîtrise et des compétences spécifiques. Par exemple, il est préférable de déléguer la gestion de la paie et de ses composantes légales, à des experts plutôt que de s'en charger en interne. (Tekfi, 2020)

### - L'activité RH est-elle chronophage?

Une activité RH est chronophage, lorsqu'elle demande une durée de traitement relativement élevée pour une faible valeur ajoutée. En fait, plus une activité est consommatrice de temps moins l'activité est rentable, car elle ne permet pas aux intervenants de gérer d'autres tâches plus stratégiques. (Tekfi, 2020).

### - L'activité RH est-elle critique?

Ce ne sont pas les activités annexes ou accessoires qu'il convient d'envisager d'externaliser, mais les activités critiques (importantes), qui requièrent une spécialisation poussée et des engagements contractuels de résultats. (Tekfi, 2020).

## Chapitre 02 : Cadre théorique

### - L'activité RH est-elle circonscrite?

Une activité RH dont le périmètre est limité sera plus facilement et plus efficacement transférable à un tiers, c'est le cas de la gestion de paie qui est bien circonscrite à un service spécifique qui en a la charge.

Il est important de noter que le principe d'externalisation concerne des activités « importantes » de l'entreprise et non les activités « stratégiques ». En d'autres termes, il faut partir du principe que tout ce qui est stratégique ne peut pas être externalisé. (Tekfi, 2020).

### 3.2. Définition de l'externalisation du processus de recrutement :

- « L'externalisation du processus de recrutement (RPO) est une forme d'externalisation du processus d'entreprise (BPO) dans laquelle l'employeur externalise ou transfère tout ou partie de ses activités de recrutement à un prestataire de services externe. La RPO peut impliquer l'externalisation de la totalité ou d'une partie seulement des fonctions et du processus de recrutement. Le prestataire de services externe peut servir de département de recrutement virtuel en fournissant un ensemble complet de compétences, d'outils, de technologies et d'activités » (Gilani, 2016).
- Le RPO, Recrutement Process Outsourcing, « est l'externalisation totale ou partielle de la fonction de recrutement interne d'une entreprise à un spécialiste externe ou à une organisation externe qui agit en tant que département de recrutement de l'entreprise. Un RPO peut se déplacer dans les locaux de l'entreprise ou opérer à distance avec pour objectif de fournir au client une solution de recrutement complète » (consulting).
- Selon Manpower l'une des spécialistes de l'externalisation de processus du recrutement, « l'externalisation du recrutement consiste pour une entreprise à confier une ou plusieurs missions de recrutement individuel ou coordonné à un cabinet de recrutement ». (Manpower.fr)

Donc après les définitions précédentes on peut constater que le RPO (recruitment process outsourcing), est une solution d'externalisation dans laquelle un prestataire gère tout ou partie du processus de recrutement permanent de son client.

### 3.3. Histoire de l'externalisation du recrutement :

Le concept d'externalisation est né aux États Unis sous le terme générique d'"outsourcing" dans les années 60. 30 ans plus tard, il est apparu en France sous le terme d'impartition:

## Chapitre 02 : Cadre théorique

« Terme bien français pour désigner ce que l'on fait faire à d'autres... », Ce concept reprend fondamentalement l'idée de la spécialisation et de ses avantages. L'entreprise s'attache des services nécessaires d'un prestataire ou fournisseur spécialisé, pour ses processus ou activités de sa chaîne des valeurs, et pour lesquels l'avantage comparatif de l'entreprise est favorable.

Dans les années 90, l'externalisation a connu un essor particulier suite aux politiques poursuivies par les entreprises: réduction des coûts et rationalisation des ressources des entreprises. La performance et la pérennité des activités mises en danger par des problèmes organisationnels, d'efficacité interne et d'arbitrage entre les différents investissements favorisent le développement du processus d'externalisation en valorisant la logique de "cœur de métier" ou des compétences clés. Donc l'externalisation devient un choix stratégique pour les entreprises. (LAKHLILI, 2018).

La naissance de l'externalisation des processus de recrutement, cela fait que les agences d'intérim et les cabinets de recrutement proposent aux entreprises des services de recrutement de longue durée. Pourtant, l'idée d'externaliser totalement la gestion de tout ou partie du processus de recrutement est née aux États-Unis dans les années 1970.

Le berceau de l'externalisation des processus de recrutement se trouve en Californie pour être plus précis. Les entreprises de la Silicon Valley ont également de bonnes raisons d'embaucher des technologues de qualité et donc d'engager des recruteurs externes, encourant ainsi des coûts de recrutement importants. L'idée est donc de trouver une autre façon de faire : comment limiter ces dépenses croissantes en examinant les différentes étapes du processus de recrutement qui pourraient être externalisées, d'ici que RPO été apparue. (GetPro, 2020).

« Le concept d'externalisation en Algérie s'est développé ces dernières années en raison de l'importance accordée à la fonction de management dont les principes sont fondamentalement focalisés sur la performance et la rentabilité des activités des entreprises. Le premier Salon algérien d'externalisation organisé en 2006 peut être considéré comme étant un début officiel de l'expérience d'externalisation des centres d'appel en Algérie» (Mezaache, 2012).

D'où en 2006 une startup d'externalisation du recrutement est née, un cabinet du recrutement est fondé cette startup est le cabinet Emploitic qui pour missions de faciliter la recherche d'emploi aux candidats et offrant aux recruteurs des services pour trouver les talents recherchés dans les plus brefs délais. Après trois ans, un autre cabinet est fondé qui est

## Chapitre 02 : Cadre théorique

Emploi Partner avec ses missions qui proposent des solutions de Sourcing et de recrutement innovantes pour accompagner ses clients dans leurs projets de développement RH.

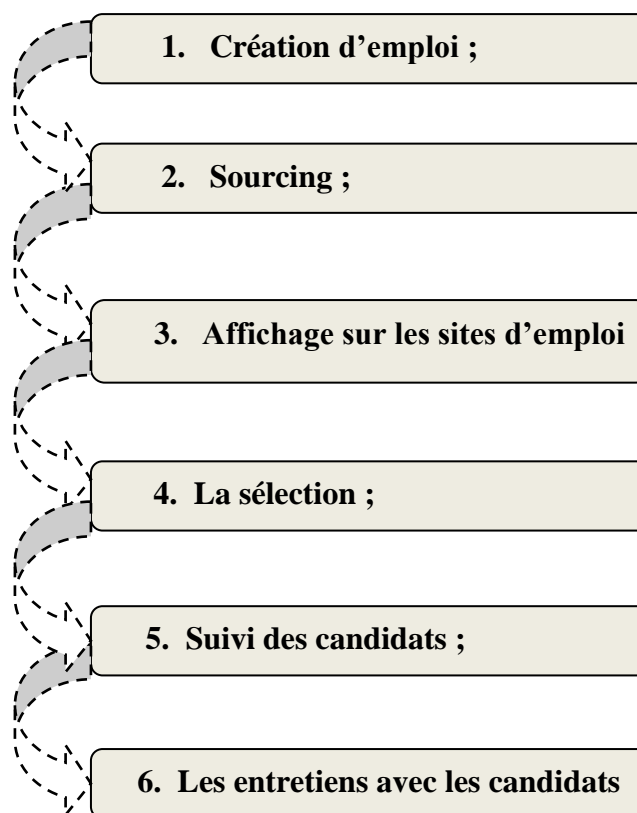
Au fil des années, la pratique de l'externalisation en Algérie a évolué et ses perspectives s'inscrivent dans une vision de croissance et d'amélioration des conditions de gestion.

### 3.4. Processus de l'externalisation du recrutement :

La décision d'externaliser un processus de recrutement et de la sélection est une étape très importante, consiste à dresser dans la liste de toutes les activités de recrutement et à décider lesquelles doivent être externalisées et lesquelles doivent être conservées en interne.

L'externalisation du processus de recrutement présente de nombreuses similitudes avec d'autres processus RH couramment externalisés. Cependant, Ume-Amen (2010) a créé un modèle de processus de RPO qui se différencie des modèles de processus de recrutement traditionnels. Le modèle de processus ne se contente pas d'identifier les étapes du processus, mais suggère également si elles doivent être conservées en interne ou externalisées vers un RPO. Le modèle identifie les étapes suivantes : (Roosa, 2017)

**Figure 6: Processus d'externalisation du recrutement**



**Source:** élaborer par nous-mêmes d'après, Roosa RAJAMAKI, The rationale and benefits of recruitment process outsourcing (RPO), 2017, p 13.

## Chapitre 02 : Cadre théorique

- La première étape du processus consiste à créer le poste et à élaborer une stratégie pour le processus de recrutement. A cet effet cette phase est une grande partie en approche stratégique pour une entreprise, les auteurs suggèrent de conserver cette fonction en interne.
- L'étape suivante, le sourcing, est identifiée comme l'un des aspects les plus importants du processus de recrutement. Ume-Amen suggère d'externaliser cette fonction à un fournisseur tiers capable d'utiliser son expertise pour trouver des candidats qualifiés pour le client.
- la troisième étape, l'affichage sur les sites d'emploi. La fonction suivante, la sélection, peut être externalisée, mais il est important que les entreprises se concentrent sur le contrôle et définissent les attributs qu'elles recherchent chez un candidat afin que le partenaire de recrutement puisse apporter des candidats qualifiés au client.
- La quatrième étape consiste en un suivi des candidats et une mise à jour de la base de données des candidats, qui peuvent également être externalisés si le fournisseur de services de recrutement possède une expertise dans cette fonction.
- La dernière étape, les entretiens avec les candidats, doit être réalisée en interne, Le succès de chacune de ces étapes repose sur les capacités du partenaire d'externalisation.

Les étapes de deux à cinq soient externalisées car ces processus exigent beaucoup de temps, d'efforts et d'expertise qu'un fournisseur de services de recrutement est en mesure de fournir. le RPO peut être utilisés dans les premières étapes du processus lors de l'évaluation et de la catégorisation des candidats, mais que la prise de décision finale devrait toujours être conservée en interne.

### 3.5. Les Avantages et les inconvénients de l'externalisation du processus de recrutement :

#### A. Les Avantages de l'externalisation du recrutement :

- Le RPO réduit les coûts d'embauche ;

## Chapitre 02 : Cadre théorique

- Grâce à l'accès aux meilleures technologies de recrutement, et à l'expertise du secteur et à un vaste réseau de références, aussi il peut réduire considérablement le temps nécessaire pour pourvoir chaque poste ouvert ;
- Les solutions de l'externalisation de processus de recrutement peuvent être personnalisées pour répondre aux besoins de chaque client (chowdhury, 2017).
- L'externalisation du processus de recrutement est l'une des solutions de recrutement les plus efficaces du marché, qui a le pouvoir de fournir les talents dont une organisation a besoin pour rester compétitive sur le marché actuel ;
- Amélioration de la qualité du recrutement : l'externalisation du recrutement il permet de sélectionner les bons candidats qui constituent un potentiel pour l'entreprise. Les spécialistes du domaine, prennent la responsabilité pour satisfaire les besoins des entreprises.
- Développement d'un avantage concurrentiel : une fois l'entreprise développe la qualité des recrutements, ceci va renforcer un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents, grâce à l'externalisation, l'entreprise va pouvoir d'abord tirer un profit des profils excellents. Ensuite, concentrer ses efforts sur son activité. puis développer sa situation concurrentielle.
- Optimisation de temps : les prestataires de services qui s'occupent de l'activité de recrutement, sont généralement aptes de présenter leur offre. Mais aussi répondre aux besoins de l'entreprise dans une durée optimale. Cette dernière reçoit sa réponse à ses attentes très vite. Ceci facilite l'acheminement de ses processus à l'interne.
- Diversifier les sources de recrutement, et attirer les talents. (habart, 2017)

### **B. Les inconvénients de l'externalisation du recrutement :**

- L'externalisation du recrutement ne peut pas réussir que dans le contexte d'une stratégie d'entreprise et d'objectifs de recrutement bien définie (manjula, 2016) ;
- Une solution RPO peut ne pas fonctionner si le prestataire de services dispose de processus ou de procédures de recrutement inadéquats pour travailler avec le client (manjula, 2016) ;
- Un coût de recrutement parfois plus élevé, faire appel à un prestataire externe à un coût parfois modéré comme parfois exorbitant. Il est donc nécessaire, avant même de valider un prestataire, de penser au budget et le coût. (Ready, 2019)
- Une visibilité un peu moins large ;

## **Chapitre 02 : Cadre théorique**

- Se tromper dans le choix de son prestataire ;
- Parfois le cabinet de recrutement ne comprend pas les exigences des entreprises et aussi parfois les candidats potentiels ne correspondent pas à la culture de l'entreprise.

## **CHAPITRE 03 : CADRE METHODOLOGIQUE**

## **Chapitre 03 : Cadre méthodologique**

Dans ce chapitre, qui est constitué au cadre méthodologique, il concerne la présentation de notre approche méthodologique suivie, en démontrant la posture épistémologique choisie, ainsi que les méthodes de collecte de données choisies pour atteindre l'objectif de la recherche

### **1. Approche méthodologique**

Nous avons retenu une approche quantitative qui s'inscrit dans le cadre d'une recherche de posture épistémologique positiviste, de type hypothético-déductive et ce afin de mesurer l'impact de l'externalisation de recrutement sur la satisfaction et la fidélité des entreprises clientes.

### **2. Méthode de collecte des données :**

Nous avons effectué une enquête quantitative dans le but de quantifier et mesurer les relations entre les variables de la recherche

Un questionnaire a été utilisé, comme instrument de recueil d'informations, (voir ANNEXE A). Nous présenterons dans ce qui suit la structure du questionnaire, ainsi que les échelles de mesure des variables retenues dans le modèle théorique.

#### **2.1. Questionnaire :**

Le questionnaire est structuré comme suit :

- Questions générales sur l'échantillon ciblé
- Admissibilité : cette rubrique ne contient qu'une seule question qui sert à filtrer les répondants pour garder que les clients du cabinet de recrutement EMPLOI PARTNER.
- La contrainte économique : cette partie est composée de trois questions pour mesurer si la contrainte économique était le motif de l'externalisation de recrutement, mesurer avec l'échelle de Likert à 5 points (1=pas du tout d'accord, 5= tout à fait d'accord)
- La qualité de service : cette rubrique se compose de 14 questions qui servent à mesurer la qualité de service de EMPLOI PARTNER en deux dimensions, la première c'est l'alignement des ressources avec 3 questions et la deuxième est la prestation de service avec 11 questions. mesurer avec l'échelle de Likert à 5 points (1=pas du tout d'accord, 5= tout à fait d'accord).

## Chapitre 03 : Cadre méthodologique

- La satisfaction : dans cette partie, qui compose de 5 questions sous forme d'affirmation mesurées par l'échelle de Likert à 5 points (1=pas du tout d'accord, 5= tout à fait d'accord)
- La fidélité : un ensemble de 5 questions qui servent à mesurer la fidélité des entreprises clientes envers Emploi Partner, avec l'échelle de Likert à 5 points (1=pas du tout d'accord, 5= tout à fait d'accord).

### 2.2.Echelles de mesures :

Pour notre recherche, nous avons emprunté et adapté des échelles de mesures présentées dans la littérature spécialisé afin de mesurer nos variables. Nous avons présenté les échelles utilisées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 3:** Echelles de mesures

Variables	Items	Auteurs
Contrainte économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'externalisation de recrutement réaliser la réduction des couts de recrutement.</li> <li>- La réduction des couts était la principale motivation des entreprises à envisager l'externalisation de recrutement.</li> <li>- L'externalisation de recrutement est le bon choix pour réduire les couts et les charges de recrutement.</li> </ul>	(Ume, 2010)
Qualité de service	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Alignement des ressources :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le cabinet Emploi Partner respecté le délai fixé pour le recrutement ;</li> <li>- Les employés d'emploi partner se sont comportés de manière professionnelle ;</li> <li>- Les moyens d'externalisation mise en place étaient en adéquation avec le type de service fournis.</li> </ul> </li> <li>• <b>Prestation de service :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emploi partner à fournis une bonne qualité de travail pour cette mission ;</li> <li>- Le comportement des employés de Emploi partner à inspiré confiance aux clients ;</li> <li>- Le client s'est senti en sécurité dans sa collaboration avec Emploi partner ;</li> <li>- Emploi partner à tenu son engagement en matière d'expertise et savoir faire ;</li> <li>- Emploi partner avait des employés qui accordaient une attention personnelle au client ;</li> <li>- Les employés de EMPLOI PARTNER ont compris les besoins spécifiques de leur client ;</li> <li>- Lorsque le client avait un problème, EMPLOI PARTNER s'est montré sincèrement intéressé à le résoudre ;</li> <li>- EMPLOI PARTNER a tenté de minimiser les erreurs ;</li> <li>- EMPLOI PARTNER à défini les délais de traitement ;</li> </ul> </li> </ul>	Hasliza et al, 2014)

## Chapitre 03 : Cadre méthodologique

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les employés de EMPLOI PARTNER étaient toujours prêts à aider le client ;</li> <li>- Les employés du EMPLOI PARTNER ont été réactifs et pris à répondre.</li> </ul>	
<b>La satisfaction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Globalement, notre entreprise est très satisfaite de Emploi Partner ;</li> <li>- Notre entreprise est tout à fait satisfaite de Emploi Partner ;</li> <li>- Nous sommes très satisfaits de notre relation avec Emploi Partner ;</li> <li>- Notre expérience avec Emploi Partner a été bonne ;</li> <li>- La satisfaction sur les coûts de service ;</li> </ul>	<b>Siew chen sim, 2020</b>
<b>La fidélité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si c'était à refaire, nous choisirions toujours de collaborer avec Emploi Partner ;</li> <li>- Nous avons l'intention de prolonger le contrat existant avec EMPLOI PARTNER lorsqu'il arrivera à échéance ;</li> <li>- Nous continuerons à travailler avec EMPLOI PARTNER à l'avenir ;</li> <li>- Nous avons l'intention de rester fidèles à EMPLOI PARTNER ;</li> <li>- Nous espérons que EMPLOI PARTNER travaillera avec nous pendant longtemps.</li> </ul>	<b>Siew chen sim, 2020</b>

**Source :** élaborer par nous même

### 3. Echantillonnage :

Dans cette partie, nous allons présenter la population cible de notre étude, la méthode d'échantillonnage utilisée ainsi que la taille de notre échantillon.

#### 3.1. Population de l'étude :

La population étudiée est composée des entreprises clientes du cabinet de recrutement EMPLOI PARTNER, sachant que chaque responsable interrogé est représenté son entreprise.

#### 3.2. Méthode d'échantillonnage :

Nous avons retenu un échantillon de convenance, il s'agit donc d'un échantillonnage non probabiliste. Pour ce faire, nous avons partagé le questionnaire en ligne via Lenkding.

#### 3.3. Taille de l'échantillon :

Afin de pouvoir généraliser les résultats de l'étude effectuée sur notre échantillon, il est nécessaire que l'échantillon soit représentatif, pour cela les spécialistes en statistiques et analyse des données recommandent que le nombre d'individus composant notre échantillon doivent être supérieur à 25 entreprises. Donc en final nous avons validé 28 questionnaires.

## **Chapitre 03 : Cadre méthodologique**

### **4. Modalités pratique de l'enquête :**

#### **4.1.Période de l'enquête :**

Notre questionnaire est déroulé du 22/03/2021 au 07/08/2021 pour un total de 30 répondants.

#### **4.2.Mode d'administration du questionnaire :**

Nous avons administré le questionnaire sur Internet via LinkedIn et par Email. Principalement pour les responsables des entreprises clientes d'emploi Partner

#### **4.3.Méthodes de traitement et d'analyse de données :**

Après l'administration du questionnaire et la collecte des données, nous avons procédé à l'analyse des données collectées et l'interprétation des analyses qui ont été faites à l'aide du logiciel IBM SPSS (logiciel d'analyse des données statistiques) version 26. Pour simplifier et rendre les graphiques plus lisibles nous avons aussi utilisé Microsoft Excel (2016).

Nous avons commencé notre stratégie d'analyse, en vérifiant nos échelles par une analyse en composantes principales (ACP) suivie d'un test de fiabilité. Ensuite, nous avons effectué une analyse descriptive pour vérifier la qualité des données collectées. Enfin, nous avons testé nos hypothèses à l'aide de régressions linéaires simples et multiples.

## **CHAPITRE 04: Analyse et Discussion des Résultats**

## Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats

Ce chapitre sera consacré à l'analyse des données de l'enquête de terrain qui reflétera l'impact de l'externalisation de recrutement sur la satisfaction et la fidélité des entreprises clientes.

### 1. Analyse des résultats :

#### 1.1 Description de l'échantillon :

Dans cet axe, on va identifier les renseignements généraux relatifs à notre échantillon.

Nous avons interrogé les responsables des entreprises clientes de cabinet Emploi Partner, ces responsables sont qui contrôlent l'externalisation de recrutement au sein de leurs entreprises, sachent que chaque responsable représente son entreprise. La répartition de notre échantillon est présentée dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 4:** Répartition des membres de l'échantillon selon la position hiérarchique

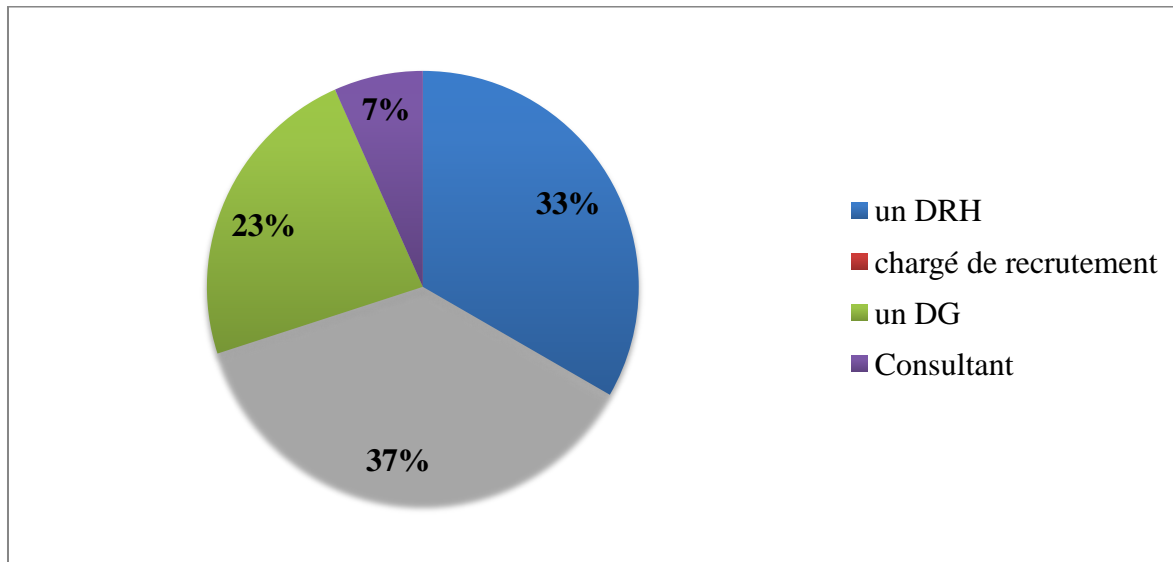
Position	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
DRH	10	33,33	33,33	33,33
chargé de recrutement	11	36,67	36,67	70,00
DG	7	23,33	23,33	93,33
Consultant	2	6,67	6,67	<b>100,00</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100,00</b>	

**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir des données du questionnaire

Parmi les responsables interrogés, on remarque que la majorité sont des chargés de recrutement et des DRH avec un taux respectif de 36,67% et 33,33% pour chaque catégorie. Cella indique que les chargés de recrutement et les DRH, contrôlent plus l'externalisation de recrutement.

## Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats

**Figure 7:** Répartition des membres de l'échantillon selon la position hiérarchique



**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS et EXCEL

Dans ce tableau ci-dessous on va présenter les tailles des entreprises auxquelles appartiennent les membres de l'échantillon

**Tableau 5:** Répartition des entreprises clientes de Emploi Partner selon leur taille

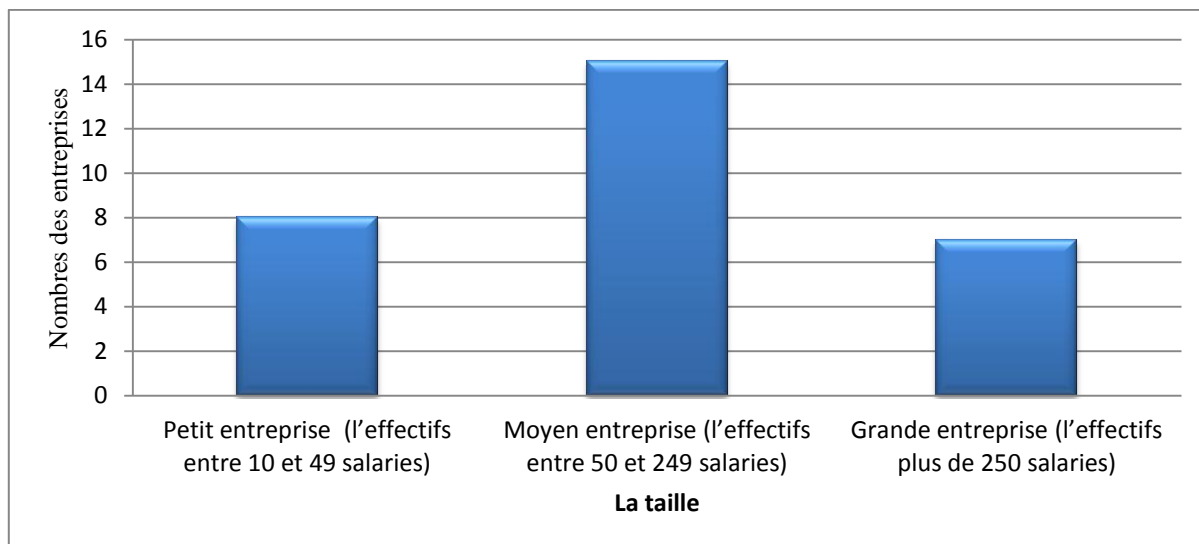
<i>La taille des entreprises</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Pourcentage valide</i>	<i>Pourcentage cumulé</i>
Grande entreprise (l'effectif plus de 250 salarié)	7	23,3%	23,3%	23,3%
Moyen entreprise (l'effectif entre 50 et 249 salarié)	15	50%	50%	73,3%
Petite entreprise (l'effectif entre 10 et 49 salarié)	8	26,7%	26,7%	100%
<b>Total</b>	30	100%	100%	

**Source :** élaborer par nous-mêmes à partir de SPSS

## Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats

On remarque que la moitié des entreprises sont de tailles moyennes avec un taux de 50%, et l'autre moitié est enregistrée entre les petites entreprises et les grandes entreprises avec un taux respectif de 26,7% et 23,3%.

**Figure 8:** Répartition des entreprises clientes de Emploi Partner selon leur taille



**Source :** élaborer par nous-mêmes à partir de SPSS et EXCEL

Le tableau ci-dessous représente les domaines d'activités des entreprises clientes de Emploi partner :

**Tableau 6:** Répartition des entreprises selon leur domaine d'activité

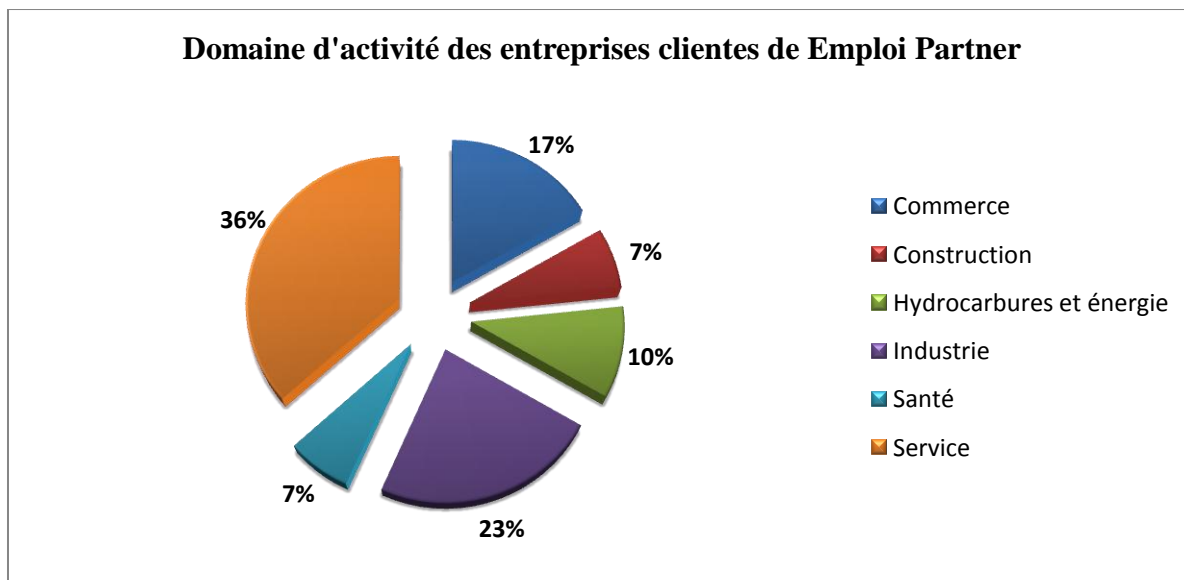
<i>Le domaine d'activité des entreprises clientes</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Pourcentage valide</i>	<i>Pourcentage cumulé</i>
Commerce	5	16,7%	16,7%	16,7%
Construction	2	6,7%	6,7%	23,3%
Hydrocarbures et énergie	2	6,7%	6,7%	30%
Industrie	8	26,7%	26,7%	56,7%
Santé	2	6,7%	6,7%	63,3%
Service	11	36,7%	36,7%	100%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

**Source :** élaborer par nous-mêmes à partir de SPSS

## Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats

Nous remarquons que la plupart des entreprises appartiennent aux secteurs d'activité de service, industrie avec des taux respectif de 36,7%, 26,7%. Cela indique que les entreprises qui appartiennent aux domaines d'activité de (service et industrie) externalisent le recrutement plus qu'autres domaines d'activité.

**Figure 9:** Répartition des entreprises clientes de Emploi Partner selon leur domaine d'activité



Source : élaborer par nous-mêmes à partir de SPSS et EXCEL

Le tableau ci-dessous représente les postes externalisés par les entreprises clientes, d'où les réponses sont multiples :

**Tableau 7:** Répartition des postes externalisés auprès de Emploi Partner par les entreprises clientes

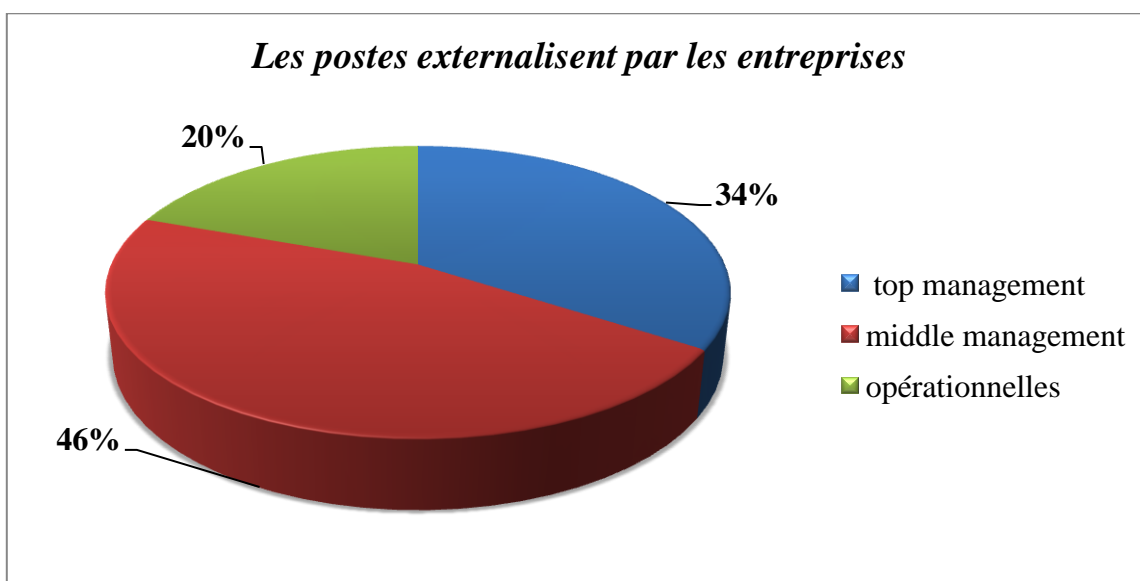
<i>Les postes externalisés</i>	<i>Réponses</i>		<i>Pourcentage d'observations</i>
	<i>N</i>	<i>Pourcentage</i>	
Top management	14	34,1%	50%
Middle management	19	46,3%	67,9%
Opérationnelles	8	19,5%	28,6%
Total	41	100%	146,4%

Source : élaborer par nous-mêmes à partir de SPSS

## Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats

On remarque que le plus grand nombre des postes externalisés sont les postes de top management et les postes de middle management avec un taux respectif de 34,1% et 46,3%, et une minorité pour les postes opérationnelles avec un taux de 19,5%. Cela nous indique que les entreprises externalisent avec un taux élevé les postes de haut niveau de position hiérarchique. En raison de la difficulté de trouver l'employé elle-même qui corresponde aux spécifications de ces postes de haut niveau hiérarchique.

**Figure 10:** Répartition des postes externalisés par les entreprises clientes.



**Source :** élaborer par nous-mêmes à partir de SPSS et EXCEL

Le tableau ci-dessous représente les raisons d'externalisation de recrutement selon les entreprises clientes, d'où les réponses sont multiples :

## Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats

**Tableau 8:** les raisons de l'externalisation de recrutement

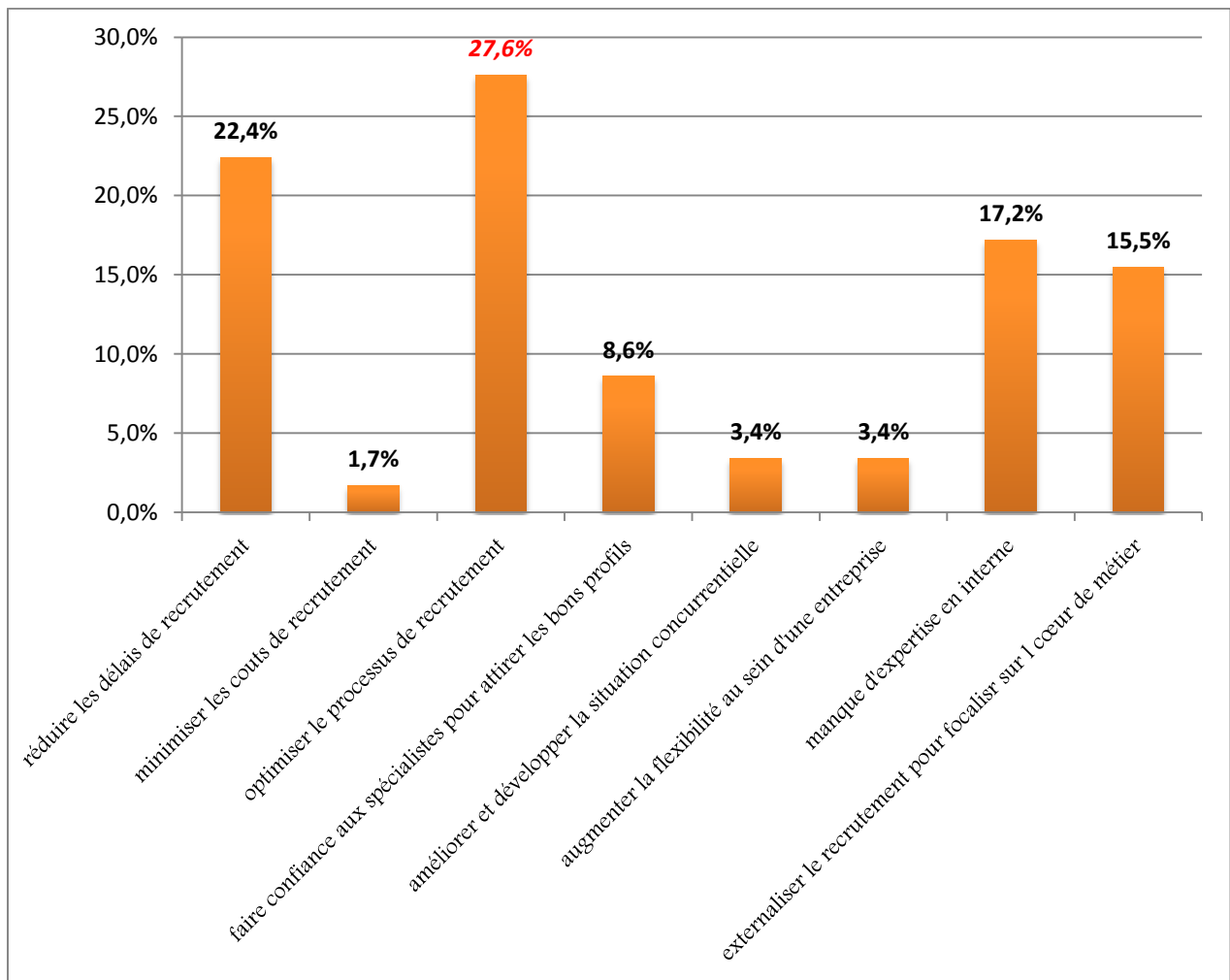
<i>Les raisons d'externalisation de recrutement selon les entreprises clientes</i>	<i>Réponses</i>		<i>Pourcentage d'observation</i>
	<i>N</i>	<i>Pourcentage</i>	
Réduire les délais de recrutement	<b>13</b>	22,4%	46,4%
Minimiser les coûts de recrutement	<b>1</b>	1,7%	3,6%
Optimiser le processus de recrutement	<b>16</b>	27,6%	57,1%
Faire confiance aux spécialistes pour attirer les bons profils	5	8,6%	17,9%
Améliorer et développer la situation concurrentielle	2	3,4%	7,1%
Augmenter la flexibilité au sein d'une entreprise	2	3,4%	7,1
Manque d'expertise en interne	<b>10</b>	17,2%	35,7%
Externaliser le recrutement pour focaliser sur le cœur de métier	<b>9</b>	15,5%	32,1%
<b>Total</b>	58	100%	207,1%

**Source :** élaborer par nous-mêmes à partir de SPSS

Les données figurant sur le tableau font ressortir que la majorité des entreprises externalisent leur recrutement pour optimiser le processus du recrutement et réduire les délais de recrutement, manque d'expertise en interne et pour focaliser sur le cœur de métier avec des taux respectives de 27,6%, 22,4%, 17,2% et 15,5%. Cela indique que les entreprises recherchent désormais des avantages plus stratégiques du processus, qui se traduisent par des avantages à long terme plutôt que par des économies de coûts.

## Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats

**Figure 11:** les raisons pour les quelles les entreprises externalisent leur recrutement



Source : élaborer par nous-mêmes à partir de Excel

### 1.2 L'impact de la taille d'entreprise sur la décision de l'externalisation du recrutement :

Dans cette partie on va croiser entre deux variables qualitatives qui sont la taille d'entreprise (petite entreprise- moyen entreprise- grande entreprise) et la catégorie des postes externalisés (Top management- Middle management- Opérationnels), pour voir s'il existe une relation entre ces deux variables et son degré de corrélation.

## Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats

### a. L'impact de la taille d'entreprise sur la décision de l'externalisation du recrutement « les postes de top management » :

**Tableau 9:** Relation entre la taille de l'entreprise et l'externalisation du recrutement du « top management ».

<i>La taille des entreprises</i>	<i>Les postes du top management externalisés</i>		<i>Total</i>
	<i>NON</i>	<i>OUI</i>	
Grande entreprise (effectif plus de 250 salaries)	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Moyen entreprise (effectif entre 50 et 249 salaries)	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>15</b>
Petite entreprise (effectif entre 10 et 49)	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>8</b>
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>30</b>

**Source :** élaborer par nous-mêmes à partir de SPSS

D'après les résultats de ce tableau la majorité des postes de top management sont externalisés par les moyennes entreprises et les grandes entreprises et aucun poste de top management n'a été externalisé par les petites entreprises.

On remarque aussi que les grandes entreprises externalisent les postes de top management avec un taux élevé qui est de l'ordre de 85,71% et les moyennes entreprises avec un taux de 53,33%.

#### **Le teste d'indépendance khi-carré :**

Ce teste est pour l'objet de vérifier si il y a une relation significatif entre la taille d'entreprises et la décision d'externalisation de recrutement et ça degré de corrélation.

On constate dans le tableau ci-dessous que (le Sig = **0,003**), est inférieur au  $\alpha = 0,05$  et un test de Cramer qui égale à **0,691**. Cela indique qu'il y a une forte relation entre la taille de l'entreprise et la décision d'externaliser le recrutement du top management. Autrement dit que la taille d'entreprise influence la décision d'externaliser les postes de top management.

## Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats

**Tableau 10:** le test du Khi-carré

Tests du khi-carré			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-carré de pearson	11,556	2	<b>0,003</b>
Rapport de vraisemblance	14,986	2	0,001
V de Cramer	<b>0,691</b>		0.003
N d'observations valides	<b>30</b>		

**Source :** élaborer par nous-mêmes à partir des sorties SPSS

### b. L'impact de la taille d'entreprise sur la décision de l'externalisation du recrutement «les postes de middle management»:

**Tableau 11:** Le tableau représente la relation entre la taille de l'entreprise et l'externalisation du recrutement du « middle management »

<i>La taille des entreprises</i>	<i>Les postes middle management externalisés</i>		<i>Total</i>
	<i>NON</i>	<i>OUI</i>	
Grande entreprise (effectif plus de 250 salaries)	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Moyen entreprise (effectif entre 50 et 249 salaries)	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>15</b>
Petite entreprise (effectif entre 10 et 49)	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>30</b>

**Source :** élaborer par nous-mêmes à partir de SPSS

On remarque que la majorité des postes de middle management sont externalisés par les moyennes entreprises et les grandes entreprises et une minorité par les petites entreprises.

On remarque aussi que les grandes entreprises externalisent les postes de middle management avec un taux élevé qui de 85,71%, et les moyennes entreprises avec un taux de 80%. Et une minorité pour les petites entreprises avec un taux de 12,5%.

## Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats

### Le teste d'indépendance khi-carré :

Ce teste est pour l'objet de vérifier si il y a une relation significatif entre la taille d'entreprises et la décision d'externalisation de recrutement et ça degré de corrélation.

On constat dans le tableau ci-dessous que (le Sig = **0,002**) , est inférieur au  $\alpha= 0,05$  et un test de Cramer qui égale à **0,638**. Cela indique qu'il y a une forte relation entre la taille de l'entreprise et la décision d'externalisation du recrutement du middle management, d'où la taille d'entreprise influence la décision d'externaliser les postes de middle management.

**Tableau 12:** le Test khi-carré

Tests du khi-carré			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-carré de pearson	12,206	2	<b>0,002</b>
Rapport de vraisemblance	12,647	2	0,002
V de Cramer	<b>0,638</b>		0,002
N d'observations valides	30		

Source : élaborer par nous-mêmes à partir des sorties SPSS

### c. L'impact de la taille d'entreprise sur la décision de l'externalisation du recrutement «les postes opérationnels»:

**Tableau 13:** le tableau représente la relation entre la taille de l'entreprise et l'externalisation du recrutement des «postes opérationnels»

<i>La taille des entreprises</i>	<i>Les postes opérationnels externalisés</i>		<i>Total</i>
	<i>NON</i>	<i>OUI</i>	
Grande entreprise (effectif plus de 250 salaries)	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
Moyen entreprise (effectif entre 50 et 249 salaries)	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>15</b>
Petite entreprise (effectif entre 10 et 49)	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>30</b>

Source : élaborer par nous-mêmes à partir sorties SPSS

## Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats

On remarque que la majorité des postes Opérationnelles sont externalisés par les petites entreprises et une minorité par les moyennes entreprises avec un taux respectif de 75% et 13,33%, et aucun poste opérationnel n'a été externalisée par les grandes entreprises.

### Le teste d'indépendance khi-carré :

Ce teste est pour l'objet de vérifier si il y a une relation significatif entre la taille d'entrepris la décision d'externalisation et ça degré de corrélation.

On constat dans le tableau si dessus que (le Sig = **0,001**), est inférieur au  $\alpha = 0,05$  et un test de Cramer qui égale à **0,67**. Cela indique qu'il y a une forte relation entre la taille d'entreprise et les postes Opérationnelles externalisés, d'où la taille d'entreprise influence positivement la décision d'externaliser les postes opérationnels.

**Tableau 14:** Le test du Khi-carré

Tests du khi-carré			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-carré de pearson	13,466	2	<b>0,001</b>
Rapport de vraisemblance	14,017	2	0,001
V de Cramer	<b>0,670</b>		0,001
N d'observations valides	30		

**Source :** élaborer par nous-mêmes à partir des sorties SPSS

### 1.3 Evaluation de cabinet de recrutement Emploi Partner

#### 1.3.1 Qualité de service :

Nous avons deux dimensions pour la qualité de service. La première c'est l'alignement des ressources et la deuxième c'est la prestation de service. A fin de calculer le score moyen de la qualité de service, nous allons commencer par calculer le score moyen pour chaque modalité de qualité de service.

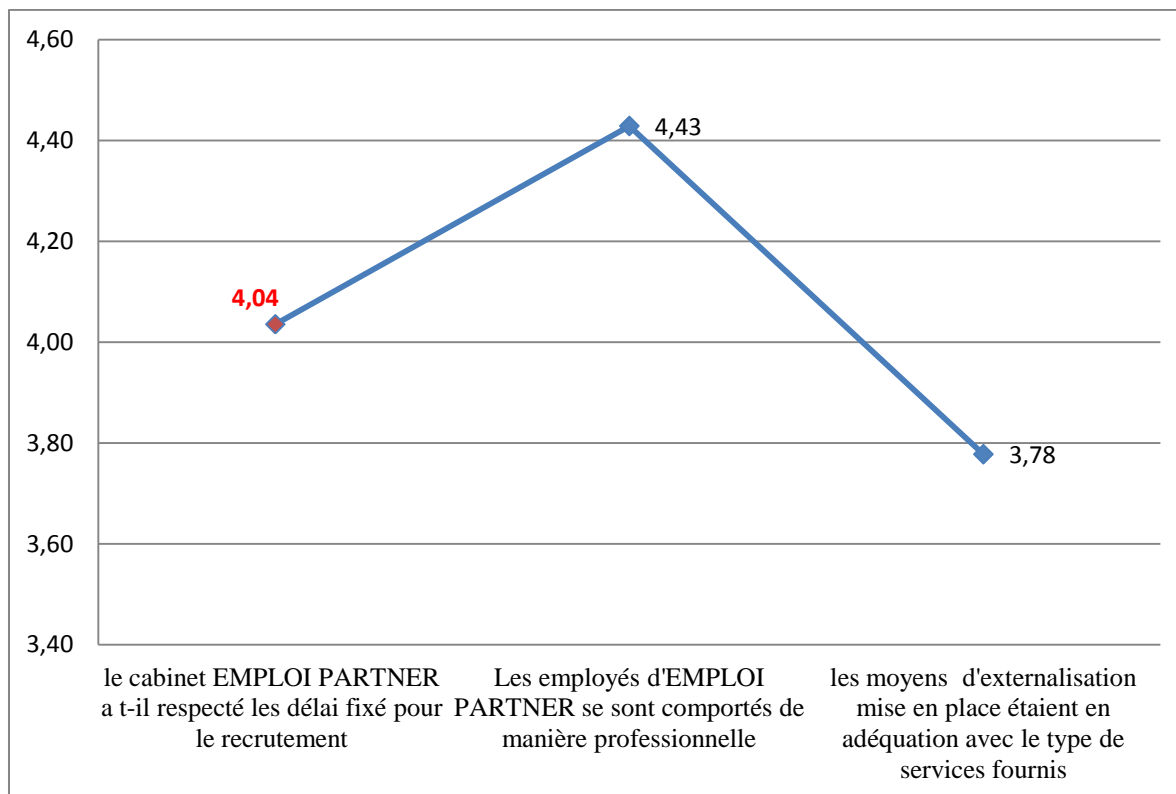
#### 1.3.2 Alignement des ressources :

Il s'agit de l'adéquation des ressources dont dispose le prestataire de services pour assurer la prestation de ses services et obtenir les résultats promis, cela comprend les installations physiques, les équipements tels que le matériel et les logiciels, les installations et les services offerts (Hasliza, E, & Ahmed, 2014).

## Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats

Dans cette partie nous essayerons d'exposer l'avis des enquêtés sur leur expérience d'externalisation du recrutement. Sur un score allant de 1 à 5 ils tenteront d'évaluer leur degré de satisfaction allant de pas du tout d'accord (score 1) à tout à fait d'accord (score 5).

**Figure 12:** Score moyen de l'alignement des ressources



**Source :** élaborer par nous-mêmes à partir de EXCEL

Le graphique a illustré que l'alignement des ressources de cabinet de recrutement Emploi Partner évalué par les répondants est en dessus de la moyenne (la note moyenne de la qualité de service égale à 4,04). Cela signifie que l'alignement des ressources de Emploi Partner est bon.

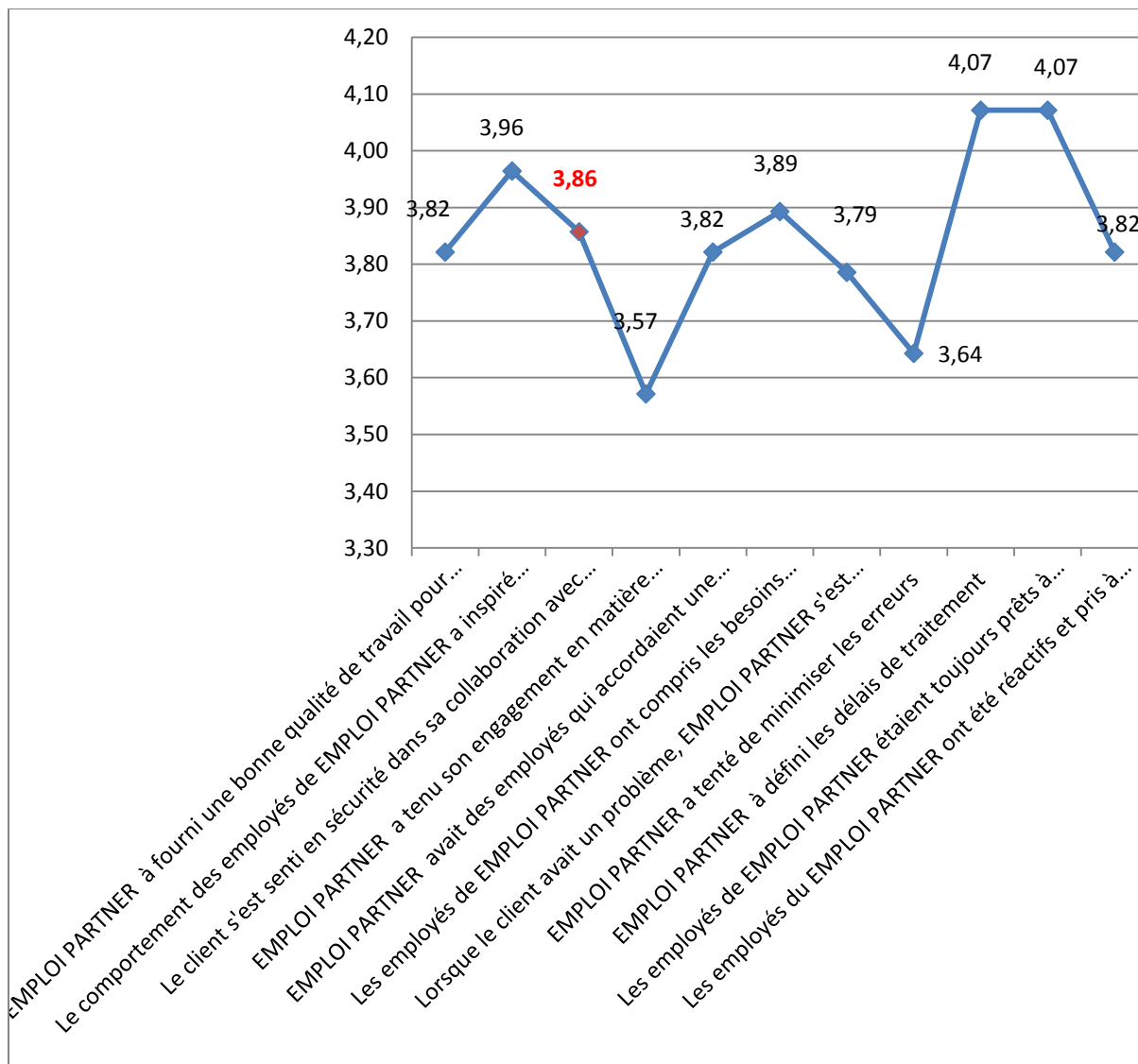
### 1.3.3 Prestation de service :

Fait référence à la manière dont les services de ressources humaines sont fournis aux entreprises. Cette dimension couvre la réactivité, l'assurance, l'empathie et la fiabilité. Bien que les entreprises attendent un résultat positif de l'exercice, elles ne veulent certainement pas endurer une prestation de services d'externalisation insatisfaisante. (Schwarz, 2014).

## Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats

Dans cette partie nous essayerons d'exposer l'avis des enquêtés sur leur expérience d'externalisation du recrutement. Sur un score allant de 1 à 5 ils tenteront d'évaluer leur degré de satisfaction allant de pas du tout d'accord (score 1) à tout à fait d'accord (score 5).

**Figure 13:** Score moyen de prestation de service



**Source :** élaborer par nous-mêmes à partir de EXCEL

Pour rendre la figure lisible, nous avons écrit toutes les questions ci-dessous :

- EMPLOI PARTNER à fourni une bonne qualité de travail pour cette mission (l'externalisation du recrutement) ;
- Le comportement des employés de EMPLOI PARTNER a inspiré confiance aux clients ;

## **Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats**

- Le client s'est senti en sécurité dans sa collaboration avec EMPLOI PARTNER ;
- EMPLOI PARTNER a tenu son engagement en matière d'expertise et savoir faire ;
- EMPLOI PARTNER avait des employés qui accordaient une attention personnelle au client ;
- Les employés de EMPLOI PARTNER ont compris les besoins spécifiques de leur client ;
- Lorsque le client avait un problème, EMPLOI PARTNER s'est montré sincèrement intéressé à le résoudre ;
- EMPLOI PARTNER a tenté de minimiser les erreurs ;
- EMPLOI PARTNER a défini les délais de traitement ;
- Les employés de EMPLOI PARTNER étaient toujours prêts à aider le client ;
- Les employés du EMPLOI PARTNER ont été réactifs et pris à répondre.

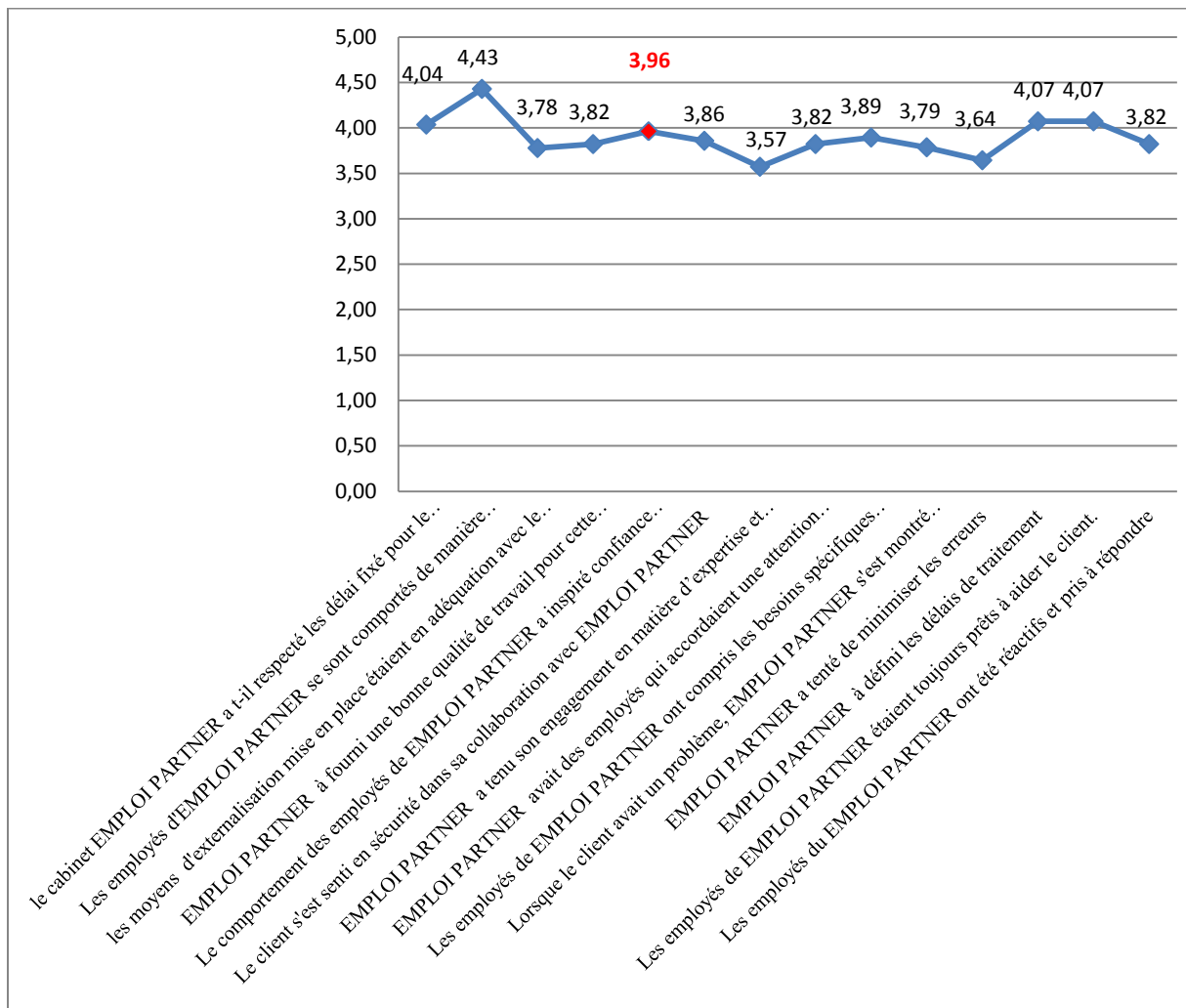
Le graphique a illustré que la prestation de service du cabinet de recrutement Emploi Partner évalué par les répondants est en dessus de la moyenne (la note moyenne de prestation de service est égale à 3,86). Cela signifie que la prestation de service de Emploi Partner est bon.

### **Qualité de service :**

La qualité de service représente l'alignement des ressources et la prestation de service

## Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats

Figure 14: Score moyen de la qualité de service



Source : élaborer par nous-mêmes à partir de EXCEL

Pour rendre la figure lisible, nous avons écrit toutes les questions ci-dessous :

- Le cabinet EMPLOI PARTNER a t-il respecté les délai fixé pour le recrutement ?;
- Les employés d'EMPLOI PARTNER se sont comportés de manière professionnelle ;
- les moyens d'externalisation mise en place étaient en adéquation avec le type de services fournis ;
- EMPLOI PARTNER à fourni une bonne qualité de travail pour cette mission (l'externalisation du recrutement) ;
- Le comportement des employés de EMPLOI PARTNER a inspiré confiance aux clients ;
- Le client s'est senti en sécurité dans sa collaboration avec EMPLOI PARTNER ;
- EMPLOI PARTNER a tenu son engagement en matière d'expertise et savoir faire ;

## Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats

- EMPLOI PARTNER avait des employés qui accordaient une attention personnelle au client ;
- Les employés de EMPLOI PARTNER ont compris les besoins spécifiques de leur client ;
- Lorsque le client avait un problème, EMPLOI PARTNER s'est montré sincèrement intéressé à le résoudre ;
- EMPLOI PARTNER a tenté de minimiser les erreurs ;
- EMPLOI PARTNER a défini les délais de traitement ;
- Les employés de EMPLOI PARTNER étaient toujours prêts à aider le client ;
- Les employés du EMPLOI PARTNER ont été réactifs et pris à répondre.

Le graphique a illustré que la qualité de service de cabinet de recrutement Emploi Partner évalué par les répondants est au-dessus de la moyenne (la note moyenne de la qualité de service égale à 3,96).

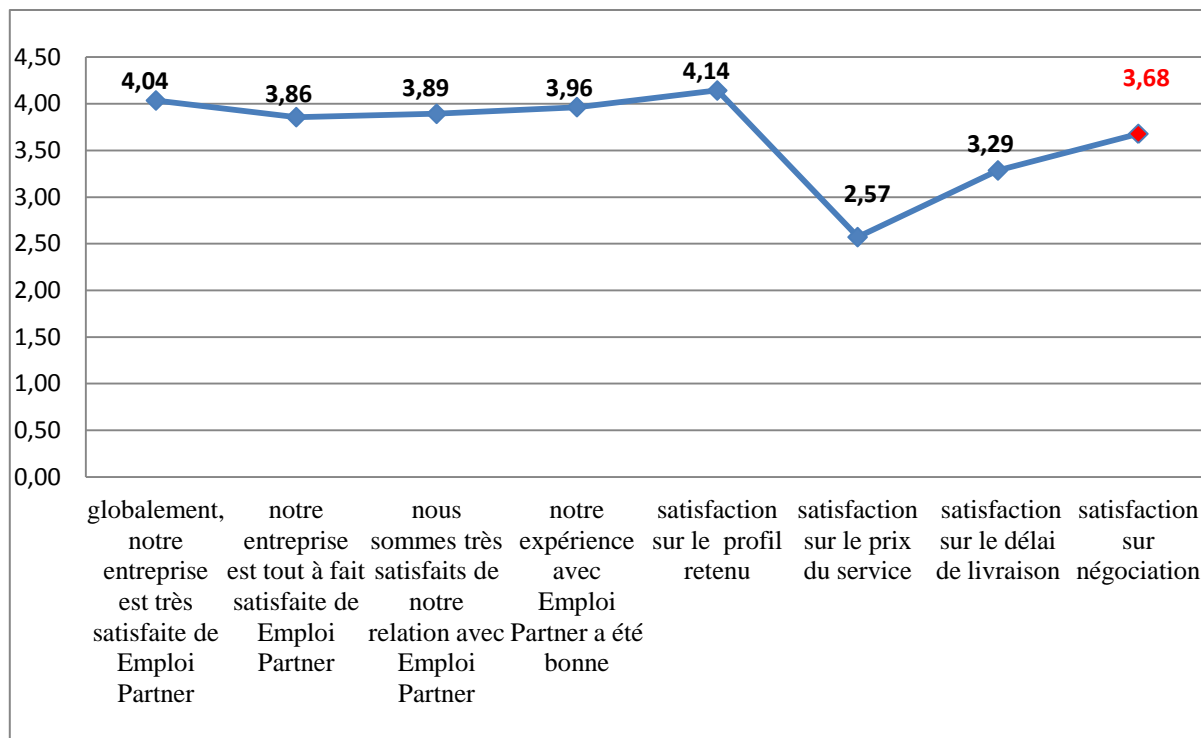
La note moyenne de la qualité de service égale à 3,96 proche de 4. Les répondants affirment à travers leurs réponses que l'alignement des ressources ainsi que la prestation du service de cabinet EMPLOI PARTNER sont bonnes d'où la qualité de service est bonne.

### 1.3.4 Satisfaction

Dans cette partie nous essayerons d'exposer l'avis des enquêtés sur leur expérience d'externalisation du recrutement. Sur un score allant de 1 à 5 ils tenteront d'évaluer leur degré de satisfaction allant de pas du tout d'accord (score 1) à tout à fait d'accord (score 5).

## Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats

**Figure 15:** Score moyen de satisfaction des entreprises



**Source :** élaborer par nous-mêmes à partir de EXCEL

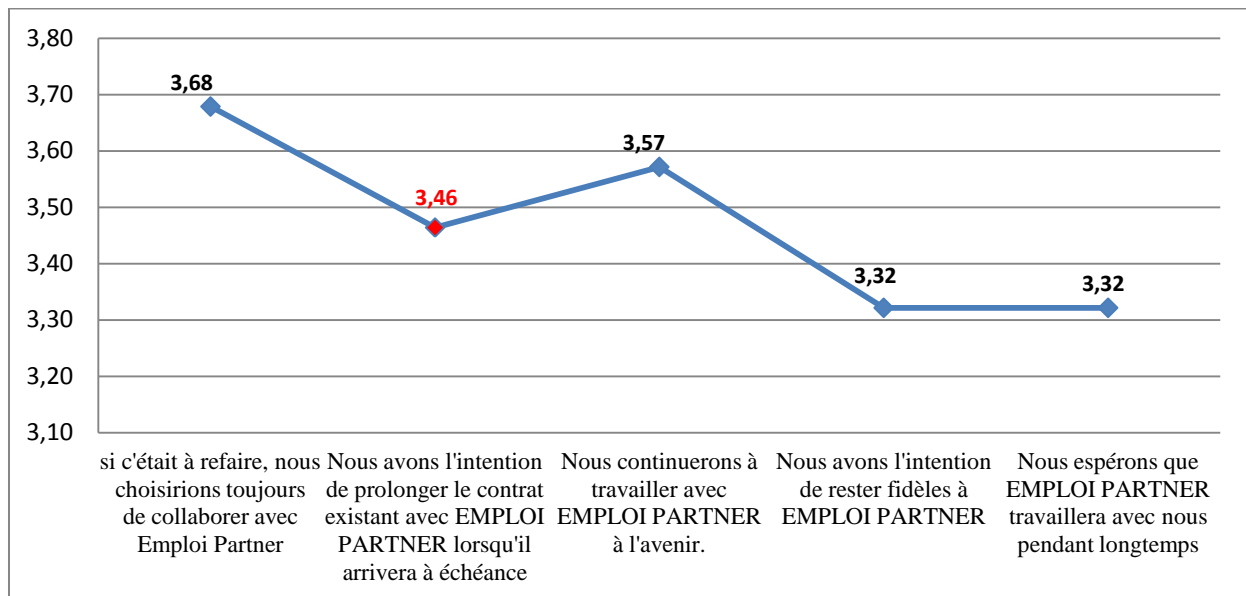
Le graphique a illustré que la satisfaction des entreprises envers Emploi Partner est moyenne (la note moyenne de la satisfaction égale à 3,68). Cela indique que les entreprises sont moyennement satisfaites. Cela est dû à l'impact de l'insatisfaction des entreprises à l'égard du prix élevé du service.

### 1.3.5 Fidélité

Dans cette partie nous essayerons d'exposer l'avis des enquêtés sur leur expérience d'externalisation du recrutement. Sur un score allant de 1 à 5 ils tenteront d'évaluer leur degré de satisfaction allant de pas du tout d'accord (score 1) à tout à fait d'accord (score 5).

## Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats

**Figure 16:** Score moyen de fidélité des entreprises



**Source :** élaborer par nous-mêmes à partir de EXCEL

Le graphique ci-haut démontre que la fidélité à la marque pour les entreprises est moyenne (la note moyenne de fidélité des entreprises clientes égale à 3,46). Cela explique que les entreprises sont moyennement fidèles au cabinet Emploi Partner.

### Tests de fiabilité :

Avant de distribuer le questionnaire nous avons vérifié la fiabilité des échelles utilisées pour mesurer la connaissance du produit et l'attitude envers la marque ainsi que la valeur perçue.

#### 1.4 Test de fiabilité des échelles de mesures utilisées :

Le test alpha Cronbach pour objet de tester la fiabilité des variables.

Nous jugerons les résultats obtenus en s'adaptant à l'interprétation donnée par Hair et coll (2003) ou si le coefficient est inférieur à 0.6 on considèrera la fiabilité comme pauvre, entre 0.6 et 0.7 moyen, plus de 0.7 on considèrera qu'il est bon.

### Qualité de service :

## Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats

**Tableau 15:** Alpha Cronbach (statistique de fiabilité) – qualité de service

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
<b>0,924</b>	14

Source : Sortie SPSS

Notre Alpha de Cronbach est de **0,924** dépassant ainsi le seuil d'acceptabilité de **0,7**, nous pouvons donc considérer l'échelle comme très fiable.

### Economie des coûts :

**Tableau 16:** Alpha Cronbach (statistique de fiabilité) – économie des coûts

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
<b>0,696</b>	3

Source : Sortir SPSS

Notre Alpha de Cronbach est de **0,696** plus proche de **0,7**. Nous pouvons donc considérer que l'échelle est acceptable et fiable.

### Satisfaction :

**Tableau 17:** Alpha de Cronbach (statistiques de fiabilité) - la satisfaction

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
<b>0,702</b>	8

Source : élaborer par nous-mêmes à partir des sorties SPSS

Notre Alpha de Cronbach est de **0.702** égale au seuil d'acceptabilité de **0,7**, nous pouvons donc considérer l'échelle comme fiable et utilisable.

## Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats

### Fidélité :

**Tableau 18:** Alpha de Cronbach (statistique de fiabilité) – fidélité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
<b>0,948</b>	5

**Source :** élaborer par nous-mêmes à partir des sorties SPSS

L'alpha de Cronbach est encore une fois supérieur à la moyenne d'acceptabilité, avec **0.948** l'échelle utilisée pour mesurer la fidélité est très fiable.

## 2. Test des hypothèses :

### H.1 : Test de l'effet de l'économie des coûts sur la satisfaction.

Pour tester l'hypothèse 1 de l'effet d'économie des coûts sur la satisfaction, nous avons procédé à l'analyse de la régression linéaire simple entre les variables indépendantes de l'économie des coûts et les variables dépendantes de la satisfaction (la satisfaction sur le prix d'offre).

**Tableau 19:** Régression linéaire simple – hypothèse 1

Modèle	R	R-deux	R-deux Ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin- watson	Sig
1	0,240	0,058	-0,018	0,5044	1,900	0,475

**Source :** élaborer pas nous-mêmes à partir des sorties SPSS

- La valeur de R égale à 0,240 donc il existe une faible corrélation entre les variables indépendantes et la variable dépendante ;
- R-deux ajusté égale à -1,8% donc le modèle n'est pas fiable et rejeté ;

## Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats

Le tableau ci-dessous représente le test d'anova, pour tester s'il existe la relation significatif entre les variables

**Tableau 20:** ANOVA – hypothèse 1

TEST ANOVA					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	SIG
Régression	0,389	2	0,194	0,765	<b>0,476</b>
de Student	6,353	25	0,254		
Total	6,742	27			

**Source :** élaborer par nous-mêmes à partir des sorties SPSS

Comme le présente le tableau N°20 au dessus le sig est supérieure au seuil de signification alpha 0,05 (5%), qui veut dire que n'existe pas un effet significatif entre les variables indépendantes de la satisfaction sur les coûts de service, la satisfaction global et la variable dépendant de l'économie des coûts, Donc le modèle est rejeté.

### H.2. test de l'effet de la qualité de service sur la satisfaction

Pour tester l'hypothèse 2 de l'effet de la qualité de service sur la satisfaction, nous avons procédé à l'analyse de la régression linéaire multiple entre la variable indépendante la satisfaction et les variables dépendantes de qualité de service.

**Tableau 21:** Régression linéaire multiple – hypothèse 2

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-watson	Sig
1	0,759	0,575	0,541	0,3348	2,091	<b>,000</b>

**Source :** élaborer par nous-mêmes à partir des sorties SPSS

- La valeur de R égale à 0,759 donc il existe une forte corrélation et positive entre les variables indépendantes et la variable dépendante

## Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats

- R-deux explique que la variance des variables indépendantes explique 57,5% de la variable dépendante, et le reste n'est pas cité dans notre modèle.
- R-deux ajusté égale à 54,1% donc le modèle est fiable.

**Tableau 22:** ANOVA – hypothèse 2

TEST ANOVA					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	SIG
Régression	3,798	2	1,899	16,943	<b>0,000</b>
de Student	2,802	25	0,112		
Total	6,601	27			

**Source :** élaborer par nous-mêmes à partir des sorties de SPSS

Comme le présente le tableau N°22 ci-haut, le sig est inférieur au seuil de signification alpha 0,05 (5%), qui veut dire qu'il y a un effet positif et significatif entre les variables indépendantes de qualité de service et la variable dépendante de la satisfaction.

**Tableau 23:** Récapitulatif de la régression linéaire multiple – hypothèse 2

Variables indépendantes	Variables dépendants	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajusté	F	β	T	Sig
(constante)		<b>0,759</b>	0,575	0,541	16,943		-0,756	0,457
Prestation de service	satisfaction					<b>0,629</b>	4,702	<b>0,000</b>
Alignement des ressources						<b>0,304</b>	2,268	<b>0,032</b>

**Source :** élaborer par nous-mêmes à partir des sorties SPSS

Les résultats présentés dans le tableau N°23 au dessus démontre qu'il y a un effet positif et significatif de la qualité de service sur la satisfaction avec un seuil de signification (Sig) inférieur à 0,05.

## Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats

Nous avons le  $\beta$  de prestation de service égale 0,629 ce qui signifie que l'effet de cette dernière sur la satisfaction est fort, et l'effet de l'alignement des ressources sur la satisfaction a un  $\beta$  égale 0,304 cela signifie que l'effet de l'alignement des ressources sur la satisfaction est moyen. Donc on peut dire que la qualité de service influence positivement la satisfaction. Par conséquent la qualité de service est fiable.

### H3 : test de l'effet de la satisfaction sur la fidélité

Pour tester l'hypothèse 3 de l'effet de la satisfaction sur la fidélité, nous avons procédé à l'analyse de la régression linéaire simple entre la variable indépendante la fidélité et la variable dépendante la satisfaction.

**Tableau 24:** Régression linéaire – hypothèse H3

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-watson	Sig
1	0,749	0,562	0,545	0,33061	2,016	,000

**Source :** élaborer par nous-mêmes à partir des sorties SPSS

- La valeur de R égale à 0,749 donc il existe une forte corrélation entre les deux variables
- R-deux explique que la variance de la variable indépendante explique 56,2% de la variance de la variable dépendante.
- R- ajusté égal à 54,5% donc le modèle est faible.

**Tableau 25:** ANOVA – hypothèse H3

<i>TEST ANOVA</i>					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	SIG
Régression	3,640	1	3,640	33,304	0,000
de Student	2,842	26	0,109		
Total	6,482	27			

**Source :** élaborer par nous-mêmes à partir des sorties SPSS

## Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats

Les résultats du tableau N°25 ci-haut montre que le sig est inférieur au seuil de signification alpha 0,05 (5%), qui veut dire qu'y a un effet positif significatif entre la variable indépendante la et la variable dépendante (la satisfaction).

**Tableau 26:** Récapitulatif de la régression linéaire simple – Hypothèse 3

Variables indépendantes	Variables dépendants	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajusté	F	β	T	Sig
La fidélité	La satisfaction	0,749	0,562	0,545	33,304		6,986	0.000
						0.749	5,771	0.000

**Source :** élaborer par nous-mêmes à partir des sorties SPSS

Les résultats présentés dans le tableau N°26 au dessus démontre qu'y a un effet positif significatif de variable satisfaction envers la fidélité avec un seuil de signification (Sig) inférieur à 0,05.

Nous avons le ( $\beta$ ) de la satisfaction égal à 0,749 ce qui signifie que l'effet de la satisfaction sur la fidélité est très fort. Donc il existe un effet significatif et positif de la satisfaction sur la fidélité. Si le taux de satisfaction augmente donc le taux de fidélité augment aussi. H3 validée.

### 3. Discussion des résultats :

**Tableau 27 :** récapitulatif des hypothèses

Hypothèses		Confirmation	
<b>H1</b>	Les entreprises externalisent leur recrutement par contraintes économique.	<b>NON</b>	<b>Rejetée</b>
<b>H2</b>	La fiabilité de qualité du service influence positivement la satisfaction des entreprises clientes	<b>OUI</b>	<b>Validée</b>
<b>H3</b>	La satisfaction à la qualité de service influence positivement la fidélité.	<b>OUI</b>	<b>Validée</b>

**Source :** élaborer par nous-mêmes à partir des résultats des régressions

## **Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats**

L'analyse des résultats de notre recherche, nous permet de faire quelques remarques et commentaires sur l'impact de l'externalisation de recrutement sur la satisfaction et la fidélité des clientes :

Nos résultats, montrent que les entreprises n'externalisent pas leur recrutement pour le motive de la réduction des coûts, on déduit aussi à partir des résultats et le tableau N°7 (les raisons d'externalisation de recrutement), que dès le début les entreprises ne cherchent pas à réduire les coûts du recrutement. Les résultats obtenus nous ont confirmé les résultats des études antérieures de (Ume, 2010), (Cappello & Constance, 2011), que les entreprises recherchent désormais des avantages plus stratégiques du processus, qui se traduisent par des avantages à long terme plutôt que par des économies de coûts. Bien que la réduction des coûts joue toujours un rôle dans le processus de décision, d'autres facteurs ont été identifié comme l'amélioration de la qualité, l'augmentation de la capacité, la réserve et la compétence des candidats. La pression du temps et le manque de personnel en interne.

Les résultats montrent qu'il y a une influence entre la taille d'entreprise et la décision d'externalisation du recrutement, cela veut dire que plus la taille d'entreprise augmente plus les entreprises externalisent les postes de haut niveau hiérarchique, et le contraire est vrai plus la taille d'entreprises est petite plus les entreprises externalisent les postes de niveau bas.

Les résultats montrent qu'il y a une influence positive entre la qualité de service et la satisfaction, cela veut dire que les entreprises clientes du cabinet de recrutement sont satisfaites de la qualité de service offerte, ce qui signifie la fiabilité de la qualité de service du cabinet de recrutement Emploi Partner, les résultats obtenus nous ont confirmé les résultats des études antérieures de G. Brown et G. Maxwell (2002) démontrent que la performance de qualité de service influence positivement la satisfaction client en développant l'empathie, la réactivité, l'assurance dans les conseils fournis.

Finalement pour l'influence de la satisfaction sur la fidélité des entreprises clientes, les résultats montrent qu'il y a une influence positive entre la satisfaction et la fidélité, cela indique que plus le taux de satisfaction augmente plus le taux de fidélité augmente aussi.

Dans ce chapitre nous avons analysé, traduit et synthétisé les données recueillies de notre étude quantitative. Et nous avons également discuté les principaux résultats obtenus, nous allons ainsi conclure notre travail de recherche avec une conclusion regroupant les principaux résultats.

# **CONCLUSION**

## Conclusion

L'objectif de cette recherche était de mesurer l'impact de l'externalisation de recrutement sur la satisfaction et la fidélité des entreprises clientes. Nous avons été amenés à traiter le cas de cabinet de recrutement Emploi Partner qui l'un des principaux cabinets de recrutement en Algérie.

Pour ce faire, nous avons adopté une approche quantitative administrée en ligne aux responsables des entreprises clientes d'Emploi Partner, sur un échantillon de 30 répondants d'où chaque répondant représente son entreprise. Nos résultats nous ont permis de :

- Rejeter l'hypothèse : Les entreprises externalisent leur recrutement par contraintes économique.
- Et de valider les hypothèses suivantes :
  - La fiabilité de qualité du service influence positivement la satisfaction des entreprises clientes :
  - La satisfaction à la qualité de service influence positivement la fidélité des entreprises clientes.

De ce fait et de ce qui en procède, nous recommandons à Emploi partner de :

- Investir plus sur le développement technologique et matériel pour améliorer la qualité de service ;
- Créer une plateforme web dédiée aux entreprises clientes afin qu'elles puissent suivre le processus qui leur appartient et avoir un avantage différent sur demande. Par exemple, ces entreprises clientes peuvent mener des entrevues en ligne avec les candidats potentiels pour accroître la transparence entre les parties et obtenir les résultats souhaités.
- Fournir une bonne quantité d'informations sur les services proposés et surtout travailler sur la qualité de ces derniers, pour que le client ne se lasse pas pendant sa recherche d'informations nécessaires.
- Tenez compte de la culture de l'entreprise au moment de choisir un candidat potentiel. Parce que si la culture de candidat ne correspond pas à la culture de l'entreprise, elle aura un impact négatif sur l'image de l'entreprise.

## **Conclusion**

- Un prix de service élevé peut causer l'insatisfaction des entreprises clientes, et elles vont chercher un autre fournisseur au moindre coût, donc le cabinet peut perdre ses clients.

## **Limites de la recherche :**

Nous avons rencontré plusieurs limites durant notre recherche nous citons :

- Le manque de références littéraires qui traitent l'externalisation de processus de recrutement et surtout dans le contexte de marketing RH, nous a conduit à aller chercher l'information dans la littérature anglophone ;
- Manque des documents pour enrichir l'étude en raison de la confidentialité de l'entreprise d'accueil ;
- L'échantillon limité (30 répondants à notre questionnaire), en raison de la difficulté de contacter avec cet échantillon.

# **BIBLIOGRAPHIQUE**

# Bibliographie

## Articles :

1. BELKHADEM, B., & BENCHOUK, A. (2018, Décembre). L'envol du e-recrutement en Algérie, par le biais des NTIC et la de modernisation de la grh. *3* (1), pp. 19-20.
2. Benbouabdellah, A. (2013). développement, le recrutement: un acte de management. *bulletin des assurances* (24), 5.
3. Cappello, S., & Constance, S. (2011). Getting the next level benefits from RPO. *10* (1).
4. chowdhury, s. p. (2017, juillet 26). recruitment process outsourcing in bangladesh. p. 22.
5. consulting, I. g. (s.d.). *Recruitment Process Outsourcing ou Externalisation du Processus de Recrutement*. Consulté le 05 16, 2022, sur INS-global expansion simplified: <https://ins-globalconsulting.com/fr/recruitment-process-outsourcing-ou-externalisation-du-processus-de-recrutement/>
6. Eckhardt, A., Laumer, S., Weitzel, T., & Koenig, W. (2008). Recruiting Trends. *Chair of business adminidtration, esp.information managemet* .
7. FABRE, M. (2003). equipe RH acteur de la stratégie e-RH mode ou révoltution?
8. Fang, L., Shen, J., & McBride, A. (2005). Outsourcing HR as a competitive strategy?A literature review and an assessment of implications. *44* (4), pp. 413-432.
9. Frenkel, s., Tam, M., Korczynski, M., & Shire, K. (1998). Beyond bureaucracy? work organisation in call centers. (6), pp. 957-970.
10. Gainey, T., & Klaas, B. (2003). The outsourcing of training and development: factors impacting client satisfaction. *29* (2), pp. 207-229.
11. Gale, S. (2016). RPO world keeps on turning companies are finding it tougher to lure top candidates, so many are turning to RPOs\_ on a global basis. *95* (2).
12. Gilani, H. (2016, novembre). An exploratory study on the impact of recruitment process outsourcing on employer branding of an organisation. *strategic an international journal* .
13. Glidja, B., & Judith, M. (2012). Lexternalisation RH dans un contexte africain. p. 3.
14. habart, I. (2017). *la fonction RH étendue*. Consulté le 5 12, 2022, sur <https://www.groupeadecco.fr/>: [https://www.groupeadecco.fr/wpcontent/uploads/2017/11/LivreBlanc\\_pontoon\\_.pdf](https://www.groupeadecco.fr/wpcontent/uploads/2017/11/LivreBlanc_pontoon_.pdf)
15. Hasliza, A., E, R., & Ahmed, N. (2014). Human sesource outsourcing success: leveraging on partnership and service quality. *4* (3), pp. 1-14.
16. IFRI, s., sellami, K., & Kassa, r. (2014). TIC et technologie émergente qu'elle impacte en insertion professionnelle des jeunes.
17. JELLOULI, S. (2007). *escem*. Consulté le 12 12, 2021, sur <http://www.escem.rnu.tn/doc/imputation%20rationnelle%20des%20charges%20fixes.pdf>

18. Kakabadse, A., & kakabadse, N. (2002). Trends in outsourcing : contrasting USA and Europe. *20* (2), pp. 189-198.
19. keltouma, T. (2018, Décembre). LE E\_RECRUTEMENT EN ALGERIE: REALITE ET PERSPECTIVES. *3* (1), p. 2.
20. Klaas, B., McClendon, J., & Gainey, T. (2001). Outsourcing RH: The impact of organisation characteristics. *40* (2), pp. 125-138.
21. Kok, W. K. (2005). the perceived impact of successful outsourcing on customer service management. (5), pp. 402-411.
22. LAKHLILI, i. (2018). L'externalisation des activités en banque au Maroc: panorama et pistes de recherche. *2*, pp. 1-13
23. manjula, v. n. (2016, 07). Emerging trends in recruitment process outsourcing. *2* (7), p. 57.
24. Mezaache, A. (2012). l'externalisation: une nouvelle approche manageriale moderne- l'expérience algérienne. *revue des sciences économiques de gestion et de commerce* (26), p. 43.
25. Miaoulis, G., Stolz, R., & Nicovich, S. (2008). Gaining strategic advantage through effective recruitment of business school faculty. *8*.
26. Mohr, j. j., Sengupta, s., & Slater, s. F. (2011). mapping the outsourcing landscape. *32* (1), pp. 42-50.
27. Oliver, R., & Swan, J. (1989). In consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction intractions: a field survey approach. *53*, 21-35
28. Ordanini, A., & Silvestri, G. (2008). Recruitment and selection services: efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices. *19* (2), pp. 372-391.
29. Ouafa, E. O., & MAHZOUM, A. (2020, 10 27). Les déterminants du succès de l'externalisation. *3* (4), p. 523.
30. Rahaingonjatovo, A.-M. (2019, juin 24). *easiware*. Consulté le 04 10, 2022, sur <https://www.easiware.com/blog/satisfaction-client-enjeux-bonnes-pratiques>: [www.easiware.com](http://www.easiware.com)
31. Rajamaki, R. (2017). The rationale and benefits of recruitment process outsourcing (RPO). p. 29
32. Ready, J. (2019, 12, 11). *Externaliser un recrutement: opportunité ou fausse bonne idée ?* Consulté le 5 19, 2022, sur culture-rh.com: <https://culture-rh.com/externalisation-recrutement-externaliser/>
33. redtic. (2019, mars 12). *outsourcing: nouvelle méthode de recrutement*. Consulté le 05 18, 2022, sur red-tic.com: <https://red-tic.com/outsourcing-nouvelle-methode-recrutement/>
34. Schwarz, C. (2014). Toward an understanding of the nature and conceptualization of outsourcing success. *51* (1), pp. 152-164.
35. shelgren, D. (2004). why HR outsourcing continues to expand. *3* (2), pp. 47-53.
36. Ume, A. (2010). Outsourcing of recruitment and selection is beneficial for an organization (individuel analysis of ten banks including local and multinational). *2* (5).

37. Ume, A. (2010). Outsourcing of recruitment and selection is beneficial for an organization [Individual analysis of ten banks including local and multinational]”. *interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* , 2 (5).
38. Véronique, d. g., Eric, L., & Véronique, p. (2003). la relation entreprises-clients: de la à la fidélité dépendance. 29 (144), pp. 23-41.
39. Ying, F. (2000). strategic outsourcing: evidence from British companies. 18 (4), pp. 213-219.

#### **Ouvrage :**

40. Ahrholdt, D., Gudergan, S., & Ringle, C. (2017). Enhancing service loyalty: the roles of delight, satisfaction, and service quality. 1 (15), pp. 436-450.
41. Alain, G. (2009). *le recrutement*. paris: Vuibert.
42. Armstrong, M. (2005). *Human resource management practice* (éd. 10th edition). sterling, USA: Kogan page.
43. BACHY, B. (2010). *Toute la fonction management*. paris: DUNOD.
44. Bailleux, C. (2020). l'externalisation des processus administratifs RH, le cas du SPF économie. *Digital access to libraries*
45. BARBARAY, C. (2016). *Satisfaction, fidélité et expérience client*. paris: Dunod.
46. Barber, A. (1998). *Recruiting employees: individual and organizational perspectives*. Foundations for organizational science.
47. Benchemam, F., & Géraldine, G. (2015). *Mémentos LMD- gestion des ressources humaines*. (Gualino, Éd.) lextenso.
48. Bertrand, Q. (2007). l'externalisation: de l'opérationnel au stratégique. (177), pp. 117-123.
49. BOUQUIN, H. (1997). *Comptabilité de gestion, 2ème édition*. Sirey.
50. Brown, G., & Maxwell, G. (2002). Customer service in UK call centers: organisational perspectives and employee perceptions. (9), pp. 309-316.
51. Byham, W., & Riddle, S. (1999). *Outsourcing: A strategic tool for a more strategic HR*. Employment relations today.
52. Chiang, Chow, & Birtch. (2010, 12 4). Examining human resource management outsourcing in Hong Kong. (T. i. management, Éd.) 21 (15), pp. 2762-2777.
53. Faycel, B., & Géraldine, G. (2015). *Mémentos LMD, GESTION DES RESSOURCES HUMAINES* (éd. 5<sup>e</sup> édition). france: Gualino lextenso.
54. FRANK, b., SEBASTIEN, p., JACQUES, r., & JEAN-LOUIS, s. (2007). *Les meilleures pratiques RH*. paris: EYROLLES.
55. Hall, L., & Torrington, D. (1998). *the human resource function: the dynamics of change and development*. London: Financial times pitman.
56. Herrbach, O., Mignonac, K., & Richabé, N. (2009). *LES RESSOURCES HUMAINES DE A à Z*. Paris: Dunod.
57. Laurent, B., & Jacques, D. (2013). *e-recrutement à l'ère du web 2.0 et des réseaux sociaux*. paris: Vuibert.
58. LECLERE, D. (2002). ‘Essentiel de la comptabilité analytique’ 3ème édition. édition des organisations.
59. LECLERE, D. (2010). Comptabilité de gestion et analyse des coûts. *TECHNIQUES DE L'INGENIEUR* , 7\_9
60. Lever, S. (1997). *An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources*. Human resource planning.
61. Paretto, J.-M. (2016). *Gestion de ressources humaines*. paris: Vuibert.

62. SEKIOU, BOLDIN, & AL. (2004). *gestion des ressources humaines*. BOECH.
63. SEPARI, C. A. (2010). *contrôle de gestion manuel et applications*. Paris: Dunod.
64. Taylor, s. (2002). *people resourcing*. CIPD.
65. Thomas, C., & Patrick, B. (2008). *EXTERNALISATION RH, Guide pratique et question clé*. Paris: EYROLLES.
66. Shen, J. (2005). Human resource outsourcing. (J. o. change, Éd.) 2, pp. 275-296.

**Theses:**

67. Okba, h. (2009/2010). une approche basée agent pour le E- recrutement. *diplome de magister en informatique ;option :intelligence artificielle et systèmes distribués* .

**Site web :**

68. [www.optioncarriere.com](http://www.optioncarriere.com)
69. [www.emploitic.com](http://www.emploitic.com)
70. [www.emploiartner.com](http://www.emploiartner.com)
71. GetPro. (2020, 06 01). *Quelle est l'histoire du RPO ?* Consulté le 05 22, 2022, sur [getpro.co](http://getpro.co):  
<https://www.getpro.co/quelle-est-lhistoire-du-rpo#:~:text=L'id%C3%A9e%20d'externaliser%20compl%C3%A8tement,trouve%20plus%20exactement%20en%20Californie>.
72. Manpower.fr. (s.d.). *Externalisation du recrutement, comment effectuer un recrutement qui vous correspond ?* Consulté le 05 16, 2022, sur [manpower.fr](http://manpower.fr):  
<https://www.manpower.fr/externalisation-recrutement>
73. *officeo*. (s.d.). Consulté le 5 12, 2022, sur [officeopro.com](http://officeopro.com): <https://officeopro.com/grande-entreprise/externalisation/externalisation-rh/>

## ***ANNEXE A – QUESTIONNAIRE***

Cette enquête est réalisée dans le cadre d'une recherche empirique pour la réalisation d'un projet de fin d'études Master 2, dans la spécialité Management des organisations au niveau de l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) avec l'accompagnement du cabinet du recrutement EMPLOI PARTNER.

L'objectif de ce travail est d'étudier l'impact de l'externalisation du recrutement sur la satisfaction et la fidélité et quelles sont les raisons principales qui influencent la décision de l'externalisation du recrutement.

Nous vous remercions pour votre collaboration.

**1. Etes- vous ? (une seule réponse possible)**

- DG .....
- DRH .....
- Chargé(e) de recrutement.....
- Autre .....

**2. Quelle est la taille de votre entreprise ? (une seule réponse possible)**

- Petite entreprise (l'effectif entre 10 et 49 salarié).....
- Moyen entreprise (l'effectif entre 50 et 249 salarié).....
- Grande entreprise (l'effectif plus de 250 salarié).....

**3. Quel est le domaine d'activité de votre entreprise ? (une seule réponse possible)**

- Agriculture .....
- Commerce .....
- Construction.....
- Hydrocarbures et énergie .....
- Industrie .....
- Service .....
- Santé .....
- Transport et distribution .....
- Autre .....

**4. Avez-vous fait déjà l'appel à un prestataire de l'externalisation de recrutement ?**

- Oui .....
- Non .....

**5. Si oui, pourquoi ? (plusieurs réponses possibles)**

- Réduire les délais de recrutement .....

- Minimiser les coûts de recrutement .....
- Faire confiance aux spécialistes pour attirer les bons profils .....
- Optimiser le processus du recrutement .....
- Améliorer et développer la situation concurrentielle augmenter la flexibilité au sein d'une entreprise .....
- Manque d'expertise en interne .....
- Externalisent leurs recrutements pour focaliser sur le cœur de métier .....
- Autre :.....

**6. Quels sont les postes que vous avez externalisés déjà ? (plusieurs réponses possibles)**

- Top Management .....
- Middle Management .....
- Opérationnelles .....
- Aucun .....
- Autre :.....

**7. Si non, Pourquoi ?**

- Raisons financière .....
- Manque d'informations.....
- Moyens suffisants en interne .....
- Autre :.....

**8. Connaissez-vous le cabinet de recrutement Emploi Partner ?**

- Oui .....
- Non .....

**9. Avez-vous fait appel au cabinet du recrutement Emploi Partner ?**

- Oui .....
- Non .....

**10. Si oui, quel a été le résultat ?**

- Un gain de temps appréciable .....
- Un gain financier .....
- Le candidat retenu a vraiment était le bon .....
- Une perte de temps et de l'argent .....
- Autre : .....

**La contrainte économique :**

Dites à quel point vous êtes d'accord (1 = Pas du tout d'accord, 5 = Tout à fait d'accord) avec les expressions suivantes concernant la contrainte économique ?

	1	2	3	4	5
l'externalisation de recrutement réaliser la réduction des coûts de recrutement					
La réduction des couts était la principale motivation des entreprises à envisager l'externalisation de recrutement					
L'externalisation de recrutement est le bon choix pour réduire les couts et les charges de recrutement					

### Qualité de service :

Dites à quel point vous êtes d'accord (1 = Pas du tout d'accord, 5 = Tout à fait d'accord) avec les expressions suivantes concernant la qualité de service sachent que la qualité de service elle a deux dimensions (l'alignement des ressources et la prestation de service) ?

	1	2	3	4	5
<b>AR 1.</b> le cabinet Emploi Partner a respecté le délai fixé pour le recrutement					
<b>AR 2.</b> Les employés d'Emploi Partner se sont comportés de manière professionnelle					
<b>AR 3.</b> les moyens d'externalisation mise en place étaient en adéquation avec le type de services fournis					
<b>PS 1.</b> Emploi Partner à fourni une bonne qualité de travail pour cette mission					
<b>PS 2.</b> Le comportement des employés d'Emploi Partner a inspiré confiance aux clients					
<b>PS 3.</b> Le client s'est senti en sécurité dans sa collaboration avec Emploi Partner					
<b>PS 4.</b> Emploi Partner a tenu son engagement en matière d'expertise et savoir faire					
<b>PS 5.</b> Emploi Partner avait des employés qui accordaient une attention personnelle au client					

<b>PS 6.</b> Les employés d'Emploi Partner ont compris les besoins spécifiques de leur client					
<b>PS 7.</b> Lorsque le client avait un problème, Emploi Partner s'est montré sincèrement intéressé à le résoudre					
<b>PS 8.</b> Emploi Partner a tenté de minimiser les erreurs					
<b>PS 9.</b> Emploi Partner a défini les délais de traitement					
<b>PS 10.</b> Les employés d'Emploi Partner étaient toujours prêts à aider le client					
<b>PS 11.</b> Les employés d'Emploi Partner ont été réactifs et pris à répondre					

**La satisfaction :**

Dites à quel point vous êtes d'accord (1 = Pas du tout d'accord, 5 = Tout à fait d'accord) avec les expressions suivantes concernant la satisfaction ?

	1	2	3	4	5
Globalement notre entreprise est très satisfaite d'emploi Partner					
Notre entreprise est tout à fait satisfaite d'emploi Partner					
Nous sommes très satisfaits de notre relation avec emploi Partner					
Notre expérience avec emploi Partner a été bonne					
Nous sommes satisfaits de prix d'offre					

**La fidélité :**

Dites à quel point vous êtes d'accord (1 = Pas du tout d'accord, 5 = Tout à fait d'accord) avec les expressions suivantes concernant la fidélité.

	1	2	3	4	5
Si c'était à refaire, nous choisirions toujours de collaborer avec Emploi Partner					
Nous avons l'intention de prolonger le contrat existant avec EMPLOI PARTNER lorsqu'il arrivera à échéance					
Nous continuerons à travailler avec EMPLOI PARTNER à l'avenir.					
Nous avons l'intention de rester fidèles à EMPLOI PARTNER					
Nous espérons que EMPLOI PARTNER travaillera avec nous pendant longtemps					