

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

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



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management des Ressources Humaines.

**Le E-recrutement : impact des TIC sur les pratiques du
recrutement traditionnel**

Cas : HUAWEI Télécommunication Algérie Sarl.

Elaboré par :
EZZIANE Hanane

Encadré par :
Pr MEZAACHE Yazid

Année 2020/2021

Résumé :

L'utilisation des TIC dans le MRH en général, et dans le processus de recrutement en particulier, est une pratique qui se développe de plus en plus. Cette étude est une tentative de connaître l'étendue de l'utilisation du recrutement électronique et de mesurer son efficacité qui s'est évaluée à travers l'identification des avantages, des inconvénients et des contraintes. En effet, cette recherche fournit est un aperçu général de la façon dont les recruteurs perçoivent la valeur du E-recrutement. Afin de confronter à des résultats pour mieux comprendre les détails de la situation et dévoiler les différents aspects de la pratique du E-recrutement au sein de HUAWEI Télécommunications Algérie Sarl, nous avons procédé par une étude mixte approfondie à travers une approche qualitative à l'aide une observation et des entretiens, et une approche quantitative à l'aide d'un questionnaire destinés à un échantillon d'un 80 d'employés.

Les résultats obtenus dans ce travail de recherche soutiennent l'utilisation du E-recrutement. En conséquence, il judicieux que les recruteurs aussi, ceux qui n'optent pas pour cette pratique RH, que ceux qui négligent une de ses dimensions s'impliquent davantage.

Les mots clés : E-recrutement- HUAWEI Télécommunications Algérie – TIC- Recrutement

Abstract :

The use of ICT in HRM in general, and in the recruitment process in particular, is a practice that is developing more and more. This study is an attempt to understand the extent of the use of electronic recruiting and to measure its effectiveness which has been assessed through the identification of the advantages, disadvantages and constraints.

Indeed, this research provides is a general overview of how recruiters perceive the value of e-recruiting. In order to compare the results to better understand the details of the situation and unveil the different aspects of the practice of E-recruitment within HUAWEI Telecommunications Algeria Sarl, we proceeded with an in-depth mixed study through a qualitative approach to the assists observation and interviews, and a quantitative approach using a questionnaire aimed at a sample of 80 employees.

The results obtained in this research work support the use of E-recruitment. Consequently, it makes sense that recruiters too, those who do not opt for this HR practice, that those who neglect one of its dimensions get more involved.

Keywords: E- recruitment - HUAWEI Télécommunications Algérie – ICT- Recruitment

المخلص:

ان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية بشكل عام، وفي عملية التوظيف على وجه الخصوص يعد ممارسة تتطور أكثر فأكثر. هذه الدراسة هي محاولة لفهم مدى استخدام التوظيف الإلكتروني وقياس فعاليته التي تم تقييمها من خلال تحديد أهميته مزاياه ، عيوبه وقيوده.

في الواقع ، يقدم هذا البحث لمحة عامة عن كيفية إدراك المجندين لقيمة التوظيف الإلكتروني. من أجل مقارنة النتائج لفهم تفاصيل الموقف بشكل أفضل وكشف النقاب عن الجوانب المختلفة لممارسة التوظيف الإلكتروني في شركة Sarl Algeria HUAWEI Telecommunication ، شرعنا في دراسة مختلطة متعمقة من خلال نهج نوعي للمراقبة

المساعدة و المقابلات الشخصية ، ومنهج كمي باستخدام استبيان يستهدف عينة من 80 موظفًا. النتائج التي تم الحصول عليها في هذا العمل البحثي تدعم استخدام التوظيف الإلكتروني. وبالتالي، فمن المنطقي أن يقوم القائمون بالتوظيف و أيضا أولئك الذين ال يختارون ممارسة الموارد البشرية أولئك الذين يتجاهلون أحد أبعادها أن يشاركون بأن بشكل أكبر.

كلمات البحث: التوظيف الإلكتروني- HUAWEI Télécommunications Algérie - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - التوظيف

Remerciements :

Avant tout, je remercie Dieu le tout puissant qui m'a donné le courage et la puissance pour accomplir ce travail.

Je tiens à remercier L'Ecole National Supérieur de Management qui m'a offert l'opportunité d'un stage pratique pour l'élaboration de ce mémoire en vue de l'obtention d'un master en management des ressources humaines.

Je tiens à remercier HUAWEI Télécommunication Algérie SARL, l'entreprise qui m'a accueilli dans le cadre de notre stage pratique ; et en particulier ceux du service RH, qui nous ont accompagnés dans notre enquête au sein de l'entreprise.

Je souhaite remercier mon directeur de mémoire Mr. Yazid MEZAACHE pour son soutien et orientation tout au long de la réalisation de mon travail.

Je remercie mes chers parents, mes frères et ma sœur qui m'ont donné de l'amour et qui m'ont encouragé durant mes études, qu'ils trouvent ici le témoignage de ma profonde reconnaissance ; tous mes amis qui m'ont toujours encouragé.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon stage et qui m'ont aidée lors de la rédaction de ce mémoire.

Sommaire

Remerciements.....	Error! Bookmark not defined.
LISTE DES TABLEAUX.....	11
Introduction.....	4
Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique	8
1 Revue littérature.....	4
1.1 L'intégration des TIC dans la GRH:	4
1.2 L'intégration des TIC dans le recrutement.....	8
2 Cadre conceptuel.....	11
La dématérialisation des processus RH (émergence et développement du E-MRH).....	11
2.1 Définition du Management des ressources humaines	11
2.2 Développement du MRH.....	11
2.2.1 Jusqu'à la seconde guerre Mondiale.....	11
2.2.2 La période 1945-fin des années 1980	12
2.2.3 La professionnalisation de la fonction (fin 1980-2000).....	13
2.2.4 La digitalisation de la ressource humaine (2000-jusqu'à aujourd'hui)	14
2.3 Les éléments constitutifs de RH.....	14
2.4 L'offre et la demande du marché de travail.....	15
2.4.1 Définition du marché de travail	15
2.4.2 Définition de l'offre du travail.....	15
2.5 La stratégie des ressources humaines au service la stratégie générale l'entreprise	16
3 Système d'information (SI).....	17
3.1 Système d'information ressource humaine (SIRH)	17
3.2 L'apparition et intégration des Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)	17
3.3 L'introduction des NTIC dans l'entreprise.....	18
3.4 Définition des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)	19
3.4.1 Historique de l'E-recrutement	19

3.4.2	Définition de recrutement traditionnel	20
3.4.3	Définition de l'E-recrutement	20
3.5	Intégration	21
3.6	Avantages et enjeux de l'E-recrutement	22
3.7	Processus de recrutement électronique.....	25
3.8	Définition de la gestion des talents.....	26
3.8.1	Le rôle de l'E-recrutement dans la valorisation des talents.....	28
3.9	E-recrutement au service de la GPEC	29
3.9.1	La GPEC au service de l'E-recrutement.....	29
3.9.2	GPEC au niveau de l'entreprise.....	30
3.9.3	GPEC au niveau d'une branche professionnelle	31
3.9.4	GPEC au niveau d'un territoire (GPEC T).....	32
3.10	Les acteurs du marché de l'E-recrutement.....	33
4	Cadre juridique.....	42
5	Audit du recrutement	44
5.1.1	Le coût d'un recrutement	44
5.2	Les missions d'audit du recrutement.....	47
a)	L'audit de conformité.....	47
5.3	Les critères pour un recrutement efficace et efficient	48
6	Méthodologie de recherche	50
6.1	Approche méthodologique	50
6.1.1	La population étudiée	50
6.1.2	L'échantillonnage	50
6.1.3	Le choix de l'échantillon.....	51
6.2	Les instruments de collecte de données	51
6.2.1	L'observation non participante	51
6.2.2	Le questionnaire	51
6.3	Les raisons du choix du thème	52

6.4	L'objectif de la recherche.....	52
6.5	La problématique	53
6.6	Question spécifiques.....	54
6.7	Les hypothèses de la recherche	54
Chapitre 2 : contexte organisationnel et discussion des résultats.....		4
1	La présentation générale HUAWEI Télécommunication Algérie Sarl	58
1.1	Processus de recrutement de l'entreprise.....	59
2	Analyse et interprétation des données.....	63
2.1	Les entretiens.....	63
2.2	Analyse des résultats du questionnaire	65
Conclusion		83
Annexe		84

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Fréquence d'utilisation des sites web et medias sociaux	Page: 65
Tableau 2 : Fréquence d'utilisation du E-recrutement	Page: 65
Tableau 3 : les Défis rencontrés par HUAWEI suite à l'embauche	Page: 67
Tableau 4 : degrés d'accord concernant le E-recrutement	Page: 68
Tableau 5 : degrés de satisfaction quant à la qualité des CV	Page: 69
Tableau 6 : degrés de satisfaction concernant l'offre d'emploi	Page: 70
Tableau 7 : degrés d'accord quant à la base de données	Page : 71
Tableau 8 : degrés de satisfaction quant à l'avantage du E-recrutement	Page: 72
Tableau 9 : degrés de satisfaction quant à la candidature des candidats à travers le E-recrutement	Page: 73
Tableau 10 : les sites web2.0 les plus utilisé par Huawei	Page: 74
Tableau 11 : estimation des candidats appelés à passer un entretien suite au E-recrutement	Page: 75
Tableau 12 : l'entretien donne t-il suite à une embauche	Page: 76
Tableau 13 : Répartition de l'échantillon selon le sexe	Page: 77
Tableau 14 : Répartition de l'échantillon selon l'age	Page: 77
Tableau 15 : Répartition de l'échantillon selon la direction d'affectation	Page: 80

Glossaire :

NTIC: ensemble des techniques utilisées pour le traitement et la transmission des informations. L'adjectif « nouvelles » est aujourd'hui dépassé et l'on préférera la notion de «TIC».

Réseaux sociaux numériques: réseaux sociaux formalisés par l'intermédiaire d'un dispositif fondé sur les technologies numériques et dont l'objet est la constitution ou la reconstitution de connexions sociales, leur gestion et/ou leur mobilisation à des fins personnelles ou professionnelles. Selon le profil du candidat recherché, les recruteurs vont mobiliser des réseaux sociaux professionnels (comme Viadeo, LinkedIn) et/ou des réseaux sociaux personnels (Facebook).

Sites d'e-recrutement (ou «job board»): forme dématérialisée des processus de recrutement, allant de la publication de l'offre à la gestion des candidatures. Ces sites mettent à la disposition des candidats et des employeurs des espaces respectifs et facilitent la rencontre entre l'offre et la demande d'emploi. Les informations sont traitées et gérées par des logiciels en réseau informatique. Exemples de sites spécialisés: monster.fr, pole-emploi.fr, apec.fr. Des sites d'annonces généralistes permettent aussi le rapprochement d'offres et de demandes d'emploi. Les entreprises se dotent également d'un espace sur leur site internet, dédié à leurs recrutements.

Big data : Selon la définition donnée par le cabinet Gartner, le big data est un ensemble de données d'une grande variété, d'un volume croissant circulant à une grande vitesse. Dans l'univers des RH, les big data peuvent notamment servir à mieux définir les profils recherchés lors d'un processus de recrutement, à retenir les talents présents dans l'entreprise en rassemblant des informations sur qui les fidélise ou ce qui motive leur départ.

Chasseur de têtes : Il travaille main dans la main avec les équipes RH d'une entreprise pour trouver des profils à haute valeur ajoutée pour des postes à responsabilités, de type cadre dirigeant. Pour approcher ces talents, le chasseur de tête peut avoir recours à différentes méthodes : approche directe lors de congrès ou de salons professionnels, e-recrutement, cooptation.

Compétences-clés : C'est un ensemble de savoir-faire et de connaissances nécessaires à un individu pour s'épanouir dans sa vie personnelle et professionnelle. Elles recouvrent huit grands domaines : la communication dans la langue maternelle, la communication dans une langue étrangère, la culture mathématique et les compétences de base en sciences et technologies, la culture numérique, apprendre à apprendre, les compétences sociales et civiques, l'esprit d'initiative et d'entreprise, la sensibilité et l'expression culturelle. Pour un

recruteur, il est essentiel d'identifier les compétences-clés nécessaires à la prospérité de l'entreprise afin de sélectionner les bons candidats.

Curriculum vitae : Le curriculum vitae ou CV est un document résumant le profil d'un candidat à un poste : son état civil, ses diplômes, son parcours professionnel, ses compétences, ses centres d'intérêt.

CVthèque : Il s'agit d'une base de données répertoriant des CV dans laquelle les recruteurs peuvent effectuer des recherches multicritères de candidats dans le cadre de leur sourcing.

GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) : La GPEC est un outil RH qui permet d'évaluer les besoins en ressources humaines de l'entreprise (effectif, compétences, coûts) pour ensuite anticiper et planifier la stratégie d'entreprise. L'objectif, in fine, est d'adapter les effectifs et les compétences à ses besoins.

Guerre des talents : Utilisée pour la première fois par McKinsey en 1997, l'expression « guerre des talents » décrit la difficulté rencontrée par les entreprises à recruter des profils hautement qualifiés. Certains secteurs d'activité, demandant des compétences rares et pointues, comme la santé, l'éducation, l'ingénierie civile, le BTP, l'énergie, l'ingénierie électrique et la mécatronique, la logistique et la sécurité, sont, à cet égard, particulièrement en tension.

SIRH (Système d'information des Ressources Humaines) : C'est un ensemble de logiciels destinés à faciliter la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise. Cet outil peut assumer différentes fonctions : gestion de la paie (centralisation des informations telles que le nombre d'heures travaillées, les journées d'absence...), gestion des prestations de travail (planning des jours d'absence et de présence), gestion des prestations sociales (Assurance maladie, complémentaires...), gestion de l'humain (informations relatives à l'identité, aux diplômes, aux formations, à l'évolution de carrière du salarié).

Vivier de candidats : Il s'agit d'une base de données où une entreprise regroupe les profils des candidats qu'elle estime intéressants. C'est une CVthèque personnalisée avec un moteur de recherche intégré qui permet au recruteur de retrouver facilement le candidat le plus en adéquation avec le poste à pourvoir.

Introduction

Au sein des organisations de l'économie de la connaissance, les individus sont les créateurs et les détenteurs de la ressource stratégique que constituent les savoirs.¹

Le seul point de vue impératif pour une organisation qui peut l'enflammer et lui donner une direction pour s'épanouir est la main-d'œuvre d'une organisation. Les ressources humaines sont l'appareil de moyens de toute organisation. Une organisation doit être avant-gardiste et déterminée à atteindre l'objectif qu'elle veut atteindre. Mais tout dépend du fait que toutes les ressources que l'organisation approvisionne de l'environnement en ce qui concerne les ressources humaines, etc. Aujourd'hui, dans cette course, les entreprises nationales, multinationales et internationales courent dans ce domaine pour mettre en commun la meilleure main-d'œuvre pour leur organisation afin d'obtenir les meilleurs employés pour le recrutement de l'organisation.

À l'ère de la mondialisation et de la compétitivité, l'utilisation croissante des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans tous les secteurs est une nécessité pour de nombreuses tâches personnelles et professionnelles. Les TIC sont utilisés pour faciliter la connectivité des personnes et des organisations dans le monde entier.

En effet, les organisations s'efforcent d'acquérir les outils et les moyens nécessaires pour remplir leurs fonctions de manière flexible, innovante, efficace et stratégique. En d'autres termes, elles s'efforcent de conceptualiser de nouveaux facteurs de différenciation et de compétitivité, sur lesquels elles peuvent s'appuyer pour atteindre leurs objectifs stratégiques. Le facteur humain apparaît comme un élément clé qui peut conférer aux organisations un avantage concurrentiel durable et inimitable.

Les entreprises se rendent compte que les ressources humaines sont passées du statut de facteur de coût à celui de facteur de réussite. Les ressources humaines dont dispose une organisation agissent comme une force de propulsion qui la met sur la voie de la performance et de la compétitivité. Par conséquent, les organisations se concentrent de plus en plus sur le recrutement, la rétention et le développement d'employés qualifiés. À cette fin, la gestion des ressources humaines (GRH) est à la fois une discipline scientifique et une pratique qui met l'accent sur ces concepts.

La pandémie de coronavirus (Covid-19) a donné lieu à une nouvelle forme de « recrutement », plus holistique. La généralisation du télétravail a interrompu de nombreux processus de recrutement planifiés et en cours. Cela a donné aux administrations un espace pour repenser

¹Ferrary M. et Pesqueux Y (2011), Management de la connaissance. Knowledge Management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance, Economica, p264.

comment le recrutement peut et doit fonctionner pas seulement pour maintenir la continuité, mais à utiliser de manière plus stratégique comme outil pour attirer, évaluer, recruter et intégrer des candidats avec les types de compétences et d'expérience utiles.

L'entreprise n'est pas un simple acteur économique mais constitue « une affaire de société » dont les actions influencent de nombreuses parties prenantes.²

En revanche, la fonction des ressources humaines tend à utiliser les TIC pour développer ses différentes pratiques, non seulement sur le plan administratif, mais aussi sur les processus managériaux, les activités spécialisées et stratégiques, comme le recrutement, la formation, l'évaluation, la gestion des compétences et la rémunération. La révolution numérique dans la gestion des ressources humaines est un véritable levier pour réorganiser ou améliorer les compétences humaines nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.

Les professionnels du recrutement voient dans l'utilisation de ces "nouvelles" technologies de l'information et de la communication (TIC) une véritable opportunité, dans la mesure où elles permettent une plus large diffusion et une meilleure accessibilité de l'offre et de la demande d'emploi disponible. Du côté des candidats, la recherche d'emplois sur les sites web est de plus en plus un réflexe, voire une nécessité. Pour les managers, il est désormais impensable de ne pas avoir un profil sur les réseaux sociaux professionnels. Pour les recruteurs, vérifier les informations fournies par un candidat sur internet est devenu une pratique courante. Plus récemment encore, le phénomène du Big Data a transformé internet en un véritable marché de l'information, où les données personnelles sont collectées et analysées afin d'offrir aux utilisateurs les services les plus personnalisés. Dans le domaine de l'emploi, et en particulier du recrutement, ces ressources sont mobilisées pour la recherche et l'identification des profils de candidats qui correspondent le mieux aux besoins d'une entreprise. Alors que les pratiques de recrutement évoluent rapidement pour s'adapter aux opportunités offertes par le "tout numérique".

Le recrutement électronique ne semble pas encore répondre aux principales attentes de ses utilisateurs: une interactivité instantanée entre "l'offre et la demande", rapprochant recruteurs et candidats sans les contraintes et les blocages des modèles de la "vieille économie". Dans ces conditions, on peut se demander si l'essor du recrutement électronique n'est qu'une mode

²Sainsaulieu R. (1992), L'Entreprise une affaire de société, Presses de la FNSP.

passagère ou une véritable révolution susceptible de modifier profondément le domaine des ressources humaines.

De là on sort peut se poser la problématique suivante :

Peut-on construire une base de données RH à travers le E-recrutement ?

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

1 Revue littérature :

Pour ce faire, nous allons dans un premier temps commencer par la présentation des fondements théoriques se rapportant à la thématique soulevée, en l'occurrence la gestion électronique des ressources humaines.

1.1 L'intégration des TIC dans la GRH:

Le terme e-GRH a été utilisé pour la première fois en 1990, lorsque le commerce électronique a envahi le monde des affaires, et le concept faisait référence à la réalisation de transactions RH à l'aide de la technologie Web (Lengnick-Hall et Moritz, 2003 : 365).³

En effet, les TIC adoptées par la fonction RH sont appelées Système d'information sur les ressources humaines (SIRH), Gestion des ressources humaines virtuelles (GRHV) ou Gestion électronique des ressources humaines (GERH). Ce concept, sous ses différentes appellations, a fait l'objet de plusieurs définitions mentionnées par les auteurs. DeSanctis (1986, p. 16) considère le SIRH comme "un système d'information spécialisé dans le traitement des aspects fonctionnels de l'organisation, conçu pour soutenir les activités de planification, d'administration, de décision et de contrôle de la gestion des ressources humaines". Lepak et Snell (1998, p. 216) considèrent la gestion des ressources humaines en ligne comme " une structure en réseau, basée sur le partenariat et médiatisée par les technologies de l'information pour aider l'organisation à acquérir, développer et déployer le capital intellectuel ".⁴

La gestion des ressources humaines en ligne est définie par Strohmeier (2007, p. 20) comme " la planification, la mise en œuvre et l'application des technologies de l'information, à la fois pour la mise en réseau et pour soutenir deux ou plusieurs acteurs (individuellement ou collectivement) dans l'exécution partagée des activités de la fonction RH ".⁵

Dans la même veine, d'autres définitions ont été attribuées à l'e-GRH en particulier. Voermans et van Veldhoven (2007, p. 997) définissent la e-GRH comme " le soutien administratif de la fonction RH dans l'organisation par l'utilisation de la technologie ".

L'e-GRH est "une manière de mettre en œuvre des stratégies, des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines dans les organisations par le biais d'un soutien

³ DeSanctis, G. (1986), Human resource information systems: A current assessment. *MIS Quarterly*, Volume 10(1), pp. 15-27. <http://dx.doi.org/10.2307/248875>.

⁴ Lepak, D. P. and S. A. Snell (1998), Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*,

⁵ Ruël, H., T. Bondarouk and J. K. Looise (2004), E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. *Management Revue*, Volume 15(3), pp. 364-380. <http://www.jstor.org/stable/41783479>

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

conscient et direct des technologies du web" (Ruël et al., 2004). Bondarouk et Ruël (2009) définissent l'e-GRH comme " un terme générique couvrant l'ensemble du contenu et des mécanismes permettant de réunir la GRH et les TIC pour créer de la valeur au sein des organisations et entre elles ". " La GRH en ligne est un moyen de mettre en œuvre des stratégies, des politiques et des pratiques RH dans les organisations en utilisant pleinement les canaux technologiques basés sur le web " (Davoudi et Fartash, 2012, p. 76). En plus de définir le concept d'e-GRH, les auteurs se sont également attachés à présenter, d'une part, les bénéfices générés par la mise en pratique de l'e-GRH, d'autre part, à mettre en évidence ses différents types ainsi que ses principales dimensions. Selon Zafar et al (2010, p. 26), "l'application de l'e-GRH perturbe le rôle traditionnel de l'administration, offrant à la fonction RH des avantages stratégiques". "Les compétences en matière de TIC dans les organisations conduisent à des compétences en matière de RH et à des performances professionnelles efficaces" (Suen et Yang, 2012, p. 615).⁷

"Les spécialistes de l'informatique ont développé un certain nombre de logiciels qui convertissent les activités RH d'une simple fonction de maintenance, en un système informatisé reproduisant une fonction stratégique, et ouvrant une nouvelle voie appelée e-HRM" (Lengnick Hall et Moritz, 2003). "L'e-GRH transforme le rôle des RH d'un rôle opérationnel, administratif et fonctionnel à un rôle plus réactif, stratégique, consultatif et proactif" (Ulrich, 1997).⁸

En ce qui concerne les différents types de e-GRH, Lepak et Snell (1998, pp. 219-220) les regroupent globalement en trois segments :

- La e-GRH opérationnelle, qui représente principalement les tâches administratives de la gestion des ressources humaines ;
- l'e-GRH relationnelle, qui se concentre sur le soutien des activités plus avancées de la gestion des ressources humaines, à savoir le recrutement, la formation, l'évaluation et la rémunération ;

⁷ Suen, H. Y. and J. M. Yang (2012), IT competencies influence on HR competencies and job performance: A mediated model. *Prime Journal of Business Administration and Management*, Volume 2(7), pp. 610-618.

⁸ Lengnick-Hall, M. L. and S. Moritz (2003), The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research*, Volume 24(3), pp. 365- 379. <http://dx.doi.org/10.1007/s12122-003-1001-6>

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

- la gestion des ressources humaines en ligne transformationnelle, qui a une composante stratégique comprenant les processus de changement organisationnel et la gestion des connaissances et des compétences.

- A la lumière de ce qui précède, les principales dimensions de l'e-GRH peuvent être résumées comme suit :

- La gestion administrative et salariale : c'est en effet la première dimension de la GRH qui a vu l'introduction et l'utilisation des TIC dans l'accomplissement de ses différentes contributions, à savoir la Gestion des Temps et des Activités (GTA), qui concerne la gestion du temps de travail, des absences, des RTT, etc. ainsi que la gestion administrative du personnel, qui comprend tous les aspects administratifs de la fonction RH, allant de la signature des contrats à la délivrance des certificats administratifs. - E-recrutement : il s'agit d'une pratique avantageuse pour toute organisation, car elle automatise et simplifie le processus d'identification et de recrutement des candidats.

- Recrutement électronique : Il s'agit d'une pratique bénéfique pour toute organisation car elle automatise et simplifie le processus d'identification, de localisation et d'attraction de candidats potentiels pour pourvoir un poste vacant. En fait, "c'est l'un des domaines du recrutement contemporain qui connaît la croissance la plus rapide. L'obtention de candidats par le biais d'Internet, connue sous le nom d'e-recrutement, est un ensemble de méthodes de recrutement qui connaît une croissance dynamique" (Listwan 2010).⁹

- E-sélection : il s'agit de l'automatisation, par le biais d'un système d'information connecté au web, du processus de réception des candidatures en ligne afin de pouvoir identifier celles qui présentent un intérêt pour l'organisation. De même, ce processus peut être étendu à des tests écrits ou oraux en ligne. "L'importance de ce processus est démontrée par la facilitation de la gestion du flux massif de candidatures. Le processus de sélection est un aspect essentiel de la gestion des ressources humaines dans toute une série de familles d'emplois et de niveaux au sein des organisations " (Gueutal & Stone, 2005 ; Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015 ; Tippins, 2011, 2015)¹⁰

⁹ Listwan, T. (Ed.) 2010. Zarządzanie kadrami [People management]. Beck Warszawa. 442 p.

¹⁰ Gueutal, H. G., & Stone, D. L. (Eds.) (2005). The brave new world of eHR: Human resources in the digital age. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

. - L'apprentissage en ligne : Il s'agit d'une approche visant à faciliter et à optimiser l'utilisation et le partage des connaissances et le transfert des compétences en utilisant les technologies de l'information et de la communication. " L'apprentissage en ligne fait référence à l'utilisation de technologies basées sur le Web pour fournir un large éventail de solutions visant à améliorer les connaissances et les performances " (Rosenberg, 2001 ; Wentling et al, 2000).¹¹

Selon Ong & Wang (2004), "l'apprentissage électronique est le terme largement utilisé pour décrire le contenu éducatif ou l'expérience d'apprentissage fournis ou rendus possibles par les technologies électroniques". "L'apprentissage électronique peut intégrer un accès synchrone ou asynchrone et peut être réparti géographiquement avec des délais variables" (Wentling, Waight, Fleur, Wang & Kanfer, 2000).¹²

- Gestion électronique des performances et des compétences : C'est l'une des pratiques qui revêt une importance remarquable en raison de son aspect stratégique. Les défis de cette pratique RH commencent par la définition et l'application systématiques des critères d'évaluation des compétences dont dispose l'organisation. Ce processus crucial ne peut être réalisé de manière efficace et efficiente qu'avec l'aide des TIC. En effet, l'automatisation de ce processus semble indispensable, en raison de la nécessité de traiter les résultats obtenus afin de reproduire facilement trois autres pratiques RH stratégiques, à savoir la formation, la gestion de carrière et la rémunération.

- E-leadership : il s'agit d'une combinaison de leadership et de TIC. Avolio et al. (2014, p.107) définissent l'e-leadership comme " un processus d'influence sociale ancré dans des contextes proximaux et distaux, médiatisé par les TIC, qui peut produire un changement dans les attitudes, les sentiments, la pensée, le comportement et la performance ". En ce sens, il s'agit d'un processus d'influence sociale qui envisage de soutenir la composante motivationnelle et, en fait, la composante performance, en tirant parti des TIC. Ayant d'abord exploré la genèse et l'émergence de l'intégration des TIC dans la GRH parmi les disciplines

¹¹ Rosenberg, M. J. (2001) E-learning Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age, New York:McGrawHill.

¹² Wentling, T. and Others (2000). E-learning: A Review of Literature. Retrieved from: <http://learning.ncsa.uiuc.edu/papers/elearnlit.pdf>don Nov.2005.

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

de gestion actuelles, nous nous pencherons ensuite, de manière déductive, sur l'utilisation des TIC dans l'un des piliers de la GRH, à savoir le recrutement.¹³

1.2 L'intégration des TIC dans le recrutement :

¹⁴L'une des fonctions de la GRH est le recrutement, c'est-à-dire la création d'un vivier de candidats pour les postes vacants dans l'organisation. Ce pool peut être généré par des moyens traditionnels et électroniques. "La méthode traditionnelle de recrutement consiste à afficher ou à attirer des candidats par le biais des journaux, des références et de la recherche de candidats par le biais d'agences de recrutement ou de recrutement sur le campus" (Nel et al,2011). ¹⁵Breaugh et Starke (2000, p. 407) définissent le recrutement comme "les pratiques et activités menées par l'organisation dans le but principal d'identifier et d'attirer des employés potentiels".

La recherche d'emploi et l'embauche sont révolutionnées par l'adoption de la technologie web dans la fonction de recrutement. Différents termes pour désigner le e-recrutement sont utilisés de manière interchangeable, notamment recrutement par internet, e-recrutement, recrutement en ligne, recrutement par internet et e-recrutement. "L'e-recrutement est l'utilisation de la technologie pour aider la fonction de recrutement.(Kapse et al., 2012, p. 82). ¹⁶Kapse et al.(2012) affirment que " le recrutement électronique rend le processus bidirectionnel pour les organisations et pour les demandeurs d'emploi. Le canal électronique comprend les tableaux d'affichage des offres d'emploi, les portails d'entreprises, les sites web des entreprises et les courriels " (Dhamija,2012). En outre, les recherches endogènes du monde entier assimilent les résultats selon des conceptions contradictoires ; certains chercheurs présentent les aspects positifs du recrutement électronique, tandis que d'autres soulignent certains de ses inconvénients.¹⁶

Dans ce contexte, il semble opportun de rendre compte des impacts positifs et négatifs du recrutement en ligne sur les organisations. Faliagka et al (2012) affirment que " le

¹³ Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Reexamining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25, 105–131.

¹⁵ Nel, P. S., A. Werner, H. Poisat, T. Sono, A. J. du Plessis and O. Ngalo (2011), *Human Resources Management*, 8th edition. Cape Town: Oxford University Press

¹⁶ Kapse, Avinash S., Vishal S. Patil and Nickil V. Patil (2012), E-recruitment. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, Volume 1(4), pp. 82-86.

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

recrutement en ligne effectue la sélection qui a lieu pendant la phase d'entretien de la méthode de recrutement traditionnelle ".¹⁷

Cappelli (2001) explore que " le recrutement en ligne permet d'économiser de l'argent, ouvre largement le marché, n'est pas contrôlé par des entreprises individuelles, n'est pas limité par les frontières géographiques, accélère le processus de suivi et de contact des candidats et crée une image de marketing relationnel identique au marketing produit ".¹⁸

Selon Verhoeven et Williams (2008), "le recrutement en ligne permet un délai d'exécution plus rapide, un nombre accru de candidats appropriés et rend le processus de recrutement plus facile et moins coûteux".¹⁹ Elgin et Clapham (2004) perçoivent "les candidats au CV papier comme sympathiques, tandis que les candidats au CV électronique sont perçus comme plus avancés technologiquement et plus intelligents". Galanki (2002) affirme que "les agences basées sur le web offrent à la fois une rentabilité et une qualité de candidats inférieures à celles des agences de recrutement traditionnelles, et donnent accès à des demandeurs d'emploi passifs et à une image d'entreprise plus forte".¹⁹

Chapman et Webster (2003) affirment que "les outils de recrutement basés sur la technologie améliorent l'efficacité, réduisent les coûts, standardisent les systèmes et élargissent le vivier de candidats". " Le recrutement en ligne permet aux entreprises d'atteindre plus de demandeurs d'emploi en moins de temps et à moindre coût " (Matta et Sardana, 2012 ; Depardieu et Islam, 2008 ; Smith et Rupp, 2004).

" L'e-recrutement permet d'accéder à des candidats dans un contexte géographique plus large, réduisant le nombre de candidats indésirables en permettant l'accès à de meilleurs demandeurs d'emploi passifs " (Prasad, 2011). Rebecca (2008) note que " le recrutement en ligne a renforcé l'image de marque des employeurs en améliorant l'expérience de candidature ". Cho et al (2011) perçoivent " l'utilisation de la technologie dans le recrutement comme un

¹⁷ Faliagka, E., A. Tsakalidis and G. Tzimas (2012), An integrated e-recruitment system for automated personality mining and applicant ranking. Internet Research, Volume 22(5), pp. 551-568. <http://dx.doi.org/10.1108/10662241211271545>

¹⁸ Cappelli, P. (2001), Making the most of on-line recruiting. Harvard Business Review, Volume 79, pp. 139-146.

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

véritable régénérateur de l'image de l'entreprise, en raison de son soutien à la motivation des candidats, en facilitant leur utilisation ".²⁰

Outre les résultats positifs, les inconvénients signalés par les chercheurs sont multiples et présentent des résultats différents. Par exemple, ils soulignent que le recrutement en ligne entraîne un risque de surcharge de candidats, qu'il porte atteinte à la confidentialité des données des candidats et qu'il entraîne une discrimination à l'égard des candidats, épargnant ceux qui négligent l'utilisation des technologies web.

Parry et Tyson (2008) et Verhoeven Williams (2008) font état d'un "nombre plus élevé de candidats non qualifiés, de frais de déplacement et de discrimination à l'égard des candidats qui n'ont pas accès à l'internet". "Les organisations ne peuvent pas compter uniquement sur le recrutement en ligne" (Kapse et al., 2012).²¹

Outre les avantages et les inconvénients présentés par les auteurs, ces derniers se sont également intéressés à la présentation des contraintes qui freinent la mise en place du recrutement en ligne. En effet, le manque de compétences en TIC des RH et la non-adaptabilité des petites structures à cette pratique, notamment en termes de structure, font partie des contraintes. "Le recrutement en ligne n'est pas adapté aux petites structures et l'utilisation mutuelle du recrutement traditionnel et en ligne est appropriée à travers les sites web des entreprises. En revanche, il est bénéfique pour les entreprises déjà connues " (Pin et al., 2001 ; Prasad, 2011 ; Cappelli, 2001 ; Galanki, 2002). ²²"Le manque de compétences du côté des employeurs est mentionné comme l'un des obstacles à son universalisation" (Woźniak 2013).

²⁰ Prasad, M. L. V. (2011), An exploratory study on web-based hiring. Zenith International Journal of Business Economics and Management Research, Volume 1(3), pp. 61-70.

²¹ parry, E. and S. Tyson (2008), An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. Human Resource Management Journal, Volume 18(3), pp. 257-274. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00070.x>

²² Pin, R., M. Laorden and I. Saenz-Diez (2001), Internet recruiting power: Opportunities and effectiveness. IESE ResearchPapersD/439. Woźniak, J. 2013. Rekrutacja – teoria i praktyka [Recruitment and selection - theory and praxis]. WP PWN Warszawa.343p.

2 Cadre conceptuel :

La dématérialisation des processus RH (émergence et développement du E-MRH)

2.1 Définition du Management des ressources humaines

Le management des ressources humaines est un ensemble d'outils et de pratiques (recrutement, formation, rémunération, évaluation et gestion des carrières) ayant pour objectif de disposer d'un capital humain motivé et performant pour optimiser le fonctionnement d'une organisation.

Clermont Barnabé, quant à lui, définit la GRH comme étant « un système qui planifie, coordonne et contrôle un réseau interdépendant de processus spécifique qui forment avec ses intrant et ses extrants un système ouvert grâce à un environnement dynamique »

La GRH est une « discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations »

2.2 Développement du MRH

Evolution de la GRH La fonction Ressources Humaines (RH) a connue d'importantes mutations, elle est passé d'une fonction personnel a une fonction ressources humaines, elle est passé d'un contexte purement administratif a un rôle qu'on peut qualifier aujourd'hui de stratégique. Son champ d'intervention s'est élargi et son organisation s'est complexifiée à mesure que la fonction s'est professionnalisée.

2.2.1 Jusqu'à la seconde guerre Mondiale :

Un rôle essentiellement administratif : C'est Durant cette période qu'apparait le service personnel notamment, dans les grandes entreprises de production tel que les usines Schneider du Creusot (1874), les Houillères de Béthune (1880), Schneider (1858), et aussi dans le secteur bancaire tel que le Crédit Lyonnais (1879), les groupes automobiles (Renault).

Cette période correspondait à l'avènement de la révolution industriel et c'est ainsi que les premières traces qui structurent la vie salariale des travailleurs apparaissent. Cette organisation impose la division du travail et son contrôle afin d'accroître la productivité et les performances de l'entreprise.

Le 27 décembre 1890 : nait le contrat de travail ;

Le 24 mai 1864 : voit poindre le droit de grève ;

En 1910 : apparaît le code du travail ;

En 1919 : le régime des conventions collectives ;

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

20 juin 1936 : loi sur les congés payés ;

Loi de 1936 : semaine des 40 heures ;

Loi de 1936 : sur les conventions collectives.

Peugeot crée en 1936 la direction du personnel et des relations syndicales. Durant cette période les patrons développent une politique sociale sous forme de paternalisme. (Ex : Schneider au Creusot) les premières activités du service du personnel sont :

- Le recrutement ;
- L'affectation des personnes dans les ateliers ;
- Le contrôle du travail ;
- L'application du droit social ;
- La gestion des conflits et des relations avec les salariés ;
- La sélection et la fidélisation des meilleurs employés (salaire au rendement, promotions en fonction de l'ancienneté).
- Ensuite, interviennent la centralisation de la fonction et la recherche d'harmonisation :
- Centralisation du recrutement ;
- Harmonisation des procédures de notations, de systèmes de paie ;
- Prise en compte des syndicats et des facteurs humains (moins de brutalité dans la gestion des hommes). 23

2.2.2 La période 1945-fin des années 1980 :

Durant cette époque, le courant des relations humaines se développe ainsi que la fonction RH qui met l'accent sur le facteur humain, prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise.

À la tête de la fonction personnelle, on trouvait un chef du personnel dont la mission se limitait essentiellement à la gestion des rémunérations du personnel (salaires, charges sociales, heures supplémentaires, etc.).

Le chef du personnel était généralement un juriste choisi en raison de ses compétences en droit social, la direction générale ne conserve que la gestion de la rémunération des cadres de haut niveau et on commence progressivement à assigner au chef du personnel un rôle de psychologue ainsi que des missions de négociation sociale, cette période correspond aussi au

²³ Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines », 12eme Edition, Vuibert, 2010, Paris p 7.

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

développement de la législation sociale et à la reconnaissance des actions des partenaires sociaux tel que :

- Journée de 8 heures ;
- Création des congés payés et des 40 heures hebdo légales;
- Création des comités d'hygiène et de sécurité ;
- Reconnaissance du droit syndical ;
- Le bilan Social devient obligatoire pour les entreprises importantes.

2.2.3 La professionnalisation de la fonction (fin 1980-2000) :

À partir de la fin des années 1980, cette fonction prend le terme de ressources humaines, cela reflète la prise de conscience de l'importance d'une gestion des hommes et des compétences face aux évolutions technologiques, évolution démographique, Internationalisation de la production, mais surtout face à l'instabilité de l'environnement économique qui est devenue plus concurrentielle ce qui fait que cette fonction est devenue un facteur de compétitivité, ce passage d'une fonction personnel à une FRH accompagne une évolution du rôle.

Le service du personnel est dirigé par un directeur du personnel et le service ressources humaines est dirigé par un directeur des ressources humaines (DRH) qui fait en sorte de :

- Favoriser l'efficacité de l'organisation du travail ;
- Valoriser le capital humain ;
- Anticiper et développer des compétences en fonction de l'évolution des métiers, des besoins de l'entreprise et de son image.

Des missions spécifiques d'après Jean. Marie-Peretti:

- Développer la motivation et l'implication des salariés ;
- L'atteinte des objectifs passe principalement par la collaboration des subordonnés : Les salariés se sentent intégrés, s'ils ressentent qu'ils sont considérés comme partenaire notamment en matière d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute ;
- Favoriser le changement : Il s'agit là d'encourager les comportements qui sont nouveaux, qui sont efficaces et cela grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

2.2.4 La digitalisation de la ressource humaine (2000-jusqu'à aujourd'hui)

Afin de quantifier les données du personnel, les RH se modernisent et ont recours à des logiciels qui leur permettent de mieux centraliser chaque information et surtout de gagner du temps, ce genre de logiciel sert de béquilles aux Ressources Humaines et permet de livrer des statistiques globales sur lesquelles il est simple de s'appuyer, il permet aussi de retenir et de repérer les talents rares au sein de l'entreprise, mais aussi de découvrir les besoins en formation de chacun.

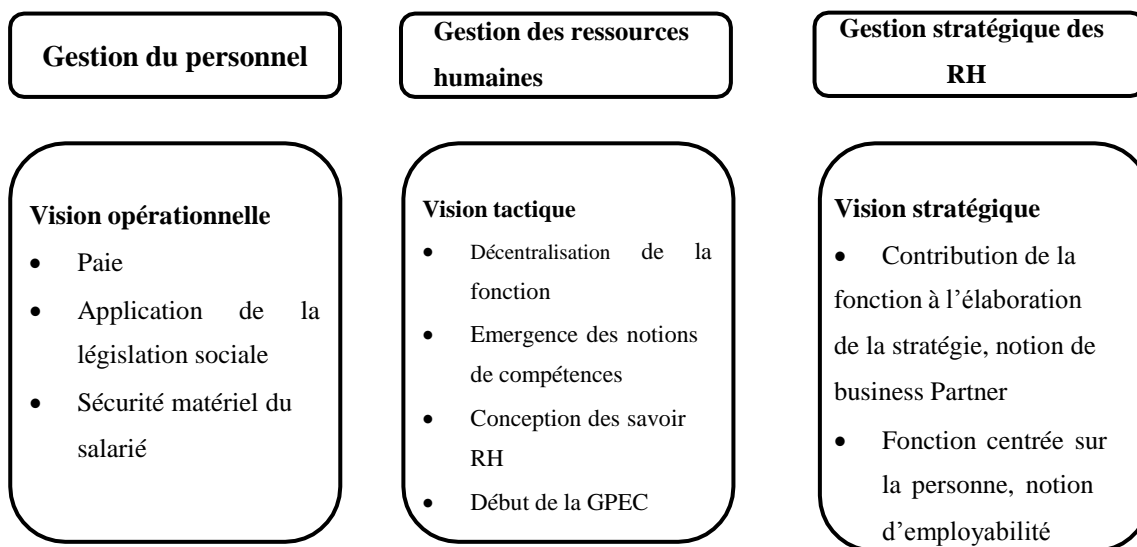
Le marché des solutions digitales RH est très innovant, une fois les processus RH digitalisés la vie d'un collaborateur peu très bien être gérée directement par sa fonction métier, Le recours aux technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le domaine des RH a beaucoup facilité la vie des employer notamment grâce au échanges de courriers électroniques professionnels ou privés, désormais la DRH intègre l'informatique et le digital dans ses relations avec les salariés.

Le bulletin de paie peut désormais être remis sous forme électronique.

Le contrat de travail peut lui-même être digitalisé.

L'évolution des différents aspects de la GRH peut ainsi être schématisée comme suit :

Schéma N°1 : L'évolution de la GRH



Source :

2.3 Les éléments constitutifs de RH

Il est possible d'identifier les éléments constitutifs d'une GRH, et ce quel qu'en soit le contexte. Nous en retenons quatre qu'on va présenter dans le tableau suivant :

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

Les éléments constitutifs de RH

Des pratiques de gestion Recruter organiser évaluer rémunérer former faire progresser	Des règles et des normes Règles juridiques, conventions collectives accords accord de branche, d'entreprise normes produits, réglementations outils de GRH
Des acteurs multiples -internes Direction, service RH Managers Représentants du personnel -externes Pouvoirs publics Syndicats Consultants Donneurs d'ordres, actionnaires.	Des politiques de gestion Déterminer par les stratégies d'entreprise en fonction : -des contextes externes Marchés, produits, secteurs d'activité -des contextes internes Modes d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante.

Source : A. Dietrich, F. Piegeyre « la gestion des ressources humaines » édition : la Découverte, Paris, 2005. P.18.

2.4 L'offre et la demande du marché de travail :

2.4.1 Définition du marché de travail :

Le marché du travail est un endroit qui répond à la demande de main-d'œuvre potentielle, dans un des facteurs de production, il est le lieu théorique de rencontre entre l'offre et de la demande de travail et il est aussi le lieu où se fixe le montant de la rémunération du travail, c'est-à-dire le salaire ou le prix de la prestation de service.

2.4.2 Définition de l'offre du travail

L'offre de travail est le nombre d'heures que le potentiel employé est disposé à offrir au salaire courant, sous réserve d'une uniformité des conditions de travail, cette offre peut également être déclinée en termes de nombre d'emplois, c'est-à-dire de la quantité de main d'œuvre, le nombre d'heures etc. au détriment du salaire offert.

Cependant il est souvent préférable de saisir l'offre de travail de manière précise et de se référer au taux de participation au marché du travail (taux d'emploi).²⁴

²⁴<https://wikimemoires.net/2013/09/marche-du-travail-definition-fonctionnement-offre-et-demande/>

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

2.5 La stratégie des ressources humaines au service la stratégie générale l'entreprise :

La stratégie de l'entreprise doit être observée non seulement d'un point de vue macro, mais aussi d'un point de vue micro, c'est-à-dire en se concentrant sur le facteur humain. Rouleau (2002) croit que l'interaction entre les individus sera l'essence des activités stratégiques, et cette interaction véhiculera du sens, et son processus de codage donnera récursivement des modèles de comportement. En outre, Fletcher a souligné que ces significations et émotions sont devenues de plus en plus institutionnalisées et ont amélioré la formulation et le repositionnement des décisions stratégiques. De plus, selon Hafsi, Séguin et Toulouse (2000), tous les employés doivent suivre au mieux la stratégie.²⁵

²⁵TaïebHafsi, Francine Séguin, Jean-Marie Toulouse.2000.Stratégie des organisations,Une synthèse, canada, les éditions transcontinentales. 743p

3 Système d'information (SI) :

Selon MEIER Olivier le système d'information « est un ensemble organisé de ressource, matériels, logiciels, données, et procédure permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations sous forme (de données, textes, image et sons) dans les organisations»²⁶

3.1 Système d'information ressource humaine (SIRH) :

En 1990, Tannenbaum donne la définition suivante : « un SIRH est un système utilisé pour acquérir, stocker, manipuler, analyser, trier, distribuer des informations pertinentes concernant les ressources humaines dans une organisation. »²⁷

Selon Jean Marie Peretti le SIRH est « un ensemble d'outils qui doit permettre d'enregistrer à leurs source toutes les informations utiles, de stocker ces informations, de les soumettre aux différents procédures de traitement et de restituer les information enregistrées ou produites aux différentes personnes consternées au moment opportun sous la forme qui convient et à l'endroit où il faut ». ²⁸

3.2 L'apparition et intégration des Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) :

La première partie du 20 siècle a vu développer les techniques de l'information et de la communication telles que le téléphone, la radio et la télévision.

Elles se sont développées sur plusieurs angles historiques, suite à l'invention des ordinateurs, en commençant par :

- Les années 1960 : cette période est caractérisée par l'automatisation du processus administratif comme la facturation, la comptabilité ;
- Les années 1970 : pendant ces années, le point a été mis sur un autre type de processus, il s'agit de celui de production dont la robotique et la productique sont les plus récents pour le bon fonctionnement du processus de production ;
- Les années 1980 : durant ces années, l'automatisation du travail du bureau apparait comme une nouveauté, c'est le cas par exemple des micros- ordinateurs et de la bureautique

²⁶ AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : Montréal, les presses de l'université du Québec, 1987, P24.

²⁷ S.I. Tannenbaum (1990) «Human resource information systems : User group implication», Journal of System Management, No. 41, p. 27-32.

²⁸ J.M.Peretti, Ressources Humaines, 11eme Edition, Vuibert, paris, 2009, P54

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

A partir des années 1990 : plusieurs systèmes sont mis en réseaux, des micro-ordinateurs en internet ainsi que le développement des données informatisées (EDI) permettant, de faire communiquer ces micros entre eux. A cette même époque, on assiste à l'intégration des télécommunications, de l'informatique, de l'image et du son dans même logique de numérisation.

- Les années 2000 : plusieurs éléments sont apparus dans le but d'automatiser les divers échanges (le commerce électronique), l'exploration de l'internet, la téléphonie mobile et les micro-ordinateurs portables. L'internet et ses technologies on assiste à une mutation profonde des logiciels. la SOA (architecture orientée services) donne à l'information un rôle central.

A ce jour, des technologies nouvelles de l'information sont encore endevenir et elles vont connaitre dans le futur des évolutions majeurs estime qu'à partir de 2020, les nanotechnologies, les biotechnologies, information et science cognitives(NBIC) vont une extrême miniaturisation des technologies²⁹

3.3 L'introduction des NTIC dans l'entreprise :

Pour réussir l'introduction des nouvelles technologies au sein d'une entreprise il faut s'assurer que :

- La création des groupes de travail pour observer les concurrents et le marché et pour réfléchir sur le potentiel usage qu'il peut en être fait.
- La création des projets pilotes permet de mettre en place des équipes techniques compétentes pour mesurer l'impact sur l'organisation, puis valider les choix avant la généralisation de la nouvelle technologie à l'ensemble de la firme. Avec cette méthode on diminue le risque d'échec et de rejet.
- Pour que la greffe réussisse, il est souvent préférable que les nouvelles pratiques viennent hybrider les anciennes et s'appuyer sur elles. Cela veut dire une fois on implante Internet, par exemple, la substitution des communications électroniques aux anciennes doit s'opérer par étape. Ainsi, on commence par mettre en ligne des services publics simples et incontournables comme le répertoire téléphonique ou la messagerie, en les doublant en premier temps par les supports classiques papiers qui disparaîtront ensuite progressivement³⁰

²⁹F.SILVA, 2008. Mémoire L'implication du SIRH et son influence sur le changement organisationnel au sien del'entreprise

³⁰p19. 40Ali BOUHENNA, Les enjeux des NTIC dans l'entreprise, Université de Tlemcen, p 8

3.4 Définition des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) :

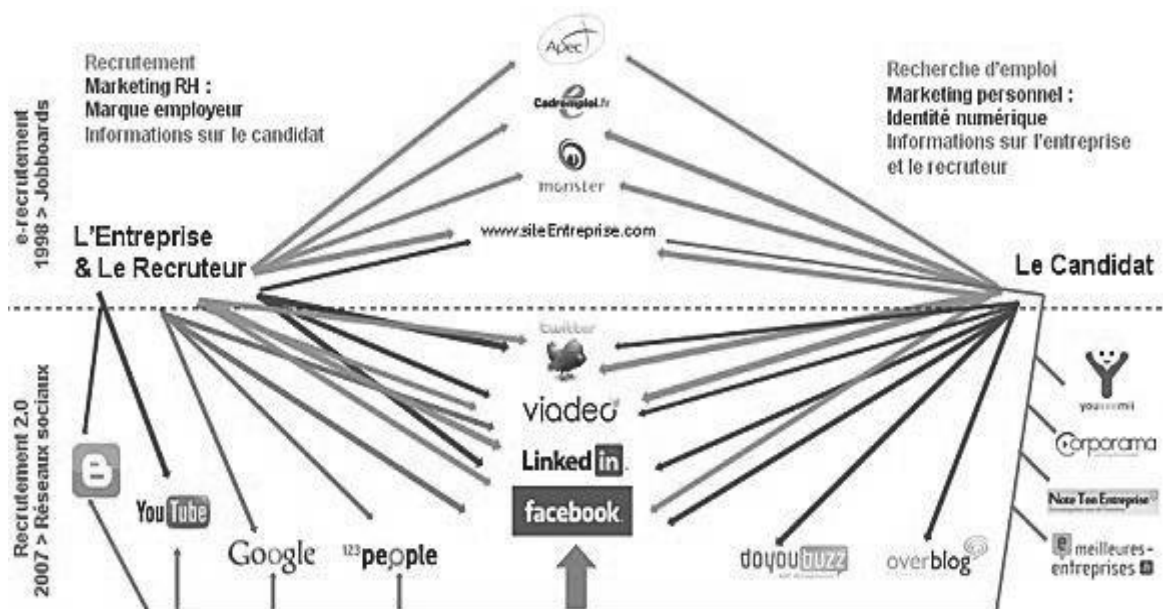
Les NTIC sont un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger des informations, plus spécifiquement des données numérisées.

D'autres définitions comme celle d'HERBERT SIMON : (prix Nobel des sciences économiques 1998) et qui paraît la plus acceptée, est basée sur les caractéristiques des NTIC.

Selon cet auteur ces technologies aident à rendre : « Toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique, existera également sous forme lisible par ordinateur ; les livres et mémoires seront stockés dans les mémoires électroniques... »³¹

3.4.1 Historique de l'E-recrutement :

Depuis une dizaine d'années donc, dans le domaine du recrutement, les nouvelles technologies ont bousculé les entreprises en les forçant à utiliser de nouveaux procédés et à modifier leurs façons de travailler. Connaissant un succès considérable, l'électronique recrutement a aujourd'hui pris le dessus sur les supports traditionnels. Au vu de l'extrême importance que représente cet environnement, on peut maintenant parler d'une vraie révolution.



³¹PDF (mémoire L'introduction des NTIC dans le système d'information et leurs impacts sur la performance de l'entreprise Cas pratique : Algérie Télécom)

Source : J.-C. Anna – www.job2.0.com

3.4.2 Définition de recrutement traditionnel :

Le recrutement est avant tout une affaire de méthode. Les besoins de l'entreprise ainsi que ses perspectives de développement doivent en premier lieu être clairement définis.

Avant toute opération de recrutement, il appartiendra donc à l'entreprise de se poser ces quelques questions cruciales : "De quel budget je dispose pour mener ce recrutement ?" ou "Au-delà de quel délai le poste ne peut-il rester vacant ?" ou bien encore "Ai-je besoin d'une personne immédiatement opérationnelle ? Le poste est-il provisoire ? Dans ce cas, une personne moins qualifiée fera-t-elle l'affaire ?

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

⇒ **Le cabinet de conseil en recrutement :**

Est une Entreprise des services composée d'un ou plusieurs consultants dont le rôle est de conseiller l'entreprise cliente dans sa stratégie de recrutement. Le conseil en recrutement s'étend donc de l'aide à la définition du poste, du conseil en structure, jusqu'à la définition du profil recherché, et à la présentation du candidat adéquat. Il n'est pas rare d'assister les deux parties dans la phase finale de négociation, durant la période d'essai voire sur du long terme. Un conseil en recrutement offre toujours une garantie dite de bonne fin. C'est une solution relativement efficace mais chère. En effet il peut en coûter à l'entreprise jusqu'à 20 % de la rémunération annuelle du candidat.

⇒ **La petite annonce dans la presse quotidienne ou spécialisée :**

Est un moyen plus couramment employé pour recevoir des candidatures. Ce mode de recherche prend du temps - il faut traiter les CV, recevoir les postulants, mais son coût est relativement peu élevé. Il comporte surtout un inconvénient majeur, celui de recevoir une trop grande quantité de profils ne correspondant pas au poste.³²

3.4.3 Définition de l'E-recrutement :

³²L'économiste Magazine édition Mai 2009 : « Le Maroc piégé par ses ambitions, spécial RH ».

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

« Électronique Recrutement » se définit comme la « meilleure adéquation possible » entre un poste et une personne. Recruter permet de positionner « la bonne personne à la bonne place au bon moment ». L'acte de recruter consiste donc à chercher et à trouver le candidat qui s'approche au plus près du profil recherché et donc du poste à pourvoir. Un recrutement est jugé réussi après une certaine période d'activité sur le poste. Ainsi, l'e-recrutement désignera le recrutement qui utilise d'une manière ou d'une autre les moyens suivants : Internet, Intranet ou Extranet³³

Il peut être défini aussi comme l'ensemble des outils et techniques électroniques, en ligne ou non, qui contribuent aux étapes du processus de recrutement interne ou externe de l'entreprise. On trouvera également en synonymes et traductions plus ou moins approchants: électronique-recrutement, e-recrutement.³⁴

3.5 Intégration

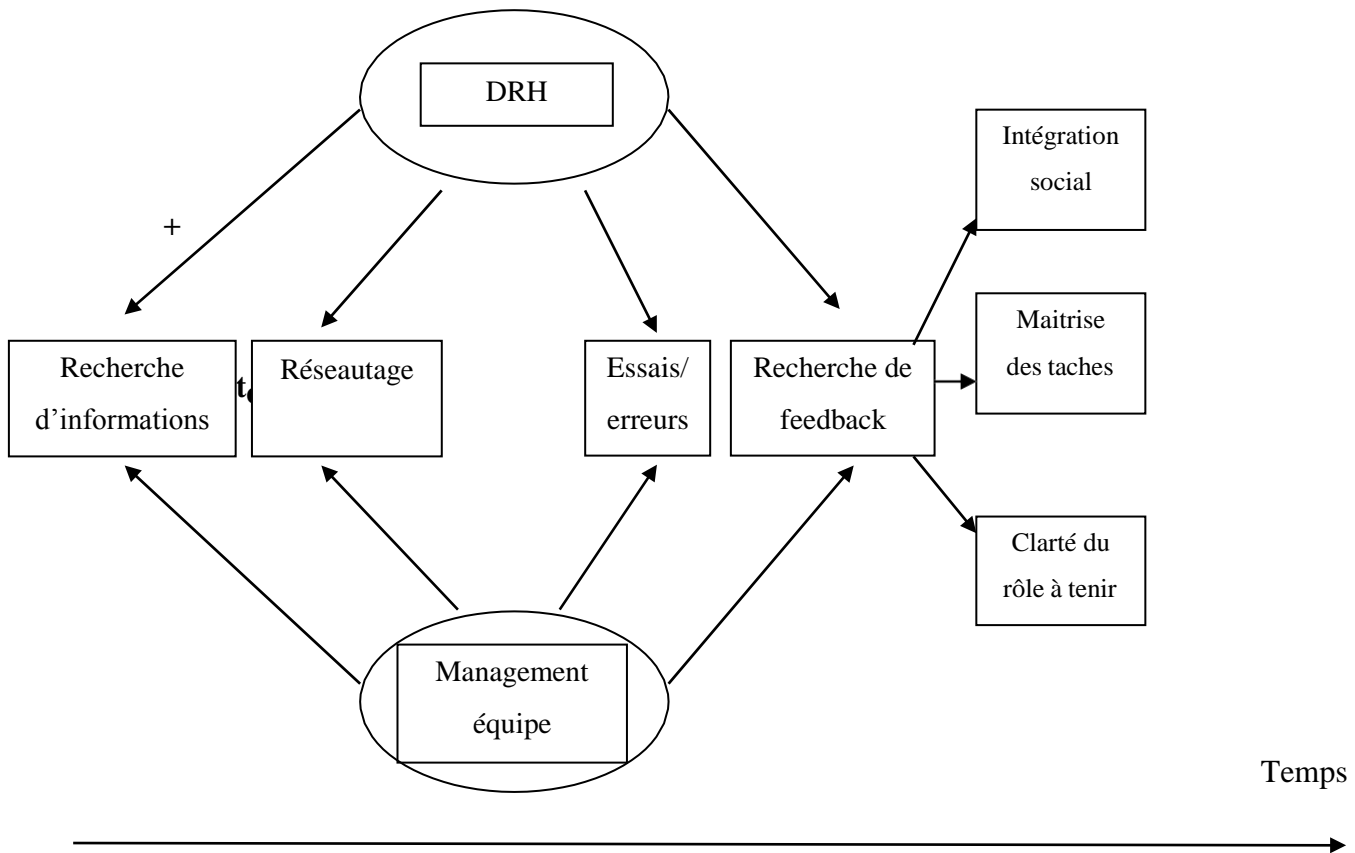
L'intégration est une étape fondamentale du processus de recrutement. Il s'agit d'un processus en tant que tel, défini pour accueillir et former les nouveaux arrivants au sein d'une organisation,

Le processus d'intégration est défini par la DRH et soutenu par le management et l'équipe qui accueillent le nouveau venu, par un accès facilité aux informations nécessaires à la compréhension du poste, par des mises en relation multiples (réseau), par une tolérance envers un apprentissage du poste par « essai/erreur », aidé par des retours fréquents sur le travail (*feedback*)

³³Le recrutement, mode d'emploi, Marie Archambault, Véronique Planel, COLLECTION« Les diagnostics de l'emploi territorial » hors série N°7, sept 2005, CIG petite couronne

³⁴Laurent Besson & Jacques Digout Préface de Jacques Igalensurent Besson e-Recrutement à l'ère du Web 2.0 et des réseaux sociaux

Figure n° :Processus d'intégration du E-recrutement



Source : Perrot S. & Lacaze D., L'intégration des nouveaux collaborateurs, Dunod, 2010 › Management bienveillant*, tutorat*, processus d'apprentissage*. P38.

3.6 Avantages et enjeux de l'E-recrutement :

- ✚ Parmi les avantages de l'E-recrutement, on trouve
- ✓ Le E-recrutement permet de collecter de nombreuses candidatures (CV) et ainsi de créer de CV thème candidats.
- ✓ La diffusion rapide des offres accessibles en permanence (jour/nuit).
- ✓ La réduction des coûts : la diffusion d'annonces sur un site corporate ou sur un site dédié à l'emploi revient 3 à 4 fois moins cher qu'une annonce presse.
- ✓ L'accélération du processus de recrutement : le Net permet la diminution des délais de recrutement, avec une réactivité quasi en flux tendu.
- ✓ Une communication plus détaillée et internationale : on peut exposer sur le site à l'intérieur de l'entreprise, ses spécificités, ce qui est impossible dans une présentation

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

presse classique...L'autre avantage de l'outil vient du fait que cette communication n'a pas de front ; les entreprises peuvent donc envisager l'internationalisation de leur recrutement.

- ✓ L'e-recrutement permet de relier à l'offre les informations pertinentes concernant l'entreprise (histoire, objectifs,...).
- ✓ Le E-recrutement permet de trouver le candidat idéal correspondant au profil recherché pour l'entreprise.³⁵

Un enjeu important pour le recrutement

L'utilisation des médias sociaux dans le cadre du recrutement représente un enjeu majeur pour plusieurs raisons.

On distingue traditionnellement deux principales sources de recrutement :

- ⇒ Le Curriculum Vitae
- ⇒ Le réseau.

Depuis la fin des années 1990, internet a pris une place prépondérante dans le processus de recrutement et a permis aux organisations d'étendre leurs bases de données (BDD) de CV au travers de trois principaux outils :

- ⇒ les sites d'emploi ou jobboard.
- ⇒ les sites « carrières ».
- ⇒ les logiciels de gestion des candidatures. Malgré l'utilisation répandue de la

technologie dans le cadre du recrutement, les travaux de recherche sont rares et en majorité orientés candidats(Bartram, 2000 ; Lievens, et al. 2002 ; Parry et Wilson, 2009).

Par exemple, plusieurs études concernent le potentiel d'attraction des sites des entreprises (Williamson et al. 2003 ; Cober et al.2004 ; Maurer et Liu, 2007 ; Thompson et al. 2008), l'utilisation d'internet pour rechercherun emploi (FeldmanetKlaas, 2002 ; Kuhn et Skuterud, 2004 ; Beauvallet et al, 2006 ; Fondeur, 2006b) ou les sites emploi en particulier (Marchal et al. 2007 ; Jattuso and Sinar, 2003).

Du point de vue de l'employeur, Parry et Wilson (2009) ont étudié les raisons d'adoption des sites carrières et des sites emplois par les entreprises.

(Parry et Tyson) (2008) ont également mené différentes études de cas et démontré que l'utilisation combinée d'un site de recrutement en ligne et d'un logiciel de gestion des

³⁵Les nouvelles technologies et la GRH, www.indicerh.net/new/download/E-GRH/NTIC_temps.doc

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

candidatures apportait plusieurs bénéfices aux entreprises en termes de coût, d'efficacité, de fiabilité et de service.

Ces études consolident ainsi l'idée que l'avènement d'internet a bénéficié aussi bien aux recruteurs en termes de diffusion des offres d'emploi (rapide, à grande échelle et à moindre coût), d'accès aux CV, de traitement des candidatures etc. qu'aux candidats en termes d'accès aux offres d'emploi, de diffuser leur CV et candidatures.

Autant qu'internet était bénéfique à tous autant qu'il engendré une banalisation de l'acte de candidature, abaissé le niveau de l'autocensure des candidats et suscité un accroissement des candidatures dites « non qualifiées » (Fondeur,2006b). De même, les candidats se retrouvent également confrontés à ce problème de « bruit » du fait de l'accroissement du nombre d'offres d'emploi disponibles en ligne, internet pouvant être perçu comme une véritable jungle (Beauvallet et al. 2006).

Aujourd'hui, les médias sociaux offrent l'opportunité aux entreprises et aux candidats de résoudre ce problème de « bruit » induit par le recrutement en ligne en mobilisant davantage et plus efficacement leur réseau social dans le cadre du recrutement. En effet, ces plateformes peuvent leur permettre de maintenir, d'étendre leur réseau, d'accéder à de nouvelles possibilités de mises en relation et de cooptation et ainsi filtrer les informations pertinentes.

De plus, par l'utilisation grandissante de ces médias sociaux, le comportement des internautes a évolué et il en est de même pour celui des candidats. Les internautes ne sont plus des spectateurs, ils sont devenus de véritables consommateurs d'informations (Rosnay, 2006), créent, partagent, échangent de nombreux contenus. Ils n'hésitent plus à exprimer leurs opinions en ligne, à remettre en question les émetteurs traditionnels, à critiquer des entreprises sur de nombreuses plateformes échappant au contrôle de celles-ci. Ils s'informent de ce fait via Internet et les médias sociaux en particulier avant de prendre une décision, pour se forger une opinion, que ce soit sur un produit, un service ou leur futur employeur.

Ils utilisent également les médias sociaux afin de communiquer leurs centres d'intérêt, leurs expériences professionnelles et cherchent ainsi à améliorer leur visibilité.

Ces nouveaux modes de recherche et de diffusion d'information obligent les entreprises à repenser la façon dont elles communiquent.

Ainsi nous avons vu apparaître de nouvelles pratiques basées sur l'utilisation des médias sociaux de la part des entreprises et des cabinets de recrutement. Toutefois, celles-ci restent très peu étudiées dans la littérature.

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

Certains chercheurs s'intéressent en particulier aux candidats, à leurs profils (Kluemper et Rosen, 2009 ; Dekay, 2009) et à leurs usages des réseaux sociaux numériques (RSN)(Fondeur et Lhermitte, 2006). D'autres démontrent les enjeux que représentent les médias sociaux pour les ressources humaines et le recrutement en s'appuyant sur des données secondaires (Joos, 2008 ; Roberts et Roach, 2009, Malitaetal. 2010).

(Girard et Fallery (2009a ;2009b) ont réalisé des entretiens semi-directifs auprès de 11 responsables du recrutement en société de services en ingénierie informatique (SSII) afin de connaître leurs pratiques et les raisons qui les mènent à utiliser les médias sociaux.

Même si l'ensemble des auteurs s'accordent à dire que les médias sociaux représentent un enjeu important pour le recrutement, il n'existe pas, à notre connaissance, d'études de cas concrètes sur ces nouvelles pratiques.³⁶

3.7 Processus de recrutement électronique

D'un point de vue organisationnel, un processus de recrutement typique peut être divisé en quatre phases importantes :

- **Analyse des besoins** : L'organisation prévoit ses besoins en recrutements grâce à la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences). La description des requis exigées pour un poste ouvert est formulée en texte libre, ce qui limite le traitement automatique plus tard dans le processus de recrutement.

Etape d'analyse est caractérisée par:³⁷

- ✓ La définition et planification des besoins
- ✓ L'analyse de la demande et diagnostic d'opportunités avec les opérationnels
- ✓ L'entretiens avec les opérationnels pour définir avec précision le poste à pourvoir (qualification et compétences requises, personnalité, environnement du poste, expérience,... etc.)
- ✓ La rédaction d'une annonce³⁸

- **Publication de l'offre d'emploi** : Il existe un certain nombre de portails de travaux commerciaux, tels que Monster, JobPilot et StepStone, qui se concurrence afin de publier les offres d'emploi des recruteurs pour des frais de publication. Ces portails sont différents dans leurs stratégies et généralement spécialisés pour certaines régions

³⁶L'usage des médias sociaux dans les pratiques du management.pdf

³⁷Mochol, M., Oldakowski, R., Heese, R., (2004). Ontology-based Recruitment Process, Proc. of the GI2004 Conference,

³⁸Etude de plate-formes logicielles dédiées à la gestion du process de recrutement, Lisette Marques, François Melon, DESS MRH Lille I, 2001, Etude réalisée pour RH info

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

géographiques. Les recruteurs peuvent aussi publier leurs offres sur leurs propres sites, afin de réduire les frais de publication. Actuellement, en Algérie, il existe des portails de recrutement, des sites d'emplois, comme par exemple Twdif (www.Tawdif.com), Emploitic (www.Emploitic.com), Algérie-Emploi(www.Algerie-Emploi.net), permettant aux recruteurs de publier leurs offres d'emplois et aux candidats de déposer leur candidature

- **Réception et présélection des demandes des candidats :** Les demandes d'emploi, pour le poste de travail offert, sont analysées par le recruteur manuellement. Leur classement se fait selon un ordre de pertinence, dans un temps raisonnable. Pour réduire les coûts supportés, les candidatures en ligne sont préférées. Par exemple, des sociétés comme IBM ou Volkswagen ont imposé des formulaires Web prédéfinis, à remplir par les candidats. Ces données sont utilisées pour la présélection automatique des candidats répondant aux requis de l'offre d'emploi.
- **Interview et décision de recrutement final :** Dans cette phase, un entretien est réalisé avec les candidats dans un but d'évaluer directement leurs compétences.

3.8 Définition de la gestion des talents :

Le talent est une catégorie de GRH, un étalon de mesure utilisé pour désigner des individus caractérisés par une certaine rareté, une très grande performance, une exceptionnelle motivation et la possession de compétences singulières. Le talent s'identifie à l'intérieur ou à l'extérieur d'une organisation. Il est évalué en fonction de la performance atteinte et également sur la capacité à adapter son comportement et ses émotions aux standards attendus dans l'organisation.

C'est un ensemble de ressources rares appartenant à la personne mais trouvant leur valorisation économique au travers de processus mis en œuvre par les organisations aptes à les exploiter au profit de leurs besoins économique et financier.

L'utilisation habile par l'organisation de la ressource spécifique que constitue le talent concerne tout à la fois la gestion au sens traditionnel, puisqu'il s'agit d'une ressource qu'il est indispensable de reconnaître, protéger et exploiter. Il s'agit aussi d'une ressource humaine, qu'il est tout aussi nécessaire de coordonner, diriger et motiver, pour la faire adhérer aux objectifs de l'organisation et participer à la performance collective (Miralles, 2007, p. 159).

En conséquence, Miralles (2007, p. 160) définit le Talent Management et la gestion des talents comme suit :

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

- « pour l'individu, gérer son talent consiste à le reconnaître, l'assumer et le développer, puis à rechercher les meilleures conditions de son expression et de sa valorisation » ;
- « pour l'organisation, manager les talents consiste à mettre en œuvre de façon spécifique et optimale, [...] les actes de gestion typiques des ressources : reconnaître, protéger, exploiter » (Thévenet, 2000).

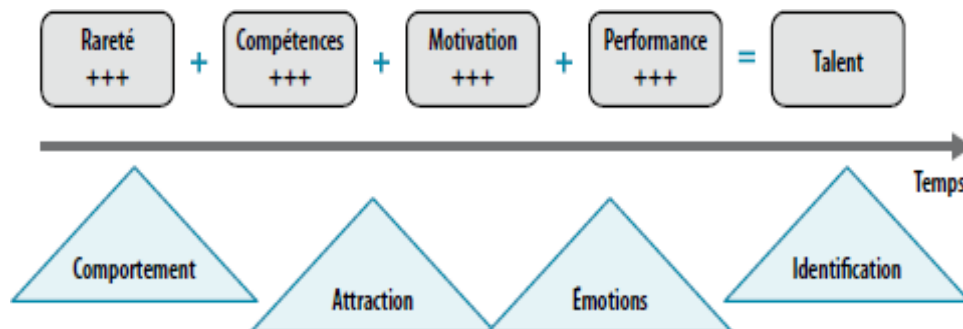
Selon l'enquête mondiale du Boston Consulting Group (BCG)

La gestion des talents est une préoccupation majeure des entreprises pour les années 2015-2020. Les entreprises constituent le vivier de talents correspondant à leurs besoins futurs. Afin d'augmenter le nombre de talents, l'entreprise a deux options :

- ✓ Recourir massivement à des recrutements externes, avec toutes les contraintes que cela comporte : coûts de recrutement élevés, difficultés d'adaptation, voire risque de rejet du greffon pour les entreprises à forte culture ;
- ✓ élargir la maille du filet de détection interne, afin de mettre dans le vivier un nombre plus important de collaborateurs, par exemple en considérant des personnes qui appartiennent à la catégorie des cadres intermédiaires.

L'identification des talents, le management des expatriés et le management des talents à l'ère du Web 2.0 sont trois priorités actuelles.³⁹

Figure n° : La gestion des talents



Source : Thévenet M. & Dejoux C., La gestion des talents, Dunod, 2015. Compétences*, performance*, leadership*. P40.

³⁹Jean-Marie Peretti 21' EDITION p93

3.8.1 Le rôle de l'E-recrutement dans la valorisation des talents :

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

⇒ Des situations professionnelles avec des enjeux élevés :

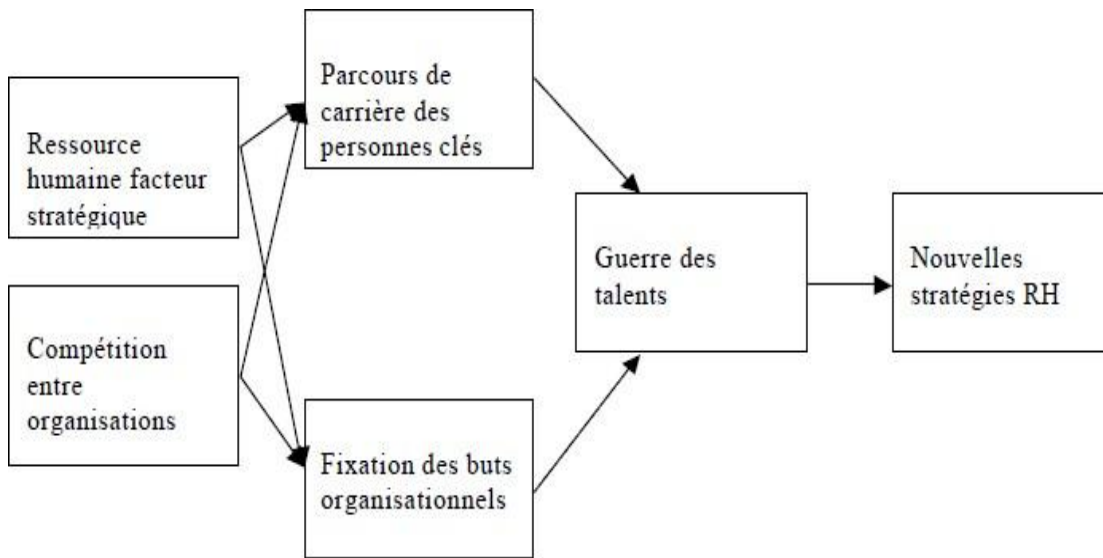
- ✓ Economiques (présence sur un marché-clef) ;
- ✓ Symboliques (marque, notoriété...), capacité de la personne à assurer une différenciation. Le talent d'une personne peut permettre d'installer une marque ;
- ✓ Existentiels (crise, guerre...) où l'enjeu est la mort ou la vie, capacité des personnes à prendre des risques très élevés.

⇒ Des situations dans lesquelles, les résultats sont incertains:

- ✓ haute compétition ;
- ✓ Perturbation des règles du jeu ;
- ✓ Equilibre des forces en présence, mais il y aura tout de même un gagnant et un perdant.

L'influence (réelle et visible) de la performance individuelle sur la performance organisationnelle. La guerre des talents affecte la GRH et est à l'origine du développement de nouveaux modèles (figure.)

Figure : La guerre des talents à l'origine de nouvelles stratégies RH



Source : Les actes de la DGESCO Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques 14 juin 2006

3.9 E-recrutement au service de la GPEC :

La GPEC est une démarche RH qui « *consiste à concevoir, à mettre en oeuvre et à contrôler les politiques et les pratiques visant à réduire de manière anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif(en terme d'effectifs) que qualitatif(en terme de compétences)* »⁴⁰

Selon **Anne Dietrich et Frédérique Pigeyre**12« *La GPEC est la démarche qui incarne l'effort d'anticipation des entreprises pour adapter les emplois et les hommes aux contraintes d'un contexte de crise, de mutation ou de concurrence internationale exacerbée* »⁴¹

3.9.1 La GPEC au service de l'E-recrutement

La GPEC est une démarche RH qui consiste à concevoir, à mettre en oeuvre et à contrôler les politiques et les pratiques visant à réduire de manière anticipée les écarts entre

⁴⁰Dimitri Weiss, La fonction ressources humaines-Paris : éd. D'organisation. Page 388

⁴¹Anne Dietrich, Frédérique Pigeyre, « la gestion des ressources humaines », La découverte, 2005, page 61.

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif(en terme d'effectifs) que qualitatif(en terme de compétences)⁴²

Selon Anne Dietrich et Frédérique Pigeyre « La GPEC est la démarche qui incarne l'effort d'anticipation des entreprises pour adapter les emplois et les hommes aux contraintes d'un contexte de crise, de mutation ou de concurrence internationale exacerbée »⁴³

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une méthode pour adapter à court et moyen termes les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, technologique, social et juridique.

La GPEC est une démarche de gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement, elle doit permettre d'appréhender, collectivement, les questions d'emploi et de compétences et de construire des solutions transversales répondant simultanément aux enjeux de tous les acteurs concernés : les entreprises, les territoires et les actifs.

Les démarches de GPEC peuvent être réalisées à trois niveaux :

- Au niveau de l'entreprise
- Au niveau d'une branche professionnelle
- Au niveau d'un territoire

3.9.2 GPEC au niveau de l'entreprise

La GPEC vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, social, juridique :

- réduire des difficultés de recrutement
- faire face à un problème de pyramide des âges
- résoudre une situation de sureffectif
- optimiser les dispositifs de formation
- développer la qualification des salariés
- valoriser les compétences individuelles et/ ou collectives
- accompagner des changements dans l'organisation du travail et de la production

⁴²Dimitri Weiss, La fonction ressources humaines-Paris : éd. D'organisation. Page 388

⁴³Anne Dietrich, Frédérique Pigeyre, « la gestion des ressources humaines », La découverte, 2005, page 61.

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

- développer les mobilités professionnelles des salariés
- favoriser l'implication des salariés dans un projet d'évolution professionnelle
- anticiper l'adaptation des compétences aux emplois
- maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques
- améliorer la gestion des carrières
- réduire les risques et les coûts liés aux déséquilibres.

Un plan de GPEC permet à l'entreprise d'anticiper les conséquences des évolutions liées à ses environnements interne et externe et à ses choix stratégiques. Il a pour finalité de déterminer les actions à mettre en œuvre à court et à moyen terme, pour faire face aux évolutions d'effectifs, tout en répondant aux besoins de l'entreprise.

La GPEC, au regard des stratégies des entreprises, permet de renforcer leur dynamisme et aux salariés de disposer des informations et des outils dont ils ont besoin pour être les acteurs de leur parcours professionnel au sein de l'entreprise ou dans le cadre d'une mobilité externe à l'entreprise. Cela permet en outre, de contribuer à l'évolution de carrière des salariés, notamment à travers les dispositifs de formation.

Depuis l'entrée en vigueur des Ordonnances travail le 23 septembre 2017, un congé de mobilité qui leur permet d'alterner des périodes de formation, d'accompagnement et en entreprises en vue d'une réorientation professionnelle.

3.9.3 GPEC au niveau d'une branche professionnelle

Si la GPEC relève directement des entreprises, les branches professionnelles jouent également un rôle essentiel, leur mission consiste à créer les conditions pour accompagner et favoriser la mise en œuvre de la démarche GPEC au sein des entreprises et principalement des TPE/PME.

Les organisations liées par une convention de branche ou, à défaut, par des accords professionnels se réunissent, au moins une fois tous les 3 ans, pour négocier notamment sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Toutefois, les partenaires sociaux peuvent, par un accord global aménageant la mise en œuvre de cette négociation, décider d'une périodicité pouvant aller jusqu'à quatre ans.

Elles sont notamment responsables de la diffusion d'information, de la mise à disposition d'outils et de moyens de suivi et d'évaluation des actions mises en œuvre au niveau de la branche.

La GPEC de branche a pour objectif d'apporter :

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

- Des informations sur les tendances d'évolution de l'environnement économique, démographique, réglementaire et technologique dans le secteur d'activité qui les concerne
- De produire un diagnostic des besoins en qualifications et en compétences
- De partager des outils et des méthodes adaptées aux caractéristiques des entreprises
- De mettre en place un suivi et une évaluation des actions mises en œuvre à l'échelle de la branche

Et enfin de faciliter la capitalisation et la diffusion des bonnes pratiques au sein des entreprises de la branche.

La GPEC doit permettre de concilier les besoins de performance des entreprises, les aspirations des salariés et la sécurisation de l'emploi.

La négociation sur la GPEC se déroule avec l'appui des observatoires de branche.

L'intervention de l'État peut également permettre de nourrir le contenu de ces accords ; il dispose d'outils d'intervention (EDEC en particulier) pour porter les démarches de GPEC en lien avec les branches.

3.9.4 GPEC au niveau d'un territoire (GPEC T)

La GPEC T s'entend comme une démarche visant la mise en œuvre d'un plan de développement en faveur de l'emploi et des compétences dans les territoires à partir d'une stratégie partagée et d'anticipation.

Là où la GPEC d'entreprise est essentiellement un outil d'anticipation au service des entreprises, la GPEC territoriale est un outil partagé, au service de tout le territoire, elle s'inscrit dans le cadre des politiques nationales pour l'emploi et la sécurisation des parcours professionnels.

L'intérêt de la GPEC T pour les entreprises est d'identifier les écarts entre ressources disponibles sur un territoire et besoins RH à venir au regard des évolutions économiques.

L'intérêt de la GPEC T pour les territoires est d'anticiper les mutations économiques et les évolutions de l'emploi sur un espace déterminé et au regard des réactions des entreprises.

L'intérêt pour les individus est de renforcer la sécurisation de leur parcours professionnel en adaptant leurs formations aux besoins des entreprises.

Un plan d'action est élaboré pour mettre en œuvre la GPEC T entre l'État, les partenaires sociaux, les représentants des entreprises, les collectivités territoriales, Pôle

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

emploi, etc. définit les objectifs de ce dernier, ses contenus, le ou les opérateurs chargés de sa mise en œuvre, le mode de pilotage et d'évaluation retenu.

Sur la base d'un diagnostic partagé, il s'agit de définir :

- Les partenaires qui vont participer au projet, le rôle et les responsabilités de chacun de ces partenaires
- Les objectifs et la nature des actions qui vont être mises en œuvre dans le projet de GPECT
- Le mode de financement des actions comprises dans le projet
- Le mode de réalisation des actions en question
- Le mode de pilotage et de suivi du projet
- La nature et le mode d'évaluation des actions et du projet de GPECT dans son ensemble.

3.10 Les acteurs du marché de l'E-recrutement

Lorsque nous enseignons ou nous analysons GRH, nous faisons certes référence à des pratiques, mais également à des acteurs, c'est à dire des individus ou des groupes qui interagissent parfois de manière coopérative d'autres fois de manière conflictuelle. Leur fragile interaction aboutit à des décisions et à des pratiques qui sont importantes à la fois pour une l'entreprise elle-même et pour les salariés.

Chaque acteur à son propre intérêt, rien n'est intangible, il y a une multiplicité de points de vue. Tout dépend des jeux entre les acteurs, des équilibres et des forces qui régissent ces relations. On ne peut pas enseigner la GRH sans faire une place aux acteurs qui produisent les décisions et à leurs relations. La prise de conscience de cette importance des acteurs doit permettre de construire un arrière-plan avant d'aborder les aspects plustechniques qui seront présentés lors des conférences suivantes.

Le but de l'intervention est de proposer une analyse très rapide des dynamiques qui saisissent ces acteurs au-delà d'une seule description. Une distinction peut être d'emblée posée entre les acteurs internes et les acteurs externes

L'E-recrutement permet aux entreprises de centraliser les étapes de recrutement depuis un site carrière. Le but étant de réduire le cycle de recrutement, pour favoriser la profitabilité des entreprises de toutes tailles.

L'E-recrutement s'adresse à tous les acteurs du recrutement d'une entreprise, tels que :

- Le Directeur Général
- Le Directeur des Ressources Humaines

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

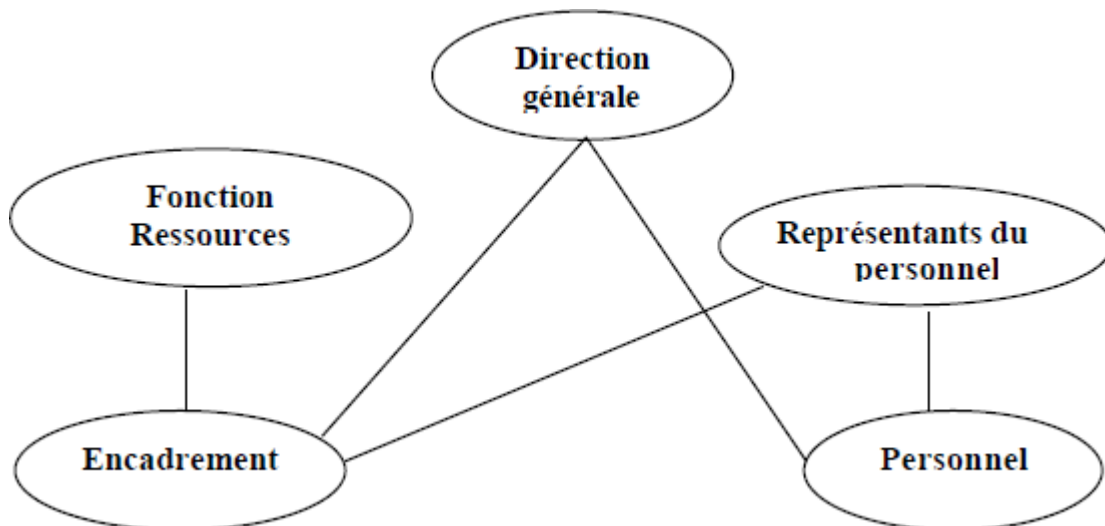
- Le Directeur du Digital
- Le Responsable de la Marque Employeur
- Le Responsable du Recrutement
- Le Directeur Commercial
- Le Responsable Réseau
- Le Directeur Administratif et Financier
- Les entreprises organisées en réseau

En proposant une plateforme intuitive, innovante et attrayante, en procédant par plusieurs étapes avec l'aide de nombreux outils, comme :

- Un site carrière moderne et efficace
- Une multidiffusion des annonces sur les réseaux sociaux et sur des sites de recrutement partenaires
- Une qualité des candidatures
- Un gestionnaire des candidatures
- Un suivi et des statistiques des candidatures

Les acteurs internes

Figure 1 : les acteurs « internes »



Différents acteurs peuvent être recensés et apparaissent dans le schéma. L'entreprise n'est pas totalement définie, elle est le résultat des interactions entre les acteurs, l'action n'est pas univoque, il n'y a pas forcément consensus. Parmi ces différents acteurs, nous pouvons

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

repérer, d'une part, les acteurs dotés d'un pouvoir de décision, formalisant des stratégies, soit par leur position hiérarchique ou leur rapport avec les autorités de tutelle et, d'autre part, les acteurs qui conseillent ou exécutent, mais ne participent pas directement au processus de décision, mais qui sont chargés de la mise en œuvre de ces décisions.

Il est également nécessaire d'effectuer une distinction entre la direction générale et la fonction RH, d'abord parce que cette fonction RH ne fait pas forcément partie de la direction générale, mais aussi parce qu'elle peut avoir ses intérêts propres et qu'elle cherche à faire partager à la direction générale. La fonction RH permet parfois de soutenir des projets spécifiques ou de participer à un effort de conviction. Par ailleurs, les représentants du personnel sont à distinguer du personnel. Ils expriment des avis qui peuvent être en accord ou en décalage avec les opinions individuelles ou collectives du personnel et cette représentation peut se faire de manière très diverse en allant de l'organisation de l'arbre de Noël jusqu'à des situations où le comité d'entreprise intervient de manière beaucoup plus ambitieuse.⁴⁴

Reprenons les dynamiques de chacun de ces acteurs internes.

Les directions générales

Les politiques et les pratiques de GRH sont très différentes selon les natures et la composition de la direction. C'est vrai notamment dans les organisations privées selon la composition des directions générales. La nature de cette direction varie en fonction de la structure du capital. Ainsi, nous pouvons analyser la situation de la PME de nature familiale avec un dirigeant doté de l'intégralité du pouvoir de décision. C'est dans ces structures que l'on peut trouver des pratiques de GRH très informelles, mais parfois très innovantes. On trouve également dans cette catégorie des dirigeants qui ne s'embarrassent pas forcément de préoccupations liées à la GRH en adoptant une attitude paternaliste ou en commettant des abus de pouvoir.

À côté de ce type d'organisation, on peut trouver de moyennes entreprises avec un capital peu réparti, organisations peu médiatisées et qui développent des politiques fondées sur une fidélité ou ancienneté avec une attention portée aux compétences. Au sein de la grande entreprise, souvent cotée en bourse, avec un fort turn-over des cadres dirigeants soumis à la pression des marchés financiers et donc peu à même de développer des politiques

⁴⁴Les actes de la DGESCO Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques 14 juin 2006

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

de long terme. Les objectifs de la GRH sont alors la flexibilité, avec la mise en place d'outils tels que les entretiens ou les politiques de rémunération individualisée.

Cette amorce de typologie pourrait être complétée par d'autres formes d'organisations telles que les entreprises publiques qui développaient des politiques fondées sur les statuts ou la bureaucratie et qui recherchent aujourd'hui des politiques beaucoup plus managériales afin de moderniser leurs pratiques. On voit bien au travers de cette énumération rapide qu'il y a des modèles très différents suivant le type de direction générale. La répartition du pouvoir influence la nature des politiques de GRH mises en œuvre.

L'encadrement (les cadres)

C'est un acteur de plus en plus flou et la catégorie est de plus en plus éclatée. L'encadrement est lui-même composé de groupes très divers selon les diplômes, le sexe, l'âge ou les projets. Les politiques sont alors développées autour d'une individualisation répondant à ces fortes disparités. Certains membres vont chercher à jouer un rôle essentiel auprès des salariés dont ils ont la responsabilité, d'autres au contraire vont intervenir uniquement par obligation en estimant que leur destinée est ailleurs. La composition de l'encadrement, son engagement, sa capacité à intervenir dans le processus de décision sont autant d'éléments déterminants.

Ces caractéristiques sont essentielles et influencent la nature des outils mis en œuvre, parce que l'encadrement aura à utiliser ces outils (par exemple pour évaluer les salariés), mais également parce qu'ils leur seront appliqués (dans leur propre évaluation). Les membres de l'encadrement sont de plus en plus chargés de la gestion du personnel. Ce mouvement accompagne une certaine décentralisation. Une décentralisation des responsabilités a eu lieu dans de nombreuses entreprises, à tel point qu'un collègue a publié un ouvrage intitulé « Tous DRH » ! Ce sont les cadres qui recrutent, font des propositions d'augmentation, gèrent (bien ou mal) les carrières. De ce fait, la dimension personnelle de ces cadres joue un rôle certain : le style personnel de l'individu aura une répercussion sur la qualité de son management, en dehors même de la politique officielle de l'entreprise.

Le rôle du DRH central est ainsi modifié et une multitude de cadres (chefs de services) assument tout ou partie de la fonction GRH. La fonction est donc de plus en plus partagée et a un visage extrêmement différent, selon la taille des entreprises et le rôle de l'encadrement. Cette variété empêche la comparaison des outils mis en œuvre dans cette fonction. Cette fonction a évolué, pour certains (optimistes) elle est de plus en plus stratégique, pour d'autres (pessimistes) elle devient de plus en plus soumise à des pressions économiques fortes avec des marges de manœuvre qui se réduisent.

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

La « fonction RH » n'existe, on le sait, qu'à partir d'une certaine taille d'entreprise. Quand elle existe de manière autonome, elle est « partagée » avec l'encadrement. Bien sûr, son importance et son rôle varient grandement, depuis le chef de personnel polyvalent de la PME locale jusqu'aux trois cents spécialistes de la DRH Europe d'un grand groupe mondial ! C'est une fonction de plus en plus visible, de plus en plus prestigieuse, de plus en plus « stratégique » diront les optimistes, mais aussi soumise à des pressions politiques fortes.

Les représentants du personnel

Ils sont très inégalement représentés ou actifs (50% des établissements n'ont aucun représentant du personnel) et ils vont de la puissante commission paritaire de la fonction publique qui influence fortement les promotions jusqu'à des comités d'entreprise concentrés sur des activités annexes. Cette influence affecte le choix des outils en fonction de leur implication. La gestion des compétences a parfois été laissée de côté par ces représentants. Mais, cette implication se développe. Ainsi, certains syndicats développent des analyses de l'entretien professionnel en indiquant aux salariés comment le préparer ou comment s'y préparer.

Le personnel

Le personnel, quant à lui, est traversé par les évolutions et contradictions de la société en général. Il devient de plus en plus difficile de prévoir ses comportements dans une société à fort individualisme

L'actionnaire

Quand on regarde le tableau de ces acteurs, le fait nouveau est incontestablement ce que certains ont appelé le retour de l'actionnaire, pour les entreprises faisant appel au marché financier. Vous connaissez le processus : des fonds d'investissement, devenus actionnaires, exigent une rentabilité de 15/20 % par an. Cela aura comme conséquence (pour aller vite) de faire recentrer l'entreprise sur ses activités les plus rentables, de développer la flexibilité de l'emploi et de développer la rémunération variable.

L'irruption de cet acteur aura aussi des conséquences sur les autres acteurs : la direction est jugée sur ses résultats, l'encadrement est évalué, la fonction RH est orientée vers la mise en œuvre de changements. Les représentants du personnel, quant à eux, peuvent parfois répondre en faisant appel à des experts économiques en cas de menaces sur l'emploi.

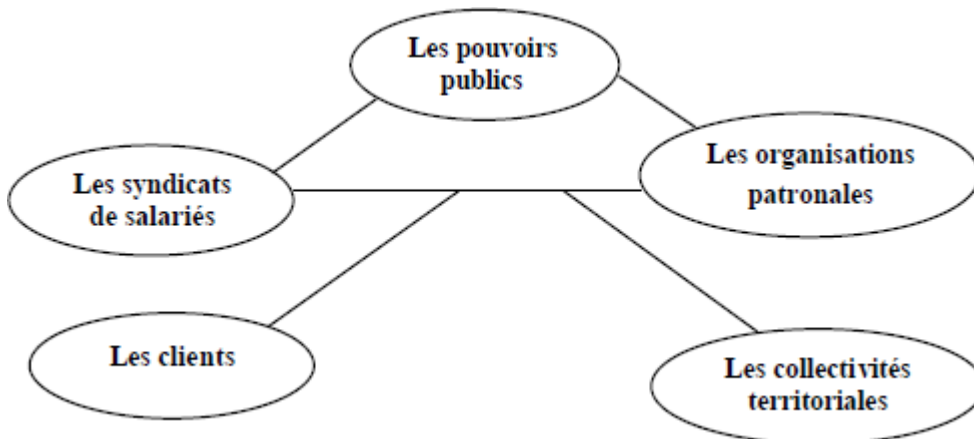
Cette « orientation actionnaire » est très forte dans les entreprises liées au marché financier et leur fait adopter des pratiques de GRH assez voisines. Cette influence exercée par les actionnaires explique les stratégies de recentrage sur les métiers en gardant les activités rentables et en sous-traitant les activités annexes. Ces stratégies affectent directement la GRH

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

d'abord parce que la recherche de résultat est observée à tous les niveaux avec le développement d'indicateurs et de pratiques d'évaluation, parce que la flexibilité est renforcée et également parce la rémunération variable s'accroît. Le développement de cet acteur influence donc le comportement des autres acteurs. En général, l'emploi est considéré comme une variable d'ajustement, l'encadrement est de plus en plus jugé sur les résultats.

Les acteurs externes

Figure 2 : « les acteurs externes »



Le terrain est connu, mais des évolutions doivent être notées.

Les pouvoirs publics

Ils jouent un rôle important, celui d'arbitre supérieur qui intervient dès que les choses vont mal (garant de l'ordre public social). Cette conception existe encore, même si leurs interventions sont de nature variable (obligations par le biais de la réglementation, incitations diverses...). La situation française est inclassable, puisque nous ne sommes ni dans un capitalisme de marché libéral fondé exclusivement sur la bourse (avec de fortes pressions exercées par les actionnaires), ni dans un capitalisme régulé par des négociations entre le patronat, les syndicats et l'État.

Les organisations de salariés

Les syndicats de salariés sont, en France, on le sait, dans une période d'affaiblissement, comme ailleurs certes, mais la France connaît le taux d'adhésion le plus faible des pays de l'OCDE. Ils sont parfois contournés ou dépassés sur certains thèmes par des groupes de pression, des mouvements et des « coordinations », hors des structures traditionnelles. Certaines organisations sont parfois peu impliquées dans les pratiques de GRH proprement dites, au nom du principe que la gestion, « c'est l'affaire du patron ».

Mais il est vrai, cela évolue sur certains sujets (exemple : évaluation du personnel, épargne salariale...). Là encore, nous sommes en France dans une situation paradoxale, difficilement compréhensible pour les observateurs étrangers : nous avons à la fois une faible négociation

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

sociale et une conflictualité réduite (hors secteur public), nous avons des syndicats faibles et présents un peu partout...

Les organisations patronales

Elles sont en pleine mutation, sont éclatées et ont peu de convergence, sont peu unies.

La représentativité reste faible sur le terrain. De ce fait, les entreprises appliquent rarement les préconisations des organisations (73% d'abstention aux élections collèges employeur des tribunaux prud'hommes). Cependant, sur certains sujets, elles exercent une forte influence. Ainsi, la gestion des compétences a été développée suite à l'attention que lui a portée une organisation patronale.

De nouveaux acteurs externes

Chez ces acteurs externes, le paysage change considérablement. De nombreux acteurs apparaissent : les consultants (qui diffusent des outils et pratiques), les entreprises de travail temporaire (qui ne se bornent pas à « placer » des intérimaires). N'oublions pas que la GRH est aussi un marché. Le développement de la sous-traitance, les entreprises en réseaux suscitent également la multiplication des interlocuteurs.

Les consultants constituent un nouvel acteur externe. Ils interviennent sur un marché sur lequel se développent des outils, des méthodes caractéristiques des bonnes pratiques ; les entreprises de travail temporaire : elles constituent également un nouvel acteur qui recrute, assure parfois de la formation et intervient de plus sur le marché du recrutement. La gestion du personnel est parfois sous-traitée ou déléguée à ces entreprises.

Les clients sont aussi des acteurs importants, notamment dans les entreprises de services. Les exigences de plus en plus fortes des clients conduisent à des décisions de gestion ayant des répercussions directes sur la situation des salariés, leurs compétences, leurs horaires de travail. C'est le cas des salariés en relation directe avec un client (hôtellerie, restauration, commerce et distribution, santé...). C'est aussi le cas des salariés en régie, des intérimaires, etc. On connaît par exemple le cas des plates-formes de télétravail, où le client lui-même fixe les cadences et les contenus du travail.

L'employeur, s'il reste juridiquement responsable, n'est parfois plus le véritable décideur... Cela nous fait penser que les outils de GRH ont souvent été pensés dans le cadre habituel d'une organisation aux frontières et aux lignes hiérarchiques claires, ce qui est de moins en moins vrai. Ceci est également visible en matière de droit du travail.

Les collectivités territoriales interviennent non seulement parce qu'elles ont de la GRH à effectuer en tant qu'organisation, mais surtout parce qu'elles exercent une influence

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

sur les décisions qui sont prises au sein des entreprises. La gestion des compétences s'appuie beaucoup sur des financements locaux.

Globalement, cette analyse a conduit certains auteurs à dire que la GRH devait se situer de plus en plus haut en fonction de ces différentes parties prenantes, plutôt que de ne servir les intérêts que d'un seul. En anglais, on parle de « stakeholders » (les différentes parties prenantes) qu'on oppose aux seuls « shareholders » (actionnaires).⁴⁵

⁴⁵Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques Actes du séminaire national 23, 24, 25 et 26 août 2005

4 Cadre juridique :

Même si les outils numériques sont conçus par un prestataire extérieur, l'utilisateur est responsable juridiquement de l'usage qu'il en fait.

Aujourd'hui, l'Algérie fait appel aux investisseurs pour créer des emplois et contribuer à la croissance économique. Elle doit faire face aux exigences managériales des multinationales et des transnationales qui importent dans notre pays une culture économique basée sur les principes du libre marché. Si, malgré des résistances internes au changement, la législation de 1990 tente de répondre aux exigences du libéralisme économique, les pressions exercées par ce dernier nécessitent une nouvelle adaptation du droit à ce phénomène.

Les principaux textes et lois concernant le recrutement en Algérie :

Condition d'âge : (art 15.L.90-11 suivant du code de travail) fixe l'âge minimum de recrutement, qui est de 16 ans. Le législateur vise, par cette disposition, à protéger les mineurs contre toutes les formes d'exploitation d'une part, et à garantir leur droit à scolarisation d'autre part.

Art. 15- L'âge minimum requis pour un recrutement ne peut en aucun cas être inférieur à seize ans, sauf dans le cadre de contrats d'apprentissage établis conformément à la législation et la réglementation en vigueur. Le travailleur mineur ne peut être recruté que sur présentation d'une autorisation établie par son tuteur légal.

Le travailleur mineur ne peut être employé à des travaux dangereux, insalubres et nuisibles à sa santé ou préjudiciables à sa moralité

Art 16. L.90_11 suivant du Code du travail- Art 16. « Les organismes employeurs doivent réserver des postes de travail à des personnes handicapées selon des modalités qui seront fixées par voie réglementaire. »

Interdiction de discriminer (art 17. L.90_11 suivant du Code du travail)

Art. 17 - Toute disposition prévue au titre d'une convention ou d'un accord collectif, ou d'un contrat de travail de nature à asseoir une discrimination quelconque entre travailleurs en matière d'emploi, de rémunération ou de conditions de travail, fondée sur l'âge, le sexe, la situation sociale ou matrimoniale, les liens familiaux, les convictions politiques, l'affiliation ou non, à un syndicat, est nulle et de nul effet.

Art 18. L.90_11 suivant du Code du travail- Le travailleur nouvellement recruté peut être soumis à une période d'essai dont la durée ne peut excéder dix (10) mois. Cette période peut être portée à douze (12) mois pour les postes de travail de haute qualification. La période

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

d'essai est déterminée par voie de négociation collective **pour chacune des catégories de travailleurs ou pour l'ensemble des travailleurs.**

Art 21. L.90_11 suivant du Code du travail- L'employeur peut procéder au recrutement de travailleurs étrangers dans les conditions fixées par la législation et la réglementation en vigueur lorsqu'il n'existe pas une main-d'œuvre nationale qualifiée.

5 Audit du recrutement

Le recrutement est considéré comme le dernier processus dans l'ordre chronologique pour répondre aux besoins de l'organisation. Après être passées par divers moyens comme la promotion interne, le reclassement et la mutation, les entreprises se tournent vers le marché du travail externe. Les besoins futurs en personnel dépendent directement des objectifs de la gestion prévisionnelle d'emploi et doivent donc refléter la philosophie de la stratégie générale de l'entreprise, faute de quoi les processus de recrutement risquent d'être inefficaces

L'importance des enjeux justifie la nécessité d'audits de recrutement. Le recrutement est un investissement dont les coûts directs et indirects exigent un audit de la qualité des résultats obtenus.

5.1.1 Le coût d'un recrutement :

Tout au long d'un processus de recrutement, plusieurs personnes de l'entreprise ou extérieures ont un rôle effectif et y consacrent un certain temps. Des coûts directs sont également engagés. L'ensemble des coûts relatifs au recrutement apparaît élevé. Ces coûts prennent en compte trois éléments :

Tout au long d'un processus de recrutement, de nombreuses personnes internes et externes à l'entreprise jouent un rôle effectif et y consacrent du temps. Des coûts directs sont également engagés. Les coûts globaux du recrutement semblent élevés.⁴⁶

Ces derniers tiennent compte de trois éléments:

a) Les coûts correspondant au temps passé par les divers acteurs :

Ceux-ci peuvent être classés en trois catégories :

Les opérationnels :

Ce sont les futurs supérieurs hiérarchiques (N + 1, 2, 3...) des personnes à embaucher et leurs secrétariats (pour les décisions de recrutement, les entretiens, les essais professionnels...) les futurs collègues (en cas de recrutement par cooptation, les entretiens), les autres supérieurs hiérarchiques éventuellement intéressés et les futurs subordonnés (éventuellement consultés ou rencontrés par le candidat).

⁴⁶ PERETTI J-M , ressource humaine 16 édition. Op.cit., P.255

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

Les services de ressources humaines :

Spécialistes du recrutement : recruteurs, chefs de service, secrétaires, assistants psychologues, psychotechniciens, réceptionnistes...

Les services administratifs : chefs de service, employés.

Les services médico-sociaux : médecins, Infirmières, assistantes sociales.

Les spécialistes de la qualification du travail et de la rémunération.

Les spécialistes de la promotion, de l'évaluation, de la gestion des carrières.

Les spécialistes de la gestion prévisionnelle.

Les autres services fonctionnels :

- Le contrôle de gestion (budgets).
- Les services comptables (règlement des factures).
- Les services d'organisation (Justification des effectifs, nature des emplois).
- Les services du plan et du développement (prévisions d'effectifs).
- Les services d'informatique (établissement et traitement des dossiers et budgets de recrutement).

b) Les coûts correspondant à des frais «directs» facturés :

Ces coûts peuvent être importants. Par exemple, lors du recrutement d'un cadre, les frais de publicité représentent souvent 10 à 20% du salaire annuel et les honoraires du cabinet 15 à 22% de ce même salaire. Lorsque le recrutement est d'un niveau supérieur et implique l'intervention d'un chasseur de têtes, hors publicité, les honoraires du cabinet sont nettement plus élevés.⁴⁷

c) Les coûts correspondant à des frais de fonctionnement administratif :

Des services de recrutement : frais de médecine du travail, frais de papeterie, matériels de tests et examens, quote-part des frais de locaux, des amortissements de matériel.

Les coûts d'adaptation :

Le coût de recrutement analysé précédemment ne constitue qu'une partie du coût d'entrée dans l'entreprise d'une nouvelle personne. L'étude doit se poursuivre par l'analyse des coûts de familiarisation, de formation, d'adaptation.

Quels que soient l'entreprise et le secteur d'activité, la personne recrutée pour un poste donné passe successivement par deux phases génèrent des coûts :

- - Coûts d'une phase d'information pour le familiariser.

⁴⁷ PERETTI J-M, ressource humaine 16 édition. Op.cit., P.255

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

- - Coûts d'une phase d'apprentissage et de formation.

Le coût de recrutement analysé auparavant n'est qu'une partie du coût de l'arrivée d'une nouvelle recrue dans l'entreprise. L'étude doit se poursuivre par l'analyse des coûts de familiarisation, de formation et d'adaptation.

Quels que soient l'entreprise et le secteur d'activité, la personne recrutée pour un poste donné passe successivement par trois phases :

- une phase d'information ;
- une phase d'apprentissage du métier ;
- une phase d'apport personnel à l'entreprise.

La phase d'information commence dès l'entrée dans l'entreprise et correspond au temps que le nouvel arrivant consacre à prendre connaissance des dossiers de son prédécesseur ou du service, à faire connaissance avec les personnes avec lesquelles il va travailler, ainsi qu'à participer à des séances d'information sur l'entreprise ou le poste qu'il va occuper. Au cours de cette première phase, qui dure de zéro à X jours ou mois, la personne joue un rôle essentiellement passif. Son efficacité sera donc considérée comme faible.

La deuxième phase correspond à l'apprentissage du métier sur le terrain. Le nouvel arrivant commence la tâche pour laquelle il a été recruté. Cette phase dure jusqu'à ce qu'il ait acquis une connaissance pratique du travail, c'est-à-dire jusqu'au moment où il peut effectuer la tâche par lui-même, en évitant les principales erreurs.

La troisième phase est celle de l'apport personnel. Le nouvel arrivant acquiert l'expérience nécessaire pour réfléchir de manière critique à son travail et prendre des initiatives. C'est au cours de cette troisième phase que le nouvel arrivant a l'occasion de voir les premiers résultats de sa tâche et, par conséquent, de rectifier les erreurs qu'il a pu commettre.⁴⁸

Le nouvel arrivant doit acquérir une certaine connaissance de la vie de l'entreprise, des personnes qui la composent et, plus généralement, de l'environnement de sa propre tâche. Et plus généralement, de l'environnement de sa propre tâche. C'est seulement après avoir franchi ce seuil de connaissances qu'il pourra avoir un rôle d'initiateur.

L'importance des coûts d'adaptation, en plus des coûts de recrutement, a suscité des recherches en comptabilité des ressources humaines. Lorsqu'une entreprise fait un effort de recrutement et d'adaptation, les résultats de l'exercice sont faussés par le fait que des dépenses

⁴⁸ KREBS Génèviève, Ressources humaines nouvelles pratiques selon l'ISO9001, édition Afnor, Saint Denis, France, 2004, P.99
PERETTI, J-M, Op.cit, P.234

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

qui sont en réalité un investissement en capital immatériel sont imputées au compte d'exploitation.

Les recherches ont fait ressortir l'importance des coûts d'adaptation et évalué ces coûts, pour les différentes catégories de rapport, de la manière suivante :

Coût d'adaptation

Coût de recrutement

5.2 Les missions d'audit du recrutement :

Les missions peuvent se décliner en trois niveaux : audit de conformité, audit d'efficacité, audit stratégique :

a) L'audit de conformité :

Il peut concerner :

- Le respect des règles légales et conventionnelles ;
- Le respect des procédures internes.

Parmi les règles générales, il convient de mentionner la notification des emplois vacants. En principe, tout chef d'établissement est tenu de déclarer au service départemental de la main-d'œuvre ou à l'antenne locale de ce service les emplois vacants dans son entreprise. Depuis 1986, l'agence nationale pour l'emploi continue d'assurer le service public de placement sans avoir de monopole dans ce domaine. Peuvent en effet "contribuer au service public de placement", notamment en recueillant des offres d'emploi et en effectuant des opérations de placement :

- Les établissements publics (par exemple, les chambres de commerce et d'industrie, les chambres des métiers) ; les associations ;
- Organisations gérées conjointement par les syndicats d'employeurs et de salariés
- Employeurs ou groupements d'employeurs, lorsqu'ils entreprennent des actions de reclassement de leur personnel. L'auditeur est souvent amené à vérifier l'existence de procédures internes de recrutement, leur diffusion auprès des décideurs concernés et, bien sûr, leur application effective.⁴⁹

⁴⁹ Ibid, P.236

b) L'audit d'efficacité :

La mission de l'auditeur est de vérifier dans quelle mesure les objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été atteints et de comprendre les raisons des écarts éventuels. L'audit peut également porter sur l'efficacité : le résultat a-t-il été atteint au meilleur coût possible ?

c) L'audit stratégique :

Vérifier si l'entreprise dispose d'une politique de recrutement cohérente avec sa stratégie et si elle est mise en œuvre efficacement afin de détecter des problèmes potentiels et diagnostiquer les causes des divergences.

5.3 Les critères pour un recrutement efficace et efficient :

Afin de déterminer l'efficacité et l'efficacités des politiques et procédures de recrutement applicables, diagnostiquer les problèmes, identifier leurs causes et suggérer des recommandations de solutions. L'auditeur établira un constat ou une évaluation de la situation, sur la base des informations écrites et des résultats d'entretiens avec différents responsables.

L'auditeur doit avoir une connaissance approfondie des critères, y compris du processus de recrutement et de la structure des coûts associée : ils constituent une aide ainsi qu'un guide pour l'auditeur qui, à chaque étape du processus de recrutement, identifie les points forts et les problèmes à l'aide d'indicateurs qui lui permettront d'évaluer l'efficacité et l'efficacité dans ce domaine.

1. L'auditeur doit étudier la planification et l'évaluation de carrière d'un échantillon représentatif d'employés. Il soumettra un questionnaire aux DRH et aux salariés pour savoir si l'entreprise favorise le recrutement interne en formant les salariés.
2. Il vérifiera si la politique de promotion existe dans l'entreprise et est mise en œuvre.
3. L'auditeur vérifiera quels types d'actions l'entreprise utilise pour répondre à l'augmentation temporaire de l'activité à long terme. L'auditeur s'assurera que le service des ressources humaines détermine les critères de sélection avant de décider d'une solution.

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

4. L'examineur testera le responsable du recrutement et lui demandera de soumettre une candidature spécifique (avec des informations personnelles spécifiques).
5. L'auditeur vérifiera le nombre de candidatures spontanées et le nombre de réponses aux annonces dans un certain délai.
6. L'auditeur vérifiera, pour plusieurs recrutements, tous les documents impliqués dans le processus d'embauche : (Le formulaire de candidature ; le questionnaire ; le CV ; Résumé d'entretien ; le contrat de travail...).

Pour évaluer les erreurs de recrutement, cet indicateur peut être utilisé pour une période t :

Nombre de départs de nouveaux embauchés au cours de la période d'essai durant t

Nombre d'embauchés en t

Mauvaises pratiques de sélection, le candidat retenu n'est pas la personne recherchée. Ou mauvaise description du poste au salarié (non satisfait de cette nouvelle embauche), afin de se faire une opinion sur la qualité du travail. Ce qui sera transmis à l'auditeur. Si l'opinion semble défavorable pour le nouvel embauché, l'Auditeur vérifiera si ceci provient:

- D'un manque de formation, adaptation
- D'un manque de compétence ou motivation⁵⁰

⁵⁰BAILLEUL Valérie ,CLEMENT Erika, MOREL Florence. Audit du recrutement DES CONTROLE DE GESTION SOCIALE, Université de Paris SUD Sceaux, Faculté Jean Monnet. Cours de Monsieur BERLAND : ANNEE UNIVERSITAIRE 2000 – 2001

6 Méthodologie de recherche

Cette section comporte notre méthodologie de recherche, où nous avons élaboré une problématique qui inscrit notre thème dans un cadre théorique. Nous avons ensuite présenté des hypothèses à vérifier sur le terrain par une enquête. Nous avons illustré des concepts clés afin de répondre à notre problématique, et précisé la méthode suivie tout le long de notre enquête.

6.1 Approche méthodologique

La méthode désigne l'ensemble des démarches que suit l'esprit humain pour découvrir et démontrer un fait scientifique. S'interroger sur la méthode c'est s'interroger sur la « voie » suivie pour mener à bien une recherche.

Nous avons privilégié une méthode de type hybride qui s'avère la mieux appropriée à la nature de notre thème, l'objectif de notre recherche et la population étudiées. Nous avons utilisé « une approche qualitative ayant ses fondements des approches réalistes et relativistes plus critiques (King et al 2018) ». Notre recherche s'appuie aussi sur une approche quantitative à travers un questionnaire destiné aux employées interne de l'entreprise, administré à un échantillon type représentant notre population ciblée (80 employées). « La méthode quantitative s'inscrit dans une analyse positiviste qui limite la recherche à ce qui est directement ou indirectement observable. La méthode quantitative a longtemps régné en recherche marketing et plus généralement en sciences sociales ».

6.1.1 La population étudiée

La population sur laquelle va porter notre étude se compose de responsables et employés de l'entreprise HUAWEI Télécommunication Algérie Sarl. Cette population convient à notre objet d'étude, car nous allons effectuer une comparaison entre les entretiens menés avec le responsable du département des ressources humaines et les employées interne de l'entreprise.

6.1.2 L'échantillonnage

L'échantillonnage n'est pas seulement le fait des sondeurs et chercheurs universitaires ou professionnelles. Comme bien d'autres outils utilisés en sciences sociales, les techniques d'échantillonnage s'appuient sur des principes que nous mettons en œuvre de façon presque spontanée dans la vie, de la vie de tous les jours. R. GHIGLIONE et B. MATALON affirment que : « Il est très rare qu'on puisse étudier exhaustivement une population, c'est-à-dire en interroger tous les membres. Ce serait si long et si coûteux que c'est pratiquement impossible. D'ailleurs c'est inutile : interroger un nombre restreint de personnes, à condition

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

qu'elles aient été correctement choisies, peut apporter autant d'informations, à une certaine erreur près, erreur calculable et qu'on peut rendre suffisamment faible. Le problème est de choisir un groupe d'individus, un échantillon, tel que les observations qu'on fera sur lui, pourront être généralisées à l'ensemble de la population ; il faut donc que l'échantillon présente les mêmes caractéristiques que la population, qu'il soit représentatif. »

6.1.3 Le choix de l'échantillon

Il faut préciser qu'il n'y a pas un échantillonnage standard qu'il faut appliquer à toutes les études. Chaque chercheur qui veut entreprendre une étude, faute de pouvoir interroger toute la population mère, peut prélever lui-même son échantillon pourvu que ce dernier soit représentatif ou présente à peu près les mêmes caractéristiques que son univers d'étude. La réalisation de notre étude portant sur « le E-recrutement : l'impact des NTIC sur les pratiques de recrutement » nécessite une enquête par échantillonnage au niveau de la population cible. Les échantillons dans ce cas sont **probabiliste**, et **aléatoire stratifié**, car nous avons à étudier un grand nombre de la population étant donné que nous allons procéder à une comparaison, plus grandes seront les différences entre les éléments de la population, plus grand doit être l'échantillon pour être véritablement représentatif s'il y a de nettes différences dans la population, on peut la diviser en sous-populations de groupes similaires (strates) et un échantillon peut être choisi pour chaque strate. Nous allons également effectuer une sélection d'un échantillon à partir d'une population, sélection qui repose sur le principe de la randomisation (la sélection au hasard ou aléatoire) c'est pour toutes ces raisons que nous avons choisi d'utiliser les échantillons probabiliste et aléatoire stratifié.

6.2 Les instruments de collecte de données

6.2.1 L'observation non participante :

Est évidemment la première étape ou technique par laquelle le chercheur va se familiariser avec une situation, observer un phénomène sous un maximum d'aspects possibles afin d'obtenir des informations sur son sujet de recherche. À travers l'observation non participante, nous avons essayé d'occuper une position neutre vis-à-vis du terrain dans le but de comprendre le phénomène.

6.2.2 Le questionnaire :

« Le questionnaire est une suite de questions destinées à normaliser et à faciliter le recueil de témoignages. C'est un outil adapté pour recueillir des informations précises auprès d'un nombre important de participants. Les données recueillies sont facilement quantifiables. Le

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

questionnaire a pour fonction principale de donner à l'entretien une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point sont généralisables les informations et hypothèses préalablement constituées. Destiné à un traitement statistique, le questionnaire doit être d'emblée plus fortement préconstruit que les autres méthodes de collecte de données ». ⁵¹D'après Omar AKTOUF le questionnaire est « un ensemble de questions écrites portant sur un sujet particulier et obéissant à des règles précises de préparation, de construction et de passation. Il existe une grande variété de questionnaires que l'on classe selon le but visé : d'opinion, d'intérêt, de connaissance, de motivation. »⁵². Afin de mener à bien notre étude et tester nos hypothèses, nous avons donc choisi cette deuxième technique reconnue comme la plus efficace et appropriée pour réaliser une recherche quantitative.

Nous avons donc construit une suite de questions standardisées en relation avec notre thème ou les questions sont réparties en trois axes:

- Le premier axe : les questions posées sont de types, ouvertes, fermées, couplées, et à choix multiple, et qui ont une relation directe avec la première hypothèse.
- Le deuxième axe : il s'agit du même type de questions posées dans le premier axe, mais le contenu est en relation avec la deuxième hypothèse.
- Le troisième axe : contient les données socioprofessionnelles des salariées dont le type de question posée sont des questions de fait.

6.3 Les raisons du choix du thème :

Le choix de notre sujet E-recrutement est lié à des raisons suivantes :

- Acquérir et élargir nos connaissances dans les domaines de gestion des ressources humaines.
- Connaître l'impact de nouvelles technologies d'information et de communication sur les pratiques de recrutement.
- Les nouveautés du thème.
- Impact de la stratégie RH sur la stratégie générale de l'entreprise.

6.4 L'objectif de la recherche :

Toutes recherches scientifiques construisent à des objectifs destinés et fixés donc les buts de notre recherche au sein de HUAWEI Télécommunication Alegria Sarl se résument comme suit :

⁵¹ COMBESSIE Jean -Claude, la méthode en sociologie, Ed la découverte, Paris, 2001, P33.

⁵² AKTOUF Omar, méthode des sciences sociales et approche qualitative, Ed les presses de l'université du Québec, Montréal, 1987, P81

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

- Comprendre l'E-recrutement et sa mise en œuvre au sein de HUAWEI Télécommunication Alegria Sarl.
- Analyser le potentiel du E-recrutement et les enjeux auxquels il est confronté.
- La fiabilité de l'e-recrutement dans le ciblage des talents.
- Étudier les activités actuelles du 'E-recrutement adoptées par HUAWEI Télécommunication Alegria Sarl.
- Identifier l'impact du E-recrutement sur la fidélisation des employés de HUAWEI Télécommunication Alegria Sarl.
- Connaitre le rôle de la fonction des ressources humaines et son impact sur la stratégie général de HUAWEI Télécommunication Algérie Sarl.
- Découvrir le rôle des NTIC chez HUAWEI Télécommunication Algérie Sarl.
- Mettre en évidence les évolutions récentes du recrutement en identifiant les avantages et les limites liée à ces pratiques.
- Permettre aux future chercheur de consulter notre travail dans le but enrichir leurs études.

6.5 La problématique :

On assiste depuis les années 1980 à une transformation des pratiques GRH « les modèles les plus récents de réunir diverses activités choisies en fonction de l'obtention des résultats et qu'ils intègrent dans un ensemble orienté de façon prospective vers les besoins de l'organisation. Le développement de l'informatique a fait évoluer les pratiques de GRH. Ceci libère les responsables RH des activités administratives (souvent décentralisées).

Un phénomène émergeant tend alors à consolider cette position. En effet, les Technologies de l'information et de la communication (TIC) occupent à l'heure actuelle une place prépondérante, non seulement concernant l'entreprise dans sa globalité, mais aussi et surtout au sein d'un nombre croissant de direction des Ressources Humaines. L'intégration de tous ces outils technologiques passe par un système d'information des Ressources Humaines (SIRH) qu'ont fortement un impact sur l'organisation des ressources humaines, permettant notamment le développement à l'international des entreprises, et incitant la FRH à accompagner les collaborateurs dans un contexte de changement organisationnel représenté entre l'émergence d'outils électronique collaboratifs. GILBERT précise que si la mise en œuvre de l'information dans un domaine de gestion soulevé des difficultés c'est qu'elle repose sur l'extension de la partie formelle du système d'information et cette informatisation repose des réflexions sur l'organisation est une clarification est un partage des informations

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

règles et fonctionnement ce qui suscite au informatiser et aussi conduire un changement organisationnel.⁵³

HUAWEI Télécommunication Algérie SARL est une entreprise multinationale spécialisée dans le domaine de télécommunications et surtout de TIC. Nous avons choisi cette entreprise comme terrain pour notre étude pour faire le point sur l'implication des nouvelles technologies d'informations et de communications sur le processus de recrutement pour la fonction des ressources humaines. C'est la raison qui nous a amenés à poser la question suivante : Peut on construire une base de données RH à travers le E-recrutement ?

6.6 Question spécifiques :

1. Est ce que la stratégie RH peut servir la stratégie générale à travers la politique de recrutement adoptée chez HUAWEI Télécommunication Algérie Sarl?
2. Est ce que le E-recrutement est fiable en termes de compétences ?
3. Facilite-t-il la sélection des candidats par rapport aux pratiques du recrutement traditionnel ?

6.7 Les hypothèses de la recherche :

Pour Madeleine Grawitz l'hypothèse « c'est une proposition de réponse à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs. Même plus au moins précise, elle aide à sélectionner les faits observés. Ceux ci rassemblés, elle permet de les interpréter, de leur donner une signification ».⁵⁴

En sociologie, « l'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes ». A cet effet on a supposé l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 :

La richesse de l'entreprise est dans la richesse des ressources humaines.

Hypothèse 2 :

La politique de recrutement répond positivement au développement et au dynamisme de l'entreprise (en matière des talents et compétences).

Hypothèse 3 :

⁵³ GILL Exbrayat, Nathalie FOUESNANT (Ronan), **le système d'information des RH**, dauphine, université de paris, promotion 7-octobre 2010, p08

⁵⁴ GRAWITZ Madeleine, méthode des sciences sociales, 11ème Edition d'organisation, paris, 2002, P27.

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique

E-recrutement facilite la sélection des postulants par rapport au recrutement traditionnel (y compris le coût et le temps).

Chapitre 2 : contexte organisationnel et discussion des résultats

1 La présentation générale HUAWEI Télécommunication Algérie Sarl

HUAWEI est une entreprise fondée en 1987, dont le siège social se trouve à Shenzhen en Chine et qui fournit des solutions dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC). Le métier historique de HUAWEI est la fourniture de réseaux de télécommunication aux opérateurs : l'entreprise fournit des matériels, des logiciels et des prestations de services pour les réseaux de télécommunications des opérateurs et les réseaux informatiques des entreprises.

HUAWEI en élargissant son marché est devenu un fournisseur de solutions numériques en terminaux, réseaux et Cloud, pour les opérateurs, entreprises et consommateurs. Ses produits et solutions sont déployés dans plus de 170 pays. Il est le plus grand fabricant de matériel de télécommunication du monde. HUAWEI possède actuellement 66 bureaux dans 60 pays, l'Algérie fait partie de ces derniers. Le bureau de représentation d'Algérie est parmi les plus grands en Afrique.

« HUAWEI a toujours considéré l'Algérie comme un partenaire stratégique important » a déclaré monsieur thierry gao, directeur général de HUAWEI télécommunications Algérie, insistant sur les investissements à long terme.

Aujourd'hui, HUAWEI télécommunications Algérie emploie plus de 500 personnes, dont 83% d'entre eux de nationalités algériennes, qui ont bénéficié jusqu'ici de l'expertise et de savoir-faire de la marque en matière de TIC. Au total, 7 000 ingénieurs et techniciens algériens ont été formés, dont plus de 100 d'entre eux ont participé à la certification de HUAWEI. Entre 2017 et 2018 seulement, la filiale de géant mondial des télécommunications en Algérie a créé plus de 3 000 emplois en collaborant avec au moins 200 acteurs et partenaires locaux. Acteur majeur de développement de secteur des télécoms de transformation numérique et digitale, HUAWEI coopère dans ce sens dans l'écosystème de l'industrie des TIC, avec 120 partenaires algériens pour faire bénéficier 75% de la population algérienne de ses solutions en TIC.

Formation des jeunes étudiants : une priorité pour Huawei dans le volet coopération avec les jeunes talents, Huawei Algérie coopère avec 4 universités algériennes spécialisées dans les TIC, ce qui a permis à 700 étudiants de participer au concours de Huawei ICT academy.

En tant que projet d'excellence de formation au TIC initié par Huawei, ICT academy a déjà été installée dans 685 universités à travers plus de 30 pays jusqu'à 2017. Ainsi, plus de

Chapitre 2 : contexte organisationnel et discussions des résultats

15 000 étudiants ont participé à la compétition mondiale de TIC de Huawei et ce après avoir passé une formation au sein des « academies excellentes ».

L'Algérie n'est pas en reste dans ce programme mondial. En effet, Huawei Télécommunications Algérie SARL et le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ont conjointement signé un accord de coopération, portant sur l'installation de la première académie d'excellence de Huawei en Algérie. L'école nationale supérieure d'informatique et l'université des sciences et de la technologie Houari Boumediène ont été les premiers établissements à signer cet accord et ce pour la formation s'adressant aux professeurs et aux étudiants.

Une démarche qui vise l'amélioration du niveau de formation des partenaires de Huawei en Algérie. À travers la mise en place de ces laboratoires et académies, le géant mondial des télécommunications permet aux étudiants, de passer de l'étape théorique sur les bancs de l'université à une deuxième étape de pratique dans les laboratoires, ce qui leur permettra d'accroître leur compétitivité à l'emploi et de partager la croissance rapide de Huawei en Algérie. Aujourd'hui, l'objectif de Huawei est de créer 30 « ICT academies » en collaboration avec les ministères au cours des trois prochaines années afin de former conjointement plus de 500 talents qualifiés pour l'Algérie.

1.1 Processus de recrutement de l'entreprise :

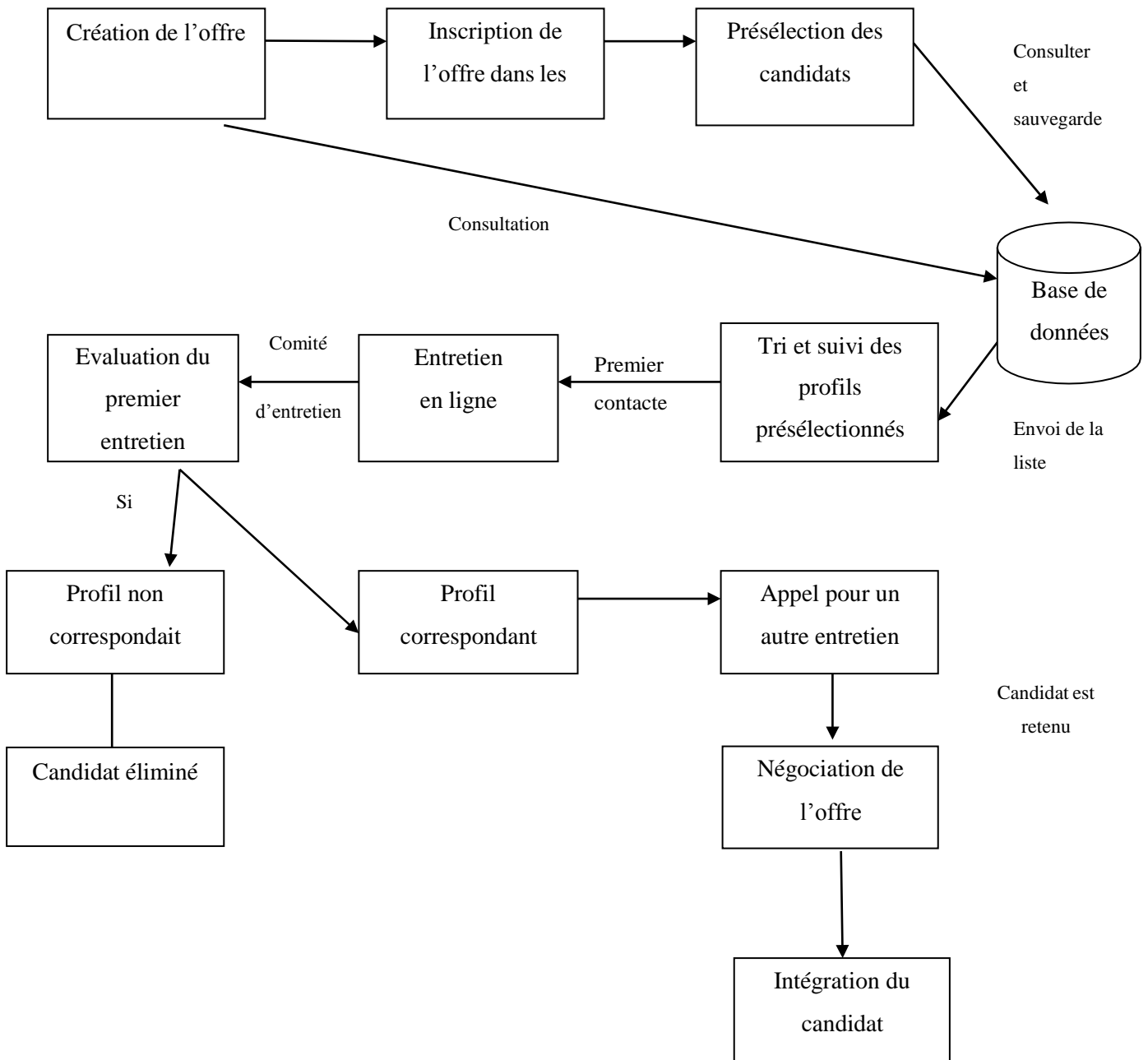
a. Le processus de recrutement chez HUAWEI :

Le recrutement dans le contexte de notre entreprise s'effectue à deux niveaux, Le premier appelé HUAWEI Staff (personnel de Huawei) est un poste de Huawei où le nouvel employé va signer un contrat direct avec l'entreprise.

Le deuxième niveau consiste à externaliser le service de recrutement à travers trois compagnies de recrutement, que nous citons pas pour des raisons de confidentialité. HUAWEI va exprimer l'offre aux prés des ses compagnies en leur transmettant une fiche de poste bien détaillée en précisant le type du contrat ainsi que le salaire du poste, et le nouvel employé signe son contrat avec ses compagnies.

Chapitre 2 : contexte organisationnel et discussions des résultats

Schémas récapitulatif du processus de Recrutement au sein de HUAWEI :



Source : Elaboré par nos soins, à l'aide des documents internes de l'entreprise

Chapitre 2 : contexte organisationnel et discussions des résultats

Création de l'offre : pour commencer le processus, le responsable du recrutement crée une exigence de poste pour combler un poste vacant dans une équipe. Si un manager prend l'initiative de créer une demande d'emploi, il doit obtenir l'approbation du responsable du recrutement.

Inscription de l'offre dans les canaux : pour obtenir des candidatures internes et externes, le responsable du recrutement publie l'offre d'emploi sur la plateforme de recrutement ainsi sur linkedIn et les réseaux sociaux.

Présélection des candidats : le responsable RH reçoit plusieurs CV pour le poste vacant ; dans cette étape il doit présélectionner les candidats dont les compétences et les capacités correspondent à la description de poste prédéfinie.

Base de données : en utilisant la base de données de recrutement, le responsable des RH peut également examiner les CV qui ont été soumis par les candidats dans le passé afin de présélectionner les bons candidats.

Tri et suivi des profils présélectionnés : une shortlist bien définie sera envoyée au responsable fonctionnel du poste ouvert afin de sélectionner les candidats final qui vont passer l'entretien.

Entretien en ligne : pour la sélection de professionnels talentueux, il est nécessaire de mener des entretiens pour tester leurs capacités et compétences. Un outil automatisé permet d'assigner plusieurs coordinateurs de tests et interviewers pour interviewer différents candidats en même temps.

Evaluation du premier entretien : Lorsqu'il ya trop de candidats qui postulent pour un même poste, il devient difficile de comparer leurs compétences et d'engager la bonne personne. Pour cela, généralement les interviewers peuvent donner des notes ou des appréciations aux candidats et partager instantanément leurs commentaires.

Profil non correspondant : après avoir reçu un retour de la part de l'interviewer au responsable du recrutement concernant le résultat de l'entretien, un feedback sera envoyé à chaque candidat non retenu.

Candidat éliminé : candidat ne satisfaisant pas à l'un des critères est éliminé. Il s'agit de réduire, à chaque étape, le nombre de candidats retenus car à la fin c'est un classement à suivre. Le candidat peut passer jusqu'à plus de trois entretiens et ne sera pas sélectionné.

Profil correspondant : c'est le candidat qui a complété le premier entretien successivement, ce dernier sera invité à passer un autre entretien (overall interview) avec d'autres managers.

Appel pour un autre entretien : pour bien évaluer le candidat retenu les managers programme un autre entretien avec d'autres managers.

Chapitre 2 : contexte organisationnel et discussions des résultats

Candidat retenu : après avoir comparé les scores de tous les candidats, le responsable du recrutement prend la décision finale de sélectionner certains candidats. Il/elle effectue également une vérification des antécédents des candidats sélectionnés avant de leur faire une offre d'emploi.

Négociation de l'offre : sur la base de la vérification des références, le responsable du recrutement passe un dernier entretien au candidat retenu afin de négocier l'offre (salaire, type de contrat, temps de travail..).

Intégration du candidat : planifie l'intégration du nouveau recrue pour qu'il se sente bien accueilli, à l'aise et valorisé afin d'améliorer les performances, l'engagement et la fidélisation de ce dernier.

- Configurez le formulaire d'accueil : Les outils d'intégration des employés en ligne permettent aux RH de configurer les formulaires d'intégration en fonction du processus de l'entreprise.
- Lancement du processus d'intégration : Le responsable RH lance le processus d'intégration en fournissant une URL au nouvel employé, où il peut ajouter des détails personnels et professionnels.
- Ajouter les informations sur l'employé à la base de données : Lorsque l'employé soumet le formulaire d'accueil, le responsable RH complète les autres informations relatives au poste et soumet ce formulaire à la base de données du SIRH.
- Générer le ID de l'employé : A la fin de cette étape, le ID de l'employé est généré et donné au nouvel employé.

Chapitre 2 : contexte organisationnel et discussions des résultats

2 Analyse et interprétation des données

2.1 Les entretiens :

L E-recrutement :

D'après les résultats des entretiens menés auprès de La DR, général specialist du recrutement et le responsable développement du personnel. Nous avons pu constater que la procédure du E-recrutement diffère du recrutement traditionnel sur deux aspects principal que nous avons identifié en matière de cout, et de temps.

D'après un interviewé « **Le E-recrutement nous a beaucoup aidé en se qui concerne les emplois précaires, il suffit de quelques minutes pour poster une offre d'emploi en ligne et autant pour recevoir les premières candidatures** ».

Selon la DRH « **Afin de garantir une bonne sélection du candidat, après validation du candidat a travers le E-recrutement nous précédons toujours à d'autres entretiens physiques, ceci dans le but de d'évaluer le candidat sur les aspects phycologiques et comportementales** ».

La responsable du recrutement lance les offres d'emplois à travers un portail de recrutement en ligne, en intégrant une fiche de poste bien détaillés en précisant la nature du contrat pour cibler et attirer les meilleurs profils. Si le candidat présente toute les caractéristiques attendues il sera présélectionner et amener à suivre un autre entretien, mais cette fois-ci en présentiel avec un des membres RH.

D'après un interviewé « **La qualité et la quantité de données à laquelle nous avons désormais accès, combinée à la vitesse à laquelle ces données nous parviennent, font que notre entreprise dispose d'une base de donnée qui permet de rassembler et d'analyser des données à des vitesses auparavant inimaginables. Et nous utilisons ces données non seulement pour prendre des décisions de recrutement plus intelligentes, mais aussi pour influencer une stratégie opérationnelle globale qui détermine les besoins de talents en premier lieu** ».

L'E recrutement, dans son volet de diffusion de l'offre et traitement de la demande contribue à donner de la visibilité au marché du travail. En effet, le rythme du recruteur s'accélère sous l'impulsion des outils du E recrutement qui exige de la réactivité.

Limite du E-recrutement :

Selon un interviewé « **vu la grande quantité de CV que nous recevons et que nous avons à traiter, nous risquons de passer à coté de la personne qualifiées** ».

Chapitre 2 : contexte organisationnel et discussions des résultats

Dans ce même sens, un interviewé confirme « **Certains responsables sont souvent amenés à annulés les entretiens électroniques à la dernière minute, en outre vu la qualité de la connexion en Algérie, nous rencontrons souvent des pannes, ceci perturbe le bon déroulement de l’entretien** ».

Pour l’entreprise, le E-recrutement permet d’enregistre les CV dans la base de données, cela va permettre au recruteur d’être à jours et de consulter les CV H24, en revanche il n’est pas toujours facile de mener les entretiens en ligne que ça soit pour le recruteur ou le candidat, car ces derniers ne sont jamais à l’abri d’une défaillance ou d’une panne technique.

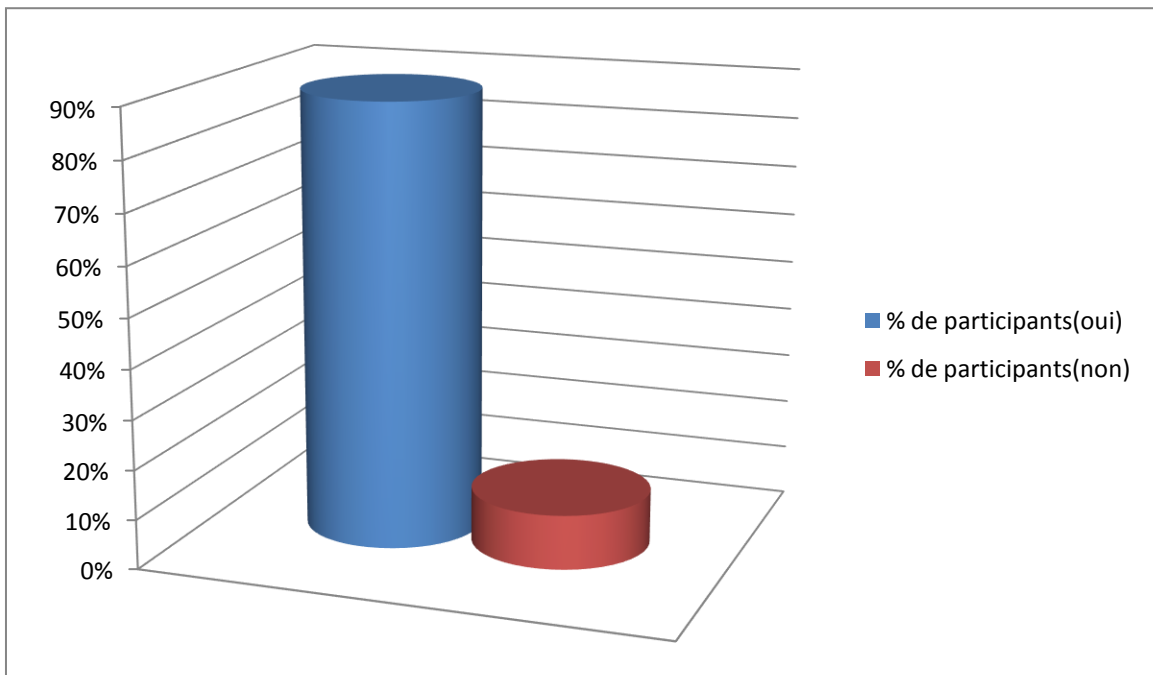
Chapitre 2 : contexte organisationnel et discussions des résultats

2.2 Analyse des résultats du questionnaire :

1. Est ce que HUAWEI Télécommunication Algérie Sarl utilise les sites web / medias sociaux pour le recrutement des ses futur collaborateurs ?

Tableau 1 : Fréquence d'utilisation des sites web et medias sociaux

Nom de l'entreprise:	Oui	Non
HUAWEI Télécommunication Algérie Sarl	81%	19%



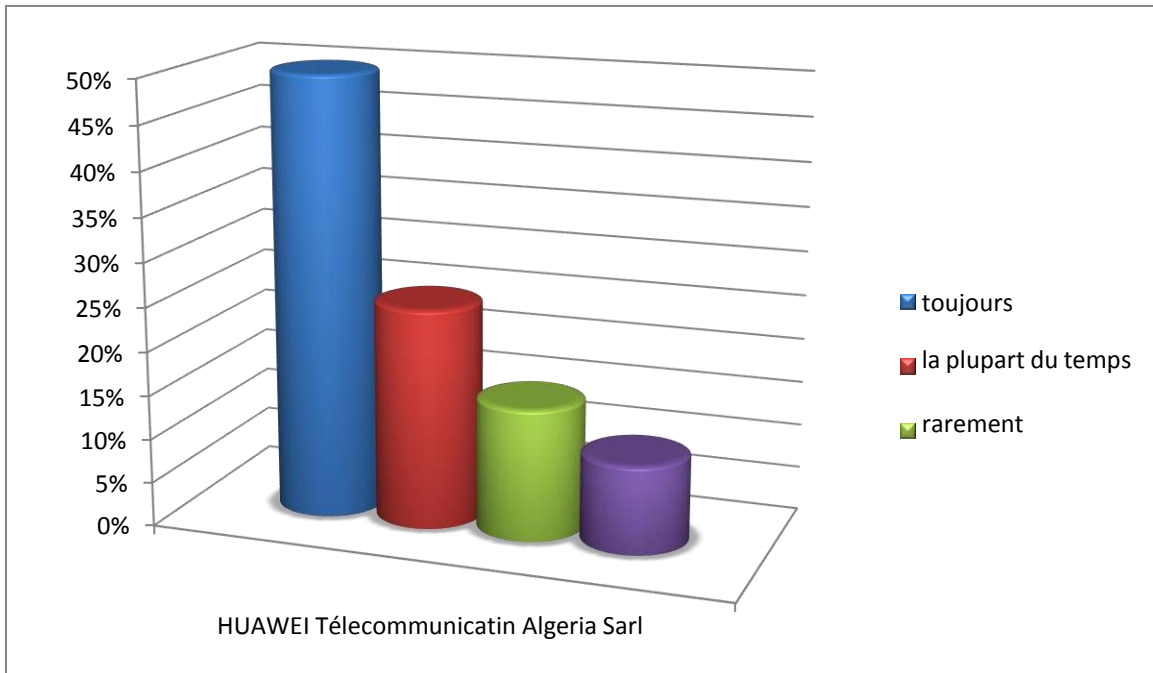
Selon cette analyse de données, le pourcentage de participants utilisant les médias sociaux pour le recrutement est de 89% et celui qui n'utilise pas les médias sociaux est de 11%.

2. A quelle fréquence HUAWEI Télécommunication Algérie Sarl utilise-t-elle le E-recrutement ?

Tableau 2 : Fréquence d'utilisation du E-recrutement

Chapitre 2 : contexte organisationnel et discussions des résultats

Nom de l'entreprise:	Toujours	La plupart du temps	Rarement	Jamais
HUAWEI Telecommunications Algeria Sarl.	50%	25%	15%	10%



50% des participants utilisent le processus de recrutement en ligne toujours et 25% la plupart du temps.

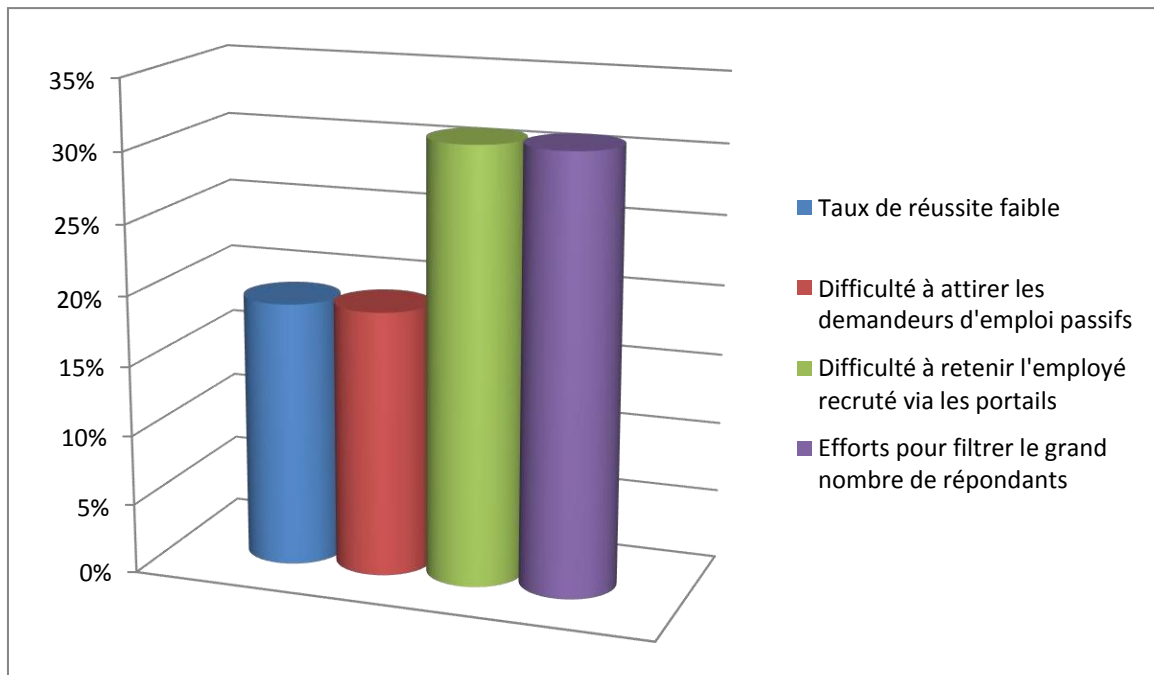
15% de participants confirment que rarement où HUAWEI Télécommunication Algérie Sarl utilise le E-recrutement et 10% d'employés ont répondu par jamais.

Chapitre 2 : contexte organisationnel et discussions des résultats

Tableau 3 : les Défis rencontrés par HUAWEI suite à l'embauche

3. A quel défi fait face HUAWEI Télécommunication Algérie Sarl, suite à l'embauche via le web ?

Nom de l'entreprise:	Taux de réussite faible	Difficulté à attirer les demandeurs d'emploi passifs	Difficulté à retenir l'employé recruté via les portails	Efforts pour filtrer le grand nombre de répondants
HUAWEI Télécommunications Algérie Sarl.	19%	19%	31%	31%



Les défis majeurs des données rencontrées lors de l'embauche via le Web sont :

Les participants qui ont eu du mal à attirer des demandeurs d'emploi passifs en e-recrutant environ 19%.

Les difficultés rencontrées à retenir l'employé recruté via les portails d'embauche en ligne sont de 31%.

Il y a 31% des participants qui sont confrontés à des problèmes et font des efforts pour dépister les grands nombres de répondants.

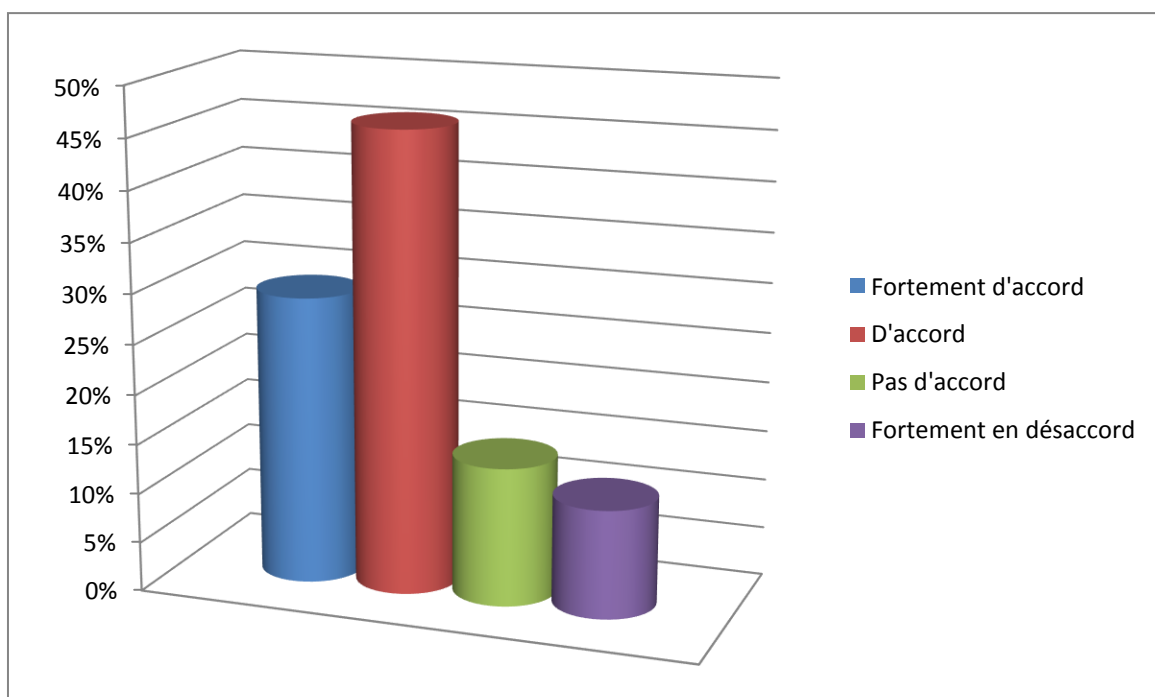
31 faible taux de réussite pour l'e-recrutement dans l'organisation.

Chapitre 2 : contexte organisationnel et discussions des résultats

4. E-recrutement est le mode le plus rapide pour postuler aux emplois de HUAWEI Télécommunication Algérie Sarl ?

Tableau 4 : degrés d'accord concernant le E-recrutement

Nom de l'entreprise:	Fortement d'accord	D'accord	Pas d'accord	Fortement en désaccord
HUAWEI Telecommunications Algeria Sarl.	29%	46%	14%	11%



29% des participants sont fortement d'accord et estiment que le E-recrutement est le mode le plus rapide pour postuler aux emplois de HUAWEI selon l'enquête.

Il y a 46% des participants qui ont convenu que E-recrutement est le mode le plus rapide pour postuler à un emploi chez HUAWEI Télécommunications Algérie Sarl.

14 % des participants qui n'étaient pas d'accord.

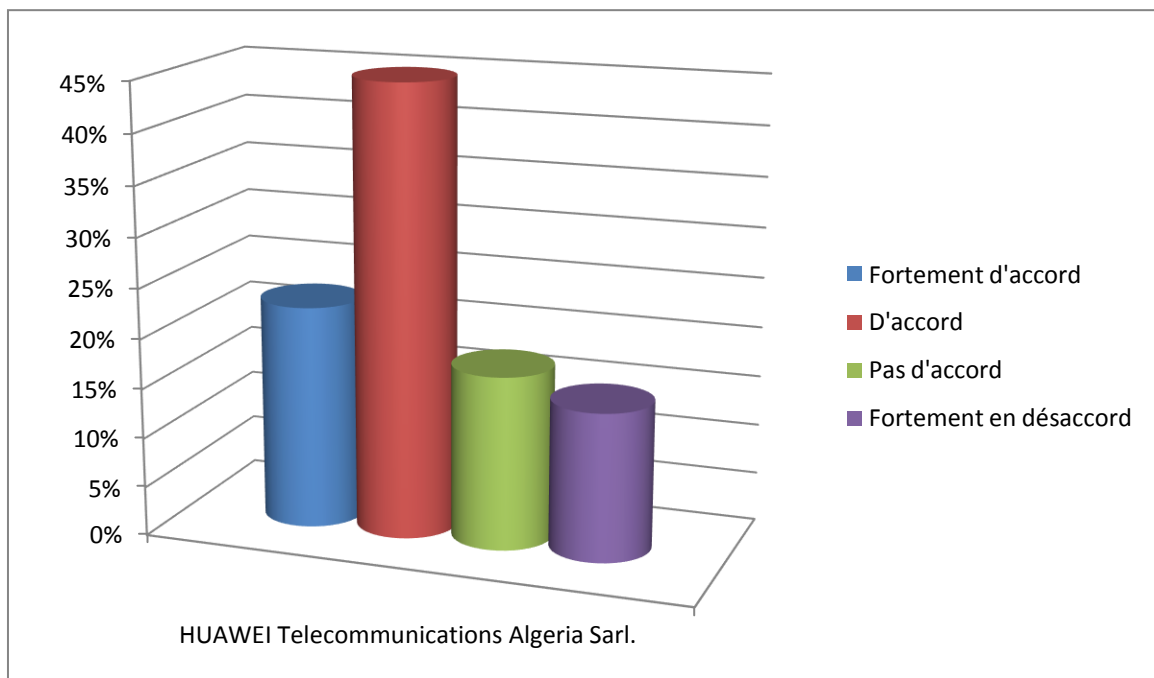
11% des participants fortement en désaccord.

Chapitre 2 : contexte organisationnel et discussions des résultats

Tableau 5 : degrés de satisfaction quant à la qualité des CV

5. Le E-recrutement est un moyen efficace de recueil de CV de qualité ?

Nom de l'entreprise:	Fortement d'accord	D'accord	Pas d'accord	Fortement en désaccord
HUAWEI Télécommunications Algérie Sarl.	22.5%	45%	17.5%	15%



Il y a 22.5% des participants qui sont fortement d'accord pour dire que l'énoncé est un moyen efficace de recueillir des CVs que l'ancienne méthode traditionnelle de collecte.

Il y a 45% des participants qui ont convenu que la déclaration est un moyen efficace de recueillir des curriculum vitae.

Les 17.5% de participants qui n'étaient pas d'accord avec la déclaration.

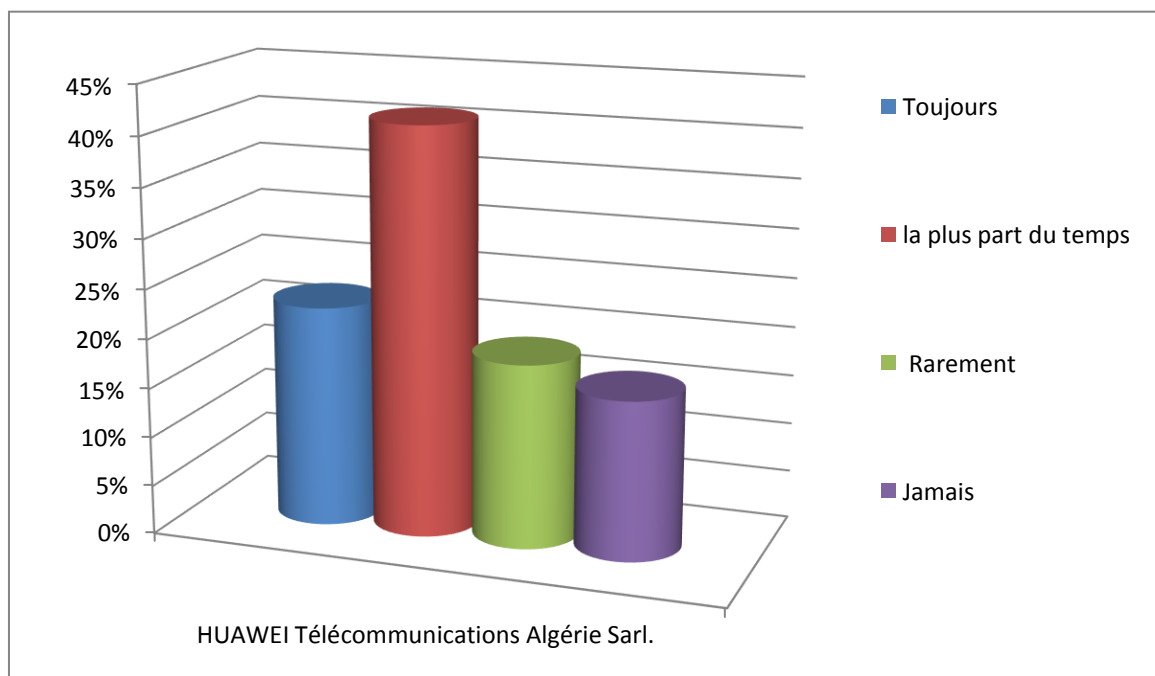
Les 15% de participants n'étaient fortement pas d'accord avec la déclaration.

Chapitre 2 : contexte organisationnel et discussions des résultats

Tableau 6 : degrés de satisfaction concernant l'offre d'emploi

6. Avez-vous déjà postulé à une offre d'emploi à travers des sites d'emploi ?

Nom de l'entreprise:	Toujours	La plus part du temps	Rarement	Jamais
HUAWEI Telecommunications Algeria Sarl.	24%	41%	19%	16%



Il y a 30% des postulants presque tous les jours aux sites d'emplois.

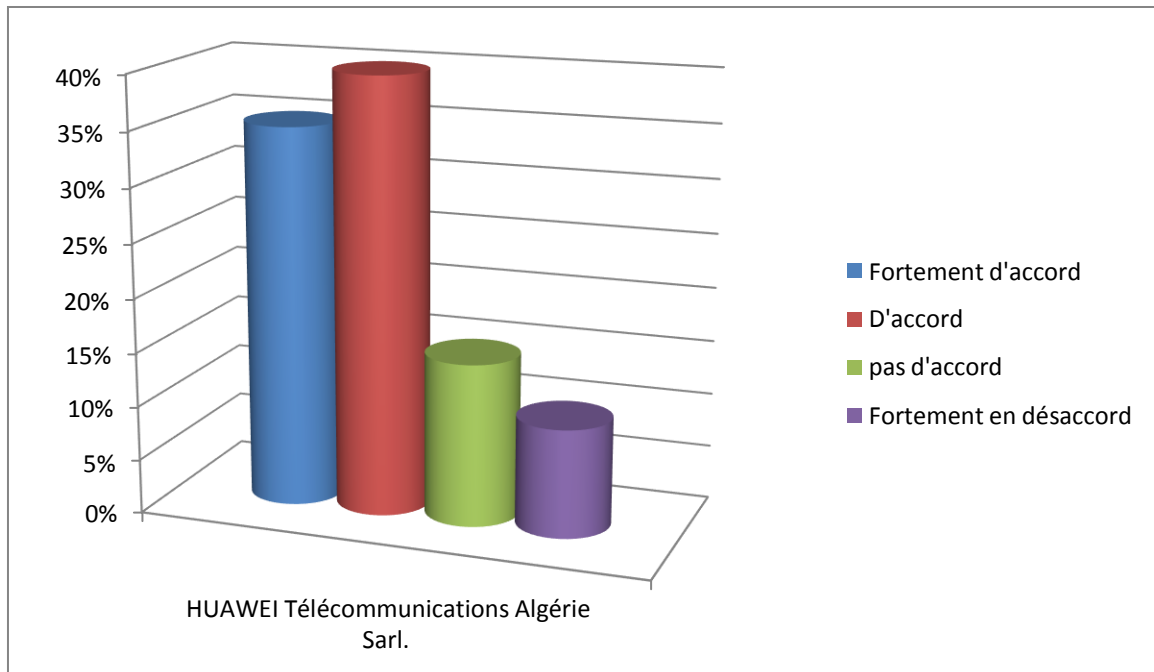
41.25% des participants la plupart du temps postulent aux sites d'emplois.

18.75% rarement postulent aux sites d'emplois et 10% n'ont jamais postulé aux sites d'emplois.

7. Le E-recrutement permet-t-il à HUAWEI Télécommunication Algérie Sarl d'avoir une base de données de candidats ?

Tableau 7 : degrés d'accord quant à la base de données

Nom de l'entreprise:	Fortement d'accord	D'accord	Pas d'accord	Fortement en désaccord
HUAWEI Telecommunications Algeria Sarl.	35%	40%	15%	10%



35% des participants confirment que le E-recrutement permettra HUAWEI d'avoir une base de données RH assez riche afin de faire face aux besoins futurs de l'entreprise.

Il y a 40% des participants qui ont convenu que l'énoncé des offres d'emploi en ligne permet à HUAWEI d'enrichir et de diversifier sa base de données RH, aussi c'est une activité de réduction des coûts pour l'organisation au lieu de faire de la publicité pour le journal.

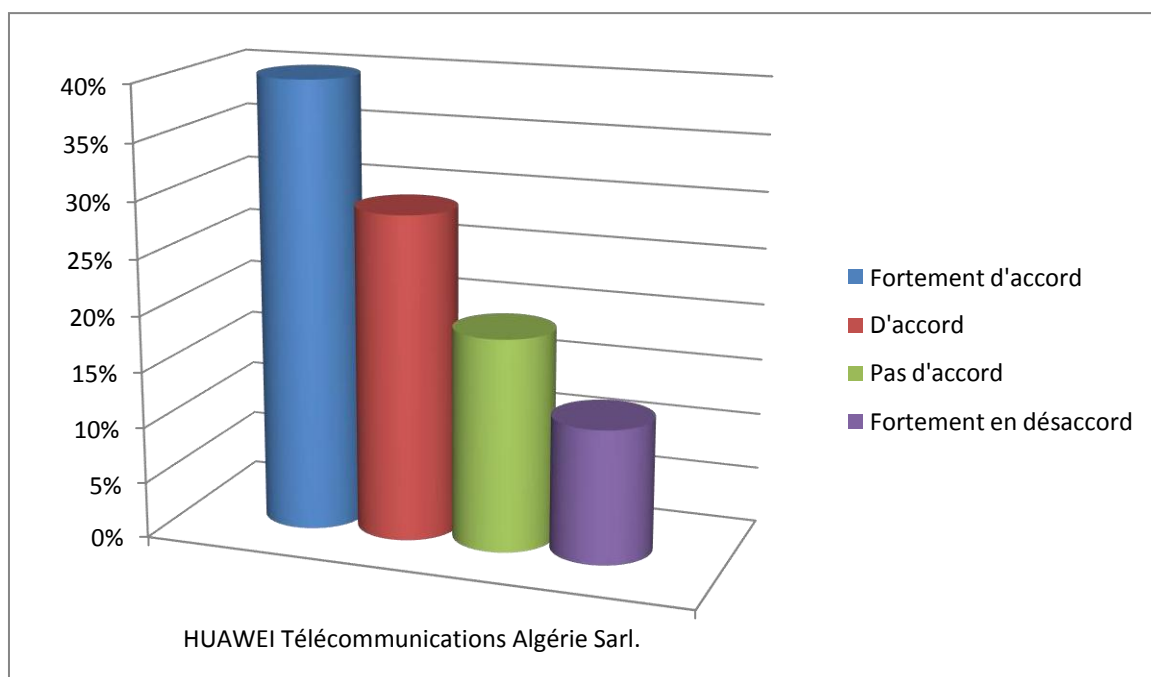
15% des participants ne sont pas d'accord avec cet énoncé.

10% des participants ne sont fortement en désaccord avec cet énoncé.

8. Le E-recrutement permet d'économiser du temps dans la collecte des CVs ?

Tableau 8 : degrés de satisfaction quant à l'avantage du E-recrutement

Nom de l'entreprise:	Fortement d'accord	D'accord	Pas d'accord	Fortement En désaccord
HUAWEI Telecommunications Algeria Sarl.	40%	29%	19%	12%



Il y a 29% de participants qui ont accepté la déclaration de e-recrutement permet de gagner du temps dans la collecte de quantité de CV.

40 % des participants sont tout à fait d'accord pour dire que l'e-recrutement permet de gagner du temps dans la collecte de la quantité de CV.

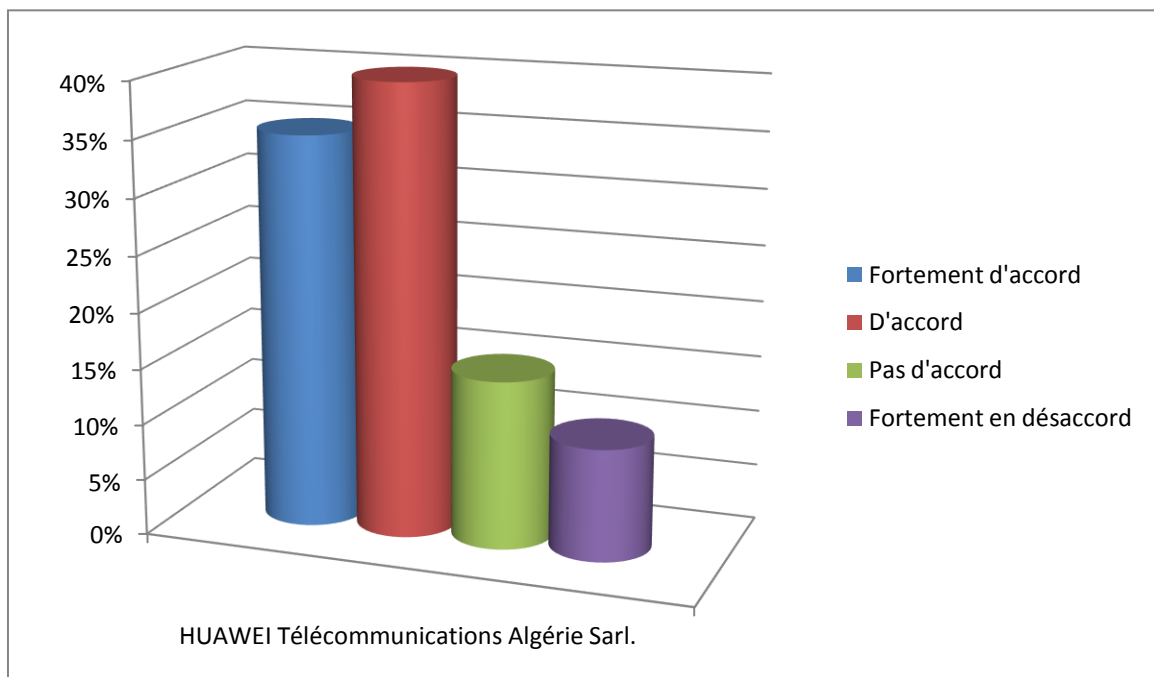
19% des participants estiment que pas d'accord pour l'énoncé de l'e-recrutement permet de gagner du temps dans la collecte de la quantité de CV et 12% sont fortement pas d'accord avec l'énoncé.

en ligne.

9. Le E-recrutement aide à amener des candidats plus qualifiés dans HUAWEI Télécommunication Algérie Sarl ?

Tableau 9 : degrés de satisfaction quant à la candidature des candidats à travers le E-recrutement

Nom de l'entreprise:	Fortement d'accord	D'accord	Pas d'accord	Fortement En désaccord
HUAWEI Telecommunications Algeria Sarl.	35%	40%	15%	10%



Il y a 35% des participants sont fortement d'accord pour dire que l'e-recrutement joue un rôle important dans le succès de l'organisation.

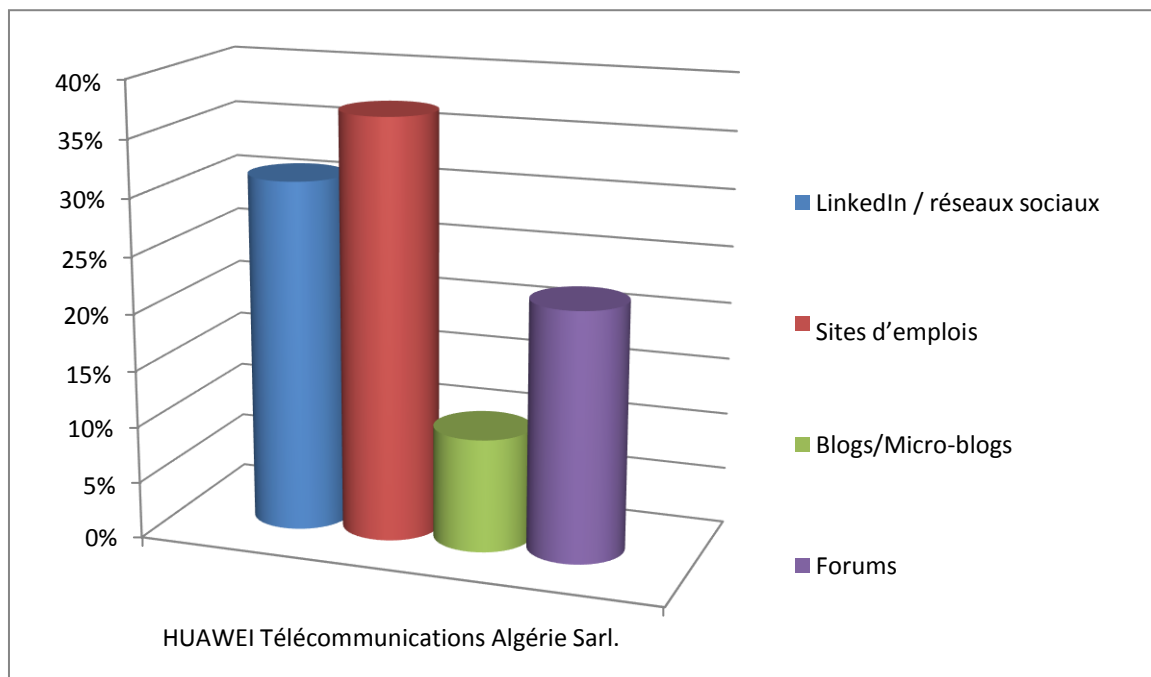
40% des participants estiment que le E-recrutement joue un rôle important dans le succès de l'organisation.

15% des participants ne sont pas d'accord que le E-recrutement joue un rôle important dans le succès de l'organisation par contre 10% des participants sont fortement pas d'accord.

10. Quels outils web 2.0 utilise Sarl HUAWEI Télécommunication Algérie Sarl pour sourcier les candidats ?

Tableau 10 : les sites web2.0 les plus utilisé par Huawei

Nom de l'entreprise:	LinkedIn / réseaux sociaux	Sites d'emplois	Blogs/Micro-blogs	Forum
HUAWEI Telecommunications Algeria Sarl.	31%	37%	10%	22%

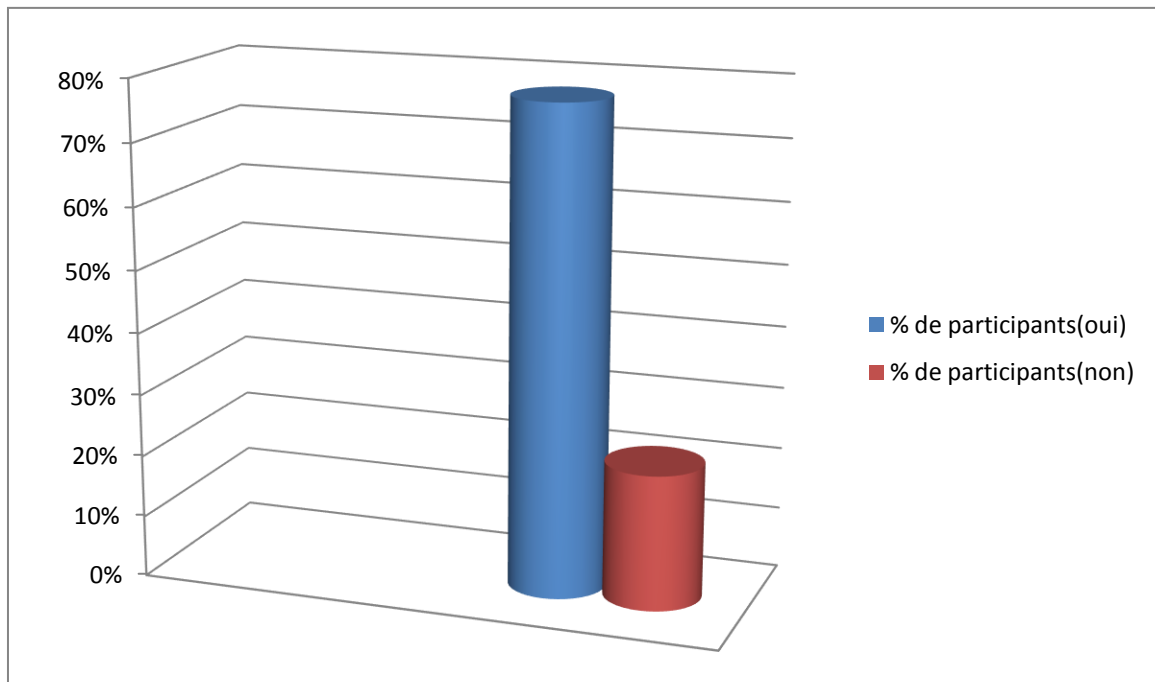


Sur les 80 employés 76% de employés mentionnent que HUAWEI utilise LinkedIn et réseaux sociaux pour rechercher des candidats et 37% de participants mentionnent que HUAWEI utilise les sites d'emplois (jobboards) pour rechercher ses futurs candidats. Tandis que 22% de participants indiquent que HUAWEI recherche ses candidats à travers les forums 10% selon les Blogs/Micro-blogs.

11. Avez-vous reçu une invitation pour passer un entretien à travers L'e-recrutement chez HUAWEI Télécommunications Algérie sarl?

Tableau 11 : estimation des candidats appelés à passer un entretien suite au E-recrutement

Nom de l'entreprise:	Oui	Non
HUAWEI Télécommunication Algérie Sarl	78%	22%



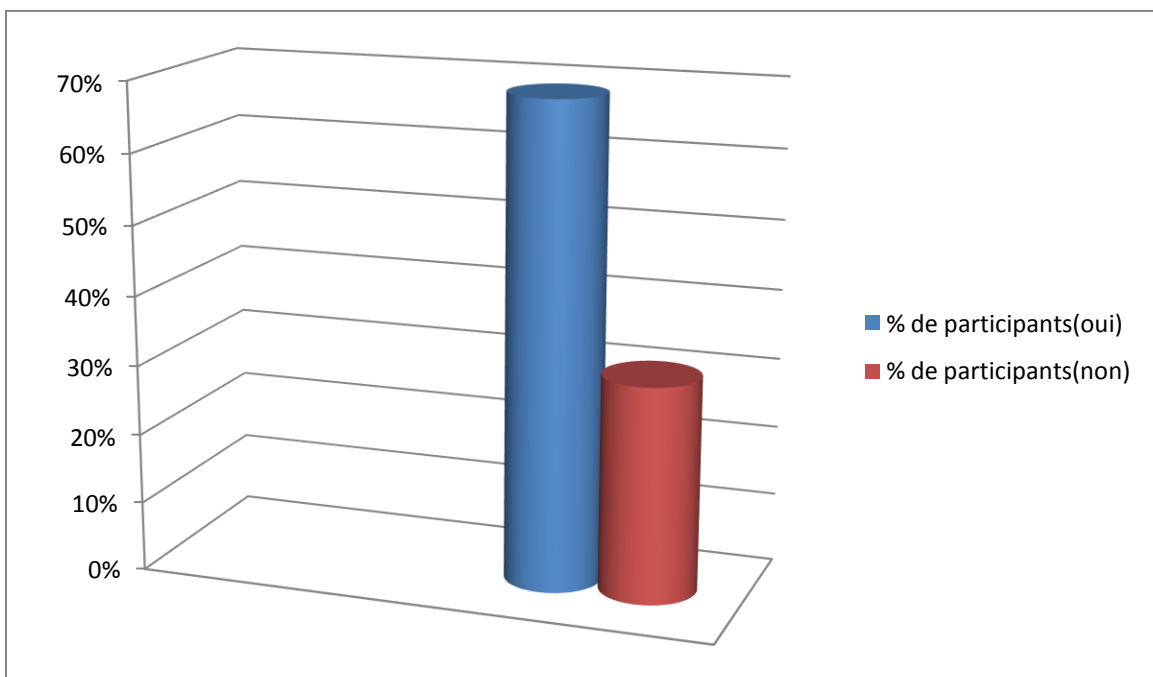
Selon cette analyse de données, 69% des employés ont reçu une invitation de HUAWEI pour passer un entretien à travers le E-recrutement et 31% n'ont pas reçu d'invitation généralement sont les employés déjà été recommandé au postes au qui ont touché le poste a travers une promotion.

Chapitre 2 : contexte organisationnel et discussions des résultats

12. Est-ce que cet entretien a-t-il donné suite à un embauche ?

Tableau 12 : l'entretien donne t-il suite à une embauche

Nom de l'entreprise:	Oui	Non
HUAWEI Télécommunication Algérie Sarl	80%	20%



Il y a 80% de participants affirment que l'entretien passés avec HUAWEI a donné suite à un embauche.

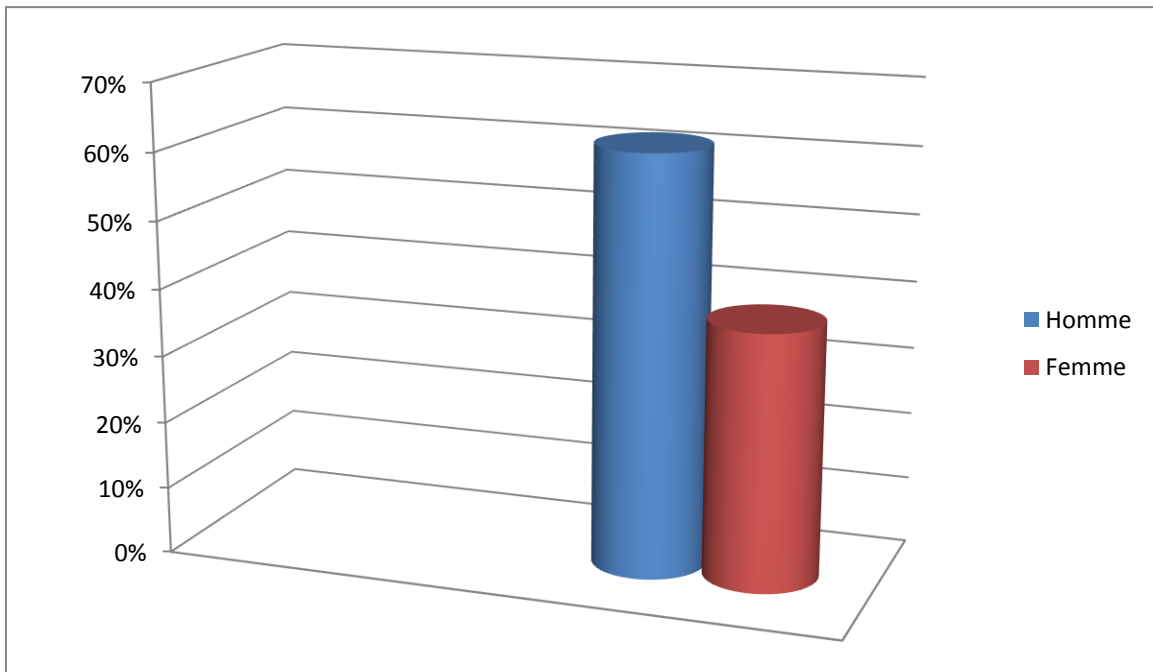
Les 20% qui ont répondu par non, sont les employées de HUAWEI qui sont déjà en poste et ils ont postulé au site d'entreprise pour un recrutement interne.

Chapitre 2 : contexte organisationnel et discussions des résultats

13. Identité de l'interviewé :

Tableau 13 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

Nom de l'entreprise:	Homme	Femme
HUAWEI Télécommunication Algérie Sarl	62%	38%



Selon cette analyse de données, le pourcentage des hommes est 62% celui des femmes est de 38%.

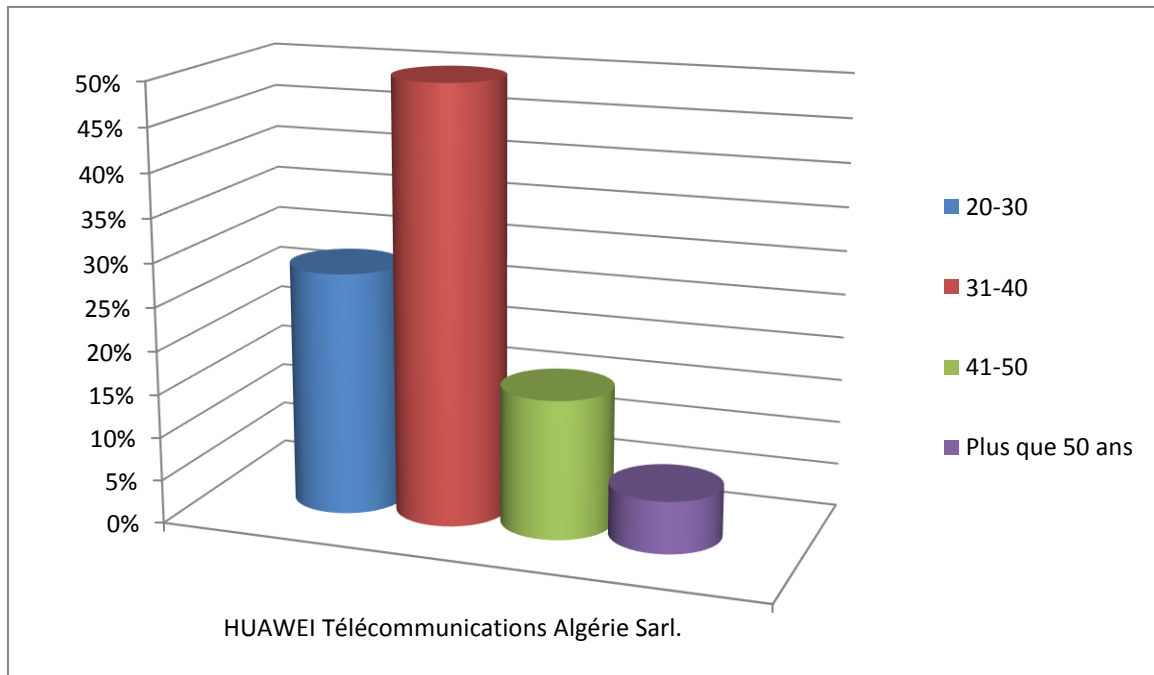
Nous justifions la différence entre ces deux pourcentage en remarquant que HUAWEI est une entreprise de télécommunication d'où elle se base beaucoup plus sur le département technique du coup la plus part des postes ouverts et les profils disponible au marché attirent généralement des hommes que des femmes qui métrisent ce domaine.

Tableau 13 : Répartition de l'échantillon selon l'âge

Nom de l'entreprise:	20-30	31-40	41-50	Plus que 50 ans

Chapitre 2 : contexte organisationnel et discussions des résultats

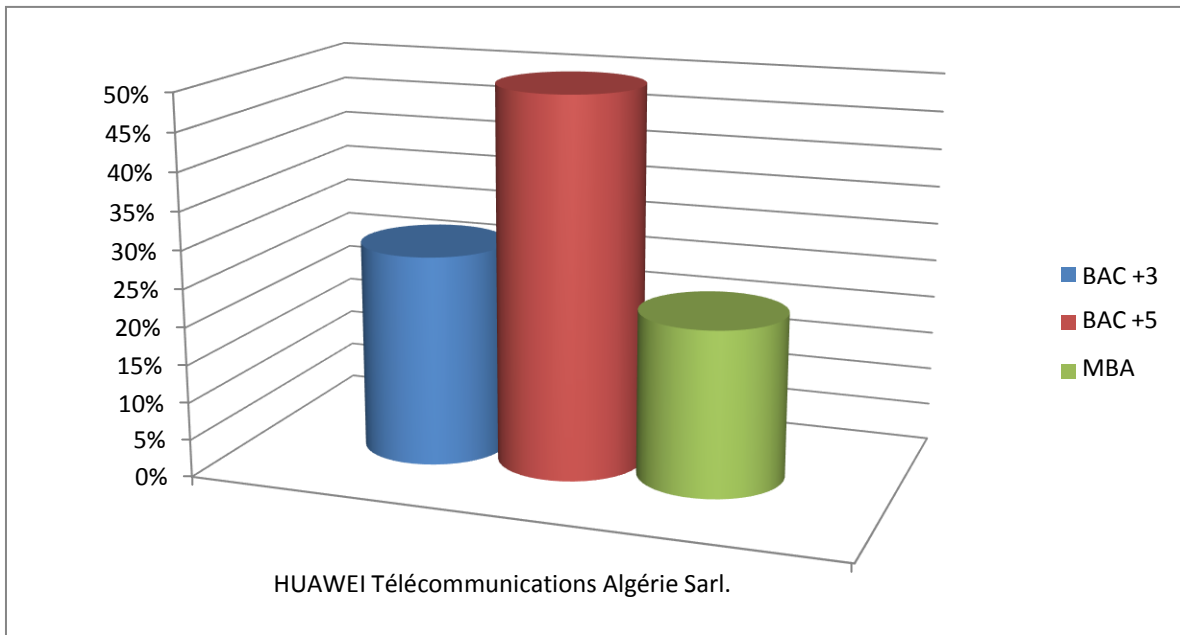
HUAWEI Telecommunications Algeria Sarl.	28%	50%	16%	6%



Les tranches d'âges chez HUAWEI se diffère selon l'expérience des employés, HUAWEI donne toujours la chance au nouveaux diplômées a fin de les former et les fidéliser par la suite, on remarque que un pourcentage de 28% est juste pour nouveaux employés qu'ils ont une expérience courte chez HUAWE, par contre on trouve que la moitié de ces employés sont entre 31-40ans se sont généralement les ingénieurs avec expérience. Un pourcentage de 16% pour les cadres et chef de projets et 6% pour les directeurs et chef de département.

Figure : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

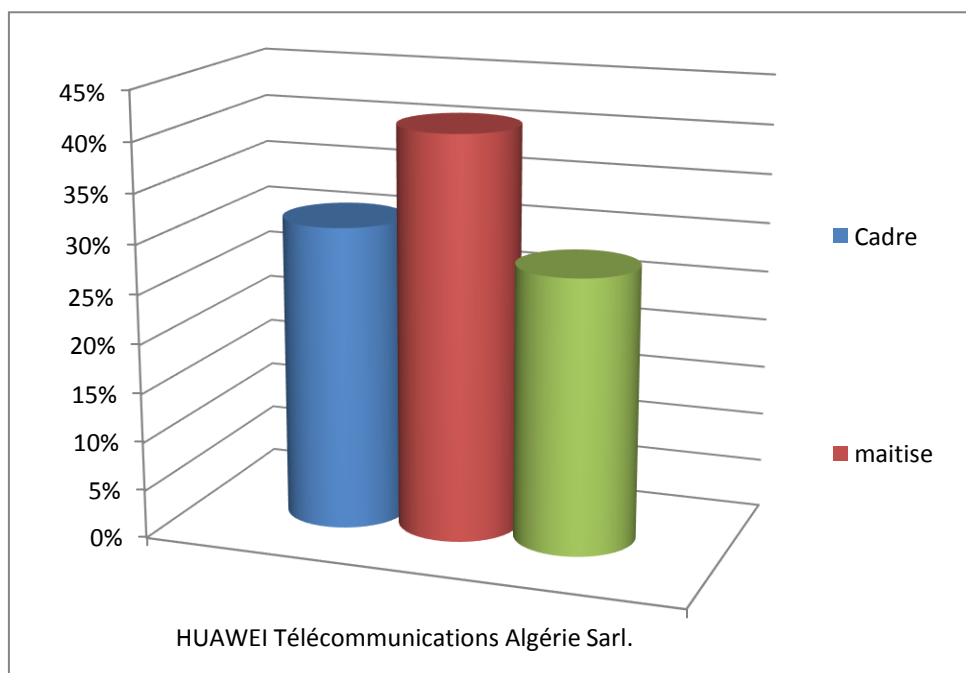
Chapitre 2 : contexte organisationnel et discussions des résultats



Nous remarquons que la plus part des employés ont un niveau d'instruction BAC+5 50% et cela car la plus part sont des ingénieurs diplômés des universités ou des grands écoles du coup ces derniers ont généralement un cursus universitaire de 5ans.

BAC+3 28% sont les employés d'administration ou des postes de non responsabilité 22% pour les employés qui ont un MBA.

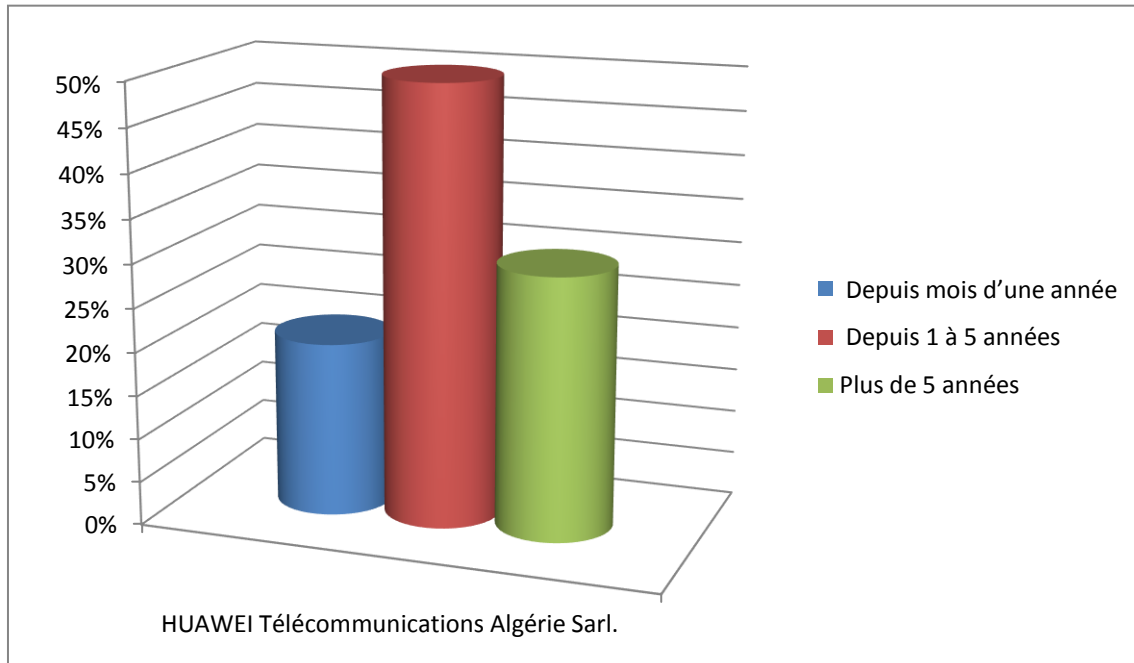
Figure : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



Chapitre 2 : contexte organisationnel et discussions des résultats

Sur 80 employés, 41% des cadres représentent la population des ingénieurs avec expérience. 31% pour la catégorie de maîtrise sont les ingénieurs débutant. 28% les exécutant est c'est la population des administrateurs.

Figure : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté



En remarquons dans ce schéma que la moitié des employés de Huawei ont une expérience de 1 à 5 années c'est la plus élevée cela peut être justifié comme la catégorie qui englobe les ingénieurs et les cadres en même temps.

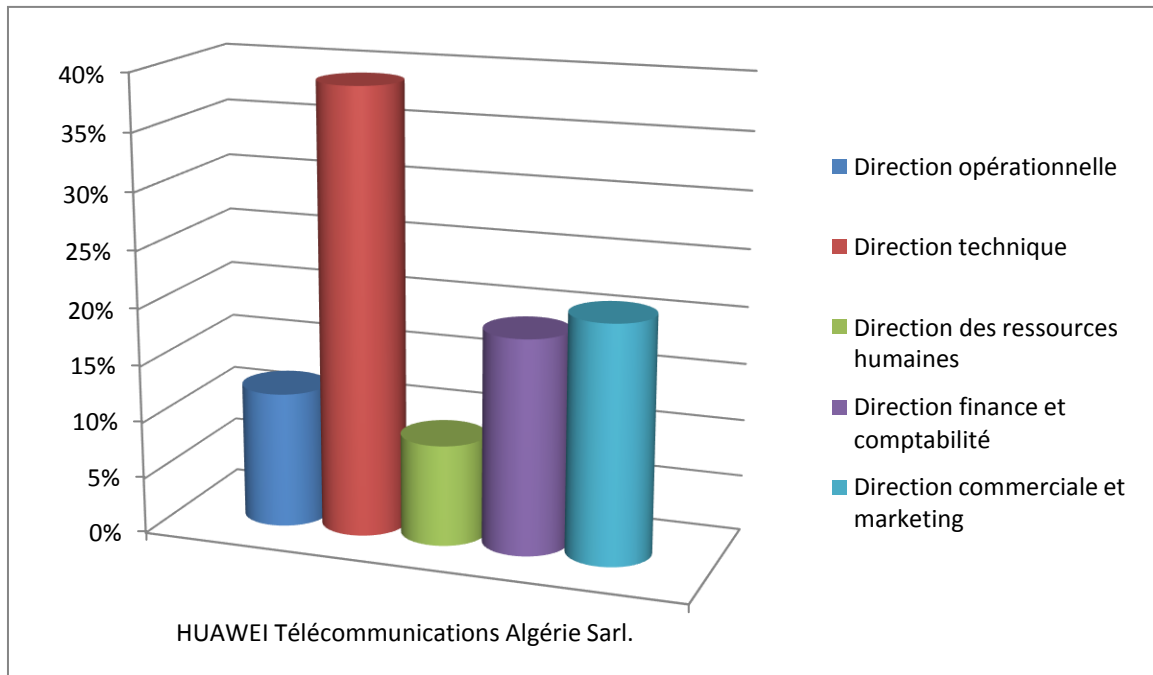
30% pour les employés avec expérience de plus de 5 années sont pour les employés qui occupent des postes de responsabilité et pour les chinois.

Les 20% représentent les nouveaux employés recrutés et ont moins d'une année d'expérience.

Tableau 14 : Répartition de l'échantillon selon la direction d'affectation

Nom de l'entreprise:	Direction opérationnelle	Direction technique	Direction des ressources humaines	Direction finance et comptabilité	Direction commerciale et marketing
HUAWEI Telecommunications Algeria Sarl.	12%	39%	9%	19%	21%

Chapitre 2 : contexte organisationnel et discussions des résultats



Dans cette déclaration on constate que le département technique est le plus grand par rapport aux autres, 39% d'employés ce qui il a une relation avec la catégorie socioprofessionnelle et le sexe car la plus part sont des cadres et ingénieurs et sont des hommes qui occupent des postes technique, même chose le département marketing 21%.

Direction des comptabilités et finance 19%, direction opérationnelle 12% et 9% du département des ressources humaines.

Conséquences :

Dans le cadre de notre étude, il apparait qu'effectivement la mise en pratique du E-recrutement aide les entreprises a enrichir leurs base de donnes RH. En effet, selon les résultats obtenus, Cela dit, les avantages de la pratique de l'e-recrutement revêtent une importance majeure, aussi bien, sur le plan stratégique, qu'opérationnel. En effet, nous pouvons citer l'élargissement du bassin d'emploi, le renforcement de l'image de marque de l'organisation, et de la qualité des candidats comme étant les principaux avantages d'ordre stratégique. Tandis que, la réduction du temps de recrutement, des contraintes géographiques et du coût de recrutement, sont les principaux avantages d'ordre opérationnel. D'autre part, les répondants ne considèrent que les difficultés rencontrées à retenir l'employé recruté via les portails d'embauche et les efforts fournissent pour dépister les grands nombres de répondants comme les seuls inconvénients de la pratique de l'e-recrutement. L'analyse formalisée et rationnelle qu'on peut faire à base de ce qui précède, c'est que les avantages de la pratique de l'e-recrutement dépassent largement les inconvénients que cette pratique RH peut engendrer.

Chapitre 2 : contexte organisationnel et discussions des résultats

Contraintes:

L'analyse de ces résultats nous conduit à percevoir les contraintes relevées selon leur nature, en les regroupant en cinq segments, à savoir des contraintes de coût, de fiabilité, de compétences, de culture d'entreprise, ainsi que celles d'ordre structurel.

Cela dit, le coût des infrastructures et de leur mise en place, des formations en matière des TIC, des annonces sur les job-boards, et d'accompagnement, sont les principales contraintes de coût. La fiabilité des portails d'emplois, des informations des candidats et l'insuffisance de la relation digitale avec les candidats, sont les principales contraintes de fiabilité.

L'incompétence digitale, aussi bien, des candidats que des collaborateurs, sont les principales contraintes de compétences. La disponibilité RH et l'effectif réduit des collaborateurs auxquels cette tâche peut être confiée est une contrainte d'ordre structurelle. Conséquemment, les contraintes précitées peuvent expliquer la réticence des administrateurs des quatre entreprises qui n'optent pas pour cette pratique RH.

En conclusion, l'analyse des résultats obtenus à l'issue de ce travail de recherche nous a permis de mieux comprendre les mécanismes de base de la mise en œuvre et de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication en gestion des ressources humaines électroniques en général et du recrutement électronique en particulier. Cependant, savoir que la digitalisation des pratiques et processus RH est aujourd'hui un atout stratégique nécessaire et important.

Conclusion

Conclusion

Conclusion :

La relation candidat-recruteur a changé ces dernières années, avec le développement des nouvelles technologies et la généralisation de leur utilisation. Alors que les candidats n'hésitent plus à multiplier les supports innovants, en plus des supports traditionnels (CV et lettre de motivation), les entreprises s'engagent désormais dans une démarche de e-recrutement, non pas en réponse à un effet de mode, mais dans le cadre d'une stratégie commerciale. Le développement du e-recrutement est certes, et certainement souhaitable, en raison de ses nombreux avantages tant pour les entreprises que pour les candidats.

Cette réflexion sur le recrutement électronique ne peut avoir qu'une conclusion provisoire, sachant que les technologies évoluent toujours vers une " e-évolution ", dont certaines sont expliquées tout au long de cette thèse.

Comme nous l'avons dit au début, le recrutement électronique est là pour rester. Mais en fait, nous pensons que le " e " e-recrutement va disparaître. Si aujourd'hui il est encore nécessaire de différencier " e-quelque chose " de son homologue plus ancien, c'est à la fois pour entretenir un sentiment de nouveauté mais aussi un sentiment de crainte ou de méfiance. Mais demain, on parlera de recrutement sans préciser comment.

Les entreprises qui se lancent aujourd'hui dans une démarche du E-recrutement ne le font pas en réponse à un effet de mode, mais dans le cadre d'une stratégie commerciale.

Le développement du E-recrutement est certainement souhaitable en raison de ses nombreux avantages (gain de temps, meilleur ciblage, diffusion plus large de l'information, réduction des coûts, élargir et enrichir la base des données RH etc.), tant pour les candidats que pour les entreprises. Mais ces mêmes avantages peuvent devenir des inconvénients : pollution des CV par courrier, médias réservés à certaines catégories de la population etc. Le fait est que le recrutement par Internet facilite la mise en relation de l'offre et de la demande d'emploi. La tâche du recruteur est donc facilitée, mais le choix reste de sa responsabilité. Aujourd'hui il rencontre la personne lors d'un entretien, demain l'échange peut être virtuel. Un point de départ. Bien sûr, Internet est un fabuleux outil de chasse, mais le vrai recrutement ne se fait que lors d'un entretien, en face à face avec le candidat.

Les nouvelles technologies nous ont mis dans les conditions de l'apprenti sorcier en poussant l'intervention humaine un peu plus loin. Pour certains, cette déshumanisation mettra fin au filtrage des E-recrutements car si nous ne mettons pas l'humain dans le recrutement, les candidats seront le canal de recrutement. S'agit-il de l'ultime combat de l'homme contre la machine ou de la sagesse humaine ? L'avenir nous le dira.

Annexe

Guide d'entretien

A) Données personnelles

Sexe :	Date
d'entretien :	
Age :	
Niveau d'instruction :	
Catégorie socioprofessionnelle :	
Entreprise :	
Poste occupé actuellement :	
Ancienneté :	

B) Le processus du E recrutement

Trouvez-vous que l'e-recrutement donne de meilleurs résultats que le recrutement classique ?
Parlez-nous-en davantage.

Comment mesurez-vous l'efficacité de votre recrutement digital ?

Comment trouvez-vous le niveau de compétences des postulants à travers les plateformes digitales ?

Quelle est la valeur ajoutée de l'utilisation du E recrutement ? Pourriez-vous nous éclairer avec un exemple ?

C) Limite du champ d'application du processus E recrutement

Quels sont les obstacles et les limites rencontrés lors de vos campagnes de recrutement électronique ?

Qu'est ce qui pourriez freinés l'évolution du E-recrutement eu sein de votre entreprise ?

Questionnaire

Partie 1

Données personnelles

1) Vous êtes ?

- Femme
- Homme

2) Quel âge avez-vous:

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- Plus que 50 ans

3) Quel est votre niveau d'instruction ?

- BAC+3
- BAC+5
- MBA

4) Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

- Cadre
- Maîtrise
- Exécution

5) Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'entreprise ?

- Depuis mois d'une année
- Depuis 1 à 5 années
- Plus de 5 années

6) Quel est votre direction d'affectation ?

- Direction opérationnelle
- Direction technique
- Direction des ressources humaines
- Direction marketing
- Direction finance et comptabilité

Partie 2 :

7) Est ce que Sarl Huawei télécommunication utilise les medias sociaux / site web pour le recrutement des ses futur collaborateurs ?

- Oui
- Non

8) A quelle fréquence Sarl Huawei télécommunication utilise-t-elle le E-recrutement ?

- Toujours
- La plupart du temps
- Rarement
- Jamais

9) **A quel défi fait face Sarl Huawei télécommunication, suite à l'embauche via le web ?**

- Faible taux de réussite
- Difficulté à attirer les demandeurs d'emplois passifs
- Difficultés à retenir les employés provenant des portails
- Efforts de sélection du grand nombre de répondants

10) **E-recrutement est le mode le plus rapide pour postuler aux emplois de Sarl Huawei télécommunication ?**

- Fortement d'accord
- D'accord
- Pas d'accord
- Fortement pas d'accord

11) **Le E-recrutement est un moyen efficace de recueil de CV de qualité Sarl Huawei télécommunication ?**

- Fortement d'accord
- D'accord
- Pas d'accord
- Fortement pas d'accord

12) **Avez-vous déjà postulé à une offre d'emploi à travers des sites d'emploi ?**

- Toujours
- La plus part du temps
- Rarement
- Jamais

13) **Le E-recrutement permet-t-à l'entreprise d'avoir une base de données de candidats ?**

- Fortement d'accord
- D'accord
- Fortement en d'accord

14) **Le E-recrutement aide à amener des candidats plus qualifiés dans la Sarl Huawei télécommunication ?**

- Fortement d'accord
- D'accord
- Pas d'accord
- Fortement pas d'accord

15) **Le E-recrutement permet d'économiser du temps dans la collecte des Cv ?**

- Fortement d'accord
- D'accord

-
- Pas d'accord
 - Fortement en d'accord

16) Quels outils web utilise Sarl Huawei télécommunication pour sourcier les candidats ?

- LinkedIn / réseaux sociaux
- Sites d'emplois/site d'entreprise
- Blogs/Micro-blogs
- Forum

17) Avez-vous déjà passé un entretien à travers L'e-recrutement chez HUAWEI Télécommunications Algérie sarl?

- Oui
- Non

18) Est-ce que cet entretien a-t-il-donné suite à un embauche ?

- Oui
- Non