

**MINISTÈRE DED L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DED LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master Académique en :

« Management Des Ressources Humaines »

**Le rôle de la transformation digitale sur
l'optimisation du processus de recrutement**

Cas pratique SAA Assurances

Elaboré par :

BOUAZA Oumaima

HADJAZI Ayette Erahmane

Encadré par :

Dr.MOHAMMED EL HADJ Leila

Année : 2024/2025

RÉSUMÉ

La transformation digitale joue un rôle déterminant dans l'optimisation des processus de recrutement au sein de SAA Assurance. L'objectif de cette étude est d'examiner comment l'intégration d'outils digitaux permet d'améliorer l'efficacité, la rapidité et la transparence des pratiques, les défis de recrutement de l'entreprise. Cette analyse qualitative repose sur des entretiens menés avec quatre responsables des ressources humaines de SAA Assurance. Les résultats de l'étude montrent que l'usage de ces outils digitaux favorise l'élargissement du vivier de candidats, la réduction des délais de sélection et l'optimisation de la gestion des candidatures. Bien que l'adoption de ces technologies ait été largement bien perçue, les entretiens ont également souligné la nécessité d'un accompagnement continu et de formations régulières pour garantir une utilisation optimale de ces outils. Bien que la transformation digitale ait apporté des améliorations notables dans le processus de recrutement chez SAA Assurance, il demeure essentiel de maintenir une mise à jour régulière des outils et un suivi constant pour assurer leur efficacité à long terme.

Mots clés : Transformation digitale, Optimisation, Processus de recrutement, Outils digitaux, Efficacité

ABSTRACT

Digital transformation plays a decisive role in optimizing recruitment processes at SAA Assurance. The objective of this study is to examine how the integration of digital tools enhances the efficiency, speed, and transparency of the company's recruitment practices, as well as the recruitment challenges faced by the organization. This qualitative analysis is based on interviews conducted with four human resources managers at SAA Assurance. The study's findings show that the use of these digital tools contributes to expanding the talent pool, reducing selection times, and optimizing application management. Although the adoption of these technologies has been largely well received, the interviews also highlighted the need for continuous support and regular training to ensure optimal use of these tools. In conclusion, while digital transformation has brought significant improvements to the recruitment process at SAA Assurance, it remains essential to regularly update the tools and maintain ongoing monitoring to ensure their long-term effectiveness.

Keywords: Digital Transformation, Optimization, Recruitment Process, Digital Tools, Efficiency

ملخص

يلعب التحول الرقمي دورًا حيويًا في تعزيز عمليات التوظيف داخل شركة SAA للتأمين. تهدف هذه الدراسة إلى فحص كيفية دمج الأدوات الرقمية لتعزيز كفاءة وسرعة وشفافية ممارسات التوظيف، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها الشركة في هذا المجال. تستند هذه التحليل النوعي إلى مقابلات أجريت مع أربعة مسؤولين عن الموارد البشرية في SAA للتأمين. تُظهر نتائج الدراسة أن استخدام هذه الأدوات الرقمية يسهم في توسيع قاعدة المرشحين، وتقليل أوقات الاختيار، وتحسين إدارة الطلبات. وعلى الرغم من أن تبني هذه التقنيات قد لاقى قبولًا واسعًا، إلا أن المقابلات أكدت أيضًا على ضرورة تقديم الدعم المستمر والتدريب الدوري لضمان الاستخدام الأمثل لهذه الأدوات. في الختام، رغم أن التحول الرقمي قد أحدث تحسينات ملحوظة في عملية التوظيف لدى SAA للتأمين، فإنه يظل من الضروري تحديث الأدوات بانتظام ومتابعتها باستمرار لضمان فعاليتها على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية:

لتحول الرقمي، تحسين، عمليات التوظيف، أدوات الرقمية، فعالية

REMERCIEMENTS

Avant tout développement sur cette expérience il apparait opportun de commencer ce travail par des remerciements

Nous remercions **Allah** le Tout puissant et le bienveillant, de nous avoir accordés le succès, les bénédictions, la santé et surtout le courage d'accomplir ce travail et que sans lui nous ne serions pas là.

Nous tenons à remercier notre encadrante, **Dr. Leila MOHAMMED EL HADJ**, pour tous les conseils, le soutien et l'aide qu'elle m'a apportés dans le cadre de cette étude.

Nous adressons nos sincères remerciements à notre tutrice de stage **Mme. Meriem FEDILA**, Sous Directrice Pilotage et Gestion des Performances RH au SAA Société Nationale d'Assurance, pour leur contribution à cette étude, ainsi qu'à tout le personnel du SAA Assurances qui a contribué à la réussite de notre stage.

Nos vifs remerciements sont principalement destinés à nos petites familles pour nous avoir soutenus tout au long de notre cursus depuis qu'on était petits enfants.

Nos remerciements s'adressent particulièrement à l'ensemble du corps enseignant de l'Ecole Nationale Supérieure de Management ENSM- KOLÉA pour l'encadrement et la formation de qualité qu'ils nous dispensent, ainsi que toute la Promotion 2025.

Nous remercions Madame GEUNTRI Zoulikha pour son aide et son soutien.

Nous ne saurons pas terminer sans mentionner ceux qui de près ou de loin ont contribué à notre réussite ; ainsi qu'envers l'ensemble du Jury pour avoir accepté d'évaluer ce travail. Trouvez en ces mots notre profonde gratitude.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ.....	i
REMERCIEMENTS.....	iv
TABLE DES MATIERES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	xii
LISTE DES FIGURES.....	xiii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	xiv
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE I : LA TRANSFORMATION DIGITALE	5
Introduction	6
Section 01 : revue littérature.....	6
Section 2 : Généralités sur la transformation digitale	13
1. Définition et l'évolution de la transformation digitale	13
1.1. Définition de la transformation digitale.....	13
1.3. Différence entre numérisation, digitalisation et transformation digitale	14
1.4. L'évolution de la transformation digitale	15
2. L'objectif de la transformation digitale	20
3. Les avantages et les défis de la transformation digitale	20
3.1. Les Avantages	20
3.2. Les défis de la transformation digitale.....	21
4. Les outils de la transformation digitale	23
4.1. Big data	23
4.2. L'internet des objets (IoT).....	24
4.3. L'intelligence artificielle (IA).....	24
4.4. Blockchain.....	25

4.5.	La robotique	25
4.6.	Les plateformes de communication	26
Section 03 : Impact de la transformation digitale sur la fonction ressource humaine.		29
1.	La définition de la transformation digitale de la fonction RH	29
1.1.	Définition de FRH	29
1.2.	La définition de la transformation digitale de la fonction RH	29
1.2.1.	La transformation interne de la fonction RH.....	29
1.2.2.	L'accompagnement de la transformation digitale globale de l'entreprise	29
1.3.	Définition de SIRH	30
2.	Les étapes de la transformation digitale dans la gestion des ressources humaines.....	31
2.1.	Fondation et préparation	31
2.2.	Mise en œuvre des technologies digitaux	31
2.3.	Amélioration des performances et de la productivité	32
2.4.	Amélioration continue et adaptation.....	32
2.5.	Renforcement de la culture digitale	32
3.	Les outils de la digitalisation RH	33
3.1.	Logiciels de gestion des talents	33
3.2.	Logiciels de gestion du recrutement ou systèmes de gestion des candidatures (ATS)	33
3.3.	Logiciels de gestion de la paie et des ressources humaines.....	33
3.4.	Logiciels de gestion des avantages sociaux	34
4.	Les avantages de la digitalisation RH	34
4.1.	La culture digitale	34
4.2.	L'e-réputation et la marque employeur	34
4.3.	Amélioration des processus RH et gains de productivité	35

4.4.	Amélioration de la qualité de vie au travail	35
4.5.	Augmentation de la productivité grâce à la digitalisation.....	35
4.6.	Amélioration de la communication et de la distribution de l'information	36
4.7.	Réduction des erreurs de saisie et des oublis	36
4.8.	Optimisation des procédures de recrutement et de fidélisation des salariés	36
4.9.	Accès élargi à la formation en ligne	36
Conclusion.....		36
CHAPITRE II : LE RECRUTEMENT EN MODE DIGITALE.....		37
Introduction		38
Section 01 : Généralités sur le recrutement.....		38
1.	Définition et historique de recrutement	38
1.1.	Définition de recrutement	38
1.2.	Historique de la fonction recrutement	39
1.2.1.	Avant la révolution industrielle : une forme embryonnaire de recrutement	39
1.2.2.	La révolution industrielle : Emergence de nouvelles pratiques de recrutement	40
1.2.3.	L'émergence des ressources humaines et la formalisation du recrutement	40
2.	Les différentes sources de recrutement	41
2.1.	Le recrutement interne	42
2.2.	Le recrutement externe	43
2.3.	L'e-recrutement	43
2.4.	Les chasseurs de têtes	44
2.5.	Les candidatures spontanées	44
3.	Les étapes de recrutement.....	45
3.1.	Définition du poste	45
3.2.	Recherche des candidats	47

3.3.	Sélection des candidats	47
3.3.1.	Méthodes évaluant les connaissances et compétences.....	48
3.3.2.	Méthodes évaluant les capacités pratiques	48
3.4.	Intégration des nouvelles recrues	49
3.5.	Fidélisation des employés	50
Section 02 : Principes conceptuel du recrutement digitale		51
1.	Définition et historique de recrutement digitale	51
1.1.	Définition d'E-recrutement (recrutement digital)	51
1.2.	Historique de recrutement digitale	51
1.2.1.	Le Web 1.0	52
1.2.2.	Le recrutement 2.0, l'ère sociale	52
1.2.3.	Le recrutement 3.0, l'Inbound Recruiting	53
1.2.4.	Recrutement 4.0.....	54
1.2.5.	L'intelligence artificielle	54
1.2.6.	Des recrutements faits par un robot en Corée du Sud.....	54
1.2.7.	Le Social Credit System.....	54
2.	Les outils de recrutement digitale	55
2.1.	Le logiciel de recrutement ATS	55
2.2.	L'espace "carrière" sur les sites web des entreprises.....	55
2.3.	Les systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIRH).....	56
2.4.	Les bases de données internes	56
2.5.	Les job boards	56
2.6.	Les réseaux sociaux	56
2.7.	Les réseaux professionnels.....	56
3.	Processus de recrutement digitale	57

3.1.	Via une plateforme	58
3.2.	Via les RH de l'entreprise	58
4.	Enjeux, avantages et inconvénients de recrutement digitale	60
4.1.	Les enjeux	60
4.2.	Les avantages	60
4.2.1.	Le gain de temps.....	60
4.2.2.	Plus d'efficacité et d'efficience dans le processus de recrutement.....	61
4.2.3.	Amélioration générale du processus de recrutement	61
4.2.4.	Réduction des coûts de recrutement	61
4.2.5.	Accès à un vivier de talent international	61
4.2.6.	Amélioration de l'image de marque de l'entreprise	62
4.2.7.	Simplification de la gestion des candidatures	62
4.2.8.	Sécurité et confidentialité des données	62
4.2.9.	Flexibilité et personnalisation du processus de recrutement	62
4.2.10.	Évaluation plus précise et objective des candidats	62
4.2.11.	Amélioration de l'expérience candidat	63
4.3.	Les inconvénients	63
4.3.1.	Absence du côté humain dans le recrutement	63
4.3.2.	Des candidatures moins qualifiées.....	64
4.3.3.	La discrimination, faute de biais algorithmiques.....	64
4.3.4.	Une interaction limitée lors des entretiens à distance	64
5.	Facteurs de Réussite du Recrutement Digital	67
5.1.	Définition de critères de sélection adaptés.....	67
5.2.	Collaboration avec les parties prenantes internes.....	67
5.3.	Utilisation des outils digitaux appropriés	67

5.4. Amélioration de l'expérience utilisateur.....	67
6. Le Recrutement Digitale en Algérie.....	68
Conclusion.....	71
CHAPITRE III : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL	72
Introduction	73
Section 01 : Cadre méthodologique	73
1. Démarche méthodologique.....	73
2. Outils et méthodes de collecte des données.....	74
2.1. La documentation	74
2.2. Observation	75
2.3. Entretien.....	76
Section 02 : Contexte organisationnel	79
1. Présentation de la SAA.....	79
1.1. Historique et organisation	79
1.2. Forme juridique	80
1.3. Activités de la SAA	80
1.4. Organisation de la Société Nationale d'Assurance (S.A.A)	81
1.5. Réseau de distribution.....	81
2. Environnement concurrentiel.....	82
CHAPITRE IV : RESULTATS ET DISCUTIONS	83
Introduction	84
Section 01 : Résultats et interprétation	85
1. Résultats des entretiens.....	85
1.2. L'analyse selon l'approche lexicale.....	86
1.3. L'analyse selon l'approche linguistique	87

1.4. L'analyse selon l'approche thématique	88
1.5. L'analyse selon l'approche matrice	90
Section 02 : Discussion	95
4.Comparaison entre la théorie et la pratique	98
5.Recommandations d'amélioration.....	99
5.1. Feedbacks et Suivi Proactif des Candidats chez SAA Assurances	99
5.3. Utilisation de l'Intelligence Artificielle (IA) pour améliorer le processus de recrutement	100
5.4. Gamification du processus de sélection.....	100
CONCLUSION GÉNÉRALE	101
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	105
ANNEXES	113

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : l'évolution de la transformation digitale dans l'organisation.....	18
Tableau 2 : Processus de recrutement.....	45
Tableau 3 : Processus de définition du poste	46
Tableau 4 : Procédure de sélection des candidats.....	48
Tableau 5 : Les meilleurs sites d'emploi dans le monde	57
Tableau 6 : Comparaison entre le recrutement traditionnel et le recrutement digital.....	65
Tableau 7 : La différence entre le recrutement traditionnel et le recrutement digital.....	66
Tableau 8 : Profil des interviewés	76
Tableau 9 : Les 16 directions régionales de la SAA.....	81
Tableau 10 : Coefficient de corrélation	88
Tableau 11 : Le pourcentage de couverture des interviewés.....	88
Tableau 12 : Les réponses des interviewés aux défis	93

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Représentation de la différence entre digitalisation et transformation digitale.....	14
Figure 2 : Les différentes composantes du SIRH :	31
Figure 3 : Web 1.0 /web 2.0 - Illustration comparative	52
Figure 4 : Le processus de l'E-recrutement.....	59
Figure 5 : Informations personnelles et professionnelles.....	85
Figure 6 : Nuage de mots	86
Figure 7 : Le pourcentage de couverture du thème 1	89
Figure 8 : Le pourcentage de couverture du thème 2	89

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ATS : Système de Suivi des Candidatures (Applicant Tracking System en anglais).

CDD : Contrat à Durée Déterminée.

CDI : Contrat à Durée Indéterminée.

CMS : Content Management System.

CV : Curriculum Vitae.

Frh : Fonction des Ressources Humaines.

Gpec : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Grh : Gestion des Ressources Humaines.

IA : Intelligence Artificielle.

IT : Information Technology.

LLaMA : Large Language Model Meta AI

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

Ost : l'organisation scientifique du travail.

RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données.

Rh : Ressources humaines.

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises.

SAA Assurances : Société Algérienne des Assurances.

SIRH : Système d'Information des Ressources Humaines.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

À l'ère de la transformation digitale, les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, sont appelées à repenser en profondeur leurs modes de fonctionnement, notamment dans le domaine sensible et stratégique des ressources humaines. La mondialisation des échanges, la montée des technologies digitales, et l'évolution des attentes des candidats ont contribué à faire des RH un levier d'adaptabilité et de compétitivité pour les entreprises modernes.

Parmi les fonctions les plus impactées par ces mutations figure le recrutement, qui ne se limite plus, aujourd'hui, à la simple publication d'annonces ou à la sélection de CV papier. La digitalisation du recrutement, désormais bien ancrée dans les pratiques, transforme la manière dont les entreprises identifient, attirent, évaluent et intègrent les talents. Elle modifie non seulement les outils utilisés, mais également le rôle même du recrutement, qui devient plus agile, plus stratégique, et étroitement aligné sur les objectifs de développement organisationnel.

L'émergence d'outils digitales spécialisés tels que les plateformes de gestion des candidatures (ATS), les logiciels de tri automatisé, les entretiens vidéo, ou encore les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn, a profondément transformé les pratiques classiques. Grâce à ces outils, le processus devient plus rapide, mieux ciblé, et permet d'atteindre un vivier de talents plus large, en éliminant certaines barrières géographiques ou logistiques. La digitalisation contribue à offrir une expérience candidat plus fluide et personnalisée, tout en valorisant la marque employeur auprès de nouvelles générations de profils, connectées et exigeantes.

Cette transition vers la digitale n'est pas exempte de défis. Elle exige une maîtrise technique des outils, une adhésion culturelle des équipes RH, une adaptation des procédures, et parfois une reconfiguration complète des processus internes. Elle peut également soulever des questions éthiques et humaines, notamment en matière d'équité algorithmique ou de déshumanisation du contact avec les candidats. Il devient alors impératif de repenser le rôle du recrutement, non plus comme une fonction administrative, mais comme un pilier stratégique du management des talents à l'ère digitale.

C'est dans cette perspective que s'inscrit ce mémoire, qui cherche à analyser le rôle que joue la transformation digitale dans l'optimisation du processus de recrutement, à travers une étude de cas appliquée à l'entreprise SAA Assurances. L'objectif est de comprendre comment les outils digitaux sont intégrés, perçus et utilisés dans les pratiques RH actuelles, et en quoi ils participent

INTRODUCTION GÉNÉRALE

à repositionner le recrutement comme un processus intelligent, agile et créateur de valeur, dans un environnement organisationnel en constante évolution.

Le choix de ce sujet n'est pas aléatoire. Parmi les facteurs qui nous ont poussés à le choisir sont les suivants :

Il répond à une problématique d'actualité et d'intérêt stratégique, à un moment où de nombreuses entreprises cherchent à moderniser leurs pratiques RH.

Il nous permet, en tant qu'étudiants, de nous familiariser avec les outils digitaux utilisés dans le recrutement moderne.

Parce que la transformation digitale est devenue incontournable dans toutes les fonctions de l'entreprise, notamment en ressources humaines, et il est essentiel de comprendre comment elle redéfinit les pratiques existantes.

Il nous aide à développer des compétences pratiques et analytiques en lien avec notre formation, en croisant théorie et observation du terrain.

Il constitue une expérience formatrice qui nous prépare à mieux comprendre les exigences du marché du travail digital et à anticiper les transformations futures dans les métiers des ressources humaines.

À travers ce travail, nous chercherons à répondre à la question centrale suivante :

Comment la digitalisation a-t-elle permis à SAA d'améliorer et de moderniser son approche du recrutement ?

Les questions secondaires liées à cette problématique, auxquelles notre recherche va essayer de répondre sont :

Q1 : Comment la digitalisation influence-t-elle les différentes étapes du recrutement (sélection, entretiens, suivi, etc.) chez SAA ?

Q2 : Comment les candidats perçoivent-ils l'expérience de recrutement digitalisée chez SAA ?

Q3 : La digitalisation a-t-elle permis de réduire les délais et les coûts liés au recrutement chez SAA ?

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Pour répondre à notre problématique, nous allons mener une recherche bibliographique et un stage pratique de 3 mois au sein de l'entreprise SAA Assurances. Durant la période de stage, nous élaborerons une étude qualitative basée sur l'observation et les entretiens, afin de contribuer à la mise en œuvre de la transformation digitale dans le processus de recrutement de SAA Assurances, en analysant l'intégration des outils digitaux dans ce processus pour en optimiser l'efficacité, et de proposer un plan d'action pour améliorer ce dernier.

Ce travail est divisé en quatre chapitres, Le premier chapitre est divisé en trois sections, les trois chapitres suivants comportent chacun deux sections. Dans les deux premiers chapitres, nous aborderons le cadre théorique. Dans le premier chapitre, nous présenterons une revue de la littérature, incluant plusieurs études antérieures abordant des sujets similaires à notre recherche. Nous présenterons une le recrutement en mode digitale. Dans le deuxième chapitre, qui constitue une prolongation du cadre théorique, nous examinerons le recrutement en mode digital.

Dans le troisième chapitre, nous présenterons le cadre méthodologique adopté pour cette recherche, en détaillant la démarche méthodologique, les outils et les méthodes de collecte des données, les techniques d'analyse utilisées. La deuxième section de ce chapitre sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil. Dans le dernier chapitre, nous analyserons les résultats obtenus et proposerons des recommandations.

CHAPITRE I : LA TRANSFORMATION DIGITALE

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons présenter une revue de la littérature et une introduction à la transformation digitale. Il est divisé en trois sections. Dans la première section, nous passerons en revue les différentes études qui traitent de nombreux chercheurs sur la transformation digitale dans le processus de recrutement. Dans la deuxième section, nous aborderons les généralités sur la transformation digitale. Dans la troisième section, nous analyserons le rôle de la transformation digitale dans la fonction Ressources Humaines.

Section 01 : revue littérature

Une revue de la littérature explore les recherches antérieures publiées dans des livres, des articles académiques et d'autres sources pertinentes sur une question, un domaine de recherche ou une théorie particulière. Elle fournit une description, un résumé et une évaluation critique de ces travaux par rapport au problème de recherche en cours d'investigation. Les revues de la littérature sont conçues pour offrir un aperçu des sources utilisées pour mener des recherches sur un sujet donné et pour démontrer à vos lecteurs comment votre recherche s'intègre dans les travaux existants sur ce sujet. (Fink, 2025)

Pour préparer notre revue de la littérature et mieux comprendre les concepts et éléments clés de notre travail, nous avons étudié plusieurs articles traitant des concepts liés à notre thématique intitulée « Vers un recrutement optimal : contribution de la transformation digitale chez SAA Assurances ».

Dans leur recherche intitulée « La transformation digitale et l'optimisation du processus de recrutement : étude exploratoire » (BAKRIM & AJERAME, 2024), les auteurs visent à analyser l'impact des transformations digitales sur le processus de recrutement. Les données ont été analysées à l'aide d'une méthode de recherche quantitative basée sur un questionnaire administré en ligne auprès de 103 responsables RH. Le champ de cette étude a été limité aux effets de la digitalisation sur le recrutement, notamment en matière d'efficacité, de réduction des coûts et de transparence. Les résultats montrent que l'intégration des technologies digitales améliore le recrutement en réduisant la charge administrative, en accélérant le processus et en élargissant le vivier de candidats. La digitalisation contribue à renforcer l'image de marque des entreprises. Certaines préoccupations persistent, notamment en matière d'équité et d'objectivité

CHAPITRE I : LA TRANSFORMATION DIGITALE

dans la sélection des candidats. Ne peut pas être généralisée à toutes les entreprises, mais les résultats sont significatifs, car ils offrent un aperçu détaillé des avantages et des défis liés au recrutement digitalisé.

(Bhushan & Shukla, 2024) Ont analysé « The Digital Transformation in Recruitment », une recherche qui traite des effets et défis du recrutement en ligne. Les conclusions soulignent que la digitalisation améliore l'efficacité et l'accès aux talents, mais pose également des problèmes liés à la confidentialité des données et aux biais algorithmiques, nécessitant une régulation plus rigoureuse.

Dans leur article intitulé « دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية » (AL AHMADI, 2024) l'auteur vise à analyser l'impact de la transformation digitale sur l'efficacité de la gestion des ressources humaines au sein de la Saudi Telecom Company (STC) à Médine. Cette étude repose sur une méthode de recherche quantitative, basée sur une approche analytique descriptive et l'utilisation de questionnaires administrés à un échantillon de 52 employés. L'étude s'est concentrée sur l'efficacité de la digitale dans l'optimisation des processus RH, tout en identifiant les défis liés à son implémentation. Les résultats indiquent que la transformation digitale améliore considérablement la rapidité et l'efficacité de la gestion des ressources humaines, tout en posant des défis tels que la faiblesse des infrastructures technologiques et le coût opérationnel élevé. Cette étude présente certaines limites, notamment son application à une seule entreprise, et recommande des recherches futures incluant des comparaisons intersectorielles pour valider les résultats obtenus.

Dans leur article intitulé « Exploring Human Resource Management Digital Transformation : A Review and Future Research Agenda », (Zhang & Chen, 2024) visent à explorer comment la gestion des ressources humaines (GRH) est influencée par la transformation digitale. Cette étude s'appuie sur une analyse qualitative basée sur une revue de littérature de 22 articles académiques. Les résultats montrent que cinq facteurs clés influencent cette transformation : les technologies digitales, les compétences des employés, la culture organisationnelle, la stratégie de l'entreprise et la réglementation. Le processus de transformation est présenté de manière structurée, avec des recommandations pour les futures recherches sur l'adoption des outils digitaux en GRH.

Dans leur recherche intitulée « أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي : تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية » (ABDALLAH ABU SALEM, 2024), L'auteur cherche

CHAPITRE I : LA TRANSFORMATION DIGITALE

à étudier l'impact des différentes dimensions de la transformation digitale sur le développement professionnel des employés au sein de l'administration générale de l'éducation à Tabuk. Les données ont été analysées à l'aide d'une méthode de recherche mixte basée sur une analyse descriptive et analytique, ainsi que sur une revue de la littérature relative à la transformation digitale et au développement professionnel. Le champ de cette étude a été limité à trois dimensions principales de la transformation digitale : la gestion relationnelle, la gestion transformationnelle et la gestion opérationnelle. Les résultats montrent une relation positive significative entre ces dimensions et la performance des employés. L'étude met en évidence des différences statistiques selon l'expérience et le niveau d'éducation des employés. Ne peut pas être généralisée à toutes les administrations publiques, mais les résultats sont significatifs, car ils soulignent l'importance de l'adoption d'une stratégie digitale intégrée pour améliorer la performance et le développement des employés.

(FEGHOUL & BENABED , 2023) Ont analysé « Les méthodes de recrutement 4.0 : Cas Emploipartner », en se concentrant sur les nouvelles pratiques digitales en matière d'embauche. Leur analyse qualitative et descriptive des technologies RH utilisées dans le recrutement 4.0 indique que l'automatisation et le matching algorithmique renforcent l'attractivité et la fidélisation des talents. Ils signalent les défis liés à la dépendance technologique et aux biais de sélection, qui nécessitent des modifications pour garantir une égalité des chances.

Dans leur recherche intitulée « La transformation des métiers d'avenir et la digitalisation des outils de gestion des ressources humaines » (LIFANDALI, 2023), l'auteure vise à analyser l'impact de la transformation digitale sur les nouveaux besoins en recrutement et sur l'adaptation des PME marocaines aux évolutions technologiques. Les données ont été analysées à l'aide d'une méthode de recherche qualitative basée sur une analyse documentaire et conceptuelle. Le champ de cette étude a été limité aux PME marocaines, qui représentent plus de 90 % des entreprises du pays, et à leur capacité d'intégrer les outils digitaux dans la gestion des ressources humaines. Les résultats montrent que la digitalisation facilite le recrutement, optimise la gestion des talents et améliore la performance organisationnelle. Elle pose également des défis en termes d'investissement technologique, de formation des employés et de sécurisation des données.

(HATTAB & EL HOUARI , 2023) Ont publié un article intitulé « L'intelligence artificielle au cœur du processus de recrutement E-Recrutement 4.0 au Maroc : État des lieux et perspectives

CHAPITRE I : LA TRANSFORMATION DIGITALE

», qui vise à analyser l'impact de l'intelligence artificielle (IA) sur le recrutement et à évaluer l'acceptation des candidats marocains face à cette technologie. L'étude adopte une enquête auprès de 380 demandeurs d'emploi pour mesurer leur perception du e-recrutement 4.0. Les résultats montrent que l'acceptation de l'IA dans le recrutement est influencée par le niveau de formation et la connaissance des outils digitaux, plutôt que par l'âge des candidats. La résistance persiste en raison du manque de culture digitale et de la crainte d'une déshumanisation du processus. L'étude souligne la nécessité d'une meilleure sensibilisation et de formations adaptées pour favoriser l'intégration de l'IA dans le recrutement.

(Saouli , 2023) A analysé " دراسة - دراسة " سياسة التوظيف الإلكتروني للموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية - دراسة " حالة Soummam Computer System" à travers une étude de cas sur la société Soummam Computer System. L'étude, basée sur un sondage mené auprès de 130 participants, révèle que le recrutement électronique permet un meilleur ciblage des candidats, accélère l'embauche et réduit les coûts. Des difficultés persistent, notamment en matière d'infrastructures digitaux et de formation aux nouvelles technologies.

Dans leur recherche intitulée « Les nouvelles pratiques de recrutement à l'ère digitale : Réflexion pour une approche managériale-éthique » (EL YAZIDI & LAZAAR, 2023), les auteurs souhaitent analyser l'impact de la digitalisation sur les processus de recrutement en entreprise. Les données ont été analysées à l'aide d'une méthode de recherche qualitative basée sur l'analyse de pertinence. Le champ de cette étude a été limité à l'examen des nouvelles pratiques digitaux de recrutement et à leur interaction avec l'identité digitale des candidats. Les résultats montrent que l'utilisation des réseaux sociaux et des outils digitaux modifie profondément les méthodes de sélection des candidats et soulève des enjeux éthiques. La question du respect de la vie privée et de la transparence dans le recrutement digitale demeure un défi majeur. La conclusion ne peut pas être généralisée à toutes les entreprises, mais les résultats sont significatifs, car ils mettent en lumière la nécessité d'une approche éthique et managériale équilibrée dans l'utilisation des nouvelles technologies de recrutement.

(JBARA & DADI, 2023) Se sont intéressés à « La digitalisation de la fonction recrutement : Quel impact de l'Intelligence Artificielle ? ». À travers une étude de la littérature et une évaluation des sociétés marocaines, ils montrent que l'IA améliore la rapidité et l'efficacité du recrutement en automatisant les tâches répétitives et en réduisant les biais humains. Ils mettent

CHAPITRE I : LA TRANSFORMATION DIGITALE

en garde contre les risques de discrimination algorithmique et la perte de l'aspect humain, concluant que l'IA doit être supervisée pour garantir un recrutement équitable.

Dans leur étude intitulée « L'efficacité du recrutement digitalisé par rapport au recrutement classique : Cas de l'USMS Béni Mellal » (IMASS, OUBRAHIMI, & ICHOU, 2023), les auteurs analysent l'impact de la digitalisation sur le processus de recrutement au sein de l'USMS Béni Mellal. À travers une approche méthodologique alliant techniques qualitatives et quantitatives, les résultats indiquent que le recrutement digitalisé est plus performant que les méthodes traditionnelles. La digitalisation permet non seulement une diffusion plus large des offres d'emploi, mais aussi une sélection simplifiée des candidats grâce à des outils de filtrage avancés. Cette transformation améliore la rapidité du processus, facilite l'intégration des nouveaux employés et assure une évaluation plus objective des compétences, renforçant ainsi la transparence et l'équité. Bien que les avantages du recrutement digital soient clairs, certains défis persistent, notamment en matière de gestion des biais technologiques et de déshumanisation possible du processus. Ces résultats, bien qu'importants, ne peuvent être généralisés à toutes les entreprises, car des facteurs contextuels peuvent influencer leur applicabilité.

(GOUMGHAR & FIKRI, 2022) Ont réalisé une revue de littérature sur « Le passage d'une entreprise traditionnelle à une entreprise digitale ». Selon leur étude, l'adoption de la digitale s'est imposée comme une nécessité pour les entreprises, un phénomène accéléré par la crise du COVID-19, qui a forcé de nombreuses organisations à changer leurs processus.

(Chenine & Bessadet , 2022), à travers leur étude intitulée "L'impact de la technologie de l'information et de la communication sur les méthodes de recrutement dans les institutions modernes", ont examiné comment l'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC) a radicalement transformé les processus de recrutement. En se basant sur une analyse des méthodes de recrutement traditionnelles et électroniques, l'étude a mis en évidence les avantages significatifs du recrutement électronique, notamment en termes de réduction des coûts, de gain de temps et d'accessibilité à un large bassin de candidats. Les auteurs ont analysé la manière dont ces technologies facilitent la gestion des candidatures et la sélection des candidats, tout en permettant aux organisations d'attirer des talents plus diversifiés et compétents. L'étude a souligné l'importance de l'adoption des plateformes digitaux et des outils d'administration électronique pour optimiser le processus global de gestion des ressources

CHAPITRE I : LA TRANSFORMATION DIGITALE

humaines. Cette recherche exploratoire démontre que le recrutement électronique, en réduisant la dépendance aux méthodes traditionnelles, améliore l'efficacité des processus et renforce la compétitivité des entreprises dans un environnement globalisé.

(BRIBICH , TATOUTI , & JABHAOUI , 2021) Ont évalué « La contribution de la transformation digitale a la performance économique des entreprises du Grand Agadir » à travers une étude quantitative menée sur 62 entreprises. Ils remarquent que la transition digitale optimise l'efficacité économique, notamment grâce à l'intégration du Big Data et des capteurs intelligents, bien que l'impact de la stratégie et de l'organisation interne reste à démontrer.

Dans son ouvrage « Introduction à la transformation digitale » (BELLALIJ , 2021) cherche à comprendre les raisons et les impacts de la digitalisation. En s'appuyant sur une analyse qualitative portant sur 1618 entreprises, elle conclut que la transformation digitale est devenue essentielle pour la compétitivité, mais qu'elle rencontre plusieurs obstacles structurels et organisationnels.

Parmi les recherches sur le recrutement, nous citons l'étude de (NOUIRA, AIT SOUDANE, HAJAJI, & RGUIBI, 2021), qui porte sur le thème « L'évolution de l'e-recrutement dans la fonction RH ». Cette étude vise à analyser les tendances générales de l'utilisation et de la pratique du recrutement en ligne, ses avantages et ses défis. Cette étude repose sur une méthode de recherche qualitative basée sur une analyse documentaire. Les résultats démontrent que l'e-recrutement permet d'améliorer l'efficacité du processus de recrutement en élargissant le vivier de candidat et en réduisant la charge administrative. Les technologies digitales favorisent l'image de marque des entreprises tout en soulevant des défis liés à la transparence et à l'équité dans la sélection des candidats. L'étude conclut que, bien que l'e-recrutement présente de nombreux avantages, son adoption nécessite une gestion stratégique adaptée aux nouvelles attentes du marché du travail.

(El Ouizgani, 2020) S'est intéressée à « L'e-recrutement au Maroc : Levier de performance ou mode surestimée ? ». À travers une étude qualitative menée auprès de 10 cabinets RH à Marrakech, elle remarque que le recrutement digital améliore les procédures RH en favorisant la communication, l'accès aux candidats et l'automatisation. Son adoption reste limitée (40 à 50

CHAPITRE I : LA TRANSFORMATION DIGITALE

% des recrutements), en raison du faible volume de candidatures pertinentes et du manque d'outils de filtrage efficaces.

À travers ces études, nous avons vu que la digitalisation a profondément modifié les processus de recrutement et a agi comme un levier important pour l'optimisation des performances des entreprises. Pour les auteurs, les organisations ont évolué d'un modèle traditionnel de recrutement, fondé sur des méthodes manuelles et parfois lentes, à un modèle plus rapide et efficace grâce aux outils digitaux. La pandémie de COVID-19 a d'ailleurs joué un rôle clé dans cette transformation, poussant les entreprises à adopter des pratiques de recrutement digitale et à généraliser le télétravail. Le recours aux technologies digitales a permis une meilleure flexibilité et mobilité des employés, tout en facilitant leur intégration au sein des entreprises. Le bien-être des employés étant devenu une priorité stratégique pour les organisations, ces transformations ont contribué à renforcer leur compétitivité et leur adaptabilité.

Section 2 : Généralités sur la transformation digitale

1. Définition et l'évolution de la transformation digitale

Même si les technologies de l'information (TI) sont désormais omniprésentes dans nos sociétés et organisations modernes, la définition et la conceptualisation de la « transformation digitale » demeurent complexes. C'est un concept dont les limites sont indistinctes, évoquant des réalités diverses.

1.1. Définition de la transformation digitale

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

Pour Aurélie Dudézert, la transformation digitale pour les entreprises, « c'est l'exploration et l'exploitation des nouveaux possibles engendrés par ces technologies de l'information, en particulier au niveau organisationnel » (ABOULOFAFA & LOULID, 2023)

D'un autre point de vue, (Terrar, 2015) définit la transformation comme “le processus qui consiste à faire passer une organisation ayant une approche traditionnelle à de nouvelles façons de travailler et de penser en utilisant les technologies digitales, sociales, mobiles et émergentes. Elle implique un changement de leadership, une réflexion différente, la stimulation de l'innovation et de nouveaux modèles économiques, intégrant la numérisation des actifs et une utilisation accrue de la technologie pour améliorer l'expérience des employés, des clients, des fournisseurs, des partenaires et des parties prenantes de votre organisation”. (EL YAACOUBI & BENNANI, 2022)

Pour (Stolterman & Fors, 2004), « La transformation digitale est le changement causé ou affecté par la technologie numérique dans tous les aspects de la vie humaine. »

Pour Bowersox, Closs, et Drayes (2005), « la transformation digitale est le processus de réinvention d'une entreprise pour numériser ses opérations et développer des relations étendues dans la transformation digitale est le processus de réinvention d'une entreprise pour numériser ses opérations et développer des relations étendues dans la chaîne d'approvisionnement » (KAIZAR & HILMI, 2023)

CHAPITRE I : LA TRANSFORMATION DIGITALE

Selon Gong et Ribiere (2021), la transformation digitale peut être définie à travers six dimensions clés :

« (1) la nature, c'est-à-dire la réalité de la transformation digitale ; (2) la portée, c'est-à-dire l'étendue des changements qui ont lieu au sein de l'entité cible en termes de nature, de résultat et d'impact ; (3) l'entité concernée ; (4) les moyens, c'est-à-dire les méthodes impliquées dans la création du changement au sein de l'entité concernée ; (5) le résultat attendu, c'est-à-dire la conséquence de la transformation digitale liée aux processus, aux offres, aux changements de processus et à la qualité de la relation avec les parties prenantes; et (6) l'impact, c'est-à-dire les effets non quantifiables à long terme que le changement peut avoir, comme la création de valeur ». (Jean-Denis, Linh Chi, & Xavier, 2021)

Selon Schwertner 2017, la transformation digitale est « l'application de la technologie pour créer de nouveaux modèles d'affaires, processus, logiciels et systèmes qui se traduisent par des revenus plus rentable, un avantage concurrentiel accru et une plus grande efficacité » (BRAHAMI & BELGHABA, 2022)

Pour le dire simplement (Philippe. G, 2015) : « la transformation digitale de l'entreprise réside dans la numérisation de son activité » (ABDELLAH & BEKKAOUI, 2024)

Comme (NAFZAOUI & EL ABID, 2020) le font remarquer « Il s'agit d'un procédé visant à intégrer les nouvelles technologies dans le travail afin de rendre un processus, objet ou outil plus performant ». (ZOUAOUI RACHEDI, 2023)

Pour notre part, nous avons retenu la définition suivante : la transformation digitale est un processus stratégique et global qui repose sur l'intégration des technologies digitale.

1.3. Différence entre numérisation, digitalisation et transformation digitale

Figure 1 : Représentation de la différence entre digitalisation et transformation digitale



Source : (LAHJOUI, HOEDEGBE, & ERRABIH, 2024, p. 191)

La digitalisation et la transformation digitale sont parfois utilisées de manière interchangeable pour désigner l'intégration de la technologie digitale dans les entreprises, bien que la transformation digitale implique un changement plus global par rapport à la simple digitalisation. (LAHJOUI, HOEDEGBE, & ERRABIH, 2024)

1.4. L'évolution de la transformation digitale

L'Intégration de la Technologie Digitale dans les Processus d'Affaires à Travers les Âges

Il existe cinq époques distinctes dans l'évolution de la transformation digitale, chacune contraignant les entreprises à adapter leur mode de fonctionnement et leurs services.

L'ère pré-Internet (1950 – 1989) :

C'est à cette époque que les bases de la révolution digitale et de la transformation digitale ont été posées. L'invention des microprocesseurs et des semi-conducteurs a permis de convertir les processus manuels en technologies digitaux. Cela a marqué la première grande transformation digitale. Les entreprises se sont concentrées sur la numérisation des processus obsolètes. À l'échelle mondiale, cela a créé un besoin de transformation des affaires et de changement culturel.

- 1958 : Invention du microprocesseur et du semi-conducteur
- 1960 : Loi de Moore définie

L'ère post-Internet (1990 – 2006) :

L'ère suivante a créé un changement majeur et de nouvelles technologies digitaux. L'Internet a initié la transition d'un monde cloisonné à un monde globalisé.

La connexion, le partage de données et l'accès aux données publiques par Internet ont permis de créer un terrain de jeu plus universel.

Les ordinateurs personnels se sont multipliés pendant cette époque, donnant aux gens des terminaux pour accéder au World Wide Web depuis leur salon, et les premiers réseaux sociaux ont commencé à émerger. Cette époque a transformé les processus et les opérations des entreprises, avec la création d'Internet et l'accès accru aux données des clients. Elle a poussé les

CHAPITRE I : LA TRANSFORMATION DIGITALE

entreprises à repenser leurs interactions avec les clients, car Internet a considérablement changé la manière dont les gens interagissent, recherchent et achètent.

- 1990 : L'Internet devient accessible au public
- 1998 : Google fondé
- 2000 : La moitié des foyers américains possèdent un ordinateur personnel
- 2004 : Facebook fondé
- 2005 : Le nombre d'internautes dans le monde atteint 1 milliard
- 2006 : AWS créé

L'ère mobile (2007 – 2019) :

Alors que les entreprises commençaient à s'adapter à Internet et à son impact sur leurs activités, une autre révolution s'est produite avec l'introduction de l'iPhone et la transition vers le mobile. Cela a ouvert un monde de possibilités, de nouveaux modèles d'affaires et l'introduction de nouveaux canaux sociaux et mobiles, provoquant une nouvelle poussée de la transformation digitale.

L'écrivain Marc Andreessen, dans son essai "Why Software is Eating the World", a présenté une vision claire de l'avenir dans lequel le logiciel perturberait chaque secteur à l'échelle mondiale et comment de nouveaux acteurs centrés sur le logiciel domineraient ce monde.

C'est également à cette époque que le terme "Transformation Digitale" a été utilisé pour la première fois. Le cycle de changement nécessaire pour rester compétitif avait désormais un nom.

- 2007 : L'iPhone est lancé, donnant naissance à la révolution mobile
- 2011: L'essai "Why Software is Eating the World" est écrit
- 2013 : Le terme "Transformation Digitale" est forgé

L'ère post-pandémie (2020 – 2022) :

La dernière grande époque a été celle de la post-pandémie. La pandémie a accéléré l'innovation digitale, forçant les entreprises à repenser la manière dont elles servaient leurs clients dans un monde sans contact et à distance. Cela a entraîné des changements dans les modèles d'affaires et a poussé les entreprises à faire passer leurs initiatives de transformation digitale des salles de réunion aux premières lignes avec une nouvelle urgence. Cette accélération a été l'impulsion dont de nombreuses entreprises avaient besoin pour améliorer l'expérience client.

CHAPITRE I : LA TRANSFORMATION DIGITALE

- 2020 : Pandémie mondiale
- 2022 : Les dépenses en transformation digitale atteignent 1,6 trillion de dollars

L'ère de l'IA générative (2022 – Présent) :

Nous vivons actuellement dans l'ère de l'Intelligence Artificielle Générative (IA Générative). La pandémie a accéléré les innovations digitales, forçant les entreprises à repenser comment elles servaient leurs clients dans un monde sans contact et à distance.

Le secteur bancaire a été rapide à adopter de nouvelles technologies digitales comme les chatbots basés sur l'IA et les systèmes avancés de détection de fraudes pour améliorer la qualité du service client et la sécurité, créant de nouvelles voies digitales entre les clients et les entreprises.

Les nouvelles technologies et les avancées en IA et apprentissage automatique jouent un rôle majeur et essentiel dans les initiatives de transformation digitale.

Bien que l'histoire de l'IA mérite sa propre chronologie, les progrès en apprentissage automatique et des outils comme ChatGPT vont sans aucun doute provoquer encore plus de changements dans la manière dont nous travaillons, interagissons et vivons.

- Novembre 2022 : Open AI lance ChatGPT, un chatbot révolutionnaire en IA générative, marquant une avancée significative dans le traitement du langage naturel et les capacités d'IA générative.
- Décembre 2022 : ChatGPT atteint 1 million d'utilisateurs en seulement 5 jours après son lancement, battant un record pour l'application grand public à la croissance la plus rapide.
- 2023 : L'IA générative devient un point focal dans de nombreux secteurs, influençant une large gamme d'applications, de la création de contenu à l'analyse des affaires. Cette année marque également un afflux de discussions réglementaires et éthiques sur l'IA, soulignant son influence croissante et le besoin de cadres pour garantir une utilisation responsable.
- Mars 2023 : Le modèle LLaMA de Meta (Large Language Model Meta AI) est divulgué, suscitant des débats sur le développement de l'IA open-source.
- Avril 2023 : Amazon annonce Bedrock, son modèle de langage de grande envergure pour la génération et la compréhension de code.

CHAPITRE I : LA TRANSFORMATION DIGITALE

- Mai 2023 : OpenAI lance une application iOS pour ChatGPT, avec la possibilité de synchroniser l'historique des chats et d'utiliser la saisie vocale.
- Novembre 2023 : OpenAI organise sa première journée pour les développeurs, annonçant des modèles GPT personnalisés adaptés à des cas d'utilisation spécifiques.
- Décembre 2023 : Midjourney, l'outil de génération d'images basé sur l'IA, connaît un succès et une popularité considérables.
- Décembre 2023 : Google lance Gemini, son modèle d'IA le plus grand et le plus performant à ce jour.
- 2024 : On prédit que 2024 sera une année de maturité pour l'IA générative, avec des avancées qui devraient solidifier son rôle dans l'amélioration de la productivité et de l'innovation à travers les secteurs.
- Février 2024 : OpenAI lance Sora, un assistant IA axé sur le dialogue ouvert et l'accomplissement de tâches.
- Avril 2024 : Meta lance LLaMA 3, son modèle de langage open-source avancé. (Matt , 2025)

Le modèle exposé décrit l'évolution de la transformation digitale dans l'organisation, laquelle peut être structurée en quatre grandes vagues d'évolution, comme le montre le tableau 1 :

Tableau 1 : l'évolution de la transformation digitale dans l'organisation

Vagues d'évolution	1 ère vague : The internet	2 ème vague : Mobile Internet	3 ème vague: Internet of things	4 ème vague: AI and robotics
Sa traduction technologique	Avec l'émergence de l'internet (Année 60)	Avec l'apparition de l'Internet mobile (Année 2010)	Avec l'apparition de l'internet des objets (Année 2020)	Avec l'apparition de la robotisation (Années à venir)
Son impact au sein de l'organisation	Apparition du concept de l'entreprise réseau	L'utilisation renforcée des TIC.	Meilleur contrôle et meilleure sécurisation	Contrôler l'augmentation exponentielle et illimitée des données

CHAPITRE I : LA TRANSFORMATION DIGITALE

			automatique des objets. Modification de la relation homme-objet via de meilleurs feedbacks de la machine vers l'homme.	à disposition des entreprises
--	--	--	---	-------------------------------

Source: (El Haddad , Khalid, & Mghiz, 2023, p. 74)

2. L'objectif de la transformation digitale

Les objectifs de la transformation digitale sont les suivants

- Renforcer le développement technologique et culturel au niveau des institutions et de la société.
- Changer le système éducatif pour offrir de nouvelles compétences et orienter les individus vers des carrières d'avenir.
- Créer des infrastructures digitales et garantir l'accès aux technologies de l'information et de la communication, tout en maintenant un équilibre avec la qualité des services.
- Assurer la préservation des données digitales et leur sécurité, ainsi que renforcer la protection des informations personnelles des utilisateurs.
- Améliorer la transparence et la confiance dans les services digitaux offerts à la société.
- Mettre en place des mécanismes pour accéder aux services digitaux et assurer leur qualité.
- Développer des modèles de travail nouveaux et innovants, en améliorant la gestion des normes et des critères techniques. (Chaouchi & Khelouf, 2023)

3. Les avantages et les défis de la transformation digitale

3.1. Les Avantages

Avant toute chose, la transformation digitale d'une entreprise ou d'une activité doit s'appuyer sur une stratégie digitale solide. Lorsqu'elle est bien pensée et mise en œuvre, elle apporte des bénéfices significatifs. Ces bénéfices varient en fonction des objectifs spécifiques de chaque organisation.

3.1.1. Voici le point de vue de l'entreprise

La transition digitale apporte des améliorations significatives dans plusieurs domaines clés :

- Gain de temps dans les procédures ;
- L'intelligence collective est mise en œuvre afin de faciliter et d'accélérer la communication entre les différents métiers au sein d'une entreprise ;
- Amélioration des conditions de travail des employés ;

CHAPITRE I : LA TRANSFORMATION DIGITALE

- Une gestion plus efficace des coûts ;
- Capacité à recueillir et analyser une grande quantité de données sur les clients pour un ciblage stratégique optimal.

3.1.2. Du point de vue du client

- L'entreprise renforcera son image auprès des clients en affirmant son modernisme ;
- Une interaction renforcée avec l'entreprise, favorisant la fidélisation des clients ;
- Une réponse mieux ciblée aux attentes des clients ;
- Une expérience client améliorée avec une assistance post-achat plus réactive.

(EL YAMANI, KASBAOUI, & KASBAOUI, 2023)

3.2. Les défis de la transformation digitale

Bien que la transformation digitale offre de nombreux avantages, elle présente également plusieurs défis. Pour réussir cette transformation, il est essentiel de comprendre et de surmonter ces difficultés. Parmi les principaux défis identifiés :

3.2.1. Pénurie de main-d'œuvre qualifiée numériquement

Les entreprises font face à un manque de personnel expérimenté dans le domaine digital, capable de diriger les initiatives de transformation digitale. L'innovation digitale nécessite une approche intégrée qui combine les employés, les processus et la technologie pour créer de nouveaux modèles d'affaires et services.

3.2.2. Infrastructure et services Internet

Les entreprises souffrent du manque d'infrastructure appropriée et de services Internet, ainsi que du manque de ressources, de formation et de connaissances de base nécessaires pour les entreprises cherchant à se digitaliser.

3.2.3. Coût

La transformation digitale peut nécessiter des investissements importants dans de nouvelles technologies et systèmes, ainsi que dans la formation des employés, ce qui représente un défi pour améliorer la gestion des ressources humaines sans augmenter les coûts de production.

3.2.4. Sécurité informatique

Les entreprises doivent mettre en place des mesures strictes pour protéger les données des employés et les informations sensibles contre les fuites et les cyberattaques. Cela implique de recruter des experts en cybersécurité et d'appliquer des pratiques de sécurité renforcées, ainsi que de mettre à jour en permanence les systèmes de protection.

3.2.5. Transformation culturelle

La transformation digitale nécessite un changement de la culture et des méthodes de travail de l'entreprise. Cela exige une coopération et une communication entre tous les niveaux hiérarchiques et les employés, ainsi que la fourniture de formations adéquates pour améliorer leurs compétences dans l'utilisation des technologies digitales.

3.2.6. Fiabilité

La transformation digitale repose sur des technologies et des systèmes précis et fiables, nécessitant des mises à jour régulières pour garantir la continuité des services digitaux offerts aux employés.

3.2.7. Intégration des technologies anciennes et nouvelles

Les entreprises rencontrent des difficultés pour intégrer les nouvelles technologies digitales avec les anciens systèmes de gestion des ressources humaines, ce qui nécessite une collaboration avec des fournisseurs de logiciels et des consultants pour assurer une intégration correcte des différents systèmes.

3.2.8. Adaptation aux changements

La transformation digitale des ressources humaines implique de définir les besoins des employés et de leur fournir le soutien nécessaire pour s'adapter aux changements technologiques. Cela nécessite également de renforcer la culture du changement organisationnel, en convainquant les employés de l'importance de ces transformations et en réduisant leur résistance. (AL AHMADI, 2024, pp. 407,408)

4. Les outils de la transformation digitale

4.1. Big data

Consiste à extraire des informations pertinentes à partir de vastes ensembles de données, en utilisant des outils spécialisés pour les traiter. Ce processus implique l'utilisation de techniques avancées telles que l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique pour interpréter ces données. Ces informations extraites sont ensuite utilisées dans divers domaines, tels que l'éducation, la santé, le commerce et bien d'autres secteurs. Par exemple, elles jouent un rôle clé dans l'optimisation des opérations commerciales, la gestion des soins de santé, la stratégie marketing, ainsi que dans l'amélioration des systèmes de transport et de logistique, permettant une prise de décision plus rapide et plus éclairée.

Les Big Data offrent aux entreprises un avantage concurrentiel en leur permettant de perfectionner leurs stratégies commerciales et d'optimiser la gestion de leurs ressources. Elles favorisent également l'innovation en aidant les entreprises à améliorer la qualité de leurs produits et services grâce à une meilleure compréhension des besoins des consommateurs et des tendances du marché.

Les Big Data peuvent être décrites par un ensemble de caractéristiques qui les différencient des autres types de données, et ces caractéristiques permettent de définir ce phénomène. Voici certaines des caractéristiques clés des Big Data :

Volume : Les Big Data se distinguent par leur immense volume, représentant un défi majeur pour leur stockage et leur traitement efficaces.

Vitesse : Ce critère fait référence à la rapidité avec laquelle les données sont générées et doivent être traitées. Les entreprises doivent être capables de gérer ces données en temps réel pour en tirer des informations utiles.

Variété : Les Big Data proviennent de diverses sources et peuvent être de nature structurée ou non structurée, incluant des formats variés tels que des textes, des images, des vidéos, etc.

Variabilité : Cette caractéristique renvoie à la variation dans le flux des données et à la manière dont elles évoluent avec le temps, ce qui peut rendre leur traitement plus complexe.

Véracité : Il s'agit de la fiabilité des données. Assurer la qualité et l'exactitude des données collectées est primordial pour en extraire des insights précieux.

Visualisation : Cela fait référence à l'utilisation d'outils permettant de représenter visuellement les données, facilitant ainsi leur interprétation et leur compréhension par les décideurs.

Valeur : Les Big Data doivent permettre de dégager des informations pertinentes qui apportent une véritable valeur ajoutée, en contribuant à l'amélioration des processus décisionnels et à l'optimisation des performances organisationnelles.

4.2. L'internet des objets (IoT)

L'Internet des objets (IoT) est une technologie qui permet la connexion d'objets et de dispositifs via Internet, facilitant ainsi l'interaction entre ces objets et les utilisateurs. Cette technologie peut être appliquée dans divers secteurs tels que l'industrie, l'agriculture et la santé. Elle offre la possibilité de collecter, analyser et partager des données, contribuant ainsi à améliorer l'efficacité des services dans des domaines variés comme les soins de santé, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et le secteur des transports.

Les entreprises adoptent ces technologies pour augmenter leur productivité, réduire leurs coûts opérationnels et favoriser l'innovation dans leurs services. L'IoT joue également un rôle clé dans la création de nouveaux modèles d'affaires et dans la gestion intelligente des ressources, ce qui soutient une approche plus durable et efficace dans la gestion des ressources humaines et des actifs.

4.3. L'intelligence artificielle (IA)

L'intelligence artificielle (IA) fait référence à l'application de l'intelligence humaine sur des machines et des systèmes capables de penser, d'apprendre et d'exécuter des tâches. Elle se développe à une vitesse remarquable et utilise des systèmes d'apprentissage automatique et des algorithmes de traitement des données pour résoudre des problèmes complexes dans divers secteurs. Cette technologie permet aux machines d'effectuer des analyses approfondies et de fournir des prédictions avec une précision accrue, en les rendant capables d'apprendre et de s'adapter aux nouvelles situations sans intervention humaine.

L'IA peut être appliquée dans différents domaines, comme la médecine, où elle aide à diagnostiquer des maladies, ou encore dans l'industrie pour améliorer les processus de production. L'un de ses avantages majeurs est d'améliorer l'efficacité, la précision et la rapidité des opérations tout en réduisant les coûts. Elle soulève aussi des préoccupations éthiques, notamment en ce qui concerne la perte d'emplois, la protection des données personnelles et le contrôle des algorithmes.

4.4. Blockchain

La technologie des chaînes de blocs (blockchain) permet de sécuriser et d'enregistrer de manière transparente toutes les transactions effectuées. Chaque transaction est validée et inscrite dans un registre décentralisé, ce qui rend impossible toute modification ou falsification des données après leur enregistrement. Cette technologie utilise des techniques avancées de cryptographie, telles que le hachage cryptographique et la signature digitale, ainsi qu'un mécanisme de consensus décentralisé pour garantir l'intégrité des informations.

Contrairement aux systèmes traditionnels, la blockchain élimine les risques liés à la centralisation des données et réduit les coûts en supprimant la nécessité d'intermédiaires. Elle garantit une sécurité renforcée et une efficacité accrue dans le traitement des données.

Les applications de la blockchain sont variées et couvrent des domaines tels que la gestion des transactions financières, la chaîne d'approvisionnement, et l'authentification des produits et services. Cette technologie joue un rôle clé dans la transformation des processus d'affaires en offrant une traçabilité complète et en renforçant la confiance entre les parties prenantes. (Abdullah & Jumaa, 2022)

4.5. La robotique

La robotique est une technologie en perpétuelle évolution, utilisée dans divers secteurs tels que l'automobile, l'aérospatiale, la médecine et la logistique. Elle a un impact significatif sur la performance des entreprises en permettant l'automatisation des tâches répétitives, l'amélioration de l'efficacité et de la précision, ainsi que la réduction des coûts. Les progrès récents dans des domaines comme la vision par ordinateur, la reconnaissance vocale et l'apprentissage automatique ont également renforcé les capacités des robots à interagir de manière plus fluide avec leur environnement et les humains.

La robotique intervient aussi dans des domaines comme la manipulation de matériaux, la conduite de véhicules et la maintenance des machines. Cette évolution technologique peut entraîner la disparition de certains emplois traditionnels, tels que ceux dans la production, tout en générant de nouveaux métiers liés à la conception, à la programmation et à la maintenance des robots. (LIFANDALI, 2023, p. 203)

4.6. Les plateformes de communication

La communication est cruciale pour le succès d'une entreprise. Bien que le team building soit une méthode reconnue pour renforcer la cohésion des équipes, les outils de communication restent indispensables au quotidien pour améliorer l'organisation du travail.

Les outils digitaux modernes permettent de créer des groupes pour centraliser la communication, offrant ainsi une solution plus fiable que l'email, qui peut facilement être perdu ou oublié lors de l'envoi à certains destinataires.

Des outils tels que Slack, Microsoft Teams, Skype, ou Google Meet permettent de créer des groupes pour chaque projet, garantissant ainsi que chaque membre suit l'évolution du travail. Ces plateformes non seulement facilitent la diffusion de l'information, mais elles permettent aussi d'impliquer tous les acteurs. Chacun peut prendre la parole pour poser une question ou suggérer une solution. L'engagement de chacun est essentiel pour stimuler la motivation des équipes et les soutenir dans l'atteinte de leurs objectifs.

Ces outils digitaux permettent également d'adopter de nouvelles façons de travailler. Dans un environnement digital, les collaborateurs ne sont pas forcément dans le même bureau. Avec le télétravail ou des collègues situés à l'étranger, il est essentiel de pouvoir communiquer autrement. Les outils de communication digitaux permettent de rester connectés à travers le monde, à moindre coût.

4.7. Les plateformes intranet nouvelle génération

Comment réussir sa transformation digitale ? C'est une question essentielle pour de nombreuses entreprises. La clé de cette réussite réside dans l'utilisation des bons outils, et particulièrement dans les plateformes intranet de nouvelle génération. Ces plateformes vont bien au-delà des solutions traditionnelles, en permettant de centraliser tous vos outils de communication, collaboration, gestion de projets, et plus encore, en un seul endroit.

CHAPITRE I : LA TRANSFORMATION DIGITALE

L'objectif est de simplifier le processus pour les entreprises souhaitant pleinement s'engager dans le digital. Vous aurez accès à des outils intuitifs qui favorisent l'engagement de vos collaborateurs.

Facilitez la communication sur les réseaux sociaux internes, créez un véritable réseau social pour engager les équipes et construire une communauté solide. Offrez à vos ressources humaines un outil complet avec un accès centralisé à l'information. Aidez votre DSI à mieux collecter et organiser les données.

Voici quelques exemples de plates-formes intranet couramment utilisées par les entreprises pour faciliter la communication et la gestion de l'information :

- SharePoint (Microsoft)
- Confluence (Atlassian)
- Liferay
- Google Workspace (anciennement G Suite)
Jive (OpenText)
- Igloo Software
Zoho Connect
- Slack

Les plateformes intranet nouvelle génération sont devenues incontournables dans la transformation digitale. Elles permettent d'engager vos employés, d'augmenter la productivité, de renforcer la culture d'entreprise et de simplifier les tâches quotidiennes.

4.8. Les outils de gestion de contenus CMS

Il est impossible de parler de transformation digitale sans mentionner les outils de gestion de contenus (CMS). Un Content Management System (CMS) est un logiciel permettant de créer, gérer et mettre à jour un site web ou une application mobile. Votre site représente souvent la première impression que vos clients auront de votre entreprise. Il doit être bien conçu visuellement, fournir les informations recherchées et offrir une expérience utilisateur fluide avec une navigation optimisée.

CHAPITRE I : LA TRANSFORMATION DIGITALE

Que ce soit pour un site vitrine ou une boutique en ligne, le CMS permet d'intégrer une multitude de fonctionnalités et offre la possibilité de faire évoluer constamment son site web. Il propose également de nombreuses extensions permettant d'adapter le site aux besoins spécifiques de votre public cible.

Le CMS présente l'avantage d'être plus abordable financièrement qu'un site personnalisé. Parmi les CMS les plus populaires, on retrouve WordPress, Prestashop et Drupal. (Burens, 2025)

Section 03 : Impact de la transformation digitale sur la fonction ressource humaine.

1. La définition de la transformation digitale de la fonction RH

1.1. Définition de FRH

Selon Martory et Crozet, la Fonction Ressources Humaines (FRH) peut être définie comme : « la gestion des hommes au travail dans des organisations » Autrement dit, la FRH c'est : « avoir les ressources qu'il faut, ou il faut et quand il faut ». (Mecherour & Hacini, 2018)

1.2. La définition de la transformation digitale de la fonction RH

Selon Baudoin la transformation digitale de la fonction RH se divise en deux aspects principaux : la transformation interne de la fonction RH et l'accompagnement de la transformation digitale globale de l'entreprise.

1.2.1. La transformation interne de la fonction RH

La digitalisation des ressources humaines consiste à utiliser des outils digitaux pour améliorer ou changer la manière dont les tâches RH (comme la formation, le recrutement, la rémunération, etc.) sont effectuées. Par exemple, les réseaux sociaux sont utilisés depuis plusieurs années pour rechercher des candidats. Il est maintenant possible d'automatiser l'envoi de réponses négatives aux candidats. La réalité virtuelle permet de présenter de manière réaliste les locaux et les processus de l'entreprise, améliorant ainsi son image auprès des candidats. Ces exemples illustrent comment le digital transforme les différents aspects des processus RH.

1.2.2. L'accompagnement de la transformation digitale globale de l'entreprise

Dans ce contexte, les services RH ont pour mission d'accompagner l'entreprise dans sa transformation digitale globale. La fonction RH agit comme un « architecte du social », en abordant des enjeux tels que l'évolution des emplois et des compétences actuelles et futures, l'adaptation des modes d'organisation du travail et du management, la régulation des usages digitaux (comme le droit à la déconnexion, la protection des données personnelles et l'instauration de bonnes pratiques), ainsi que l'accompagnement des actions de formation et de communication liées au changement lors de projets digitaux importants pour l'entreprise. (KHATORI, 2020)

CHAPITRE I : LA TRANSFORMATION DIGITALE

D'après Trivedi, la digitalisation dans le domaine des ressources humaines peut également être perçue comme « le processus selon lequel une activité ou une entreprise intègre le numérique à son activité, en termes de supports et solutions, et apprivoise la culture digitale dans ses modes de fonctionnement et ses comportements individuels et collectif ». (KASONGO MUNGONGO, OPENDZA, & NGOULOUBI, 2024, p. 275)

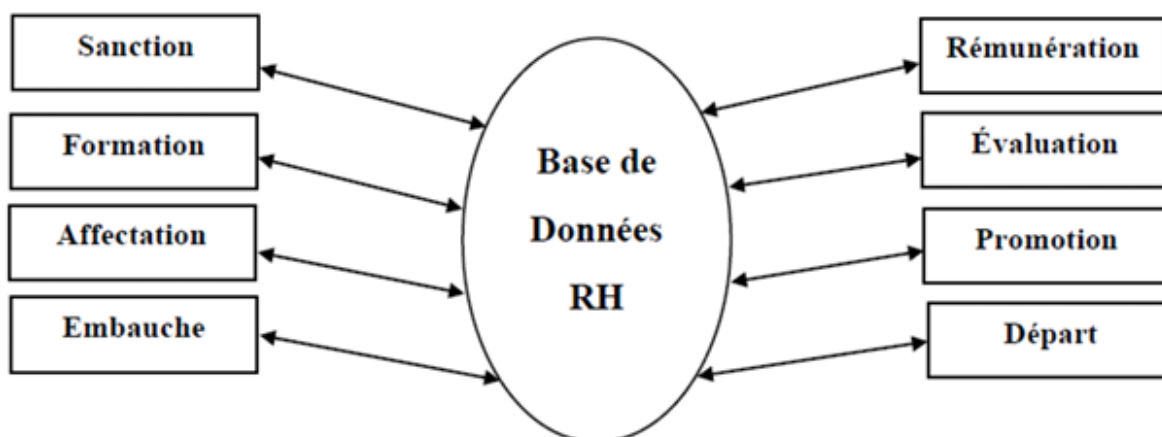
A partir de nous, la digitalisation des ressources humaines consiste à utiliser des outils digitaux pour automatiser et améliorer les processus Rh, afin de rendre les opération plus efficaces et l'expérience des employés plus fluide.

1.3. Définition de SIRH

Tannenbaum définit le SIRH comme « un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation » (TIXIER & DELTOUR, 2004)

Le SIRH est « un ensemble de logiciels, plus ou moins interconnectés qui permettent d'assurer d'une façon cohérente différents actes administratifs et des opérations de gestion appliquées aux ressources humaines. Le point de départ de tout SIRH est la mise en place d'un ensemble de programmes permettant à partir d'un fichier du personnel d'assurer un certain nombre de tâches administratives appliquées aux ressources humaines gravitant généralement autour de la paie ». (BENBOUZA & OUCHEN, 2023)

Figure 2 : Les différentes composantes du SIRH :



Source : (BENBOUZA & OUCHEN, 2023, p. 1749)

2. Les étapes de la transformation digitale dans la gestion des ressources humaines

Se composent des cinq phases suivantes :

2.1. Fondation et préparation

Cette phase comprend :

Définir les objectifs et les priorités : Établir des objectifs clairs et des priorités pour la transformation digitale dans la gestion des ressources humaines.

Évaluer les capacités actuelles : Analyser et évaluer les capacités existantes et les ressources disponibles.

Identifier les opportunités et les défis : Repérer les opportunités disponibles, anticiper les défis possibles et élaborer un plan d'action global.

2.2. Mise en œuvre des technologies digitales

Cela se fait par :

Utilisation des outils technologiques : Intégrer des logiciels de gestion des ressources humaines, des applications d'apprentissage en ligne, des analyses de données massives, des applications intelligentes, des robots et de l'intelligence artificielle.

Intégration des systèmes : Assurer l'intégration des nouvelles technologies avec les systèmes existants pour garantir des processus efficaces et harmonieux.

2.3. Amélioration des performances et de la productivité

Cela se fait par :

Analyse des performances : Utiliser l'analyse des données pour évaluer les performances et identifier les facteurs influençant la productivité.

Identification des domaines à améliorer : Identifier les domaines nécessitant des améliorations et mettre en place des actions pour augmenter les performances et la productivité.

2.4. Amélioration continue et adaptation

Cette phase se réalise par :

Amélioration des processus : Procéder à l'amélioration continue des processus, des procédures et des technologies utilisées.

Adaptation aux changements : S'adapter aux évolutions du marché du travail, des technologies et des besoins futurs des entreprises.

2.5. Renforcement de la culture digitale

Cela se fait par :

Développement des compétences digitale : Renforcer les compétences digitales des employés et fournir la formation nécessaire.

Soutien et accompagnement : Offrir un soutien et une orientation aux employés pour maximiser l'utilisation des technologies digitales mises en place.

Ces étapes aident les entreprises à réussir leur transformation digitale dans la gestion des ressources humaines, ce qui améliore l'efficacité du travail, augmente la productivité et contribue à améliorer l'expérience des employés. (AL AHMADI, 2024, p. 411)

3. Les outils de la digitalisation RH

Les outils digitaux de gestion des ressources humaines disponibles aujourd'hui permettent d'automatiser des tâches répétitives et routinières, favorisent la collaboration entre les employés et offrent un accès en temps réel à toutes les données RH. Les responsables RH doivent tirer parti des avantages que ces outils offrent.

3.1. Logiciels de gestion des talents

L'automatisation de la gestion des talents a un impact majeur sur la gestion des compétences. Elle permet aux entreprises d'accéder à un large éventail d'informations sur leurs employés.

Grâce à ces outils informatisés, les entreprises peuvent identifier les compétences et les potentiels des employés, discuter de leurs projets de carrière et de leurs perspectives d'évolution, évaluer leurs performances, repérer les écarts, identifier les postes stratégiques, et élaborer des plans de développement des compétences et des plans de succession.

3.2. Logiciels de gestion du recrutement ou systèmes de gestion des candidatures (ATS)

L'automatisation de la gestion du recrutement permet aux entreprises de gérer efficacement l'ensemble du processus, de la recherche de candidats à la signature du contrat. Ces systèmes offrent la possibilité de suivre toutes les candidatures soumises, de planifier les entretiens, de constituer une base de talents, de réaliser des recherches, et de conserver l'historique ainsi que la traçabilité du processus de recrutement pour chaque candidat et de toutes les décisions prises.

3.3. Logiciels de gestion de la paie et des ressources humaines

La dématérialisation de la gestion de la paie permet aux entreprises de gérer de manière fiable et conforme les salaires, les déclarations fiscales, l'administration du personnel, d'automatiser la gestion des fiches de paie, des documents RH, des congés et des absences, tout en mettant ces données à jour en temps réel. Ces logiciels offrent un espace employé pour soumettre toutes les demandes RH. Cela permet aux entreprises de gagner du temps, de réduire les erreurs, d'accéder en temps réel aux données des employés, de se conformer aux législations et de se concentrer sur les tâches à forte valeur.

3.4. Logiciels de gestion des avantages sociaux

Grâce à ces outils automatisés, les entreprises peuvent mettre en avant les avantages sociaux offerts à leurs employés, tels que les assurances santé, invalidité et vie, les régimes d'épargne retraite, les avances salariales, les options d'achats d'actions, les programmes de bien-être, etc.

Ces outils permettent aux entreprises de :

- Gérer les inscriptions des employés aux différents avantages sociaux proposés,
- Mettre à jour ces avantages en fonction des attentes des employés et des capacités des entreprises,
- Calculer de manière fiable les coûts associés à ces avantages,
- Se conformer aux lois en vigueur. (LIFANDALI, 2023, pp. 205-208)

4. Les avantages de la digitalisation RH

La digitalisation des ressources humaines offre de nombreux avantages tant pour les entreprises que pour les employés. Parmi ceux-ci, on peut mentionner :

4.1. La culture digitale

La digitalisation des ressources humaines a profondément transformé les méthodes de recrutement, de formation et de travail, entre autres. Ces évolutions sont en grande partie attribuables à l'émergence d'une nouvelle culture digitale. Les entreprises se sont ainsi engagées dans une dynamique de changement qui génère un état d'esprit novateur et incite les individus à développer une capacité d'adaptation continue et proactive.

4.2. L'e-réputation et la marque employeur

L'un des effets les plus marquants de la digitalisation de la fonction RH sera la réduction de l'utilisation du papier et des échanges administratifs à grande échelle. Cela permet à l'entreprise de s'inscrire dans une démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). L'entreprise améliorera indirectement sa marque employeur et renforcera simultanément son e-réputation, ce qui lui permettra d'attirer de nouveaux talents.

4.3. Amélioration des processus RH et gains de productivité

Grâce à la digitalisation des ressources humaines, les entreprises peuvent améliorer de manière significative la gestion et la fiabilité de leurs processus internes. Il n'y a plus de risque de perte de fichiers ni d'oubli dans les délais d'envoi, ce qui est particulièrement pertinent pour des processus tels que le recrutement, la formation, la gestion de la paie, la gestion des temps et des congés. Autre avantage, la digitalisation a permis d'automatiser certaines tâches administratives fastidieuses, offrant ainsi aux responsables RH plus de temps pour se concentrer sur des enjeux stratégiques, tels que la gestion des talents, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et la fidélisation des collaborateurs.

4.4. Amélioration de la qualité de vie au travail

La digitalisation de la fonction RH est devenue un véritable outil stratégique pour les entreprises en matière d'amélioration de la qualité de vie au travail. Grâce à un accès rapide aux informations, à l'amélioration de la communication entre les différents services, et à de nouvelles organisations de travail comme le télétravail, les salariés se sentent plus heureux et plus épanouis dans leurs missions. Cela contribue à réduire le stress au travail ainsi que le taux de turnover. Réside dans l'intégration des nouvelles technologies pour soutenir et accélérer les nouveaux modes de travail, inscrire les ressources humaines dans la digitalisation globale de l'économie, et améliorer ainsi l'expérience employé. (EL KHALKHALI & OULAD ABDESLAM, 2023)

4.5. Augmentation de la productivité grâce à la digitalisation

La digitalisation contribue à accroître la productivité de l'ensemble du personnel. Les équipes RH bénéficient d'une réduction des tâches administratives répétitives, tandis que les salariés gagnent du temps en formulant moins de demandes, ce qui leur permet de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

4.6. Amélioration de la communication et de la distribution de l'information

Grâce à la digitalisation des fiches de paie, de la gestion des congés et des temps, les salariés peuvent obtenir rapidement toutes les informations nécessaires et suivre l'état de leurs demandes en un clic.

4.7. Réduction des erreurs de saisie et des oublis

L'automatisation de certaines tâches permet de supprimer l'erreur humaine, réduisant ainsi les risques d'erreurs de saisie et d'oublis.

4.8. Optimisation des procédures de recrutement et de fidélisation des salariés

La digitalisation permet d'améliorer les processus de recrutement en ligne et d'adopter des méthodes plus efficaces pour fidéliser les salariés.

4.9. Accès élargi à la formation en ligne

La digitalisation offre aux salariés la possibilité de suivre des formations en ligne qu'ils n'auraient pas pu accéder autrement, favorisant ainsi leur développement professionnel. (KASONGO MUNGONGO, OPENDZA, & NGOULOUBI, 2024)

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons d'abord abordé dans un premier temps les études antérieures liées à la transformation digitale dans la revue de la littérature. Dans un deuxième temps, nous avons évoqué une introduction à la transformation digitale. Cela nous a permis de comprendre les concepts liés à la transformation digitale.

CHAPITRE II : LE RECRUTEMENT EN MODE DIGITALE

Introduction

Le recrutement constitue un processus fondamental au sein de toute organisation, visant à attirer et sélectionner les talents adéquats pour répondre aux besoins humains de l'entreprise. Afin de garantir l'efficacité de ce processus, il est essentiel de suivre une méthodologie structurée, soutenue par des outils et des pratiques modernes. Dans le cadre de la transition digitale, le recrutement en ligne (e-recrutement) se démarque comme une approche incontournable, permettant d'optimiser la gestion des candidatures, d'élargir la portée des annonces et d'accélérer les procédures de sélection.

Le processus de recrutement digital se distingue par son recours aux technologies digitales et aux plateformes en ligne, qui facilitent à la fois la diffusion des offres d'emploi et la gestion des candidatures. L'adoption de ces outils permet aux entreprises de s'assurer d'une sélection optimale, basée sur des critères spécifiques, tout en minimisant les erreurs humaines. Comme pour tout processus, l'e-recrutement présente des avantages et des inconvénients qu'il convient d'analyser pour maximiser son efficacité. Ce chapitre est consacré à l'examen des différentes étapes du recrutement digital, ainsi qu'à l'évaluation de son impact sur la performance organisationnelle.

Section 01 : Généralités sur le recrutement

1. Définition et historique de recrutement

1.1. Définition de recrutement

Le recrutement constitue un élément fondamental de la gestion des ressources humaines et peut être défini comme.

D'après (Sinha et Thaly, 2013) « le processus consistant à rechercher les bons talents et à les inciter à postuler à des emplois dans l'organisation ». (NOUIRA, AIT SOUDANE, HAJAJI, & RGUIBI, 2021, p. 36)

Barber en 1998, définit le recrutement comme « les pratiques et activités supportées par les entreprises, ayant pour but d'identifier et attirer les candidats potentiels ».

CHAPITRE II : LE RECRUTEMENT EN MODE DIGITALE

Selon Heneman, le recrutement est « une partie du processus de développement du personnel, où le candidat et l'entreprise s'allient pour former une relation de travail ». (HAMMADI & BENHACINE, 2021)

Selon Jean Marie Peretti " « la qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le poste à pourvoir. En d'autres termes : Le recrutement est le processus par lequel on attire et sélectionne des candidats potentiels à un poste de travail, au sein d'une entreprise ou d'une organisation. ». (LAGHA & CHELIHI, 2019)

(Cloutier, 2020). Selon Edwin B. Flippo (1984), « le recrutement est le processus consistant à rechercher les candidats à l'emploi et à les inciter à postuler des emplois dans l'organisation ». (TOUHAMI, KOUNDI, CHANI, GHALIOUCHE, & MELILA, 2023)

De notre part, le recrutement est le processus de recherche, de sélectionné et d'intégration des candidats pour pourvoir un poste au sein d'une société.

1.2. Historique de la fonction recrutement

L'étude du recrutement et de son processus est particulièrement intéressante, mais il est également essentiel de comprendre son origine et son évolution. Bien que le recrutement soit aujourd'hui un processus structuré, sa construction a été progressive et a été influencée par l'évolution du marché du travail. Cette évolution peut être divisée en trois grandes étapes : avant la révolution industrielle, après la révolution industrielle, et, les changements observés à partir des années 1960.

1.2.1. Avant la révolution industrielle : une forme embryonnaire de recrutement

Avant la révolution industrielle, le recrutement n'existait pas en tant que processus formalisé. Il était encore dans une phase primitive en raison des contextes sociaux, économiques et politiques de l'époque. En l'absence d'un marché du travail structuré, il n'y avait pas de procédures formelles de recrutement. Pendant le Moyen Âge, la société était marquée par le servage et les apprentissages, et le choix du travail était très limité. Les métiers étaient peu diversifiés et le recrutement se basait principalement sur des critères physiques : si une personne était physiquement capable, elle pouvait travailler dans les champs ou exercer d'autres tâches manuelles. À la veille de la révolution industrielle, les conditions de recrutement n'avaient guère évolué. Les méthodes étaient rudimentaires, comme l'utilisation du fouet pour les esclaves, ou

des incitations à travers des pièces d'or ou des menaces de prison pour les soldats. À cette époque, les travailleurs n'avaient que peu de choix en raison des limitations géographiques et du nombre réduit d'entreprises.

1.2.2. La révolution industrielle : Emergence de nouvelles pratiques de recrutement

La révolution industrielle a radicalement modifié le paysage du travail. Cette période a été caractérisée par des transformations profondes, notamment l'émergence d'une main-d'œuvre plus mobile. Pour la première fois, les travailleurs pouvaient postuler auprès de plusieurs entreprises, une flexibilité qui faisait défaut aux époques précédentes où les contraintes géographiques limitaient fortement les possibilités de mobilité. Face à cette nouvelle dynamique, les entreprises ont commencé à adopter des stratégies pour attirer et recruter la main-d'œuvre nécessaire à leur développement.

Un des changements majeurs a été l'introduction de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) par Taylor, qui a marqué un tournant dans l'organisation du travail. Taylor a introduit la spécialisation des tâches et la définition claire des responsabilités, ce qui a permis de formaliser la création de la fiche de poste. Malgré ces avancées organisationnelles, le processus de recrutement restait encore rudimentaire et informel, souvent limité à des affichages placardés à l'entrée des usines, et la sélection des travailleurs se faisait de manière arbitraire.

Il a fallu attendre l'avènement de l'École des Relations Humaines pour que le recrutement évolue vers une structure plus sophistiquée. L'approche axée sur la motivation des employés et la reconnaissance de leur dimension humaine a permis de repenser le recrutement. Ce dernier a alors été perçu comme un processus stratégique visant à faire correspondre les compétences des candidats aux besoins spécifiques de l'organisation. Le recrutement est devenu un outil central de la gestion des ressources humaines, contribuant directement à la performance et à la compétitivité des entreprises.

1.2.3. L'émergence des ressources humaines et la formalisation du recrutement

À partir des années 1960, avec l'évolution des organisations et la diversification des métiers, le besoin d'adopter des outils et des méthodes de recrutement plus structurés s'est fait sentir. De nouveaux acteurs, tels que les intermédiaires, ont émergé pour faciliter l'adéquation entre l'offre

CHAPITRE II : LE RECRUTEMENT EN MODE DIGITALE

de travail et les besoins des entreprises. Des organismes publics et privés ont été créés pour favoriser les échanges entre recruteurs et demandeurs d'emploi.

Dans cette période, des pratiques venues des États-Unis, comme le conseil en recrutement et les chasseurs de têtes, ont été introduites, permettant aux entreprises d'avoir recours à des ressources externes pour répondre à leurs besoins en recrutement. Parallèlement, l'introduction de nouvelles technologies a favorisé l'apparition de nouveaux outils, tels que les tests de personnalité et de raisonnement, devenus courants dans les procédures de recrutement. Ces outils ont permis de mieux structurer le processus de recrutement et de rendre la sélection des candidats plus objective.

À partir des années 1980 et 1990, avec l'essor d'Internet, une nouvelle ère a débuté dans le domaine du recrutement. Les entreprises ont commencé à utiliser Internet pour élargir leur recherche de talents et attirer des profils plus diversifiés. Internet a également permis l'émergence de nouveaux outils digitaux, facilitant la mise en relation entre recruteurs et candidats. Bien que l'évolution du recrutement et de ses techniques soit complexe et difficile à retracer dans ses moindres détails, il est évident que le processus a considérablement évolué. Le recrutement est désormais un élément clé de la stratégie organisationnelle, essentiel pour le développement et la compétitivité des entreprises. (Belkadi, 2019)

2. Les différentes sources de recrutement

Les types de recrutement selon l'ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

L'article 80 précise que le recrutement dans un emploi public s'effectue par l'une des méthodes suivantes :

- Concours sur épreuves ;
- Concours sur titres pour certains corps de fonctionnaires ;
- Test professionnel ;
- Recrutement direct parmi les candidats ayant suivi une formation spécialisée prévue par les statuts particuliers dans des établissements de formation habilités.

CHAPITRE II : LE RECRUTEMENT EN MODE DIGITALE

Le recrutement direct fait référence aux diplômés issus de formations spécialisées telles que l'École Nationale d'Administration (E.N.A), l'École Paramédicale, l'École Normale Supérieure (E.N.S), etc. Ces candidats sont recrutés directement sans avoir à passer par un concours ou un test. (ABDELALI, 2021)

2.1. Le recrutement interne

D'après Peretti (2008), le recrutement interne est « une opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels »

Cette méthode permet à l'entreprise de proposer en priorité ses postes vacants à ses employés dans le cadre de la gestion de la mobilité interne. Avant de publier une offre à l'extérieur, l'entreprise doit généralement la proposer à ses salariés, conformément à la convention collective ou à un accord avec les représentants du personnel.

Le recrutement interne donne aux employés qualifiés la possibilité de postuler pour un poste vacant au sein de l'organisation. Cela permet aux salariés d'obtenir une promotion tout en restant dans la même entreprise, parfois en changeant de service. Ils peuvent ainsi évoluer vers un poste plus adapté à leurs compétences, tout en étant rapidement opérationnels, étant déjà familiers avec l'environnement de travail. Pour l'entreprise, cela présente un avantage notable, car elle peut mettre en valeur les possibilités de progression interne, tout en réduisant le temps et les coûts nécessaires à l'intégration d'un nouvel employé. Le recrutement interne est moins coûteux, car l'entreprise n'a pas besoin de recourir à des cabinets de recrutement, et la promotion d'un salarié interne entraîne généralement une augmentation salariale de 5 à 10 %, bien inférieure à la prime d'embauche pour un candidat externe.

Il convient de rester prudent avec la mobilité interne, notamment lorsqu'un salarié est promu au sein du même service. Cela peut engendrer des tensions, surtout si les employés doivent désormais travailler sous la direction d'un ancien collègue. Il est donc préférable de favoriser les candidats provenant d'autres services pour éviter les jalousies et les conflits au sein de l'équipe.

2.2. Le recrutement externe

Si le recrutement interne n'est pas possible en raison de l'inadéquation des candidats avec le poste, que ce soit au niveau des compétences, de la personnalité ou des qualifications, le recrutement externe peut s'avérer être une solution. L'arrivée d'un nouveau talent peut offrir un regard neuf sur le fonctionnement de l'entreprise ou d'un service particulier, ce qui peut stimuler et motiver le personnel. Malgré les différents audits effectués, un problème persiste dans l'organisation. Dans ce cas, l'intégration d'une nouvelle personne avec des compétences et une perspective différente peut permettre de résoudre ce problème et améliorer l'atmosphère au sein de l'entreprise.

Pour le recrutement externe, l'entreprise peut faire appel à un cabinet de recrutement si elle manque de temps pour gérer le processus. Cela engendre un coût supplémentaire pour l'entreprise. Les agences de travail temporaire représentent également une alternative pour trouver des candidats déjà filtrés par leurs recruteurs, ce qui réduit le travail initial de tri. L'utilisation de sites de recrutement en ligne permet à l'entreprise de toucher un large public et de recevoir de nombreuses candidatures. Cette méthode implique que les CV reçus soient souvent non filtrés, ce qui demande un travail considérable pour le service RH afin de sélectionner ceux qui correspondent le mieux aux critères du poste vacant.

2.3. L'e-recrutement

D'après Peretti (2008), le recrutement en ligne est « l'utilisation d'internet pour recueillir et gérer les candidatures et, dans certains cas, pour présélectionner les profils recherchés et accompagner l'ensemble du processus de recrutement. Le recrutement en ligne utilise des sites généralistes institutionnels ou privés ». L'e-recrutement est un phénomène en pleine expansion, particulièrement avec l'essor des réseaux sociaux professionnels tels que Viadeo, LinkedIn, et même Facebook. En période économique difficile, les entreprises doivent être réactives, et les nouvelles technologies offrent des solutions efficaces pour les soutenir dans leur processus de recrutement. L'e-recrutement permet aux entreprises de publier directement leurs offres d'emploi, qui peuvent être diffusées à la fois en interne, sur le site de l'entreprise, afin que les employés puissent postuler à des postes vacants, ou bien en externe, via des sites de recrutement en ligne.

Il convient de rester prudent quant à l'utilisation du e-recrutement. Bien qu'il offre de nombreux avantages pour les entreprises, tels que le faible coût de diffusion des offres, la possibilité de mettre à jour les annonces en temps réel, et l'image moderne qu'il transmet aux jeunes diplômés, il présente aussi certaines limites. Étant accessible à tous, Internet peut entraîner un afflux massif de candidatures, ce qui risque de submerger l'entreprise et son service des ressources humaines. Cela peut entraîner la perte d'opportunités intéressantes simplement par manque de temps pour traiter toutes les candidatures. Si l'entreprise ne dispose pas d'un logiciel dédié pour gérer ces candidatures, elle risque de perdre un temps précieux à les analyser manuellement.

2.4. Les chasseurs de têtes

Les chasseurs de têtes sont des professionnels, généralement employés par des cabinets de recrutement, mais certains travaillent aussi de manière indépendante. Ils sont contactés par des entreprises pour trouver des profils rares et spécifiques. Leur rôle va au-delà de la simple recherche de candidats : ils conseillent l'employeur sur le profil du candidat idéal, sélectionnent les candidats et présentent une liste restreinte de profils qualifiés. Les chasseurs de têtes sont souvent sollicités pour des postes stratégiques, car leurs services sont coûteux.

Ils n'hésitent pas à contacter des candidats déjà en poste dans des entreprises concurrentes, ce qui soulève une question juridique sur l'obligation de loyauté en droit commercial. Cela pose la question de savoir s'il est légal de proposer à un salarié un meilleur salaire pour qu'il quitte son entreprise et rejoigne un concurrent.

2.5. Les candidatures spontanées

Les entreprises reçoivent fréquemment des candidatures spontanées, qui sont examinées en fonction des besoins actuels de l'entreprise. Pour gérer efficacement ce flot de candidatures, le service RH doit mettre en place un système d'archivage performant, afin de pouvoir retrouver rapidement les profils correspondant aux besoins spécifiques au moment donné. Grâce à ces candidatures, le service RH peut créer un vivier de talents, ce qui lui permet d'exploiter au mieux les CV disponibles lorsqu'un besoin se présente. (Belkadi, 2019)

En Algérie, le recrutement externe s'effectue par l'intermédiaire de l'ANEM dans le cadre de contrats de travail aidés. (KEBBAB & MOKDAD, 2023)

3. Les étapes de recrutement

Peretti (2015) a décrit le processus de recrutement comme se déroulant en treize opérations, organisées en quatre étapes principales. Le tableau ci-dessous présente ces étapes et les opérations associées : (BAKRIM & AJERAME, 2024, p. 5)

Tableau 2 : Processus de recrutement

1. Définition du besoin	Demande de recrutement
	Décision de recruter
	Définition du poste
	Définition du profil
2. Recherche des candidats	Prospection interne
	Recherche des candidatures externes
3. Sélection des candidats	Tri des candidatures
	Questionnaire
	Entretiens
	Teste
4. Concrétisation	Décision
	Négociations des conditions du contrat et signature
	Accueil et intégration

Source : (BAKRIM & AJERAME, 2024, p. 5)

Le processus d'embauche se divise en plusieurs étapes, chacune jouant un rôle crucial pour assurer une sélection des candidats à la fois efficace et appropriée. Voici les étapes clés habituellement suivies lors du recrutement :

3.1. Définition du poste

La définition du poste englobe l'analyse du contexte et de l'environnement du poste, la description des responsabilités liées à la fonction, ainsi que le profil recherché pour le candidat et les éléments de l'offre. Le tableau 1 ci-dessous présente une illustration de l'application de ce processus.

Tableau 3 : Processus de définition du poste

Critères à prendre en compte	Éléments des critères
Contexte et l'environnement du poste	• Le secteur d'activité de l'entreprise, son historique, sa position sur le marché, son évolution, ainsi que ses chiffres clés. • Les principaux interlocuteurs de l'entreprise, tels que les clients, fournisseurs, partenaires, concurrents, etc. • La position du poste dans l'organigramme.
Profil de la fonction	• Les tâches quotidiennes à réaliser. • Les objectifs à atteindre, les défis à surmonter, les outils techniques nécessaires et, le cas échéant, les ressources financières pour y parvenir. • Les principaux contacts internes et externes à l'entreprise. • La description du poste à pourvoir, notamment si ce dernier est nouvellement créé.
Profil du candidat	• Les aptitudes professionnelles requises et/ou souhaitées (esprit d'entreprise, sens commercial, compétences techniques spécifiques, compétences managériales). • Les qualités personnelles exigées et souhaitées (curiosité, créativité, compétences relationnelles, résistance au stress, ténacité, autonomie, adaptabilité). • Le niveau et le type de formation requis.
Teneur de l'offre	• Modalités de travail : rémunération annuelle brute ou fourchette, compléments de salaire éventuels (primes, intéressement, etc.), autres avantages (voiture de fonction, assurance maladie, etc.), horaires de travail en fonction du type de poste, etc. • Les connaissances techniques spécifiques requises. • Les compétences indispensables pour le candidat.

	• L'évolution du poste. • Les responsabilités et les contacts associés au poste. • La position du poste dans l'organigramme de l'entreprise et les principales tâches à accomplir. • La présentation de l'entreprise. • La nature du contrat (CDI, CDD, contrat de formation en alternance, stage, travail temporaire, etc.).
--	---

Source : (NOUIRA, AIT SOUDANE, HAJAJI, & RGUIBI, 2021, pp. 37,38)

3.2. Recherche des candidats

La recherche de candidats peut se faire par plusieurs moyens simultanément afin d'augmenter les chances de trouver rapidement la personne recherchée. Cela nécessite un budget, du temps, une connaissance précise du profil recherché et, surtout, une certaine urgence pour pourvoir le poste. Parmi les options disponibles, on peut citer :

- La diffusion d'une annonce interne, soit par affichage sur le lieu de travail, soit par voie électronique, car le profil recherché peut se trouver déjà au sein de l'entreprise.
- La publication de l'offre dans la presse et sur internet.
- Le recours à un cabinet de recrutement.
- L'utilisation d'une agence d'intérim.
- La mobilisation de son propre vivier de candidats.
- L'organisation ou la participation à des événements comme des forums de l'emploi, des job-datings ou des journées portes ouvertes des grandes écoles.

3.3. Sélection des candidats

Le processus de sélection commence par la définition du poste à pourvoir et des critères requis, tels que les qualifications minimales et les compétences souhaitées chez le candidat. Une fois ces critères définis, le responsable RH lance la recherche des candidats les plus qualifiés en diffusant l'offre d'emploi sur différents supports, comme mentionné précédemment. Il établit ensuite un calendrier et les étapes du processus de sélection.

Le processus de sélection se divise en deux principales catégories de méthodes :

3.3.1. Méthodes évaluant les connaissances et compétences

Ces méthodes mesurent la capacité des candidats à exécuter les tâches du poste. Les tests courants incluent les tests de connaissances, les tests d'aptitudes cognitives, les tests de personnalité et les tests d'intégrité.

3.3.2. Méthodes évaluant les capacités pratiques

Ces méthodes testent la capacité des candidats à accomplir des tâches professionnelles spécifiques. On y trouve les tests de jugement situationnel, les simulations de travail, et les tests d'aptitude physique.

Une fois les candidats présélectionnés, une décision finale d'embauche est prise. La procédure de sélection suit quatre étapes principales, résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Procédure de sélection des candidats

Etape	Procédure
1) Identification des critères à retenir	Il s'agit du poste à pourvoir et des critères essentiels pour réussir à ce poste, tels que : • Les compétences professionnelles ; • Les compétences personnelles ; • Les caractéristiques personnelles.
2) Mise au point d'une matrice d'évaluation	La comparaison des candidats se fait sur la base de l'analyse approfondie de leurs dossiers, en évaluant leurs qualifications, expériences, compétences et autres critères pertinents pour le poste.
3) Processus de sélection	Entretien de recrutement visant à confirmer les informations du CV et à obtenir une première impression du candidat.

	Validation des impressions recueillies lors de l'étape précédente à travers des tests comportementaux, permettant d'évaluer des compétences personnelles telles que la gestion ou le travail en équipe.
4) Clôture du processus de sélection	Les recruteurs transmettent toutes les informations collectées à la hiérarchie afin de prendre la décision finale. Si le candidat est jugé adéquat, un plan de formation et de développement sera établi pour lui fournir les connaissances et compétences nécessaires à la bonne réalisation de ses missions.

Source : (NOUIRA, AIT SOUDANE, HAJAJI, & RGUIBI, 2021, pp. 38,39)

3.4. Intégration des nouvelles recrues

L'intégration est le processus par lequel un nouvel employé s'adapte à l'environnement de l'entreprise, aux exigences de son travail et au comportement collectif de son équipe. Elle implique l'ajustement de sa personnalité pour qu'elle s'harmonise avec celle du groupe de travail. Ce processus permet également à l'individu de s'approprier les normes professionnelles et les règles de conduite du groupe tout en répondant aux exigences de la discipline de travail.

Pour assurer une bonne intégration, il est essentiel que les entreprises considèrent ce processus comme une priorité et qu'elles allouent les ressources nécessaires, qu'elles soient humaines, matérielles, temporelles ou financières. L'intégration joue un rôle clé dans les efforts de recrutement en facilitant l'adaptation des nouveaux employés aux conditions de travail, en créant un environnement de sécurité, de convivialité et d'appartenance, ce qui leur permet de se sentir confiants dans leurs capacités.

L'intégration vise à aider la nouvelle recrue à se familiariser avec :

- L'entreprise, son personnel, sa culture et son environnement général ;
- Les fonctions du poste et l'équipe, grâce à un accompagnement, de l'observation et des interactions dans le cadre de son travail ;
- Le poste lui-même et les tâches qui lui sont associées.

L'objectif de ce processus est de permettre au nouvel employé de s'adapter rapidement à sa fonction et de jouer un rôle important au sein de l'entreprise. L'intégration ne se limite pas à une

phase initiale, mais implique également une observation continue après l'embauche pour évaluer son adaptation, ses attitudes, ses aspirations, son rythme de progression, ainsi que sa satisfaction au travail, son esprit d'équipe et sa contribution aux objectifs de l'organisation.

3.5. Fidélisation des employés

Le succès à long terme d'une entreprise repose sur ses ressources humaines et leur capacité à innover, créer et offrir une expérience unique à ses clients. La fidélisation des employés est donc un facteur clé pour la pérennité de l'organisation. Il est primordial que la direction des ressources humaines mette en place des stratégies efficaces pour encourager les employés à rester dans l'entreprise sur le long terme.

La rétention des talents est considérée comme une approche gagnant-gagnant, car des employés expérimentés et compétents contribuent directement à la croissance et à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. En l'absence d'une telle stratégie, les départs peuvent entraîner des coûts importants liés à leur remplacement. C'est pourquoi la fidélisation, en particulier des talents clés, représente un défi majeur pour les responsables des ressources humaines.

Les employés sont motivés par des facteurs tels que l'autonomie, la maîtrise de leur travail et la possibilité de donner un sens à leurs actions, éléments qui jouent un rôle déterminant dans leur fidélisation. La fidélisation des employés est ainsi un enjeu stratégique pour toute entreprise, quelle que soit sa taille, car le départ des employés génère des coûts financiers et sociaux considérables.

- La fidélisation des employés permet à l'entreprise de :
- Préserver ses avantages concurrentiels et sa compétitivité ;
- Réduire les coûts liés à des recrutements fréquents ou infructueux ;
- Accroître l'engagement et l'efficacité des équipes ;
- Améliorer son image de marque et son attractivité auprès des talents. (NOUIRA, AIT SOUDANE, HAJAJI, & RGUIBI, 2021, pp. 37-39)

Section 02 : Principes conceptuel du recrutement digitale

1. Définition et historique de recrutement digitale

1.1. Définition d'E-recrutement (recrutement digital)

« Tous les secteurs, tous les emplois, toutes les fonctions ont été, sont ou seront modifiés par Internet ». (NOUIRA, AIT SOUDANE, HAJAJI, & RGUIBI, 2021, p. 40)

Recruter consiste à chercher et à identifier le candidat qui correspond le mieux au profil recherché par le recruteur pour occuper un poste donné. Le recrutement électronique, quant à lui, se définit par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans ce processus. (ZIZI & BENKAMLA, 2021, p. 584)

L'e-recrutement désigne le processus de recrutement effectué en ligne, un terme largement utilisé par les chercheurs et les professionnels des ressources humaines. Il inclut à la fois la publication des offres d'emploi sur des plateformes en ligne spécialisées et la gestion électronique des différentes étapes du recrutement. L'objectif de l'e-recrutement est de dématérialiser l'ensemble du processus, de l'envoi des candidatures par email à la gestion du recrutement par l'employeur, souvent à l'aide de logiciels intégrés dans les systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIRH). (IMASS, OUBRAHIMI, & ICHOU, 2023, p. 7)

L'e-recrutement désigne l'utilisation des outils digitale et de plateformes en linge pour recruter des candidats.

1.2. Historique de recrutement digitale

La digitalisation a entraîné une transformation majeure du processus de recrutement, donnant naissance à de nouvelles terminologies pour décrire cette évolution. Des termes tels que *e-recrutement*, *recrutement 2.0*, et plus récemment *recrutement 3.0* et *recrutement 4.0* sont désormais utilisés pour désigner ces différentes étapes du recrutement à l'ère digitale. Ces appellations reflètent les progrès technologiques et les nouvelles approches mises en place pour attirer, sélectionner et intégrer les talents de manière toujours plus efficace et innovante.

1.2.1. Le Web 1.0

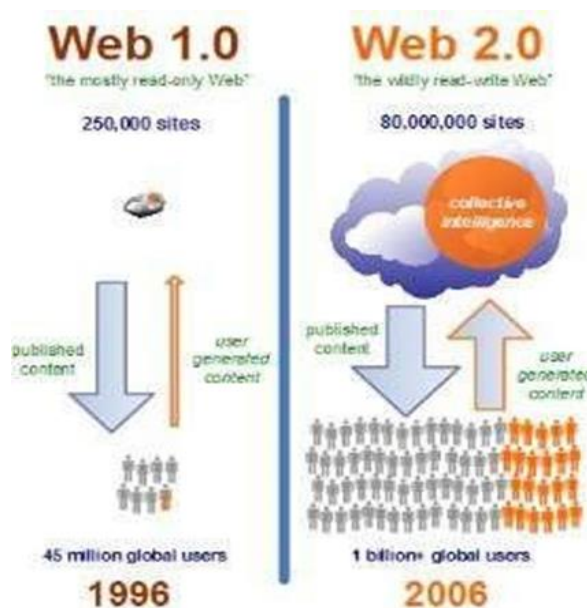
À ses débuts, le web était principalement une vitrine, avec un contenu majoritairement créé par des entreprises et institutions. L'utilisateur se contentait de rechercher de l'information, mais il ne pouvait pas interagir ni partager. Il restait donc dans une position passive de simple spectateur.

1.2.2. Le recrutement 2.0, l'ère sociale

Jusqu'au milieu des années 2000, Internet avait peu modifié les modes de recrutement. Les annonces papier étaient simplement transformées en annonces en ligne, et les CV étaient stockés sous forme électronique. Avec l'avènement du Web 2.0, notamment grâce aux réseaux sociaux, le processus de recrutement a été transformé. Aujourd'hui, les entreprises et les candidats gèrent leur identité digitale via des blogs, des réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, Viadeo, Facebook, Twitter, etc.). Le candidat et le recruteur deviennent tous deux actifs : le candidat développe son réseau pour contacter des personnes susceptibles de l'aider, tandis que le recruteur anime des communautés autour de la marque employeur ou de la spécialité métier.

C'est ce que montre la figure n°03 ci-dessous :

Figure 3 : Web 1.0 /web 2.0 - Illustration comparative



Source : (TAFIANI, 2018, p. 4)

1.2.3. Le recrutement 3.0, l'Inbound Recruiting

Le recrutement 3.0 fait appel à des techniques issues du marketing digital, telles que l'optimisation du taux de conversion, l'utilisation de personas, et l'envoi automatisé d'emails, tout en mettant l'accent sur l'expérience candidat. Ce processus est structuré par une méthodologie efficace : l'Inbound Recruiting. Cette approche holistique permet d'intégrer différents outils de recrutement et de sourcing pour offrir une plus grande cohérence. L'objectif est d'améliorer la précision et d'augmenter l'adéquation entre les postes proposés et les candidatures reçues. Aujourd'hui, les entreprises comprennent l'importance de recruter de bons profils, car la qualité des collaborateurs influe directement sur le succès de l'entreprise. Grâce aux nouvelles technologies, le recrutement a considérablement évolué, et les recruteurs ont adapté leurs stratégies pour répondre aux enjeux actuels.

1.2.3.1. L'importance de l'Inbound Recruitment : De nombreux recruteurs adoptent l'inbound recruiting, qui consiste à diffuser des contenus intéressants, informatifs et divertissants (photos, vidéos, articles, newsletters) pour attirer des talents potentiels. Cette méthode renforce l'image et la crédibilité de l'entreprise.

1.2.3.2. Des candidats de plus en plus exigeants : Les candidats sont désormais plus mobiles et exigeants vis-à-vis des employeurs. Ils sont prêts à s'expatrier pour de meilleures opportunités professionnelles et salariales. Ils sont de plus en plus sensibles à l'honnêteté, l'authenticité, l'intégrité et la transparence des échanges avec les employeurs, et préfèrent éviter les entreprises bureaucratiques au profit de celles offrant des relations franches et de confiance.

1.2.3.3. Développer sa "marque de recrutement" : Pour attirer les meilleurs profils, les entreprises doivent travailler sur leur "marque de recrutement", c'est-à-dire leur image et leurs valeurs en matière de recrutement, d'accompagnement et de développement des collaborateurs. Aujourd'hui, il ne suffit plus de se reposer sur la renommée de l'entreprise. Les candidats évaluent également la réputation de l'entreprise. Pour propager cette image, les entreprises doivent utiliser les réseaux sociaux pour créer des communautés engagées et établir une relation de confiance avec les candidats.

1.2.4. Recrutement 4.0

Dans l'ère du recrutement 4.0, l'équilibre entre l'employeur et le candidat est en train de s'inverser. Les entreprises doivent séduire et courtiser leurs futurs employés, notamment dans les secteurs où la concurrence pour attirer les talents est forte. Les entreprises et les candidats cherchent à se rendre visibles, en utilisant des méthodes innovantes telles que des entretiens vidéo, du speed dating et d'autres outils digitaux. L'image de marque des entreprises se transforme également pour rester attractive face à la concurrence.

1.2.5. L'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle est de plus en plus utilisée pour analyser les CV et lettres de motivation dans le but de réaliser une première sélection parmi les candidats. Elle permet ainsi un gain de temps et une analyse plus objective des candidatures.

1.2.6. Des recrutements faits par un robot en Corée du Sud

L'intelligence artificielle est également utilisée pour mener des entretiens robotisés, où les candidats répondent à des questions via un écran. La tonalité de la voix, les éléments de réponse et les expressions faciales sont analysés. Cette méthode permet non seulement de gagner du temps, mais aussi de réduire les biais de discrimination lors du recrutement.

1.2.7. Le Social Credit System

Le Social Credit System est un système qui évalue les actions et interactions sociales des citoyens, leur attribuant une note globale, ou "score citoyen". Cette note influence l'accès à des services comme les prêts bancaires, l'emploi, ou l'accès à des écoles. Ce système, qui est actuellement facultatif, deviendra obligatoire en Chine à partir de 2020. Son objectif est de développer la confiance au sein de la société et de promouvoir une culture de sincérité. (TAFIANI, 2018, pp. 3-6)

2. Les outils de recrutement digitale

2.1. Le logiciel de recrutement ATS

Un ATS (Applicant Tracking System) est un logiciel dédié à la gestion et au suivi des candidatures. Principalement utilisé par les entreprises, et plus particulièrement par les départements des ressources humaines, cet outil se révèle indispensable pour tout recruteur souhaitant rendre son processus de recrutement plus rapide, fluide et transparent.

Les solutions ATS sont désormais des éléments essentiels dans le domaine du recrutement moderne, permettant une gestion optimisée des candidatures et offrant une expérience améliorée pour les candidats.

En termes de fonctionnement, le système ATS est conçu pour trier, filtrer et organiser les CV reçus.

Le processus débute par l'importation des candidatures via un formulaire en ligne ou des plateformes telles que LinkedIn. L'ATS analyse ensuite les CV à l'aide d'algorithmes qui repèrent les mots-clés en lien avec l'annonce de recrutement.

Les profils les plus pertinents sont alors sélectionnés, tandis que ceux qui correspondent moins sont écartés. Certains systèmes intègrent également des outils d'évaluation, tels que des tests ou des questionnaires.

Les recruteurs peuvent consulter les résultats pour repérer rapidement les talents les plus prometteurs, ce qui représente un gain de temps considérable pour rendre le processus de recrutement plus efficace.

Bien qu'un ATS puisse fonctionner de manière autonome pour la gestion des candidatures, il peut également être intégré à d'autres outils RH plus globaux, comme un logiciel SIRH, par exemple. (Coralie, 2025)

2.2. L'espace "carrière" sur les sites web des entreprises

Il s'agit d'une section dédiée sur les sites internet des entreprises où elles publient leurs offres d'emploi. Les candidats peuvent y postuler directement en ligne, en soumettant leurs CV, qui sont ensuite intégrés dans la base de données de l'entreprise.

2.3. Les systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIRH)

Ces systèmes informatiques permettent de gérer l'ensemble du processus de recrutement, de la demande initiale jusqu'à l'intégration du candidat sélectionné. Parmi les outils utilisés, on trouve des logiciels tels que Taleo, Profil Soft, Oracle PeopleSoft Enterprise, R. Flex Progiciel, et PGI (ERP).

2.4. Les bases de données internes

Ces outils, associés aux progiciels de gestion des ressources humaines, servent à organiser et classer les CV et les informations des candidats. Par exemple, le logiciel Karen.ai utilise l'intelligence artificielle pour analyser les CV et repérer les compétences adaptées aux exigences des postes à pourvoir.

2.5. Les job boards

Ce sont des sites spécialisés dans la diffusion d'annonces de recrutement. Les candidats peuvent y déposer leur CV, et les recruteurs se servent de ces sites pour repérer les profils correspondants à leurs besoins. Des exemples bien connus incluent Pôle Emploi, Monster.fr, et Apec.fr.

2.6. Les réseaux sociaux

Ces plateformes permettent de créer des réseaux professionnels et d'encourager les interactions entre les membres. Les entreprises y ont recours de plus en plus pour leurs processus de recrutement. Facebook, par exemple, permet aux entreprises de partager des informations sur leurs activités et valeurs, d'élargir leur communauté et de renforcer leur image en tant qu'employeur. Twitter, de son côté, est utilisé pour diffuser des messages courts accompagnés de liens vers des blogs ou sites internet.

2.7. Les réseaux professionnels

Ce sont des sites spécialisés dans les relations professionnelles et le recrutement. LinkedIn est le réseau le plus connu, focalisé sur le marché du travail et les compétences professionnelles, tandis que Viadeo facilite également les échanges professionnels et est utilisé pour la recherche d'emploi et le recrutement.

CHAPITRE II : LE RECRUTEMENT EN MODE DIGITALE

Ces outils d'e-recrutement offrent de nouvelles perspectives aux recruteurs pour améliorer leur processus de sélection et identifier plus efficacement les talents grâce aux innovations numériques. (IMASS, OUBRAHIMI, & ICHOU, 2023, pp. 9,10)

Tableau 5 : Les meilleurs sites d'emploi dans le monde

Pays et régions de création	Les pays couverts	Nombre d'utilisateurs annuels (en millions)	Site de recrutement
Californie - États-Unis	200 pays en 2021	660	LinkedIn
États-Unis	Plus de 30 pays en 2011	330	CareerBuilder
États-Unis (2004)	Plus de 60 pays en 2021	900	Indeed
Moyen-Orient (2021)	Plus de 65 pays en 2021	40	Bait.com

Source : (Chenine & Bessadet , 2022, p. 265)

3. Processus de recrutement digitale

Le recrutement digital utilise des plateformes en ligne et des réseaux sociaux pour attirer et sélectionner les candidats. Les sites d'emploi, les réseaux professionnels comme LinkedIn et les outils de recrutement alimentés par l'intelligence artificielle permettent d'automatiser et d'accélérer le processus de recrutement. Ces plateformes offrent une portée internationale et facilitent un ciblage précis des candidats en fonction de critères spécifiques tels que les compétences, l'expérience et les qualifications. Les outils de gestion des candidatures permettent de trier et de présélectionner efficacement les CV, réduisant ainsi le temps nécessaire pour identifier le candidat idéal.

Les outils de recrutement digitale permettent également d'automatiser plusieurs tâches administratives liées au recrutement. Par exemple, les systèmes de suivi des candidatures (ATS) peuvent automatiser le processus de présélection en utilisant des algorithmes pour analyser les CV et identifier les candidats les plus qualifiés. Cela permet aux responsables des ressources

CHAPITRE II : LE RECRUTEMENT EN MODE DIGITALE

humaines de se concentrer sur les étapes cruciales du processus, comme les entretiens et les évaluations approfondies.

Les plateformes de recrutement en ligne offrent la possibilité de publier des annonces sur divers sites et réseaux sociaux, augmentant ainsi la visibilité et l'audience des offres. Les entreprises peuvent également recourir à des outils de marketing de recrutement pour cibler des groupes spécifiques de candidats et attirer les talents les plus qualifiés. Ces outils permettent de créer des campagnes de recrutement personnalisées et de suivre leur performance en temps réel. (ABDELLAH & BEKKAOUI, 2024, pp. 760,761)

Le processus de l'E-recrutement se déroule en plusieurs étapes, qui peuvent être divisées en deux grandes catégories : via une plateforme et via les ressources humaines de l'entreprise.

3.1. Via une plateforme

Analyse : Cette étape consiste à définir le poste à pourvoir et à rédiger l'annonce de recrutement.

Diffusion : Elle implique l'identification des canaux de diffusion, tels que les job boards, les réseaux sociaux ou les cabinets de recrutement, pour partager l'annonce sur Internet.

Collecte : Il s'agit de la collecte des candidatures, de la création d'une CVthèque pour centraliser les CV reçus.

Tri : Cette phase inclut le tri des CV, l'analyse des profils en fonction des critères des postes disponibles, et la sélection des candidats à inviter pour un entretien.

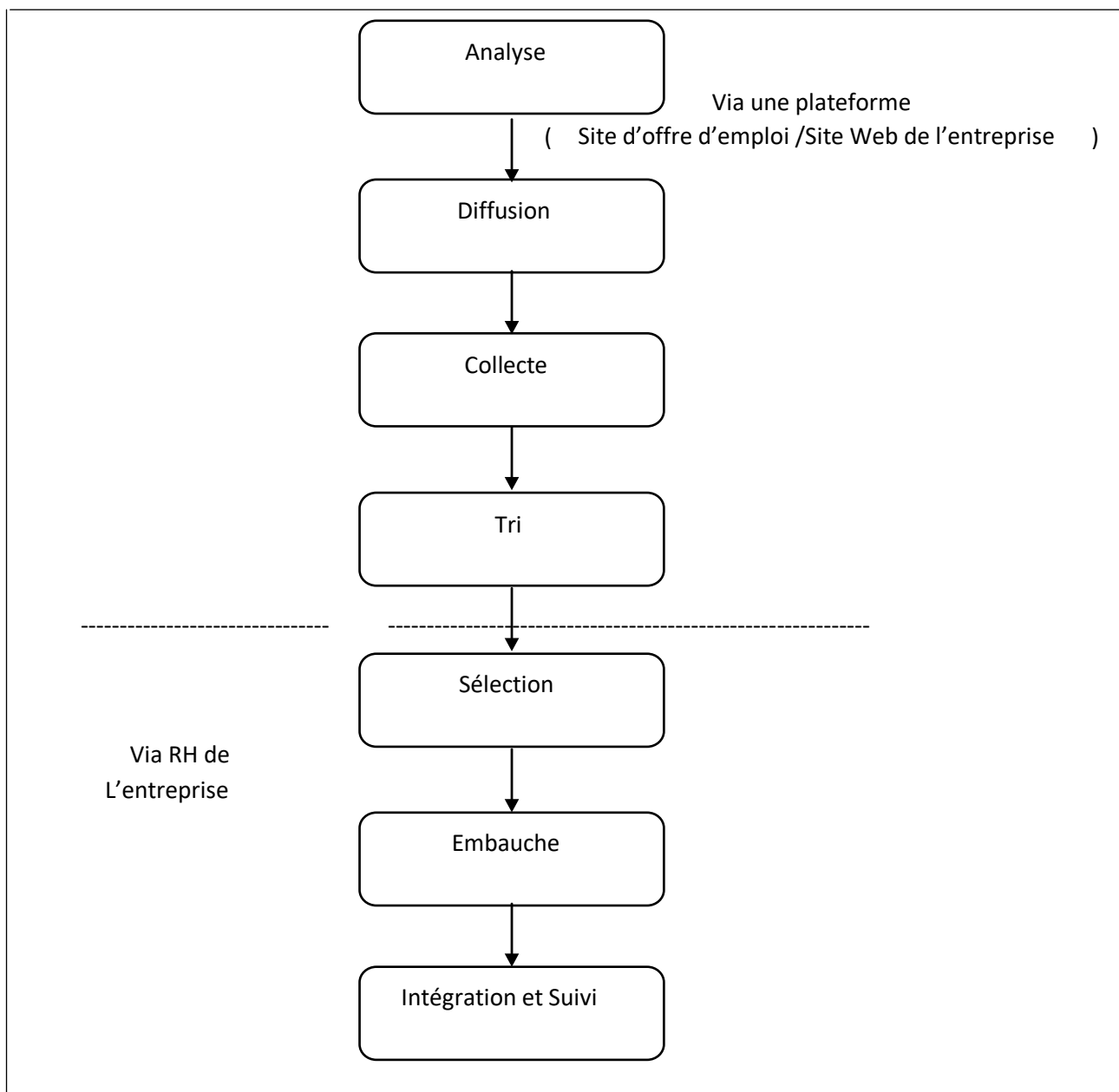
3.2. Via les RH de l'entreprise

Sélection : Après la collecte des candidatures, un premier tri est effectué à travers des entretiens téléphoniques. Si le processus de recrutement se poursuit, un entretien individuel est organisé avec le candidat, permettant ainsi de sélectionner la personne à recruter.

Embauche : Une fois le candidat retenu, un contrat de travail est rédigé, ainsi qu'un procès-verbal d'installation pour officialiser l'embauche.

Intégration et Suivi : Cette étape consiste à mettre en place les procédures nécessaires pour accueillir le candidat et assurer son suivi lors de son intégration au sein de l'entreprise. (ZIZI & BENKAMLA, 2021, p. 584)

Figure 4 : Le processus de l'E-recrutement



Source : (ZIZI & BENKAMLA, 2021, p. 585)

4. Enjeux, avantages et inconvénients de recrutement digitale

4.1. Les enjeux

L'un des défis majeurs du recrutement en ligne réside dans la gestion de la marque employeur. Il est essentiel pour le département des ressources humaines de rendre la marque employeur attrayante et séduisante. Un simple faux pas peut nuire considérablement à la réputation de l'entreprise.

À l'ère des réseaux sociaux, les informations circulent rapidement et sans contrôle. La transparence de l'information sur les plateformes professionnelles modifie profondément le comportement des candidats. Ces derniers ont la possibilité de se renseigner sur les entreprises qui les intéressent et d'obtenir une quantité d'informations précises. Cette transparence a conduit certains candidats à abandonner l'idée de postuler après avoir pris connaissance de certaines informations.

Les chercheurs d'emploi deviennent de plus en plus exigeants dans leur approche en ligne. Leur motivation peut diminuer au fur et à mesure qu'ils passent du temps à explorer les offres d'emploi en ligne. L'absence de réponse de la part des entreprises peut altérer leur perception de la marque employeur.

La question de l'éthique est devenue de plus en plus centrale avec l'essor des réseaux sociaux et des médias comme outils de recrutement. De nombreux candidats jugent que la protection des données personnelles sur Internet est insuffisante. 67 % des jeunes candidats interrogés estiment que les employeurs ne devraient pas utiliser les informations publiées sur des plateformes comme Facebook. (BELKHADEM & BENCHOUK, 2018)

4.2. Les avantages

4.2.1. Le gain de temps

La phase de présélection des candidats représente généralement l'étape la plus longue du processus de recrutement. Car elle nécessite de traiter une grande quantité d'informations à un rythme beaucoup plus rapide que ce qu'un recruteur humain pourrait réaliser.

Les solutions digitales modernes permettent de réduire le temps consacré par le recruteur aux différentes étapes du recrutement, en automatisant une grande partie des tâches préliminaires. Cela permet au recruteur de se concentrer davantage sur l'étape finale de sélection, où

l'intervention humaine reste cruciale. À ce stade, l'intuition et le jugement du recruteur sont essentiels pour prendre la décision finale, tandis que les outils digitaux servent à améliorer l'efficacité et la rentabilité du processus global.

4.2.2. Plus d'efficacité et d'efficience dans le processus de recrutement

L'e-recrutement permet de réduire le temps de travail et de simplifier les tâches du recruteur. Grâce à ses capacités de traitement rapide des données et de collecte d'informations, il améliore la qualité du service tout en diminuant la charge de travail, ce qui conduit à des résultats plus efficaces et optimisés.

4.2.3. Amélioration générale du processus de recrutement

En plus de sa rapidité, de son efficacité et de sa performance, le recrutement digital permet d'assurer une plus grande objectivité dans le choix des candidats. Il favorise également une transparence renforcée, en éliminant presque totalement les biais humains. Le taux de roulement des employés est considérablement réduit, grâce à la capacité du recrutement digital à garantir une meilleure adéquation entre le candidat retenu et le poste à long terme. (JBARA & DADI, 2023, pp. 1664,1665)

4.2.4. Réduction des coûts de recrutement

L'utilisation des outils digitaux permet de diminuer les coûts liés aux méthodes de recrutement traditionnelles, telles que la publicité dans les journaux ou l'organisation d'entretiens physiques. Par ailleurs, l'automatisation de certaines étapes, comme la présélection des candidatures ou la gestion des entretiens, permet à l'entreprise de réaliser des économies substantielles tout en améliorant l'efficacité du processus.

4.2.5. Accès à un vivier de talent international

Le recrutement en ligne permet aux entreprises d'élargir leur recherche de talents au-delà des limites géographiques. Grâce à Internet, les recruteurs peuvent accéder à un plus large éventail de candidats, augmentant ainsi les chances de trouver le profil idéal, qu'il soit local ou international. Cette mondialisation du processus de recrutement aide à diversifier les équipes en intégrant des talents provenant de cultures et d'horizons variés.

4.2.6. Amélioration de l'image de marque de l'entreprise

En se tournant vers le recrutement digital, les entreprises renforcent leur image de marque et leur visibilité sur le marché de l'emploi. En utilisant des plateformes en ligne pour leurs annonces, elles se positionnent comme des employeurs modernes, ouverts et soucieux de l'accessibilité. Cette stratégie permet non seulement d'attirer de nouveaux talents mais aussi de se faire connaître comme une entreprise innovante et dynamique.

4.2.7. Simplification de la gestion des candidatures

Les outils digitaux simplifient l'organisation et la gestion des candidatures en centralisant toutes les informations sur une plateforme unique. Cela permet aux recruteurs de suivre plus facilement l'évolution du processus de sélection et de minimiser les risques d'erreurs humaines. La gestion des candidatures devient ainsi plus fluide et structurée, optimisant le temps des recruteurs tout en améliorant la qualité de la sélection.

4.2.8. Sécurité et confidentialité des données

L'un des principaux avantages du recrutement en ligne est la sécurité et la confidentialité des données des candidats. Les plateformes digitales assurent un traitement sécurisé des informations personnelles et professionnelles des postulants, en conformité avec les réglementations sur la protection des données personnelles (telles que le RGPD). Cela garantit aux candidats que leurs informations sont protégées contre toute utilisation non autorisée.

4.2.9. Flexibilité et personnalisation du processus de recrutement

Les outils de recrutement 4.0 offrent une grande flexibilité. Les entreprises peuvent ajuster le processus de recrutement en fonction de leurs besoins spécifiques, que ce soit pour un recrutement de grande envergure ou un processus plus ciblé pour des postes précis. Cette flexibilité permet également de personnaliser le parcours candidat, afin que chaque recrutement réponde aux exigences particulières de l'entreprise.

4.2.10. Évaluation plus précise et objective des candidats

Le recrutement en ligne facilite l'évaluation des candidats en proposant des outils d'évaluation adaptés, tels que des tests psychométriques, des évaluations techniques ou des entretiens vidéo. Ces outils permettent d'évaluer les compétences des candidats de manière plus objective, tout

en automatisant une partie du processus. Cela garantit une sélection plus précise des talents, basée sur des critères objectifs plutôt que sur des impressions subjectives. (Bounif & Merzequal, 2019)

4.2.11. Amélioration de l'expérience candidat

L'introduction du digital dans le processus de recrutement permet de renforcer la réputation de l'organisation en tant qu'entité moderne et innovante, ce qui attire des talents de qualité. Cette transition vers le digital réduit également les coûts économiques et les contraintes horaires pour les candidats, en éliminant par exemple les frais de déplacement et en offrant plus de flexibilité dans la participation aux différentes étapes du recrutement. Les candidats apprécient particulièrement la plus grande accessibilité aux concours et l'optimisation du temps nécessaire pour participer, ce qui rend le processus de recrutement plus efficace et pratique. (IMASS, OUBRAHIMI, & ICHOU, 2023, p. 17)

4.3. Les inconvénients

4.3.1. Absence du côté humain dans le recrutement

La déshumanisation du processus de recrutement peut démotiver les candidats et réduire leur envie de poursuivre leur candidature, voire de rejoindre l'entreprise. Même les recruteurs peuvent être réticents à l'idée d'être remplacés par des logiciels. Lorsque tout est automatisé, les compétences humaines risquent de se perdre, et un problème survient si le logiciel tombe en panne, car personne ne serait capable d'accomplir les tâches qu'il gèrait. L'idée d'être évalué par une machine ne convainc généralement pas les candidats. Bien que l'absence de l'humain dans le processus semble avant tout bénéfique pour l'entreprise, elle n'est pas perçue de la même manière par les candidats.

Par exemple, lors d'un entretien, au lieu d'échanger avec une personne, le candidat se retrouve face à une webcam, obligé de répondre à des questions analysées ensuite par des algorithmes. Cette méthode peut mener à l'élimination d'un candidat à cause d'une phrase mal formulée ou d'une réponse nécessitant une interprétation émotionnelle qu'un algorithme ne peut pas comprendre. L'intelligence artificielle offre de nombreux avantages dans le recrutement, mais le défi majeur réside dans la manière dont les candidats perçoivent cette déshumanisation du processus.

4.3.2. Des candidatures moins qualifiées

Lorsqu'un recruteur publie une annonce sur les réseaux sociaux, cela attire un plus grand nombre de candidats. Comme tout le monde peut postuler, il est probable que le recruteur reçoive des candidatures moins qualifiées, inexactes ou non adaptées au poste. Cela augmente le risque d'erreur, surtout si les outils de recrutement ne sont pas utilisés de manière appropriée.

4.3.3. La discrimination, faute de biais algorithmiques

En cas de dysfonctionnement des algorithmes, ceux-ci ne parviennent plus à rester neutres lors de la phase de sélection. C'est ce qui s'est produit chez Amazon, lorsqu'ils ont mis en place un logiciel de recrutement qui s'est révélé sexiste, ne sélectionnant presque que des hommes. Ce biais s'expliquait par le fait que le logiciel se basait sur des préjugés et stéréotypes humains intégrés dans les données. L'outil attribuait des notes de 1 à 5 aux CV, mais il donnait des évaluations moins favorables aux profils féminins, même lorsque celles-ci étaient hautement qualifiées et parfaitement adaptées pour le poste.

4.3.4. Une interaction limitée lors des entretiens à distance

Lors d'un entretien avec un logiciel ou un robot, le candidat reçoit des questions mais ne bénéficie pas de retour immédiat sur ses réponses, ce qui peut créer une sensation de déconnexion. Il peut même manquer de temps pour répondre de manière adéquate. Les personnalités des candidats varient : certains ont besoin d'une véritable interaction humaine pour mieux s'exprimer et exposer leurs compétences, tandis que d'autres sont plus pragmatiques, simples et concis.

Certaines fonctions et secteurs exigent une présence physique, non seulement pour évaluer les compétences du candidat, mais aussi pour lui permettre de se faire une idée de l'entreprise, de son environnement de travail, et de rencontrer ses futurs collègues. C'est pourquoi de nombreuses entreprises insistent sur l'importance d'un entretien en face à face avec leurs futurs collaborateurs, et ne se contentent pas d'entretiens à distance ou automatisés. Avec ce type d'entretien, le recruteur ne peut pas "cerner" pleinement le candidat, car les interactions sont limitées et les échanges informels, qui peuvent être révélateurs, sont souvent absents. (HATTAB & EL HOUARI , 2023, pp. 968,969)

Différences entre le recrutement traditionnel et le recrutement digital

Avec la montée en puissance des technologies digitales et la transformation des secteurs sociaux, économiques et technologiques, le processus de recrutement a connu une évolution significative. Le recrutement digital, qui repose sur l'utilisation d'Internet et des outils digitaux, a gagné en popularité, notamment en raison de sa rapidité et de son efficacité, comparativement aux méthodes de recrutement traditionnelles. Il permet aux organisations d'élargir leur bassin de candidats, de faciliter les échanges et de rendre les processus de recrutement plus accessibles.

Selon Klandén (2002), l'Internet est perçu par de nombreux recruteurs comme un outil incontournable pour rendre le recrutement plus fluide et accessible. Il permet non seulement de toucher une audience plus large, mais aussi de diversifier les profils des candidats. Ce mode de recrutement est particulièrement adapté aux différents secteurs d'activités, y compris en Algérie, où il s'intègre bien aux spécificités des métiers publics et privés. En optant pour l'e-recrutement, les entreprises bénéficient d'une meilleure organisation et gestion des candidatures, ce qui réduit significativement les coûts et le temps nécessaires par rapport aux méthodes traditionnelles. (Bensmaine & Dridi, 2024)

Tableau 6 : Comparaison entre le recrutement traditionnel et le recrutement digital

Recrutement digital	Recrutement traditionnel
Utilisation d'Internet et de plateformes en ligne pour diffuser les annonces et collecter les candidatures.	Repose sur des annonces imprimées, des salons de recrutement et l'envoi de candidatures physiques ou par courrier.
Permet de collecter les candidatures en ligne, facilitant ainsi leur gestion et le tri des profils.	La gestion des candidatures est généralement manuelle, ce qui rallonge le délai de traitement et augmente la charge de travail.
Favorise une communication rapide et automatisée avec les candidats, grâce à des systèmes de messagerie et des outils de suivi	La communication est plus lente et se fait principalement par téléphone ou lors de rencontres en personne.

CHAPITRE II : LE RECRUTEMENT EN MODE DIGITALE

Utilise des outils comme les systèmes de gestion des candidatures (ATS) pour automatiser le tri, la sélection et le suivi des candidatures.	Le tri et la gestion des candidatures sont réalisés manuellement, ce qui peut entraîner des erreurs humaines ou des oublis.
---	---

Source : (Bensmaine & Dridi, 2024, p. 1445)

Tableau 7 : La différence entre le recrutement traditionnel et le recrutement digital

Critères	Recrutement Traditionnel	Recrutement Digital
Ressources utilisées	Annonces publicitaires, brochures, affiches.	Sites de recrutement en ligne, plateformes spécialisées, réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, etc.).
Mode de recrutement	Recrutement direct : contact physique ou par téléphone.	Recrutement à distance : via des plateformes en ligne, formulaires de candidature, entretiens vidéo.
Communication avec les candidats	Par téléphone ou face à face.	Via email, chat en ligne, outils de messagerie automatisés.
Méthodes de sélection	Sélection manuelle : entretiens physiques, tests de personnalité et de compétences.	Sélection automatisée via des systèmes ATS (Applicant Tracking System), tests en ligne, filtres basés sur les compétences.
Temps et efficacité	Processus plus long, avec des délais d'attente pour les réponses, souvent manuels.	Processus plus rapide grâce à l'automatisation et à l'utilisation d'outils digitaux.
Coût	Plus coûteux en raison des dépenses liées aux annonces imprimées, aux déplacements, etc.	Moins coûteux grâce à l'automatisation et l'utilisation de plateformes en ligne.

Accessibilité et portée	Limité géographiquement, souvent basé sur les annonces locales ou régionales.	Large portée nationale et internationale, avec une possibilité d'atteindre un plus grand nombre de candidats.
-------------------------	---	---

Source : (Chenine & Bessadet , 2022, p. 266)

5. Facteurs de Réussite du Recrutement Digital

Le recrutement digital repose sur plusieurs éléments clés qui assurent son succès :

5.1. Définition de critères de sélection adaptés

Il est crucial de déterminer des critères de sélection clairs et précis pour évaluer les candidats. Le système de recrutement digital doit permettre une évaluation rigoureuse, garantissant que les candidats choisis possèdent les compétences et qualifications requises pour le poste.

5.2. Collaboration avec les parties prenantes internes

Une collaboration étroite entre les différents départements de l'entreprise est essentielle pour que les critères de recrutement répondent réellement aux besoins de l'organisation. Une communication fluide au sein de l'entreprise favorise la réussite du processus.

5.3. Utilisation des outils digitaux appropriés

L'adoption de technologies modernes telles que les plateformes de recrutement en ligne et les logiciels de gestion des candidatures permet de gérer rapidement et efficacement les candidatures, tout en garantissant un processus de sélection objectif et transparent.

5.4. Amélioration de l'expérience utilisateur

Pour réussir le recrutement digital, il est nécessaire de garantir une interface simple et intuitive pour les candidats. Cela facilite leur accès au processus de recrutement et améliore leur expérience globale, en réduisant les obstacles techniques. (Sawaidia & Bouzkeri, 2019)

6. Le Recrutement Digitale en Algérie

Dans le cadre de son soutien au secteur des technologies de l'information et de la communication, le gouvernement algérien a mis en place des stratégies visant à promouvoir l'utilisation de ces technologies dans la gestion des affaires publiques. Une des premières étapes de cette stratégie a été le lancement de la plateforme www.dgfp.gov.dz, dédiée au recrutement dans la fonction publique. Ce site représente une avancée importante pour faciliter l'accès des citoyens aux informations concernant les offres d'emploi publiques et simplifier le processus de candidature.

Malgré l'initiative du gouvernement, le site présente certaines limites, notamment le fait qu'il offre principalement des annonces de recrutement sans proposer d'autres services complémentaires. Il souffre également de quelques problèmes techniques, notamment des ralentissements et des interruptions dus à l'afflux élevé des visiteurs.

En plus du site de la Direction Générale de la Fonction Publique, plusieurs autres plateformes spécialisées dans le recrutement en ligne offrent des services similaires. Parmi elles,

Emploitic.com : L'un des sites les plus populaires en Algérie pour le recrutement, il offre une large gamme d'offres d'emploi ciblées dans divers domaines. Il est très utilisé aussi bien par les chercheurs d'emploi que par les entreprises, en particulier dans les secteurs spécialisés. Emploitic.com se distingue comme l'un des plus grands sites de recrutement en Algérie. L lançant son service en 2006, Emploitic.com est devenu le site principal pour le recrutement, avec environ 450 000 visites mensuelles et plus de 15 000 nouveaux candidats inscrits chaque jour. Il est principalement destiné aux chercheurs d'emploi, mais aussi aux entreprises à la recherche de nouveaux talents.

Chaque mois, le site enregistre environ 2500 visiteurs supplémentaires, principalement des chercheurs d'emploi à la recherche de nouvelles opportunités. Environ 80% des utilisateurs sont des candidats potentiels, tandis que le reste comprend des recruteurs et des entreprises qui utilisent la plateforme pour publier des annonces de recrutement. La recherche par mots-clés facilite la mise en relation des recruteurs avec des candidats correspondant aux exigences des offres d'emploi.

EmploiPartner.com : Ce site, dédié au recrutement en ligne en Algérie, bénéficie du soutien d'une agence spécialisée dans l'embauche. Il est particulièrement apprécié pour la qualité de ses services, en offrant des annonces destinées aux entreprises publiques et privées. Il cible principalement les candidats ayant des profils spécialisés, offrant ainsi une plateforme unique pour des offres ciblées.

Tawdif.com : Ce site se distingue par son efficacité dans la gestion des annonces de recrutement. Il couvre une large gamme de secteurs et est très populaire, en particulier pour les offres dans le secteur public. Depuis sa création en 2007, Tawdif.com a attiré une grande audience, avec plus de 350 nouvelles offres chaque mois et un nombre d'utilisateurs ayant atteint un pic de plus de 6600 visiteurs par mois, notamment à la recherche de postes dans la fonction publique.

Elkhedma.com est un site de recrutement en ligne qui fonctionne depuis plusieurs années. Il est dédié à la publication d'offres d'emploi des institutions gouvernementales algériennes, classées par secteur. Avec son design simple et efficace, le site facilite la recherche d'offres, en le rendant accessible et fluide pour les utilisateurs. Il est considéré comme l'une des principales plateformes de recrutement en Algérie. Ce site se distingue des autres par sa grande efficacité et la qualité de ses services. Selon les résultats d'une étude statistique de Google, et d'après les statistiques du site, Elkhedma.com regroupe 6771 entreprises et publie quotidiennement plus de 2234 offres d'emploi, ce qui témoigne de sa popularité et de son efficacité dans la mise en relation entre recruteurs et chercheurs d'emploi.

Carriere-algerie.com : Il s'agit d'un site algérien spécialisé dans la publication d'offres d'emploi en ligne. Il permet aux chercheurs d'emploi de postuler directement via la plateforme (candidature en ligne) et propose également des recommandations d'offres en fonction des profils et des compétences recherchées par les entreprises.

EmploiAlgerie.com : Ce site figure parmi les premières plateformes spécialisées dans l'emploi en Algérie. Il permet aux utilisateurs de rechercher facilement des offres d'emploi, notamment dans le secteur privé. Il dispose d'un système de tri par spécialité facilitant l'accès rapide aux opportunités correspondant au profil du candidat.

CHAPITRE II : LE RECRUTEMENT EN MODE DIGITALE

Emploinet.net : Cette plateforme se distingue par la diversité de ses offres et ses fonctionnalités complémentaires, comme les conseils et l'accompagnement destinés aux chercheurs d'emploi dans différentes régions du pays.

cvite.com : Ce site propose un moteur de recherche performant, en lien avec Google, permettant aux utilisateurs de repérer les meilleures offres publiées en ligne. Il facilite aussi l'accès direct aux pages "Carrière" des entreprises et propose parfois un espace dédié aux recruteurs pour consulter les candidatures.

Ces sites spécialisés dans le recrutement offrent des services adaptés aux chercheurs d'emploi. Ils présentent des annonces d'emploi proposées par des entreprises et des organisations gouvernementales algériennes, et sont organisés par secteurs d'activité.

Ils permettent aux chercheurs d'emploi d'accéder facilement à des offres spécifiques et de postuler en ligne. Les utilisateurs peuvent rechercher des emplois en fonction de leur domaine de spécialisation, ainsi que consulter des informations supplémentaires sur les opportunités professionnelles disponibles.

Ces sites offrent également des conseils pratiques sur la rédaction de CV et la préparation aux entretiens, afin d'aider les candidats à se positionner efficacement sur le marché de l'emploi.

Ce qui distingue ces plateformes de recrutement en ligne, c'est leur approche interactive et leur capacité à fournir des outils pratiques pour la recherche d'emploi. Elles facilitent le processus en offrant des services complémentaires, tels que la mise en relation directe avec des recruteurs et la possibilité de consulter des évaluations des entreprises et des institutions. (Janan & Chnouf, 2021)

Conclusion

Ce chapitre traite du processus de recrutement digital, qui a transformé la manière dont les entreprises identifient et sélectionnent les talents. L'e-recrutement, via l'utilisation des technologies digitales, permet de gagner en efficacité, de réduire les coûts et d'élargir la portée des recherches de candidats à l'échelle mondiale. Il présente des défis tels que la déshumanisation du processus et les risques de biais algorithmiques. Malgré ces défis, il reste un outil stratégique majeur pour optimiser la gestion des candidatures et attirer les meilleurs talents, à condition de maintenir un équilibre entre automatisation et interaction humaine.

**CHAPITRE III : CADRE
METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE
ORGANISATIONNEL**

Introduction

Ce chapitre se divise en deux sections. La première section est consacrée au cadre méthodologique de l'étude, où nous détaillerons la démarche choisie, les méthodes et outils utilisés pour la collecte et l'analyse des données. La deuxième section, quant à elle, se focalisera sur le contexte organisationnel, en offrant une présentation générale de l'Assurance SAA, un acteur clé du secteur de l'assurance en Algérie.

Section 01 : Cadre méthodologique

Dans cette section, nous expliquerons en détail la méthode suivie pour réaliser notre étude, en précisant décrire les différentes techniques de collecte de données utilisées, afin d'obtenir les résultats attendus.

1. Démarche méthodologique

La définition du cadre méthodologique constitue une étape essentielle et incontournable pour tout chercheur souhaitant conduire une recherche rigoureuse et scientifique, quel que soit le domaine d'étude, y compris en gestion. Ce sujet, d'une grande importance, a été au cœur de nombreux débats au fil des années. (BENHADDOUCH & EL FATHAOUI, 2022)

La recherche qualitative est un modèle efficace qui se déroule dans un contexte naturel, permettant une immersion profonde dans les expériences réelles. Elle est souvent moins structurée dans sa description, car elle cherche à formuler et à construire de nouvelles théories à partir de données collectées de manière subjective, sans point de départ préétabli ni hypothèses fixes. (ABOUSAID, 2023)

« Pour répondre à la problématique ainsi qu'aux sous-questions de notre recherche Vers un recrutement optimal : contribution de la transformation digitale chez SAA Assurances, nous avons opté pour une approche qualitative. »

Cette étude, intitulée Vers un recrutement optimal : contribution de la transformation digitale chez SAA Assurances, nous avons choisi d'adopter une approche qualitative. Cette méthode nous permettra d'explorer en profondeur les perceptions, expériences et attitudes des recruteurs et des responsables RH vis-à-vis des outils digitaux. L'approche qualitative se révèle particulièrement efficace pour analyser les facteurs humains et contextuels qui influencent

l'implémentation des technologies dans le recrutement. Elle facilitera la collecte de données détaillées concernant les avantages perçus, les défis rencontrés et les changements vécus par les professionnels du recrutement lors de l'intégration de la digitalisation dans leurs pratiques. Cette approche nous permettra également d'identifier des thèmes émergents et d'examiner les aspects subjectifs associés à l'adoption de ces outils digitaux, nous offrant ainsi une compréhension approfondie et nuancée du rôle de la transformation digitale sur l'optimisation des processus de recrutement, tout en prenant en considération les contextes organisationnels et les perceptions des acteurs concernés.

2. Outils et méthodes de collecte des données

Le chercheur rassemble les informations nécessaires pour répondre aux questions de l'étude, en utilisant une ou plusieurs méthodes de collecte de données. Il choisit l'instrument ou la technique la plus adéquate, selon l'approche méthodologique adoptée. Il s'assure d'utiliser la méthode d'analyse la plus appropriée pour traiter les données collectées et en tirer des conclusions pertinentes. (Majdoub & Majdoub, 2017)

Au cours de notre recherche Vers un recrutement optimal : contribution de la transformation digitale chez SAA Assurances, nous avons adopté deux méthodes principales de collecte de données, assurant leur conformité aux objectifs de l'étude et leur approbation par les responsables de l'entreprise.

2.1. La documentation

Depuis près de deux siècles, les activités sont devenues de plus en plus spécialisées pour leurs participants, tout en étant de plus en plus collectives dans leur exécution. La fonction de la documentation repose sur l'association d'idées, qui part de l'utilisation des documents. La fonction des archives se fonde sur l'origine des documents. Elle se construit à partir de leur entrée, alors que la fonction de la documentation se développe en raison de leur utilisation. Alors que la fonction de la documentation est souvent liée à un travail spécifique, souvent linéaire et lié à une discipline particulière, les archives, en respectant le point de vue des organismes, des procédures et des rédacteurs d'origine, restent neutres vis-à-vis de toutes les utilisations possibles. Leur fonction est de préserver les documents et de permettre toutes les utilisations futures, sans s'ancrer dans un usage ou un réseau particulier. (Dupont, 1975)

Au cours de notre étude intitulée *Vers un recrutement optimal : contribution de la transformation digitale chez SAA Assurances* », nous avons exploité divers documents, notamment des bibliothèques et des sites web tels que Google Scholar, ASJP, Academia, la Revue Internationale du Chercheur, SNDL, Thèse Algérie, ainsi que des documents d'assurance Saa. Ces ressources nous ont permis de consulter un grand nombre d'ouvrages, revues scientifiques, articles et autres documents pertinents pour notre recherche. La bibliothèque de l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) a mis à notre disposition une vaste sélection de livres, thèses, ouvrages et articles, ce qui a significativement enrichi notre travail de recherche. Grâce à l'exploitation de ces ressources documentaires variées, nous avons pu recueillir des données précieuses qui ont été essentielles à la réalisation de notre étude.

2.2. Observation

L'observation est l'un des principaux outils de collecte de données. Elle permet de recueillir des informations de manière directe en observant les comportements, les événements et les interactions dans un contexte naturel. Ce processus de collecte de données est basé sur la surveillance et l'analyse des phénomènes en cours, en utilisant une méthode systématique et organisée pour consigner les observations. L'observation permet également de clarifier les relations entre différents éléments et de décrire les processus et les actions dans leur contexte réel. Elle est essentielle pour interpréter les comportements humains et les événements sociaux de manière précise et contextuelle. (Taniou, 2020)

Au sein de notre recherche intitulée *Vers un recrutement optimal : contribution de la transformation digitale chez SAA Assurances*, nous avons effectué une observation directe du travail des recruteurs pendant leurs heures de travail. Cette observation a consisté en une analyse détaillée des pratiques et comportements associés à l'utilisation des outils digitaux dans le recrutement. En étudiant la manière dont les recruteurs interagissent avec ces technologies, nous avons pu évaluer leur influence sur les différentes étapes du processus de recrutement. Cette méthode d'observation nous a permis de recueillir des informations précieuses sur la façon dont les outils digitaux transforment le quotidien des équipes RH et modifient les processus associés. Elle nous a également fourni une compréhension approfondie du fonctionnement du processus de recrutement digitalisé à la SAA et de son impact sur l'efficacité globale du recrutement.

2.3. Entretien

Un outil essentiel dans la recherche scientifique. Le chercheur utilise cet outil pour obtenir des informations qui l'aident à répondre à ses questions de recherche ou à tester ses hypothèses. Cette méthode repose sur la sélection de participants et la formulation des questions de manière à ce qu'elles répondent de manière précise aux objectifs de l'étude. Il est important de souligner que les questions posées doivent être spécifiques et claires, afin de faciliter l'analyse des réponses et d'obtenir des données fiables et pertinentes pour la recherche. (Hamidèche, 2012)

Les candidats ont été choisis pour les entretiens en fonction de leur expérience et de leur rôle dans le processus de recrutement digitale à la SAA. Nous avons sélectionné des recruteurs et des employés ayant une expérience directe avec l'utilisation des outils digitaux dans le recrutement, afin d'obtenir une vue d'ensemble complète et variée du processus. Quatre employés ont accepté de participer à l'étude.

Les entretiens ont été réalisés en face à face et en ligne. Afin d'assurer la rigueur et la précision des informations recueillies, tous les entretiens ont été enregistrés sur ordinateur avec le consentement préalable des interviewés. (Voir Annexe A : Guide d'entretien).

Tableau 8 : Profil des interviewés

Interviewés	Postes occupés	Date et durée d'entretien
FEDULA Meriem	Sous Directrice Pilotage & Gestion des Performances- Direction Générale	40 min
KHETTA Hamza	Chef de Service du Personnel- Direction Générale	30 min
SAHRAOUI Zineb	Chef de Département de l'Administration Générale- Direction Générale	35 min
OUMOUADEN Omar	Chef de Service du Personnel- Direction Régionale de Tizi Ouzou	25 min

Source : Élaboré par nous-même.

La structure de notre guide d'entretien est la suivante :

CHAPITRE III : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Introduction : présentation des enquêteurs de cette étude, du contexte général de notre recherche ainsi que les objectifs de cet entretien.

Conditions de déroulement de l'entretien : Cette étape vise à garantir la confidentialité, expliquer l'objectif académique, encourager la spontanéité des réponses et obtenir l'accord pour l'enregistrement.

Thème 01 : Informations générales

Cette section de l'entretien a pour objectif de collecter des informations fondamentales sur le participant, afin de mieux cerner son rôle au sein de l'entreprise et son parcours professionnel.

Thème 02 : Transformation digitale dans l'entreprise

Cette partie explore la perception de la transformation digitale au sein de l'entreprise, plus spécifiquement dans les processus RH. Le but ici est de comprendre comment la digitalisation a modifié la manière de travailler des équipes et contribué à améliorer l'efficacité des opérations au sein de l'entreprise, en se basant sur des indicateurs tels que l'automatisation des processus RH, l'utilisation des outils digitaux RH, le budget alloué au digital RH, l'adoption par les professionnels des RH, la formation digitale des équipes RH, et l'intégration technologique dans les pratiques RH. Ces indicateurs permettent de saisir les évolutions apportées par la digitalisation et leur influence sur les processus RH de l'entreprise.

Thème 03 : Processus de recrutement

Cette partie est centrée sur le processus de recrutement lui-même. Elle explore les changements observés après l'intégration des outils digitaux et les outils spécifiques utilisés dans ce processus. Elle cherche à évaluer l'effet positif des technologies sur l'efficacité du recrutement. Cette section analyse les écarts entre le recrutement traditionnel et le recrutement digital, en mettant en lumière les différences de flexibilité, de rapidité, de coûts, ainsi que des indicateurs tels que le taux de conversion, le taux de rétention, et l'expérience des candidats. Pour enrichir notre étude, nous ajoutons l'analyse des défis rencontrés dans l'adoption et l'implémentation des outils digitaux dans le processus de recrutement.

Clôture

Cette étape vise à remercier le participant pour son temps et sa collaboration, et à faire un dernier point sur l'entretien, s'assurant que tout a été bien compris et que toutes les questions ont été abordées. La conclusion est l'occasion de renforcer la relation et de rappeler les objectifs de l'étude.

Analyse des données

À partir des résultats obtenus lors des entretiens, de l'analyse documentaire et de l'observation, nous avons utilisé NVIVO pour analyser les données collectées, notamment celles issues des entretiens avec les recruteurs et les responsables RH, dans le cadre de notre étude sur Vers un recrutement optimal : contribution de la transformation digitale chez SAA Assurances. Grâce à NVIVO, nous avons pu coder et structurer les données qualitatives des entretiens, ce qui nous a permis d'identifier les principaux thèmes (Transformation digitale dans l'entreprise et Processus de recrutement) et de mieux comprendre les perceptions, expériences et attitudes des acteurs du recrutement à l'égard des outils digitaux. Cette analyse a facilité l'évaluation de la mise en œuvre et de l'efficacité des outils digitaux dans le processus de recrutement, tout en mettant en évidence les avantages perçus et les axes d'amélioration. Pour améliorer davantage notre étude, nous avons analysé manuellement les défis rencontrés, ce qui nous a permis d'approfondir la compréhension des obstacles à surmonter. Nous avons pu évaluer la conformité des pratiques de recrutement digitale par rapport aux attentes des recruteurs, des candidats et aux exigences légales applicables, tout en identifiant les actions correctives nécessaires pour optimiser ce processus.

Section 02 : Contexte organisationnel

A travers cette section, nous allons présenter et introduire l'entreprise SAA Assurances, dans laquelle nous avons effectué notre stage, ses missions, organisation, historique, environnement concurrentiel, valeurs et ses activités principales.

1. Présentation de la SAA

1.1. Historique et organisation

La Société Nationale d'Assurance (SAA) a été fondée le 12 décembre 1963 sous forme de société mixte algéro-égyptienne, avec un capital détenu à 61% par l'Algérie et 31% par l'Égypte. Ce partenariat était nécessaire car, l'indépendance, l'Algérie ne disposait pas des ressources techniques nécessaires pour créer une compagnie d'assurance autonome. La SAA a traversé une histoire riche en événements. Dans le cadre de la nationalisation lancée par l'Algérie, la société est devenue 100% algérienne le 27 mai 1966, par l'ordonnance n° 66-127, instaurée lors de la mise en place du monopole de l'État sur les opérations d'assurance. Malgré cette nationalisation, certaines assurances ont continué à fonctionner sous l'ancienne réglementation coloniale.

En 1973, les intermédiaires privés d'assurances ont été supprimés et intégrés dans les compagnies d'assurances algériennes en tant que fonctionnaires ou salariés. En janvier 1976, une spécialisation des entreprises d'assurances par nature d'activités a conduit la SAA à se concentrer sur le marché intérieur des risques simples, notamment l'assurance automobile, l'assurance vie et les risques des particuliers, commerçants et artisans. Cette spécialisation a permis à la SAA d'étendre sa présence sur tout le territoire national, y compris à la frontière, afin de rapprocher l'assurance de ses assurés et de contribuer au développement de l'emploi.

Avec les réformes économiques, la SAA a été transformée en société par actions le 27 janvier 1982. Cette transformation a mis fin à la spécialisation des compagnies d'assurances et élargi son champ d'activité à de nouveaux risques. Aujourd'hui, la SAA opère dans tous les domaines de l'assurance.

À la fin des années 1980, en 1988, les compagnies d'assurances ont été autorisées à adopter l'autonomie des entreprises. La SAA, au même titre que la CAAT, la CAAR et la CCR, a été transformée en Entreprise Publique Économique (EPE), sous la tutelle des fonds de

participation. Avec la dissolution de ces fonds, les compagnies ont été placées sous la tutelle du Trésor Public.

En 1995, dans le cadre de l'ouverture de l'Algérie à l'économie de marché, la loi 80/07 a été abrogée par l'ordonnance 95/07. Cette nouvelle ordonnance a introduit des changements significatifs, tels que l'ouverture du marché à l'intermédiation privée (agents généraux et courtiers) et l'agrément de nouvelles compagnies d'assurances privées et étrangères, soumises à la législation algérienne. Elle a également levé le monopole de l'État et la spécialisation des assurances dans certaines branches spécifiques.

1.2. Forme juridique

Créée en 1963, la société nationale d'assurance (SAA) est une société par actions (SPA) au capital de 35 milliards de DA, domiciliée au Quartier des Affaires, Bab Ezzouar, Alger.

1.3. Activités de la SAA

- Conformément à l'arrêté du 29 mai 2005, modifiant l'arrêté du 6 avril 1998 portant agrément de la Société Nationale d'Assurance (SAA), les produits commercialisés par la SAA sont les suivants :
- Assurance incendie et risques annexes
- Assurance pertes d'exploitation après incendie et bris de machines
- Assurances des risques liés à la construction (RC Décennale, RC construction, Tous Risques Chantier et Montage)
- Assurance engineering (Bris de machines, Engins de chantier, Tous Risques Matériel Informatique et Électronique, Pertes de produits en frigo...)
- Assurance transport (Aérien, Maritime, Terrestre – faculté et corps)
- Assurance des risques agricoles (Toutes spéculations, Multirisques Avicole, Bétail, Grêle, Incendie, Plasticulture, Matériel agricole, Multirisques Exploitants...)
- Assurances des risques des particuliers (Professions libérales, Collectivités, Vol, Bris de glaces, Dégâts des eaux...)

CHAPITRE III : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

- Assurances des responsabilités (Responsabilité Civile Chef d'entreprise)
- Assurance automobile.
- La bancassurance.

1.4. Organisation de la Société Nationale d'Assurance (S.A.A)

La Société Nationale d'Assurance emploie 3 325 personnes, réparties à travers son vaste réseau couvrant l'ensemble du territoire algérien. Ce réseau de distribution se compose de 15 Directions Régionales, responsables de l'application de la politique commerciale de la société, de 292 agences directes, 199 agences agréées et 22 courtiers.

1.5. Réseau de distribution

La SAA compte :

- 16 directions régionales :

Tableau 9 : Les 16 directions régionales de la SAA

Alger I	Alger II	Alger III	Mouzaia	Tizi-Ouzou	Oran	Relizane	Tlemcen
Sidi bel Abbes	Constantine	Annaba	Sétif	Batna	Ouargla	Béchar	Grands Comptes

Source : (Document interne, 2025)

Ces 16 directions régionales gèrent :

656 agences dont :

- 304 agences directes.
- 235 agents généraux agréés (AGA).
- 211 agences bancassurances
- 83 antennes.
- 44 courtiers.

CHAPITRE III : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

- 03 Centres de formation, situés à Tizi Ouzou, Batna et Oran.

Une filiale d'expertise « SAE », composée de 25 centres.

- Une filiale imprimerie.
- Une filiale de Gardiennage et de Sécurité « ASG ». (Voir Annexe B : L'organigramme du SAA Assurances)

2. Environnement concurrentiel

N°01 dans le marché Algérien, plus de 02 Millions de clients

- La SAA : Plus de 60 ans de réussite
- Leader national de l'assurance
- Des experts à l'écoute de vos besoins
- Un réseau de plus de 730 points de vente à travers tout le territoire national
- Premier assureur en Algérie
- Des solutions couvrant tous les risques auxquels vous êtes exposés
- Plus de 2 millions de clients
- Entreprise publique économique, agréée pour pratiquer toutes les branches d'assurance, la Société Nationale d'Assurance (SAA) est le premier acteur de l'assurance et de la réassurance en Algérie.

Ce sont plus de 3000 collaborateurs qui perpétuent depuis 1963 des valeurs qui font l'identité de la SAA. Le savoir-faire, La responsabilité, le leadership et le respect des engagements sont incarnées chaque jour par nos actions et par notre réseau, le plus dense du pays avec plus de 520 points de vente, répartis à travers tout le territoire national pour vous servir. (SAA Assurances, 2025)

Conclusion

Dans ce chapitre, que nous avons divisé en deux sections, nous avons abordé le cadre méthodologique, la démarche que nous avons utilisée pour mener cette étude, les méthodes et les outils de collecte et d'analyse des données. Dans la deuxième section nous avons présenté l'organisme d'accueil en général.

CHAPITRE IV : RESULTATS ET DISCUSSIONS

Introduction

Ce chapitre est dédié à l'analyse des résultats qualitatifs de la recherche menée sur la digitalisation du processus de recrutement au sein de SAA Assurance. À travers des entretiens réalisés avec divers employés, cette étude cherche à explorer le rôle de la transformation digitale dans le processus de recrutement, en mettant l'accent sur la satisfaction des collaborateurs et les perceptions liées à l'intégration des outils digitaux dans les activités des ressources humaines.

Les données recueillies lors de ces entretiens permettent d'identifier plusieurs pistes d'analyse concernant les avantages perçus par les employés. Parmi les bénéfices observés, on note des améliorations significatives en termes de rapidité et de fluidité des différentes étapes du recrutement, ainsi qu'une gestion optimisée des candidatures grâce à l'automatisation et à l'utilisation de technologies avancées.

Une comparaison sera effectuée entre les solutions déjà déployées par SAA Assurances et les attentes exprimées par les employés concernant la digitalisation du recrutement. Cette analyse permettra de repérer les écarts et les points de friction entre la réalité opérationnelle et les besoins du personnel, afin de formuler des recommandations concrètes et pertinentes pour améliorer l'optimisation du processus de recrutement.

Ce chapitre soulignera l'importance d'une approche collaborative et évolutive dans la mise en œuvre de la transformation digitale. L'objectif est de proposer des recommandations adaptées, fondées sur les retours terrain, afin d'améliorer la satisfaction des employés et d'assurer une intégration réussie des outils digitaux dans le processus de recrutement de SAA Assurances. Cette réflexion, ancrée dans la réalité de l'entreprise, visera à dégager des pistes d'amélioration pragmatiques pour une meilleure adoption des nouvelles technologies dans la gestion des ressources humaines.

Section 01 : Résultats et interprétation

Dans cette section, nous analyserons en profondeur les résultats des observations et des entretiens menés auprès des employés, en examinant différents aspects de leur perception du processus de recrutement digitale.

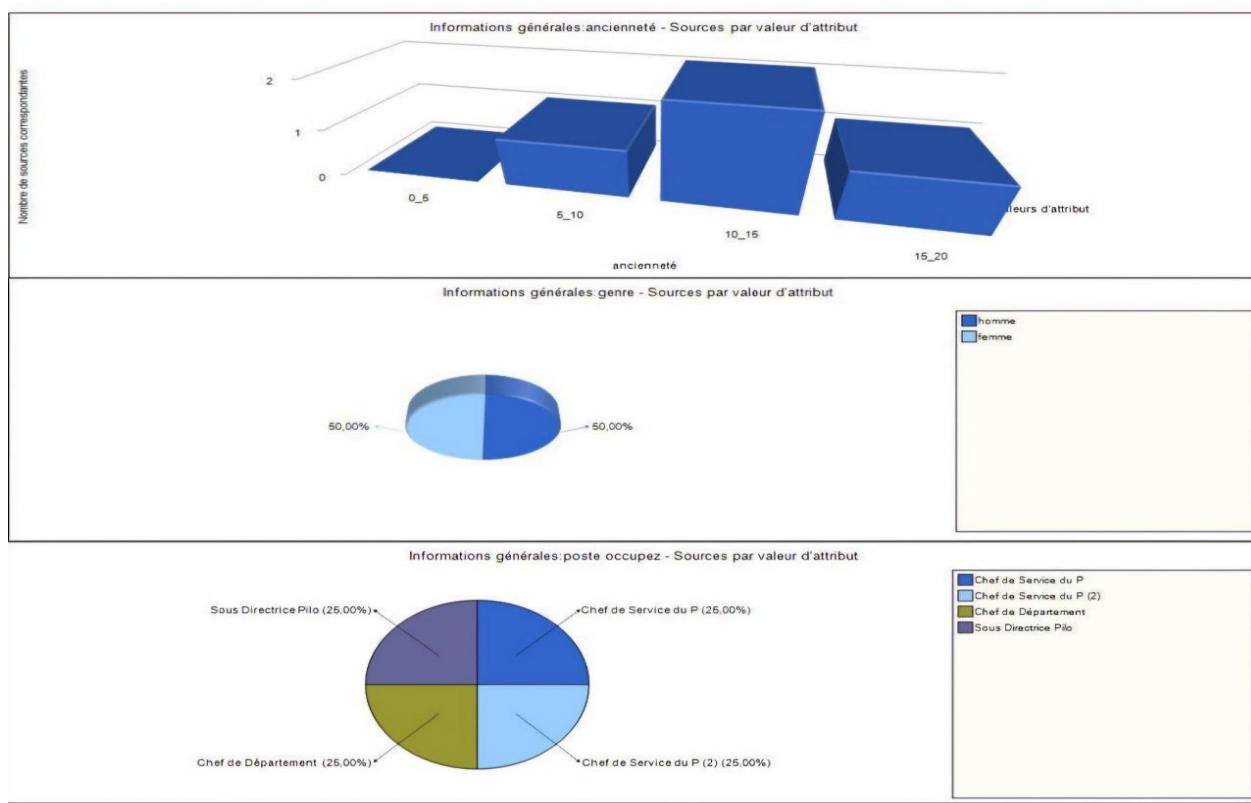
1.Résultats des entretiens

Afin d'analyser de manière approfondie les résultats des entretiens, nous avons structuré cette section en deux parties principales. La première partie est dédiée à une analyse générale des entretiens, incluant la présentation de l'échantillon et une analyse du nuage de mots. La seconde partie se concentre sur l'analyse des différents axes abordés dans le guide d'entretien.

1.1. L'analyse globale des entretiens

Afin de mieux connaître notre échantillon nous avons réalisé quelques illustrations générées par l'outil d'analyse NVIVO10. (Voir Annexe D : Résultats de NVIVO)

Figure 5 : Informations personnelles et professionnelles



équitable et transparente des candidats, offrant ainsi une meilleure expérience pour tous, tant du côté des recruteurs que des candidats. Cette parité assure que la plateforme de recrutement

CHAPITRE IV : RESULTATS ET DISCUSSIONS

digitalisée soit réellement accessible et adaptée à tous les employés, quels que soient leur sexe ou leur genre.

Cette diversité illustre que l'utilisation des outils digitaux dans le processus de recrutement est adoptée par des employés occupant des postes variés, offrant ainsi une vision globale de l'intégration de la digitalisation à tous les niveaux de l'entreprise.

La représentativité des différents rôles permet d'approfondir la compréhension des pratiques d'utilisation des outils digitaux et de collecter des retours spécifiques à chaque fonction. Cela garantit que la transformation digitale du recrutement soit à la fois efficace et bien accueillie, en tenant compte des besoins particuliers de chaque département et en améliorant l'expérience des utilisateurs à tous les échelons.

1.2. L'analyse selon l'approche lexicale

Cette figure, produite à l'aide de NVIVO 10, illustre le nuage de mots qui met en lumière les termes les plus fréquemment évoqués lors des entretiens. Elle permet de visualiser et de mettre en avant le sujet de recherche ainsi que la problématique abordée à travers les questions posées. Les mots sont affichés dans des tailles variées, la taille de chaque mot étant proportionnelle à sa fréquence d'occurrence dans les entretiens.

Figure 6 : Nuage de mots



Source : Généré par NVIVO

Dans notre nuage de mots, "recrutement" est le terme le plus proéminent, apparaissant 54 fois, ce qui montre que la thématique du recrutement est au cœur de la discussion. Cela se

CHAPITRE IV : RESULTATS ET DISCUSSIONS

justifie par le fait que l'étude se concentre sur la manière dont la digitalisation transforme ce processus, en particulier grâce aux outils digitaux utilisés dans les stratégies de recrutement.

Les mots "adoption" et "candidats", qui apparaissent respectivement 49 et 47 fois, indiquent l'importance de l'intégration des technologies digitales dans le recrutement et le rôle que ces outils ont sur l'engagement et l'expérience des candidats. Cela met en lumière l'accent mis sur l'adoption de nouvelles pratiques digitales et leur influence sur les candidats.

Les termes "processus" et "digitalisation", qui apparaissent respectivement 46 et 38 fois, renforcent l'idée que l'étude explore comment les processus de recrutement traditionnels sont modifiés par l'introduction des solutions digitales. Le mot "outils digitaux" est également fréquemment mentionné, ce qui suggère une étude sur les technologies qui facilitent et optimisent le recrutement.

Les mots "avantages" et "transformation" (respectivement 23 et 21 fois) soulignent que l'étude s'intéresse aux bénéfices perçus de la digitalisation, comme l'amélioration de l'efficacité et la gestion du changement dans le recrutement. Le terme "solution", mentionné 18 fois, fait référence aux outils spécifiques mis en œuvre pour résoudre les défis liés au recrutement.

Des mots comme "améliorer" (15 fois), "facilité" (14 fois) et "communication" (13 fois) montrent que l'étude s'intéresse également à la simplification des tâches pour les recruteurs et à l'amélioration de la communication avec les candidats, notamment grâce à l'automatisation et aux outils digitaux. Le terme "temps", mentionné 11 fois, indique que l'un des principaux avantages de la digitalisation est le gain de temps dans le processus de recrutement.

Les termes les plus fréquents dans le nuage de mots illustrent la transformation digitale du recrutement, avec un accent particulier sur l'intégration des outils digitaux, le rôle sur les candidats et les bénéfices de la digitalisation, notamment en termes de temps et d'efficacité.

1.3. L'analyse selon l'approche linguistique

Travailler avec cette approche implique d'explorer plus en profondeur le sens des mots ; en d'autres termes, il s'agit de relier les mots utilisés par les experts à leurs idées. Dans cette démarche, l'analyse se concentre sur les éléments de liaison tels que les conjonctions, les verbes, les adverbes, etc. Une fois que le logiciel NVIVO analyse les sources à ce niveau, un ensemble de corrélations peut apparaître entre les pensées des interviewés. Un tableau

CHAPITRE IV : RESULTATS ET DISCUSSIONS

des coefficients de corrélation peut être présenté pour montrer dans quelle mesure les idées et les points de vue des experts sont liés. Ce tableau met en évidence la relation entre le contenu et les idées communes partagées par les interviewés.

D'après le tableau 11 ci-dessous, on peut constater que la similarité textuelle entre les sources est assez élevée, avec des coefficients de corrélation de Pearson variant entre 0,94 et 0,95. Par exemple, la Source A (Zineb Sahraoui) et la Source B (KHETTA Hamza) présentent un fort accord avec un coefficient de corrélation de 0,9537. Cela suggère une grande convergence dans les idées exprimées par les deux sources. Plus le coefficient se rapproche de 1, plus la relation entre les sources est forte, ce qui indique un haut niveau de similarité dans leur contenu.

Tableau 10 : Coefficient de corrélation

Source A	Source B	Coefficient de corrélation de Pearson
Éléments internes\\Zineb Sahraoui	Éléments internes\\KHETTA Hamza	0,953749
Éléments internes\\KHETTA Hamza	Éléments internes\\FEDULA Meriem	0,949636
Éléments internes\\Zineb Sahraoui	Éléments internes\\FEDULA Meriem	0,948522
Éléments internes\\OUMOUADEN Omar	Éléments internes\\FEDULA Meriem	0,938241
Éléments internes\\Zineb Sahraoui	Éléments internes\\OUMOUADEN Omar	0,935875
Éléments internes\\OUMOUADEN Omar	Éléments internes\\KHETTA Hamza	0,918905

Source : Généré par NVIVO

1.4. L'analyse selon l'approche thématique

Pourcentage de couverture :

Voici l'interprétation des pourcentages de couverture des experts, adaptée au format de l'exemple fourni dans l'image :

Le pourcentage de couverture de chaque expert est montré dans le Tableau N°12. Ce ratio de couverture dans un nœud particulier est (égal au nombre de mots d'une source relative à un nœud particulier divisé par le nombre total de mots de la même source, multiplié par 100).

Tableau 11 : Le pourcentage de couverture des interviewés

	Transformation digitale dans l'entreprise	Processus de recrutement
MERIEEM	2,07	7,08
Zineb Sahraoui	2,12	6,39
OUMOUADEN Omar	2,29	5,62

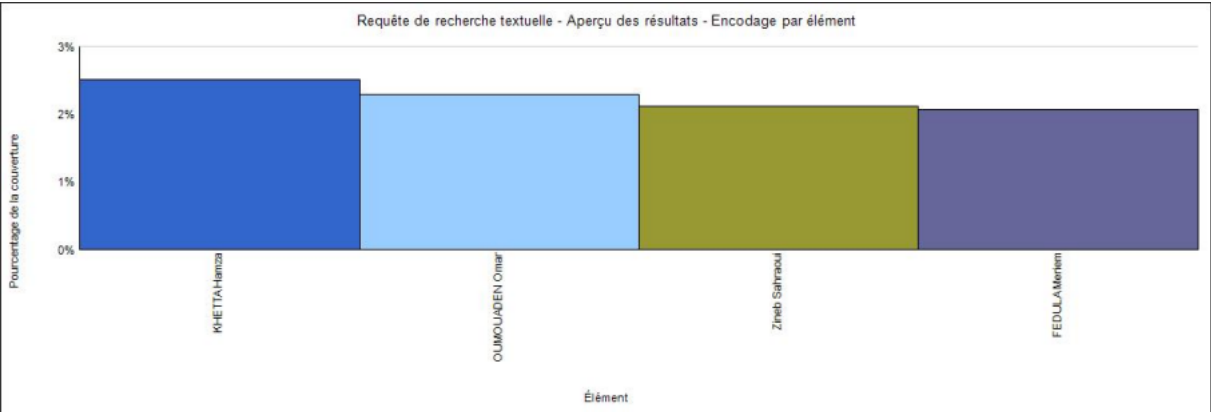
CHAPITRE IV : RESULTATS ET DISCUTIONS

KHETTA Hamza	2,5	6,66
--------------	-----	------

Source : Généré par NVIVO

Le pourcentage de couverture du Thème 01 montre que l'expert KHETTA Hamza a le pourcentage de couverture le plus élevé pour ce thème, ce qui suggère qu'il a une compréhension plus approfondie de ce sujet par rapport aux autres experts.

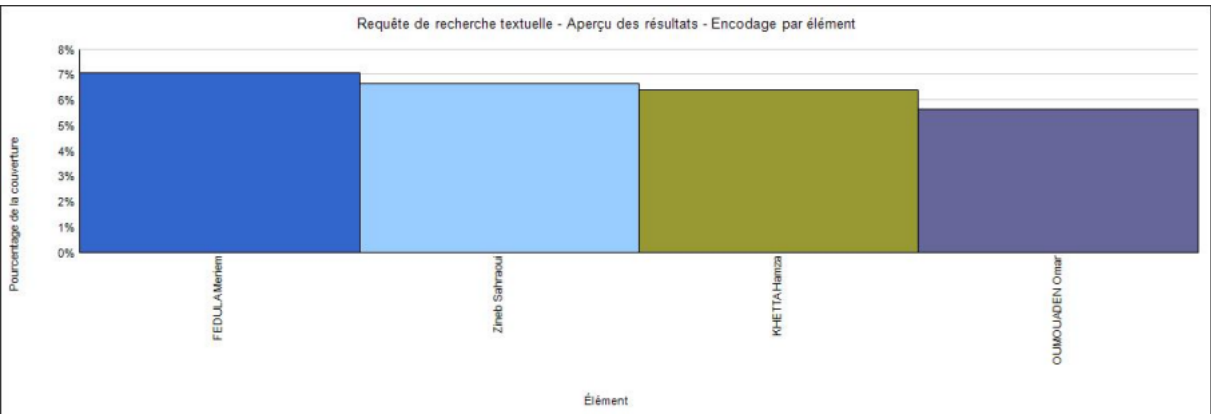
Figure 7 : Le pourcentage de couverture du thème 1



Source : Généré par NVIVO

Le pourcentage de couverture du Thème 02 montre que l'interviewée FEDILA Meriem a le pourcentage de couverture le plus élevé pour ce thème, ce qui suggère qu'il a une compréhension plus approfondie de ce sujet par rapport aux autres interviewés.

Figure 8 : Le pourcentage de couverture du thème 2



Source : Généré par NVIVO

1.5. L'analyse selon l'approche matrice

Thème 01 : Transformation digitale dans l'entreprise

Les entretiens ont apporté des éclairages précieux sur le rôle et les impacts de la transformation digitale dans les processus RH au sein de SAA Assurance. Les interviewés ont mis en avant l'importance de la digitalisation pour améliorer l'efficacité des processus RH, mais ont également souligné plusieurs défis spécifiques rencontrés dans le contexte de cette entreprise.

Concernant la formation digitale des équipes RH, il a été souligné que les équipes ont montré une réceptivité générale envers les outils digitaux. Les interviewés ont précisé qu'une formation continue et plus pratique est nécessaire pour que ces outils soient utilisés de manière optimale. Bien que les équipes aient été formées, il existe un besoin de renforcer les compétences pratiques pour faciliter l'adoption complète des outils digitaux. L'usage des technologies nécessite aussi une adaptation aux changements, et certaines équipes ont exprimé des préoccupations concernant la gestion de la transition vers ces nouveaux outils.

Comme l'interviewé 2 l'a souligné : "Les outils digitaux sont appréciés, mais il est essentiel de continuer à former et à accompagner les équipes pour qu'elles s'approprient pleinement ces solutions."

En ce qui concerne l'acceptation des solutions digitales, les résultats montrent que les équipes RH ont généralement accepté ces outils avec enthousiasme. Les interviewés ont mentionné que l'acceptation s'est accélérée grâce à des solutions intuitives et adaptées aux besoins spécifiques de SAA Assurance, notamment avec l'outil WINGRH. Des résistances restent présentes dans certains groupes où la digitalisation est perçue comme un changement radical par rapport aux méthodes de travail traditionnelles. Cela soulève la question de la gestion du changement et de l'accompagnement nécessaire pour surmonter les réticences.

Les outils digitaux utilisés régulièrement au sein des ressources humaines, comme WINGRH, ont facilité la gestion des candidatures et des profils des employés. Bien que l'outil soit central, certains interviewés ont souligné que son efficacité dépend aussi de son intégration dans un système global de gestion des ressources humaines. Comme l'interviewé 3 l'a observé, "L'outil WINGRH est essentiel, mais il faut s'assurer qu'il soit bien intégré à d'autres systèmes pour maximiser son potentiel."

CHAPITRE IV : RESULTATS ET DISCUSSIONS

Quant aux principaux avantages de la digitalisation, les interviewés ont souligné plusieurs points : une meilleure gestion des documents, une réduction du temps consacré aux tâches administratives et une plus grande souplesse dans la gestion des profils des candidats et des employés. Ces avantages se sont traduits par une amélioration de l'efficacité des processus, permettant aux équipes RH de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, telles que la gestion des talents et l'amélioration des performances. Comme l'interviewé 4 l'a exprimé : "La digitalisation a apporté plus de souplesse et de rapidité dans nos processus, et cela nous a permis de libérer du temps pour des activités stratégiques."

En ce qui concerne l'existence d'un budget dédié à la digitalisation des ressources humaines, il est évident que SAA Assurance a pris des mesures stratégiques pour allouer des ressources à la transformation digitale. L'allocation d'un budget spécifique permet de soutenir l'implémentation des outils nécessaires et d'assurer une adoption durable de la digitalisation au sein des équipes RH. Cette décision témoigne de l'engagement de l'entreprise à améliorer continuellement ses processus internes pour mieux répondre aux exigences modernes de gestion des ressources humaines.

Concernant l'opinion sur l'incorporation de la transformation digitale au sein de SAA, les interviewés ont unanimement affirmé que la digitalisation est perçue comme une avancée positive. Elle a facilité de nombreuses tâches quotidiennes, amélioré la gestion interne, et permis aux équipes RH de travailler de manière plus efficace et plus rapide. Cela a renforcé l'agilité de l'organisation et amélioré la satisfaction des employés, comme l'a souligné l'interviewé 1 : "L'incorporation de la transformation digitale a été un levier important pour la modernisation de notre gestion des ressources humaines et a grandement facilité nos interactions internes."

Thème 2 : Processus de recrutement

Les interviewés ont fourni des informations précieuses sur la manière dont l'intégration des outils digitaux a modifié et optimisé ce processus, apportant des améliorations substantielles tout en soulevant certains défis.

L'une des premières améliorations majeures identifiées est l'élargissement de la prospection des candidats grâce à l'utilisation des outils digitaux. Des plateformes comme EMPLOITIC et LinkedIn permettent à SAA Assurance de diffuser ses annonces à un public plus large et d'élargir la portée de ses recherches de talents. Cela permet de toucher un plus grand nombre de candidats potentiels, augmentant ainsi les chances de trouver les profils les plus adaptés.

CHAPITRE IV : RESULTATS ET DISCUSSIONS

Comme l'a souligné un interviewé, "la digitalisation permet une présélection des candidats plus rapide et plus ciblée, ce qui optimise la gestion du processus de recrutement."

L'automatisation de certaines étapes du recrutement, telles que la présélection des candidatures et l'analyse des CV via l'intelligence artificielle, a également été soulignée comme une avancée importante. Cela permet de gagner du temps et d'augmenter l'efficacité, tout en réduisant les risques d'erreurs humaines. L'interviewé 4 a précisé : "L'intelligence artificielle nous permet de trier et de filtrer plus rapidement les candidatures, ce qui améliore la rapidité et la précision du processus."

Des écarts entre le recrutement traditionnel et digital ont été relevés. Bien que le recrutement digitale offre une plus grande flexibilité, il est aussi perçu par certains comme manquant de la dimension humaine qui caractérise souvent les méthodes traditionnelles. Un interviewé a mentionné que "l'automatisation est efficace, mais elle peut aussi rendre le processus moins personnalisé et dépersonnaliser l'expérience du candidat."

Le taux de rétention des nouvelles recrues a été affecté positivement par la digitalisation. Les outils digitaux permettent une gestion plus structurée et transparente des nouvelles recrues, offrant un suivi plus régulier et une meilleure intégration. L'interviewé 4 a expliqué que "la digitalisation facilite une gestion plus régulière des dossiers et des performances, ce qui aide les nouvelles recrues à mieux s'adapter à leur environnement de travail."

La satisfaction des recruteurs et des candidats après l'adoption des outils digitaux a été largement positive. La centralisation des candidatures dans des plateformes comme WINGRH et la gestion simplifiée des entretiens en ligne via Zoom ont contribué à rendre le processus plus rapide et transparent. Un interviewé a déclaré : "Les outils digitaux ont simplifié la gestion des candidatures et amélioré la réactivité de l'ensemble du processus."

L'intégration des outils digitaux a également permis une amélioration significative de la sélection des profils. Grâce à des systèmes automatisés, SAA Assurance est désormais en mesure de trier et d'analyser les candidatures plus précisément, ce qui a amélioré la qualité des embauches. Le processus de sélection est désormais plus rapide et moins sujet à des erreurs humaines, ce qui contribue à une réduction des coûts et à une meilleure utilisation des ressources internes.

En ce qui concerne les outils digitaux spécifiques utilisés dans le processus de recrutement, SAA Assurance emploie EMPLOITIC pour la publication des annonces, LinkedIn pour

CHAPITRE IV : RESULTATS ET DISCUSSIONS

rechercher des talents et WINGRH, une solution interne pour gérer les candidatures et les données des employés. Les entretiens vidéo via Zoom ont facilité la communication à distance avec les candidats, et l'intelligence artificielle joue un rôle clé dans la présélection des candidatures en automatisant l'analyse des CV.

La transformation digitale a permis à SAA Assurance d'optimiser son processus de recrutement en le rendant plus rapide, efficace, et transparent. Bien que les outils digitaux aient considérablement amélioré le processus, les interviewés soulignent l'importance de maintenir un équilibre entre l'automatisation et l'intervention humaine afin de garantir une expérience positive pour les candidats tout en préservant la dimension humaine du recrutement.

Analyse des défis liés à l'intégration de la transformation digitale dans le processus de recrutement

Pour approfondir notre étude, nous avons choisi d'analyser manuellement les défis liés à l'intégration de la transformation digitale dans le processus de recrutement. Cette approche nous a permis de mieux comprendre les difficultés rencontrées par les entreprises lors de l'adoption de nouvelles technologies, en explorant de manière détaillée les aspects humains, techniques et organisationnels.

Tableau 12 : Les réponses des interviewés aux défis

Les interviewés	Les réponses
FEDULA Meriem	"La résistance au changement a été un défi majeur. Certains recruteurs avaient du mal à adopter les outils digitaux, ce qui a retardé l'intégration."
KHETTA Hamza	"La gestion des données des candidats est devenue plus complexe avec la digitalisation, ce qui a nécessité des solutions pour garantir leur sécurité et organisation."
SAHRAOUI Zineb	"Il y a bien un budget, mais il n'est pas très élevé, ce qui a limité la capacité à fournir les outils digitaux nécessaires, compliquant ainsi le processus de recrutement."

CHAPITRE IV : RESULTATS ET DISCUSSIONS

OUMOUADEN Omar	"Le tri automatisé des candidatures par IA a parfois écarté des candidats pertinents, ce qui nous a obligés à ajuster les critères de sélection."

Source : Élaboré par nos soins

L'intégration du recrutement digital chez SAA Assurances a mis en évidence plusieurs défis significatifs. La résistance au changement a été un frein important à l'adoption des outils digitaux, obligeant l'entreprise à investir dans des formations pour faciliter la transition. La gestion des données des candidats est devenue plus complexe avec l'augmentation du volume d'informations collectées, nécessitant la mise en place de solutions efficaces pour assurer la sécurité et l'organisation des données. Le manque de budget a également limité la capacité à acquérir certains outils digitaux nécessaires, compliquant ainsi le processus de recrutement.

L'utilisation de l'intelligence artificielle pour le tri des candidatures a parfois exclu des profils pertinents en raison de critères trop stricts, ce qui a nécessité des ajustements. Ces défis montrent qu'une gestion proactive et des ajustements continus sont essentiels pour maximiser l'efficacité du recrutement digital.

Section 02 : Discussion

Dans cette section, nous aborderons toutes les activités nécessaires que nous avons entreprises pour analyser les résultats des entretiens menés auprès des employés de SAA Assurance, afin de traiter et évaluer le rôle de la transformation digitale dans le processus de recrutement. Nous présenterons la comparaison entre les résultats de notre étude et les études théoriques existantes sur le sujet, en mettant en lumière les développements envisagés par l'entreprise pour améliorer l'efficacité de son recrutement digital.

1.Résultat d'observation

L'observation directe au sein de SAA Assurances nous a permis de recueillir des données riches et concrètes sur l'utilisation des outils digitaux dans la gestion des ressources humaines et le processus de recrutement. Cette immersion dans le contexte réel a facilité la compréhension des pratiques, des besoins et des défis rencontrés par les équipes RH et les recruteurs. Ces informations, issues de l'observation des conditions d'utilisation quotidiennes, offrent un aperçu précieux pour optimiser les processus et renforcer l'adoption des solutions digitales.

Nous avons constaté que :

L'outil interne WINGRH joue un rôle central dans la gestion des informations des employés, offrant une consultation rapide et une mise à jour efficace des données, ce qui améliore l'organisation et réduit les erreurs humaines.

Les tableaux de bord statistiques intégrés permettent de suivre des indicateurs clés tels que les taux d'absentéisme et la performance des employés, facilitant la prise de décision.

La gestion électronique des documents, notamment des formats PDF, simplifie l'archivage et la consultation, tout en réduisant les coûts liés au papier.

Les équipes RH bénéficient de formations régulières pour maîtriser les nouvelles fonctionnalités et assurer une adoption rapide des outils digitaux.

Plusieurs solutions de digitalisation sont en cours de développement pour améliorer davantage les processus RH, notamment :

L'automatisation des documents administratifs tels que les contrats de travail et les fiches de synthèse, afin de réduire les erreurs et gagner du temps.

CHAPITRE IV : RESULTATS ET DISCUSSIONS

L'intégration de la génération automatique des attestations de travail au sein de WINGRH, facilitant ainsi les démarches administratives.

La mise en place d'une interconnexion entre différents systèmes RH, permettant une gestion fluide et cohérente de l'information.

Concernant le processus de recrutement, l'observation a révélé que :

La plateforme EMPLOITIC centralise les candidatures et facilite la diffusion des offres, élargissant ainsi le vivier des talents.

L'utilisation de LinkedIn combinée à l'intelligence artificielle permet d'accélérer la présélection des candidats grâce à un filtrage automatique selon des critères prédéfinis.

La plateforme de télé-déclaration CNAS allège la charge administrative des recruteurs et assure le respect des délais légaux.

Un suivi post-recrutement basé sur une évaluation 180° recueille les retours des nouvelles recrues pour ajuster et améliorer continuellement le processus.

SAA Assurances mène régulièrement des campagnes de communication ciblées sur les réseaux sociaux pour renforcer sa marque employeur, notamment à travers sa participation à des salons et événements, ce qui améliore sa visibilité et son attractivité sur le marché.

Ces observations illustrent les progrès réalisés dans la digitalisation des RH et du recrutement, tout en soulignant certains défis à adresser pour optimiser l'efficacité globale et la conversion des candidats. (Voir Annexe C : WINGRH).

2.Résultats des Entretiens avec les Employés

Les résultats des entretiens menés auprès des interviewés de SAA Assurance révèlent plusieurs points clés concernant la transformation digitale et son impact sur le processus de recrutement. L'échantillon est diversifié en termes de rôle, de direction, de niveau d'expérience et d'usage des outils digitaux, ce qui permet d'obtenir une vision globale des perspectives des utilisateurs internes.

La fréquence d'utilisation des outils digitaux et les fonctionnalités les plus utilisées varient selon les rôles des interviewés, leur niveau d'implication dans les processus RH et leur familiarité avec les outils digitaux. Les responsables RH utilisent régulièrement des plateformes telles que WINGRH pour la gestion des candidatures, ainsi que LinkedIn pour élargir la recherche de candidats. Des entretiens vidéo via Zoom sont fréquemment utilisés

CHAPITRE IV : RESULTATS ET DISCUSSIONS

pour faciliter les échanges avec les candidats à distance.

Les outils digitaux sont bien évalués, mais plusieurs suggestions d'amélioration ont été formulées. Par exemple, certains interviewés ont souligné que la visibilité de certaines fonctionnalités sur les plateformes digitales pourrait être améliorée, notamment en ce qui concerne la gestion des postes vacants et la présentation des candidatures. Une meilleure accessibilité aux informations sur les candidats et une optimisation de la présélection automatisée des CV ont été suggérées.

En termes d'avantages perçus, la digitalisation du recrutement améliore l'efficacité et la rapidité du processus de sélection des candidats, en permettant une gestion plus centralisée des données. Les interviewés ont souligné que la réduction du temps de traitement des candidatures et la réduction des coûts de recrutement sont des bénéfices majeurs. Ils ont exprimé le souhait d'une meilleure intégration des outils digitaux dans la gestion des entretiens et dans la présentation des résultats de recrutement.

La digitalisation du processus de recrutement est perçue positivement par les interviewés, mais des améliorations dans l'interface utilisateur, la visibilité des fonctionnalités clés, et l'automatisation des étapes de sélection sont souhaitées pour optimiser davantage l'efficacité du système. (Voir Annexe E : LINKEDIN ET EMPLOITIC DE SAA ASSURANCES).

3. Les développements Envisagés par SAA Assurances

L'application interne WINGRH, outil central dans la gestion des ressources humaines, regroupe plusieurs fonctionnalités essentielles visant à améliorer le processus de recrutement. La rubrique "Fiche personne" permet de centraliser et de gérer de manière complète et précise les informations personnelles des candidats et des salariés, facilitant ainsi le suivi des profils. La fonction "Recherche multicritères" offre la possibilité d'effectuer des sélections de données sur mesure en fonction des besoins spécifiques du recrutement, permettant ainsi une identification rapide des profils les plus adaptés. Le "Dashboard", quant à lui, fournit des statistiques détaillées sur différentes périodes ou régions, permettant d'analyser les tendances de recrutement et d'ajuster les stratégies en fonction des résultats obtenus. La "Gestion documentaire" centralise les pièces administratives des dossiers sous format PDF, facilitant l'accès aux informations nécessaires à la prise de décision dans le cadre du recrutement. L'ensemble de ces outils vise à rationaliser et à optimiser le processus de recrutement, en permettant des décisions plus éclairées et en améliorant l'efficacité des opérations RH.

4.Comparaison entre la théorie et la pratique

Entre l'étude de (FEGHOUL & BENABED , 2023) et votre étude réside dans l'accent mis sur l'amélioration de l'efficacité du processus de recrutement grâce aux technologies numériques. Les deux études soulignent que l'adoption des outils numériques, comme l'automatisation et les algorithmes de matching, permet d'optimiser le recrutement en réduisant les coûts et en accélérant les processus.

Un point commun entre l'étude de (BAKRIM & AJERAME, 2024) et notre étude réside dans l'accent mis sur les bénéfices de la digitalisation du recrutement, notamment en termes d'efficacité, de réduction des coûts et d'accélération du processus. Les deux études soulignent que l'intégration des technologies numériques permet de réduire la charge administrative, d'élargir le vivier de candidats et d'améliorer l'image de marque des entreprises. Elles partagent également des préoccupations similaires concernant les enjeux d'équité et d'objectivité dans la sélection des candidats

L'étude de (BELLALIJ , 2021) et notre étude partagent la reconnaissance de l'importance de la transformation digitale pour la compétitivité des entreprises, notamment dans le domaine du recrutement. L'étude de BELLALIJ souligne que la digitalisation est cruciale pour maintenir une compétitivité durable. De manière similaire, notre étude met en évidence que l'e-recrutement, en plus d'optimiser les processus administratifs, contribue également à renforcer l'image de marque de l'entreprise, un élément essentiel pour attirer les talents. Les deux études s'accordent sur le fait que la digitalisation est un levier stratégique pour les entreprises, mais que son succès dépend d'une gestion adéquate des défis organisationnels.

L'étude de (ABDELLAH & BEKKAOUI, 2024, p. 764) et notre étude réside dans la reconnaissance du rôle central de la digitalisation dans l'amélioration de l'efficacité des processus de recrutement. Les deux études soulignent que les outils numériques permettent d'automatiser les tâches administratives, de réduire les délais et de simplifier les procédures, contrairement aux méthodes traditionnelles, jugées plus lentes et contraignantes. La transformation digitale est perçue dans les deux travaux comme un levier clé pour optimiser la gestion du temps et des ressources humaines tout au long du processus de recrutement.

L'étude de (IMASS, OUBRAHIMI, & ICHOU, 2023, p. 20) et notre étude est la mise en avant des avantages économiques et organisationnels du recrutement digitalisé. Les deux travaux soulignent que le e-recrutement permet de réaliser des économies significatives, notamment en réduisant les coûts liés au stockage, à la gestion et au traitement des dossiers.

CHAPITRE IV : RESULTATS ET DISCUSSIONS

Ils insistent sur la transparence et la traçabilité offertes par les outils digitaux, qui facilitent le suivi du processus et renforcent la confiance des parties prenantes. Ces éléments rejoignent nos propres constats sur la contribution du digital à la rationalisation des ressources et à l'amélioration de l'efficacité du processus de recrutement.

L'étude de (NOUIRA, AIT SOUDANE, HAJAJI, & RGUIBI, 2021, p. 45) et notre étude est la reconnaissance de l'apport stratégique des outils digitaux dans l'attraction et la gestion des talents. Les deux recherches mettent en évidence que les plateformes en ligne, les réseaux sociaux professionnels et les sites web d'entreprises ne se contentent plus de diffuser des offres d'emploi, mais jouent un rôle clé dans la communication, l'interaction et la compréhension des besoins en compétences. Cette approche moderne du recrutement digital, orientée vers la connexion et l'échange avec les candidats, reflète une volonté partagée d'adapter les pratiques RH aux exigences du marché du travail actuel.

L'étude de (Chenine & Bessadet , 2022) et notre étude réside dans l'idée que le recrutement en ligne permet d'élargir considérablement le vivier de talents, ce qui améliore la qualité et l'efficacité du processus de recrutement. Les deux travaux soulignent que cette approche digitale optimise le travail des services RH en facilitant l'accès à un plus grand nombre de profils qualifiés, tout en renforçant l'efficacité des étapes de sélection. La digitalisation est perçue comme un levier pour améliorer la performance globale des processus RH.

5.Recommandations d'amélioration

5.1. Feedbacks et Suivi Proactif des Candidats chez SAA Assurances

Retour d'expérience systématique pour les candidats :

Afin d'améliorer l'expérience des candidats non retenus, SAA Assurances pourrait instaurer un système automatisé de feedback personnalisé qui permettrait de fournir un retour détaillé et constructif sur les raisons de leur non-sélection. Ce système pourrait être basé sur les résultats du processus de sélection et offrir à chaque candidat des conseils pour améliorer ses futures candidatures. Cette approche renforcerait la réputation de l'entreprise en matière de transparence et d'équité.

5.2. Optimisation des canaux de recrutement digital pour attirer des talents chez SAA Assurances

Maximisation de l'utilisation de LinkedIn :

Bien que SAA Assurances utilise déjà LinkedIn pour ses recrutements, il est essentiel d'optimiser encore plus son utilisation. Cela inclut la publication régulière de contenus engageants comme des témoignages vidéo de collaborateurs, des articles sur les réussites de l'entreprise et des études de cas qui illustrent la culture organisationnelle. En mettant en avant un environnement de travail digitalisé et innovant, LinkedIn peut être un levier puissant pour attirer des talents motivés à rejoindre une entreprise moderne.

5.3. Utilisation de l'Intelligence Artificielle (IA) pour améliorer le processus de recrutement

Chatbots pour interaction initiale :

L'intégration d'un chatbot sur le site carrière de SAA Assurances permettrait d'interagir avec les candidats dès leur première prise de contact. Le chatbot pourrait répondre à leurs questions fréquentes, fournir des informations sur les offres d'emploi, et guider les candidats tout au long du processus de candidature, rendant ainsi l'expérience plus fluide et rapide.

5.4. Gamification du processus de sélection

Intégrer des outils interactifs et ludiques (ex. jeux d'évaluation) pour tester les compétences comportementales.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

La transformation digitale joue un rôle essentiel dans l'optimisation du processus de recrutement au sein des entreprises modernes. Avec l'évolution rapide des technologies, les organisations, y compris SAA Assurances, ont intégré des outils digitaux pour améliorer l'efficacité, la rapidité et la transparence de leur processus de recrutement. Ces outils permettent une gestion plus fluide des candidatures, une présélection automatisée, et une communication simplifiée avec les candidats. Pour que la transformation digitale soit pleinement efficace, elle nécessite une gestion réfléchie et un accompagnement des équipes RH afin d'assurer l'adoption des nouvelles technologies tout en maintenant une dimension humaine essentielle dans le processus de recrutement.

Nous avons analysé comment l'implémentation des outils digitaux dans le processus de recrutement chez SAA Assurances a permis d'améliorer les délais de sélection et d'élargir le vivier de candidats. Nous avons également exploré les avantages et les défis associés à cette digitalisation, notamment l'importance de la formation continue des équipes RH et la nécessité de préserver l'expérience humaine du recrutement malgré l'automatisation des processus. À travers des entretiens avec les responsables RH et les recruteurs, nous avons mis en lumière les perceptions des acteurs du recrutement à l'égard de ces outils, et avons proposé des solutions pour optimiser leur utilisation et surmonter les obstacles rencontrés.

Cette étude vise à démontrer que bien que la transformation digitale soit un levier stratégique pour le recrutement, elle nécessite une intégration progressive et réfléchie pour garantir non seulement une efficacité accrue, mais aussi une expérience positive pour les candidats et un engagement fort des équipes RH.

Apports du travail :

Notre étude a permis de dégager plusieurs contributions significatives concernant la digitalisation des processus RH au sein de l'entreprise. L'intégration des outils digitaux dans les processus de recrutement a non seulement accéléré la gestion des candidatures, mais a également amélioré la transparence et l'efficacité du processus global. Grâce à des outils comme la plateforme WINGRH, la gestion des informations des employés et des documents administratifs a été centralisée et optimisée, réduisant ainsi le temps consacré aux tâches administratives répétitives. L'automatisation de certaines étapes du recrutement a permis d'éliminer des erreurs administratives tout en augmentant la rapidité du processus. L'usage de tableaux de bord statistiques et la gestion documentaire électronique ont contribué à une

CONCLUSION GÉNÉRALE

meilleure prise de décision, tout en réduisant les coûts et en améliorant l'accessibilité aux informations essentielles.

Ce type de résumé met en lumière le rôle concret de la digitalisation tout en restant fidèle à l'esprit académique et structuré de votre exemple.

Les limites :

Une analyse des implications éthiques et juridiques liées à l'utilisation des outils digitaux, notamment en termes de confidentialité des données des candidats, serait également intéressante à explorer.

La mise en œuvre d'une éthique d'entreprise consiste essentiellement à prendre des actions pratiques. Il ne se contente pas seulement de lister des valeurs pour se forger une bonne réputation. Une première étape consiste à définir des politiques éthiques en accord avec les objectifs et les valeurs de l'entreprise. Il s'agit de préciser explicitement les codes et les règles à respecter vis-à-vis des clients, des partenariats, de la gestion et du recrutement. (EL YAZIDI & LAZAAR, 2023, p. 865)

Il est important de souligner que la digitalisation du recrutement ne permet pas de bénéficier de certains avantages du recrutement traditionnel, tels que la communication et les échanges directs entre les membres de la commission de recrutement. L'interaction en face-à-face avec les candidats, qui permet d'évaluer leur savoir-être et de mieux cerner leurs traits de personnalité, demeure un élément essentiel pour vérifier l'adéquation entre le profil du candidat et le poste à pourvoir. Cette dimension humaine, au-delà des outils digitaux, reste au cœur de la fonction des ressources humaines. (IMASS, OUBRAHIMI, & ICHOU, 2023, p. 22)

Le processus de recrutement au sein de la Société Algérienne des Assurances (SAA) est essentiellement supervisé par la Cheffe de Division du Capital Humain ainsi que par le Sous-Directeur en charge du pilotage et de la gestion des performances, ce qui restreint le nombre des intervenants impliqués.

Les perspectives futures :

Cette étude, bien que pertinente et enrichissante, comporte certaines limitations qui ouvrent la voie à des perspectives intéressantes pour les recherches futures. L'échantillon utilisé pourrait être élargi en incluant un nombre plus important d'entreprises et de secteurs d'activité variés, afin d'améliorer la représentativité des résultats. Le rôle de la

CONCLUSION GÉNÉRALE

transformation digitale dans les pratiques de recrutement pourrait ainsi être mieux mesurée à travers une diversité d'organisations et de contextes géographiques différents.

L'intégration de méthodologies mixtes, combinant à la fois des approches quantitatives et qualitatives, permettrait de renforcer la robustesse des conclusions. L'utilisation de questionnaires et d'enquêtes à grande échelle pourrait permettre d'analyser l'acceptation et le rôle des outils digitaux dans le recrutement, en tenant compte des différences de perception selon les profils des candidats et les départements RH.

Les recherches futures pourraient explorer plus en détail les implications éthiques de l'utilisation des technologies digitales dans le recrutement, notamment en ce qui concerne la confidentialité des données et la transparence des algorithmes. Une telle exploration pourrait offrir des pistes de réflexion pour les entreprises souhaitant équilibrer l'efficacité de leurs outils digitaux tout en respectant les droits des candidats et la déontologie professionnelle.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bibliographie

- ABDALLAH ABU SALEM, D. (2024). أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور. *S.I.K.P. المجلة العلمية لنشر البحوث*. الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك
- ABDELLAH , H., & BEKKAOU, A. (2024). Impact de la transformation digitale sur le processus de gestion des ressources humaines « Etude comparative ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 753-773.
- BAKRIM, A., & AJERAME, M. (2024). La Transformations digitale et l'optimisation du processus de recrutement : étude exploratoire. *International Journal of Digitalization and Applied Management*, Vol.1 (1), 1-17.
- BELKHADEM, B., & BENCHOUK, A. (2018). L'ENVOL DU E-RECRUTEMENT EN ALGERIE, PAR LE BIAIS DES NTIC ET LA DE MODERNISATION DE LA GRH. *REVUE MAGHREBINE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS*, 23.
- BENBOUZA, S., & OUCHEN, R. (2023). L'impact du système d'information des ressources humaines (SIRH) sur la performance de la fonction RH- Cas de l'entreprise portuaire DJEN DJEN- Jijel. *revue tobna etude scientifique et acadenique*, 1749.
- BENHADDOUCH, M., & EL FATHAOUI, H. (2022). Paradigmes épistémologiques et choix méthodologiques en science de gestion. *Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 5 »*, 529.
- EL YAMANI, K., KASBAOUI, T., & KASBAOUI, F. (2023). la transformation digitale responsable et inclusive : enjeux, risques et perspectives. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 1244 – 1245.
- EL YAZIDI, R., & LAZAAR, W. (2023). Les nouvelles pratiques de recrutement à l'ère numérique : Réflexion pour une approche managériale-éthique. *African Scientific Journal*, 853-867.
- HAMMADI, L., & BENHACINE, H. (2021). COOPTATION ET RESEAUX SOCIAUX : OUTILS D'OPTIMISATION DES STRATEGIES DE RECRUTEMENT. *REVUE MAGHREBINE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS*, Vol.5, N°1, 21.
- KASONGO MUNGONGO, E., OPENDZA, R., & NGOULOUBI, A. (2024). DIGITALISATION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES : LEVIER

- MAJEUR DE PERFORMANCE POUR LES SOCIETES CONGOLAISES : CAS DE L'AGENCE CONGOLAISE DES SYSTEMES D'INFORMATION. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 273-285.
- KEBBAB , L., & MOKDAD, H. (2023). Le recrutement de la ressource humaine et la mobilité professionnelle dans l'entreprise Algérienne : illustration par le cas de l'ENEL. *Mémoire de Fin d'Etudes*. Tizi-Ouzou, Sciences de Gestion, Algerie: Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou.
- KHATORI, J. (2020). Le rôle de la transformation numérique sur la fonction RH au sein des organisations. *Revue AME*, 256, 257.
- LAGHA , S., & CHELIHI, T. (2019). Le Recrutement et le développement des Compétences dans la Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz Centre -Etude de cas –la Direction de Distribution d'EL HARRACH. *Revue Cahiers Economiques Volume: 10 – Issue: 01*, 591.
- Sawaidia , B., & Bouzkeri, D. (2019). دور التوظيف الإلكتروني في استقطاب المواهب لدى صندوق الضمان الاجتماعي بالجلفة. *elmiyar journal*, Volume 12, Numéro 2, 716.
- TIXIER, J., & DELTOUR, F. (2004). Du contrôle des performances à la coordination des pratiques RH: Le SIRH entre ambition et pragmatisme. *communication au Congrès de l'AGRH*, 2352.
- ABDELALI, B. (2021). L'impact du recrutement sur la performance des fonctionnaires - Etude de cas des fonctionnaires de l'Université de Laghouat. *Journal of Contemporary Business and Economic Studies Vol.(40) No.(2)*, 227.
- Abdullah, A., & Jumaa, H. (2022). أثر التحول الرقمي على أدوات محاسبة التكاليف والأداء التنظيمي للشركة. *مجلة الدراسات التجارية والإدارية*, 137-139.
- ABOULOFAFA, K., & LOULID, A. (2023). Transformation digitale et développement économique dans un contexte de crise sanitaire. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 626-638.
- ABOUSAID, f. (2023). Méthodologie et épistémologie de recherche en Sciences de Gestion : enjeux et perspectives. *Revue Alternatives Managériales Economiques Vol 5, No 2 (Avril, 2023)*, 558.

- AL AHMADI, B. (2024). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي / الإصدار الثامن والستون*. بالمدينة المنورة 399-428.
- Belkadi, L. (2019). La Gestion Du Recrutement.p48/49/50. *Thèse de Doctorat*. Oran, Département des Sciences Commerciales, Algerie: Université Mohamed Ben Ahmed - Oran 2.
- BELLALIJ , M. (2021). Introduction à la notion de la transformation digitale. *Revue Internationale du Chercheur*, 1249 - 1269.
- Bensmaine, D., & Dridi, A. (2024). في تحسين كفاءة التوظيف الإلكتروني ATS دور نظام تتبع المتقدمين. *Revue des Études Académiques*, 7(2), 1444,1445.
- Bhushan, P., & Shukla, S. (2024). The Digital Transformation in Recruitment: Exploring the Effect and Challenges of Online Recruitment. *Management Journal for Advanced Research*, 22-27.
- Bounif, M., & Merzequal, I. (2019). خدمة التوظيف الإلكتروني في مجال علم المكتبات من خلال مواقع "الويب " الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للتوظيف العمومية أنموذجا *Revue de la qualité des services publics pour les études sociologiques et le développement administratif". Volume 2, Numéro 2., 59-60.*
- BRAHAMI, M. A., & BELGHABA, M. A. (2022). Transformation digitale et usage du numérique : quel engagement des entreprises algériennes ? *Journal of Economics and Management*, 4.
- BRIBICH , S., TATOUTI , R., & JABHAOUI , S. (2021). La contribution de la transformation digitale à la performance économique des entreprises : Cas des entreprises du Grand Agadir. *Revue Internationale du Chercheur*, 1048 - 1068.
- Chaouchi, K., & Khelouf, Z. (2023). 19, *مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية*. التحول الرقمي في الجزائر.
- Chenine , K., & Bessadet , K. (2022). تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على طرق التوظيف. *السوق &مجلة/مالية*. باملؤسساةالحديثة 255-273.
- Dupont, J. (1975). La Gazette des Archives. *l'Association des Archivistes Français (AAF)*, 88.

- El Haddad , H., Khalid, C., & Mghiz, H. (2023). Tendances technologiques de la transformation digitale des administrations fiscales à l'échelle internationale : Revue de littérature et état des lieux, cas du Maroc. *European Scientific Journal*, 74.
- EL KHALKHALI, I., & OULAD ABDESLAM, S. (2023). Digitalisation de la Fonction RH : revue de littérature. *Actes du Colloque International Coopération Université-Entreprise*, 323,324.
- El Ouizgani, I. (2020). E-Recruitment in Morocco: Performance leverage or overrated mode (Qualitative study in Marrakech city). *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE*, 14-24.
- EL YAACOUBI, Y., & BENNANI, H. (2022). Transformation digitale : quelles reconfigurations pour les métiers de la banque de détail ? *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 185.
- FEGHOUL , D., & BENABED , F. (2023). MÉTHODES DE RECRUTEMENT 4.0 : (cas Emploiartner). *Revue recherche économique contemporaine ISSN 2623-2602/ EISSN: 2716-8891*, 423- 438.
- GOUMGHAR, S., & FIKRI, M. (2022). Le passage d'une entreprise traditionnelle à une entreprise digitale. *Revue Internationale du Chercheur*, 362-375.
- Hamidèche, N. (2012). المقابلة في البحث الاجتماعي. *Revue des sciences humaines et sociales*, 99.
- HATTAB , S., & EL HOUARI , Z. (2023). L'intelligence artificielle au cœur du processus de recrutement E-Recrutement 4.0 au Maroc : État des lieux et perspectives. *Revue Internationale des Sciences de Gestion Volume 6 : Numéro 2*, 961-982.
- IMASS, L., OUBRAHIMI, M., & ICHOU, M. (2023). L'efficacité du recrutement digitalisé par rapport au recrutement classique: Cas de l'USMS Béni Mellal. *Alternatives Managériales Economiques*, vol. 5,, 3-25.
- Janan , H., & Chnouf, S. (2021). التوظيف عبر الشبكات الالكترونية في الجزائر دراسة ميدانية على عينة من شباب ولاية وهران. *Revue Organisation et Travail, Volume 10, Numéro 1*, 91-93.
- JBARA, N., & DADI, N. (2023). La digitalisation de la fonction recrutement : Quel impact de l'Intelligence Artificielle ? *International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)*, 1654-1667.

- Jean-Denis, C., Linh Chi, V., & Xavier, P. (2021). L'influence de la transformation digitale sur l'évolution des carrières : opportunités perçues et inertie structurelle au sein de collectivités territoriales. *Revue Politiques et Management Public*, 279.
- KAIZAR, C., & HILMI, Y. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 8.
- LAHJOUI, K., HOEDEGBE, M., & ERRABIH, S. (2024). ENJEUX ET FACTEURS CLES DE SUCCES DE LA DIGITALISATION DES SERVICES PUBLICS : ETUDE DE CAS DE LA CAISSE NATIONALE DE SECURITE SOCIALE AU MAROC. *Management Control, Auditing and Finance Review (MCAFR)*, 191.
- LIFANDALI, S. (2023). La transformation des métiers d'avenir et la digitalisation des outils de gestion des ressources humaines. *Cybersécurité et nouvelles technologies pour un développement économique régulé et innovant Vol. 11 No. 01*, 199-214.
- Majdoub, N., & Majdoub, K. (2017). مزايا طرق جمع البيانات المختلفة و عيوبها و متى يتم استخدام كل منه. *مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع Volume 1, Numéro 1*, 75.
- Mecherour, M., & Hacini, I. (2018). La Fonction Ressources Humaines Dans L'administration Publique Algérienne : État Des Lieux Et Essai De Prospective. *albasher economic journal*, 370.
- NOUIRA, Z., AIT SOUDANE, J., HAJAJI, O., & RGUIBI, K. (2021). L'évolution de l'e-recrutement dans la fonction RH. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 33-48.
- OUIDA, C., & KOBIYH, M. (2023). Transformation digitale de la profession comptable à l'ère du COVID-19. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 25.
- SAA Assurances. (2025). Présentation de la SAA. *Document interne non publié*. L'entreprise SAA Assurances.
- Saouli , T. (2023). سياسة التوظيف الإلكتروني للموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية. *SARL التوظيف الإلكتروني للموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة SOUMMAM COMPUTER SYSTEM*. *كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم*, *جامعة الجزائر 3*, التسيير.

- TAFIANI, K. (2018). LE E- RECRUTEMENT EN ALGERIE : REALITE ET PERSPECTIVES. *REVUE MAGHREBINE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS*, 1-14.
- Taniou, F. (2020). الملاحظة: تقنية كثيرة الورد ونادرة التوظيف. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*. Volume 13, Numéro 1, 44,45.
- TOUHAMI, F., KOUNDI, R., CHANI, I., GHALIOUCHE, W., & MELILA, F. (2023). Le recrutement et le e-recrutement : Relation de complémentarité ou de rivalité ? *Journal d'Economie, de Management, d'Environnement et de Droit (JEMED)*, Vol 6. N° 2, 26.
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring Human Resource Management Digital Transformation : A Review and Future Research Agenda. *Journal of the Knowledge Economy*, 1482–1498.
- ZIZI, M., & BENKAMLA, M. (2021). L'ENTREPRENEURIAT DIGITAL :UN STIMULANT DE LA CROISSANCE ECONOMIQUE EN ALGERIE, CAS DERECRUTEMENT EMPLOITIC / EMPLOIPARTNER. *Journal of Contemporary Business and Economic Studies* Vol.(40) No.(2), 580- 593.
- ZOUAOUI RACHEDI, A. (2023). Analyse du degré de transformation digitale des processus RH en période de COVID. Cas des Organizations Françaises. *Journal of Contemporary Business and Economic Studies*, 400.

Webographie :

- Burens, J. (2025, février 26). *Transformation digitale : les 10 outils essentiels en entreprise*. Consulté le 03 15, 2025, sur lumapps: https://www.lumapps.com/fr/digital-workplace/outils-transformation-digitale?fbclid=IwY2xjawJH4I5leHRuA2FlbQIxMAABHb2PBYbJleV6M-s8KDK4FiQItDgn4jna7D_iECZNxIDjDmM0uDOkC5I_2A_aem_8TniQLZt5ldY7PE-nLND6g
- Coralie, P. (2025, janvier 6). *L'Applicant Tracking System (ATS), le logiciel d'aide au recrutement pour trouver les meilleurs candidats*. Consulté le 04 19, 2025, sur

appvizer: <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/recrutement/ats-system>

Fink, A. (2025, mars 13). *Organizing Your Social Sciences Research Paper*. Consulté le 03 8, 2025, sur USC Libraries: <https://libguides.usc.edu/writingguide/literaturereview>

Matt , P. (2025, Janvier 28). *The Evolution of Digital Transformation History: From Pre-Internet to Generative AI*. Consulté le 03 20, 2025, sur HatchWorksAI: https://hatchworks.com/blog/product-design/history-digital-transformation/?fbclid=IwY2xjawJIPEZleHRuA2FlbQIxMAABHWiFH1sEh8YTnGjbFOLF1fSDENLAgydmHCkx2_W5GR6UUQuH4IUrx-u7QA_aem_4QOzJxz8CE9CoWStkcr1DQ

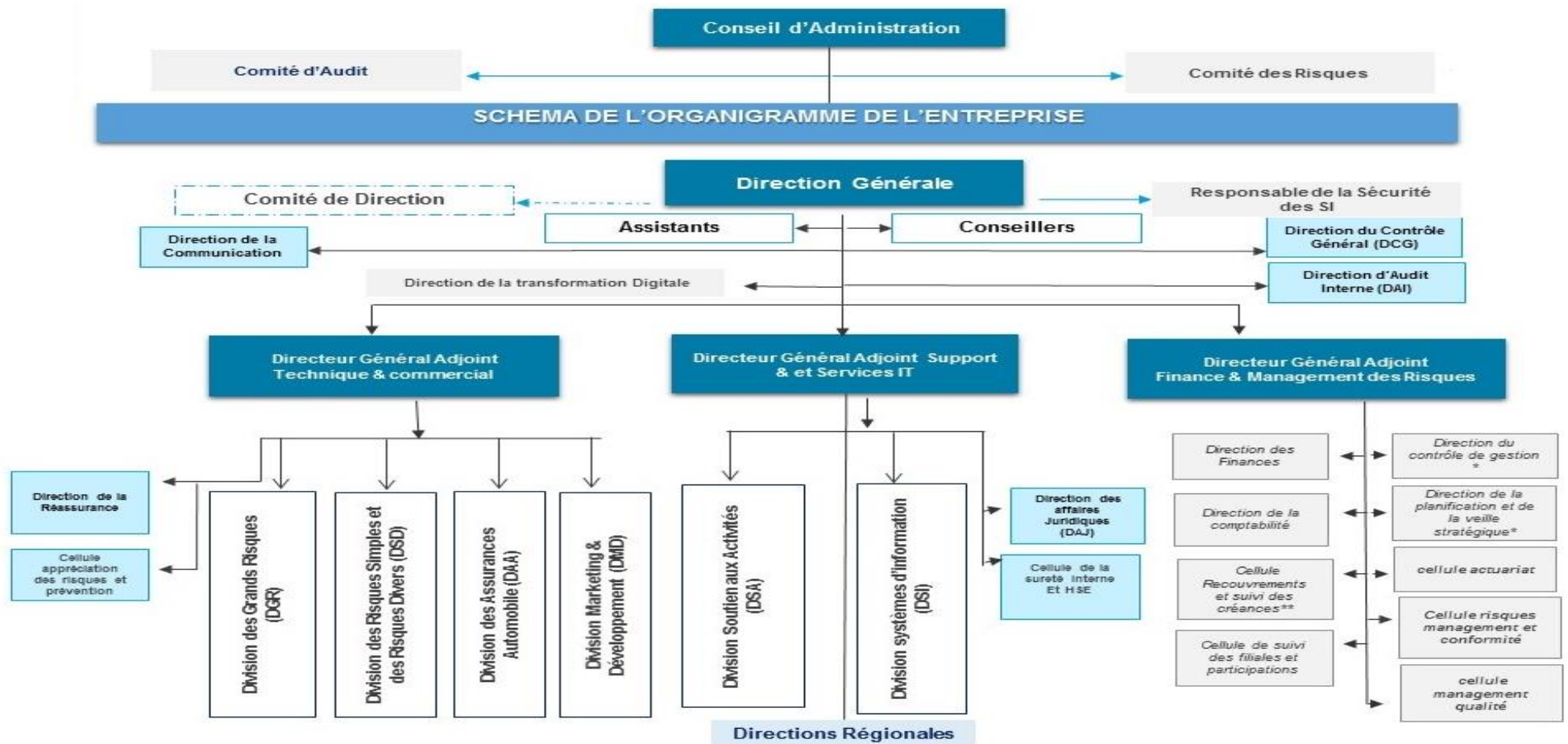
ANNEXES

ANNEXE A – GUIDE D’ENTRETIEN

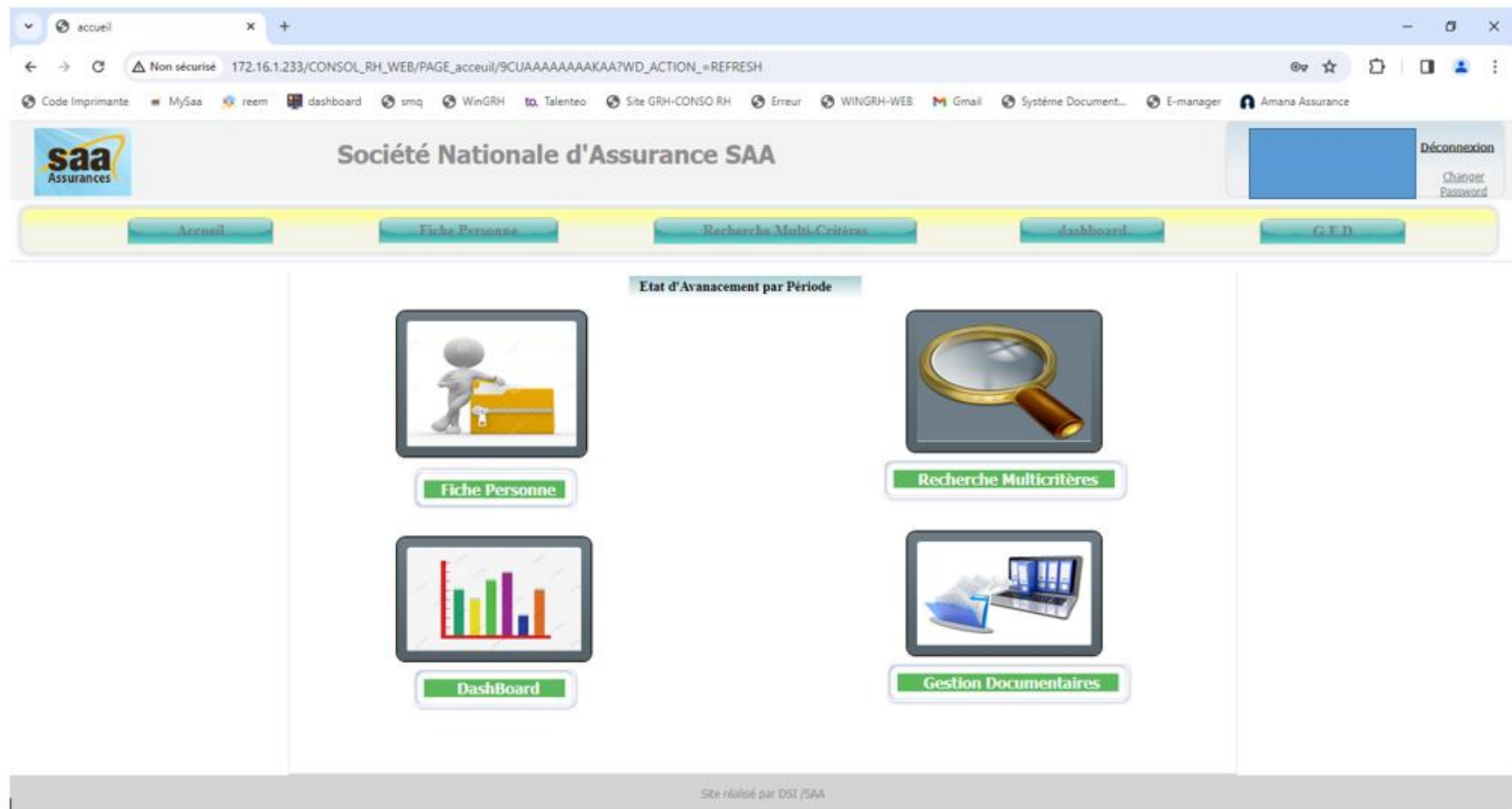
GUIDE D'ENTRETIEN			
Date :	Durée :	Lieu :	Participants :
Questions			
Partie 1 : Informations générales			
Q1-Quel poste occupez-vous actuellement au sein de l'entreprise ?			
Q2-Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?			
Partie 2 : Transformation digitale dans l'entreprise			
Q3-Quelle est votre opinion sur l'incorporation de la transformation digitale au sein de votre société ?			
-Quels changements avez-vous observés depuis sa mise en place ?			
Q4-Quels logiciels ou outils digitaux êtes-vous amené à utiliser régulièrement dans vos activités RH ?			
Q5- Quels sont, selon vous, les principaux avantages de la digitalisation avez-vous remarqués ?			
Q6-Votre organisation dispose-t-elle d'un budget spécifique pour la digitalisation des ressources humaines ?			
Q7-Les solutions digitales sont-elles bien acceptées par les équipes RH ?			
Q9-Les équipes RH bénéficient-elles d'une formation digitale ?			
Partie 3 : Processus de recrutement			
Q10-Quels obstacles rencontrez-vous fréquemment dans le cadre d'un recrutement traditionnel ?			
Q11-Quels sont les changements que vous avez observés dans le processus d'embauche depuis l'intégration des outils digitaux ?			
Q12-Pouvez-vous nous indiquer les outils digitaux utilisés pour le recrutement au sein de SAA Assurances ?			
Q13-Comment la digitalisation améliore-t-elle le processus de recrutement, selon vous ?			
Q14- Quels défis avez-vous rencontrés lors de l'intégration du recrutement digital dans votre entreprise ?			
Q15-Le processus de recrutement est-il devenu plus rapide avec l'utilisation des outils digitaux ?			

Q16 -Les coûts liés au recrutement ont-ils diminué avec l'adoption des solutions digitales ?
Q17 -Avez-vous remarqué une variation dans le taux de conversion des candidats en employés après l'adoption du recrutement digital ?
Q18 -Avez-vous noté des changements positifs et notables depuis l'adoption des outils digitaux dans le recrutement ?
Q19 -À votre avis, le recrutement digitalisé est-il perçu comme plus efficace que les méthodes classiques ?
Q20 -Quels sont les écarts observés entre le recrutement traditionnel et le recrutement digital ?
Q21 -À votre avis, le recrutement digitalisé est-il perçu comme plus efficace que les méthodes classiques ?
Q22 -Depuis l'adoption des outils digitaux dans le recrutement, êtes-vous plus satisfait du processus ?
Q23 -Quels aspects croyez-vous être les plus influents pour le taux de rétention des nouvelles recrues ?
Q24 -La digitalisation a-t-elle contribué à améliorer l'expérience des candidats dans le processus de recrutement ?
Q25 -Quels aspects spécifiques de l'expérience candidat ont été améliorés grâce à l'intégration des outils digitaux ?
Q26 -Selon vous, quels facteurs déterminent la réussite d'un recrutement digital ?
Q27 -Pensez-vous que la transformation digitale a amélioré le processus de recrutement dans votre entreprise ?

ANNEXE B – L'ORGANIGRAMME DU SAA ASSURANCES



ANNEXE C – WINGRH



WIN-GRH

person

Non sécurisé 172.16.1.233/CONSOL_RH_WEB/PAGE_acueil/9CUAAF86FcsKAA

Code Imprimante MySaa reem dashboard smq WinGRH Talento Site GRH-CONSO RH Erreur WINGRH-WEB Gmail Système Document... E-manager Amana Assurance

saa Assurances

Société Nationale d'Assurance SAA

Déconnexion
Changer
Password

Accueil Fiche Personne Recherche Multi-Critères dashboard G.E.D.

 MATRICULE Nom : Prénom :

Unité 06 Structure retraité

Employé Conjoint Enfants Exp Extérie Diplôme Promotions Sanctions Cessations Absences Congés Prêts FICHE DE PAIE FICHE FINANCIERE

Date naissance Lieu de naissance

Sit. Familiale Marié(e) Sexe Masculin Nationalité Algérienne

Serv. Nationale Accompli Nom De jeune Fille

Adresse Ville code wilaya 09 Wilaya

Telephone Mobile Email

Date de Recrut Ref. Décision Num Séc. Soc. Handicapé

Mode Paiement Banque Banque Num. Compte

Position retraité Statut Permanent Grille Poste 033 CHEF SCE ADJOINT

Fiche personne

GED

Non sécurisé 172.16.1.233/CONSOL_RH_WEB/PAGE_tableau_bord/9CUAAJydHMsKAA

Code Imprimante

MySaa

reem

dashboard

smq

WinGRH

to. Talenteo

Site GRH-CONSO RH

Erreur

WINGRH-WEB

Gmail

Système Document...

E-manager

Amana Assurance

Société Nationale d'Assurance SAA

Déconnexion

Changer Password

Accueil

Fiche Personne

Recherche Multi-Critères

dashboard

G.E.D

MATRICULE

Nom :

Prénom :

Unité

Structure

Actif

Date Décision	nom document	Désignation doc	type_document

Consulter

Site réalisé par DST /SAA

GED

ANNEXE D – RÉSULTATS DE NVIVO

MEMOIRE.nvp - NVivo

Fichier Début Créer Données externes Analyser Requête Explorer Disposition Affichage

Caractéristiques

Rechercher: Rechercher dans Caractéristiques Rechercher Effacer Recherche avancée

Caractéristiques de la source

Nom	Type	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
Informations générales		05/05/2025 16:06	HP	05/05/2025 00:59	HP
genre	Texte	05/05/2025 16:07	HP	05/05/2025 16:07	HP
ancienneté	Texte	05/05/2025 16:09	HP	05/05/2025 19:19	HP
poste occupez	Texte	05/05/2025 16:13	HP	05/05/2025 16:13	HP

Requête de recherche textuelle

Nom	Dossier source	Références	Couverture
FEDULA Meriem	Éléments internes	14	2.07%
KHETTA Hamza	Éléments internes	19	2.50%
OUMOUADEN Omar	Éléments internes	14	2.29%
Zineb Sahraoui	Éléments internes	15	2.12%

Sources

Nœuds

Caractéristiques

Collections

Requêtes

Rapports

Modèles

Dossiers

Chapitre 1, 2, 3, 4 - Compatibility Mode - Word

Taper ici pour rechercher

18°C غائم 18-21 09/05/2025

MEMOIRE.nvp - NVivo

Fichier Début Créer Données externes Analyser Requête Explorer Disposition Affichage

Nœuds

Rechercher: Rechercher dans Nœuds Rechercher Effacer Recherche avancée

Nœuds

Nom	Sources	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
Entretien 01	1	1	05/05/2025 16:03	HP	05/05/2025 16:14	HP
Entretien 02	1	1	05/05/2025 16:04	HP	05/05/2025 16:19	HP
Entretien 04	1	1	05/05/2025 16:04	HP	05/05/2025 16:20	HP
Entretien03	1	1	05/05/2025 16:04	HP	05/05/2025 16:25	HP
Processus de recrutement	4	59	04/05/2025 23:08	HP	05/05/2025 16:03	HP
Transformation digitale dans l'entreprise	4	40	04/05/2025 23:05	HP	05/05/2025 16:03	HP

Nouveau nœud... CTRL+MAJ+N

Exporter

Imprimer

Coller CTRL+V

Fusionner avec un nouveau nœud...

Trier par

Fenêtre des informations

Développer/Réduire

Actualiser F5

Détails

Petites miniatures

Miniatures moyennes

Grandes miniatures

En-têtes du nœud enfant

Personnaliser...

Réinitialiser toutes les personnalisations

Sources

Nœuds

Caractéristiques

Collections

Requêtes

Rapports

Modèles

Dossiers

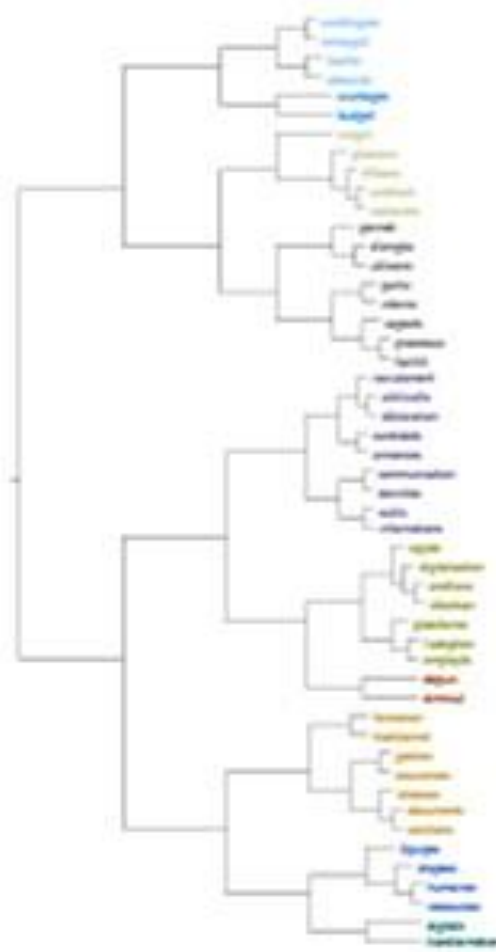
Taper ici pour rechercher

18-21 09/05/2025

Sources regroupées par similarité de mot



Requête de fréquence de mots



	A : Processus de recrutement	B : Transformation digitale dans l'entreprise
1 : Entretien 01	élargi notre prospection des candidats grâce à la publication des annonces d'emploi sur plusieurs plateformes Le processus de présélection est facilité par l'intelligence artificielle Nous avons aussi amélioré la communication avec les candidats, même ceux situés loin de notre région la consultation des dossiers des candidats est maintenant plus simple grâce à la gestion documentaire électronique (GED). EMPLOITIC pour publier les annonces d'emploi. Plateforme de télé-déclaration CNAS pour respecter les délais de déclaration. WINGRH développé en interne pour gérer les processus RH. LinkedIn pour élargir notre recherche de candidats. Entrevues vidéo via Zoom pour faciliter les échanges avec les candidats à distance. Intelligence artificielle pour analyser les CV et effectuer un premier tri des candidatures. améliore la sélection des profils en permettant de personnaliser les critères de recherche les offres d'emploi sont plus visibles grâce à la publication en ligne, ce qui facilite l'accès aux candidats La communication avec les candidats est également améliorée Oui, l'utilisation des outils digitaux a	faciliter les tâches la collecte, le traitement et l'analyse des données gagner du temps et d'avoir des informations fiables à tout moment Cette approche fait partie des priorités de la SAA, notamment pour la gestion des processus comme l'indemnisation. l'application interne WINGRH pour gérer plusieurs aspects des ressources humaines, tels que la fiche personne, la recherche multicritère, le tableau de bord, et la gestion documentaire. Cette application nous permet de gérer efficacement les informations et les documents des employés. plus grande souplesse dans la gestion des documents une meilleure fiabilité des informations, et une disponibilité rapide des données cela a optimisé nos processus de recrutement et amélioré l'image de la marque employeur Oui, la digitalisation fait partie des priorités stratégiques de l'entreprise, et un budget est alloué pour cela. Oui, toutes les équipes RH adhèrent à ce changement et sont satisfaites des outils digitaux.

	facilité et accéléré le processus. Oui, les coûts ont diminué partiellement, notamment en raison de la réduction du personnel dédié au recrutement et des économies réalisées sur le temps passé sur le processus. Le taux de conversion a été assez timide, le nombre de candidats convertis n'est pas encore très élevé. Le recrutement digitalisé offre plus de flexibilité et un gain de temps par rapport au recrutement classique. Oui, les outils digitaux ont facilité le processus et le rendent plus efficace. La simulation proposée et la confiance excessive peuvent influencer la rétention des nouvelles recrues. cela a amélioré l'image de la marque employeur, notamment en permettant de répondre plus rapidement aux candidats. La digitalisation permet aux candidats de concevoir des CV sur mesure en fonction des besoins du marché du travail.	Oui, la formation est assurée par nos informaticiens qui ont développé l'application en interne.
--	--	---

2 : entretien 02	élargi la portée de la recherche de candidats grâce à la publication des annonces sur plusieurs plateformes La présélection des candidats est plus facile grâce à l'intelligence artificielle et la gestion documentaire électronique (GED) permet un accès rapide aux dossiers des candidats la communication avec les candidats, même hors de la région, est désormais plus fluide. EMPLOITIC pour les annonces d'emploi. Plateforme de Télé-déclaration CNAS pour respecter les délais de déclaration. WINGRH pour la gestion des données des employés. LinkedIn pour rechercher des candidats. Entretien vidéo pour faciliter la communication avec les candidats à distance. Intelligence artificielle pour la présélection des CV. une sélection plus ciblée des candidats grâce à des critères de recherche personnalisés Les annonces sont accessibles instantanément via différentes plateformes et la communication avec les candidats est optimisée. Oui, les outils digitaux ont grandement accéléré le processus, notamment en automatisant certaines étapes. Oui, les coûts ont diminué, surtout grâce à la réduction du personnel impliqué et du temps consacré aux tâches administratives. Le taux de conversion reste modeste	facilité les tâches quotidiennes gagner du temps et d'avoir des informations fiables instantanément amélioré l'efficacité des processus internes, en particulier dans la gestion de l'indemnisation, ce qui permet une prise de décision plus rapide et plus informée l'application WINGRH, développée en interne, pour gérer les informations des salariés, filtrer les données, visualiser les performances via des tableaux de bord et consulter les documents administratifs des employés sous format PDF. la souplesse dans la gestion des documents administratifs (fiche de paie, titres de congé) une meilleure fiabilité des informations et une prise de décision plus rapide grâce à l'accessibilité instantanée des données Oui, SAA Assurances alloue un budget dédié à la digitalisation des ressources humaines, afin de renforcer l'efficacité et la gestion des talents. Oui, les équipes RH ont bien accueilli ces outils grâce à des formations continues et au soutien des responsables informatiques. Oui, les équipes RH reçoivent une formation régulière pour bien maîtriser l'utilisation des outils
---------------------	---	--

	mais prometteur. Nous prévoyons une augmentation avec l'amélioration continue des processus. Le recrutement digital offre une plus grande flexibilité et un gain de temps, grâce à l'automatisation de certaines étapes, contrairement au recrutement traditionnel, qui est souvent plus long et moins efficace. Oui, le processus de recrutement est devenu plus rapide, plus organisé et plus efficace, ce qui a amélioré l'expérience des recruteurs et des candidats. Le taux de rétention dépend de la simulation d'intégration et de l'accompagnement des recrues dans leurs premières semaines. Un excès de confiance, par exemple, peut nuire à la rétention si la réalité du poste est mal perçue Oui, la digitalisation a amélioré l'image de la marque employeur et permis une réponse plus rapide aux candidats permet également aux candidats de personnaliser leur CV en fonction des offres, ce qui améliore l'efficacité du processus de recrutement.	digitaux, ce qui améliore l'efficacité du travail quotidien.
--	---	---

3 : Entretien 04	Le processus a été optimisé avec une prospection plus large des candidats une présélection facilitée par l'intelligence artificielle et une meilleure communication avec les candidats, même à distance. L'accès aux dossiers des candidats est plus fluide grâce à la gestion électronique des documents (GED). EMPLOITIC pour la publication des annonces d'emploi. Plateforme de télé-déclaration CNAS pour respecter les délais. WINGRH pour gérer les ressources humaines. Entretien vidéo pour échanger avec les candidats à distance. une sélection plus précise des candidats grâce à la personnalisation des critères de recherche Elle rend également les offres d'emploi accessibles à tous via les plateformes en ligne et améliore la communication avec les candidats. Oui, l'utilisation des outils digitaux a accéléré le processus en automatisant certaines étapes et en facilitant la gestion des candidatures. Oui, les coûts ont diminué en raison de la réduction du personnel impliqué dans le recrutement et du temps économisé grâce à l'automatisation. Le taux de conversion est encore faible, mais cela pourrait être dû à un ajustement des critères de sélection et du processus.	facilite la gestion interne améliore les ressources humaines accélère les tâches administratives et réduit les coûts Elle permet d'améliorer l'efficacité dans tous les domaines. Nous utilisons WINGRH, développé en interne, pour gérer plusieurs aspects des ressources humaines. Cette application permet de gérer les informations personnelles des salariés, effectuer des recherches multicritères, générer des statistiques et gérer les documents administratifs sous format PDF. plus grande flexibilité dans la gestion des documents une fiabilité accrue de l'information, et la disponibilité instantanée des données, ce qui permet de mieux gérer les processus internes. Oui, SAA Assurances dispose d'un budget spécifique pour la digitalisation, ce qui fait partie de ses priorités stratégiques. Oui, toutes les équipes RH ont bien accepté ces solutions grâce aux formations et au support offerts. Oui, les équipes RH reçoivent des formations régulières, assurées par l'informaticien responsable du développement de l'application.
---------------------------------	--	---

	Le recrutement digital est plus flexible, rapide et optimisé grâce aux processus automatisés et à la centralisation des données, contrairement au recrutement traditionnel qui est plus lent et moins flexible. Oui, les outils digitaux ont simplifié et accéléré le processus, ce qui le rend plus fluide et efficace. Le taux de rétention est influencé par la simulation d'intégration et par la gestion de l'excès de confiance, ce qui peut affecter la motivation à long terme. la digitalisation a amélioré l'image de la marque employeur et permet des réponses plus rapides aux candidats Les outils digitaux permettent également aux candidats de concevoir des CV sur mesure, adaptés aux besoins du marché.	
--	--	--

4 : Entretien03	Elargissement de la prospection des candidats grâce à la publication des annonces. Facilitation de la présélection des candidats via l'intelligence artificielle. Amélioration de la communication avec les candidats, même à distance. Simplification de la consultation des dossiers des candidats grâce à la GED (Gestion Électronique des Documents). Facilitation des déclarations auprès des services de la CNAS. EMPLOITIC pour la publication des annonces. Plateforme de télé-déclaration CNAS pour respecter les délais. WINGRH pour la gestion des ressources humaines. LinkedIn pour élargir la recherche de candidats. Entretiens vidéo (par exemple via Zoom) pour faciliter les échanges avec les candidats à distance. Intelligence artificielle pour le traitement des CV. accélère la présélection des candidats grâce à l'automatisation Elle facilite également la communication avec les candidats, même à distance simplifie la gestion des candidatures grâce à la centralisation des données et la gestion électronique des documents. Oui, l'utilisation des outils digitaux a rendu le processus plus rapide et plus efficace. Oui, les coûts ont diminué partiellement grâce à la réduction du personnel impliqué dans le recrutement et au gain	facilite les tâches quotidiennes gagner du temps et de fournir des informations fiables en temps réel amélioré l'efficacité globale et la précision des informations, notamment dans des domaines comme l'indemnisation Cette approche est désormais essentielle pour la gestion de l'entreprise. Nous utilisons l'application interne WINGRH, qui regroupe plusieurs fonctionnalités : Fiche personne : Informations personnelles des salariés. Recherche multicritères : Sélection des données selon les besoins. Dashboard : Statistiques par durée ou région. Gestion documentaire : Consultation des pièces administratives sous format PDF. la souplesse dans la gestion des documents (fiches de paie, titres de congé) une fiabilité accrue des informations disponibles en temps réel et une prise de décision plus rapide grâce à la disponibilité immédiate des données Oui, SAA Assurances alloue un budget spécifique pour la digitalisation, incluant l'acquisition de logiciels, l'amélioration des outils existants et la formation du personnel pour assurer une transition fluide. Oui, les équipes RH ont bien
--------------------	---	--

	de temps dans le processus. Le taux de conversion reste modeste, mais il commence à augmenter lentement. Le recrutement digitalisé offre plus de flexibilité, un gain de temps, et utilise des outils automatisés pour simplifier le processus. Le recrutement traditionnel prend plus de temps et nécessite davantage d'efforts manuels. Oui, les outils digitaux ont optimisé et simplifié le processus, rendant chaque étape plus rapide et plus fluide. Le taux de rétention dépend de la simulation d'intégration, de la gestion de l'excès de confiance (par la formation continue), et de l'intégration dans la culture de l'entreprise. Oui, la digitalisation a amélioré l'image de la marque employeur et a facilité la communication avec les candidats rendu le processus de recrutement plus transparent et engageant, et a permis aux candidats de postuler facilement et de suivre l'avancement de leur candidature.	accueilli ces solutions grâce à la formation continue et au support technique. Oui, la formation est dispensée par notre informaticien interne, ce qui permet à l'équipe RH de bien maîtriser les outils digitaux.
--	--	--

ANNEXE E – LINKEDIN ET EMPLOITIC DE SAA ASSURANCES

Emploitic de SAA Assurances

The screenshot shows the SAA Assurances profile on the Emploitic platform. At the top, the Emploitic logo and navigation links (Offres d'emploi, Découvrir les entreprises, Emploitic Learning, New, Blog) are visible. The SAA logo is prominently displayed on the left. The main header features the company name 'SAA La Société Nationale d'Assurance' along with its sectors (Banque, Assurance, Finance) and location (Alger, Algérie). Below this, tabs for 'Entreprise', 'Équipe', and 'Offres d'emploi' are present. The 'Entreprise' tab is active, showing a 'Qui sommes-nous ?' section with a brief history and a 'Découvrez la culture d'entreprise de la SAA' video player. Key statistics are highlighted: 60 years of success, 4000 employees, and 573 trained collaborators in 2023.

Emploitic Offres d'emploi Découvrir les entreprises Emploitic Learning **New** Blog Espace recruteur

saa Assurances

SAA La Société Nationale d'Assurance
Banque, Assurance, Finance Alger, Algérie

Entreprise Équipe Offres d'emploi

Qui sommes-nous ?
Entreprise Publique
Economique, agréée pour pratiquer l'ensemble des branches d'assurance, créée en 1963, La Société Nationale d'Assurance (SAA) sise aujourd'hui au

60 ans de succès 4000 employés 573 collaborateurs formés en 2023

Découvrez la culture d'entreprise de la SAA

LinkedIn de SAA Assurances

The screenshot displays the SAA Société Nationale d'Assurance LinkedIn page. The header includes the LinkedIn logo, a search bar, and navigation icons (Accueil, Réseau, Emplois, Messagerie, Notifications, Vous). The main profile section shows the SAA logo, the company name 'SAA Société Nationale d'Assurance', and its location (Assurances - ALGER). It also indicates 9 K abonnés and 1 K-5 K employés. A section for 'Envoyer un message' and 'Suivi' is visible. The 'Accueil' tab is selected, showing a 'Descriptif' section. On the right, there's a 'See who's hiring on LinkedIn.' banner and a 'Pages également consultées' section featuring the SAA profile again.

in Recherche Accueil Réseau Emplois Messagerie Notifications Vous Pour les entreprises Essayez Premium pour 0 USD

saa Assurances

SAA Société Nationale d'Assurance ✓
Assurances - ALGER · 9 K abonnés · 1 K-5 K employés

Amani Nor Elimane et 7 autres relations suivent cette page

Envoyer un message Suivi

Accueil À propos Posts Emplois Personnes

Descriptif

See who's hiring on LinkedIn.

Pages également consultées

saa SAA Société Nationale d'Assurance
Assurances
6 682 abonnés
Amani Nor Elimane et 5 autres relations suivent cette page

Messagerie