

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.

Thème :

**Étude évolutive du recrutement,
Enjeux et Perspectives**

Cas : NCA Rouiba filiale du groupe Castel Algérie

Elaboré par :

Mr.Boubekeur KEZZIM

Encadré par :

Dr.Yazid MEZAACHE

Membre de jury :

- Mme CHEDRI MAAMER

- Mme MADAGH

Année universitaire

2020/2021

Résumé

Aujourd'hui, dans un monde numérique, il est évident que les entreprises doivent intégrer de nouvelles méthodes de travail. L'E-Recrutement devient tendance chez les recruteurs et les chercheurs d'emploi en raison de ses avantages. Ce changement a marqué l'avènement du "E-marketing HR". Depuis lors, le marketing RH est une approche renouvelée de la MRH ; qui cherche, d'une part, à améliorer l'attractivité interne de l'entreprise. D'autre part, il contribue à développer l'attractivité externe de l'entreprise. Le principal l'objectif de cette étude est de découvrir les différentes tendances recrutement en ligne et d'énumérer les possibilités et défis auxquels font face les chercheurs d'emploi et les employeurs.

Notre réflexion est construite sur quatre étapes : nous abordons le recrutement et son développement vers le recrutement numérique ensuite nous examinerons le rôle du marketing RH dans le développement de la marque employeur ; Après l'étude sera consacrée à la construction d'une marque employeur numérique et son impact sur l'e-recrutement. Enfin, nous présenterons le recrutement numérique de l'entreprise NCA Rouiba et sa marque employeur interne et externe accompagner des suggestions d'amélioration.

Mots clés : Management Rh, Recrutement, E-recrutement, Marketing Rh, Marque employeur

ملخص

اليوم، في عالم رقمي، من الواضح أن الشركات يجب عليها أن تدمج طرقاً جديدة للعمل؛ أصبح التوظيف الإلكتروني اتجاهاً بين ارباب العمل والباحثين عن العمل بسبب مميزاته؛ كان هذا التغيير علامة على ظهور "التسويق الإلكتروني للموارد البشرية". منذ ذلك أصبح تسويق الموارد البشرية نهجاً متجدداً لإدارة الموارد البشرية؛ التي تسعى، من ناحية، إلى تحسين علامة الشركة الداخلية؛ من ناحية أخرى، فهي تساعد على تنمية علامتها في الخارج. الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو اكتشاف اتجاهات التوظيف المختلفة عبر الإنترنت وسرد الفرص والتحديات التي تواجه الباحثين عن عمل وارباب العمل.

إن تفكيرنا مبني على أربع مراحل: نحن ندرس التوظيف وتطويره نحو التوظيف الرقمي ثم ندرس دور تسويق الموارد البشرية في تطوير العلامة التجارية لصاحب العمل؛ بعد ذلك، ستخصص الدراسة لبناء علامة تجارية رقمية لصاحب العمل وتأثيرها على التوظيف الإلكتروني. أخيراً، سنقدم التوظيف الرقمي لشركة NCA Rouiba وعلامتها التجارية الداخلية والخارجية كموظف مع اقتراحات للتحسين.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التوظيف، التوظيف الإلكتروني، تسويق الموارد البشرية، العلامة التجارية لصاحب العمل

Abstract

Today, in a digital world, it is clear that companies must integrate new ways of working; e-recruitment is becoming a trend among recruiters and job seekers because of its benefits. This change marked the advent of "electronic HR marketing". Since then, HR marketing has been a renewed approach to HRM; which aims, on the one hand, to improve the company's internal attractiveness; on the other hand, it contributes to developing the company's external attractiveness. The main objective of this study is to discover the different trends in online recruitment and to list the opportunities and challenges faced by job seekers and employers.

Our reflection is based on four stages: we approach recruitment and its development towards digital recruitment, then we will examine the role of HR marketing in the development of the employer brand. Subsequently, the study will be devoted to the construction of a digital employer brand and its impact on electronic recruitment.

Finally, we will present the digital recruitment of NCA Rouiba and its internal and external employer brand as well as suggestions for improvement.

Key words: HR Management, Recruitment, E-recruitment, HR Marketing, Employer Brand

Remerciements

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

Je remercie mes chers parents et mon frère qui m'ont donné de l'amour, de la vivacité 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, dont les vrais se reconnaîtront et à qui je souhaite plus de succès.

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.

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 **Mm. Abir BOUCHAIB** et toute l'équipe de **NCA Rouiba** pour leur accueil, aide, et confiance.

Je tiens à remercier mon oncle **Mr. Fateh Eddine KEZZIM** qui a toujours cru en moi et toujours été là pour m'épauler.

Je tiens à remercier l'équipe **FITALIANCE** de m'avoir permis de m'améliorer

Je tiens à remercier tous mes enseignants de l'Ecole Nationale Supérieure de Management, pour la formation qui m'ont donnée durant ces deux années.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ	IV
REMERCIEMENTS	IVIV
TABLE DES MATIÈRES	
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES FIGURES	IV
LISTE DES SIGLES, ABRÉVIATIONS ET ACRONYME	IV
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE	
Revue de littérature	5
Cadre conceptuel	7
Section 1 : Management RH et la politique du recrutement	
- Sous-section 1 : introduction au management RH	7
1. Définition du management RH	7
2. Ses cinq grands principes	9
- Sous-section 2 : l'importance de politique du recrutement	11
1. La politique du recrutement	11
2. Raisons de mètre une politique de recrutement	12
- Sous-section 3 : Cadre règlementaire	13
1. Cadre règlementaire à l'international	13
2. Cadre juridique du recrutement en Algérie	15
Section 2 : L'évolution du recrutement traditionnel vers le recrutement électronique	
- Sous-section 1 : L'évolution du recrutement	15
1. Recrutement traditionnel	15
2. Recrutement électronique	16
- Sous-section 2 : Processus de Recrutement et E-recrutement	17
1. Processus de Recrutement	17
2. les nouveaux processus d'E-Recrutement	22
- Sous-section 3 : Avantages & Inconvénients	26
1. Avantages et inconvénients du recrutement traditionnel	26
2. Avantages et inconvénients du recrutement électronique	26
Section 3 : Le concept de la marque employeur en matière de recrutement	
- Sous-section 1 : marketing RH	28
1. Définition du marketing RH	28

2. L'application des piliers du marketing dans RH	29
- Sous-section 2 : la marque employeur	
1. Définition de la marque employeur	30
2. L'évolution de la marque employeur	31
- Sous-section 3 : Enjeux et perspectives de la marque employeur	
1. Enjeux et rôles de la marque employeur	32
2. Perspectives de la marque employeur	34
CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	
Section 1 : La démarche méthodologique et choix de la méthode	43
Section 2 : Méthode de recueil des données	43
- Sous-section 1 : L'observation et entretiens	43
- Sous-section 2 : Les questionnaires en ligne	44
- Sous-section 3 : Outils d'analyse	45
Section 3 : Choix de l'entreprise	46
- Sous-section 1 : Présentation de l'entreprise	46
CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	
Section 1 : Analyse des résultats	51
- Sous-section 1 : Résultat des entretiens et l'Analyse thématiques	51
- Sous-section 2 : Résultat du questionnaire de satisfaction	57
- Sous-section 3 : Enquête sur la marque employeur de NCA-Rouiba	63
Section 2 : Discussion des résultats	70
- Sous-section 1 : Constat des entretiens	70
- Sous-section 2 : Interprétations des résultats de l'étude interne/ étude externe	70
- Sous-section 3 : Interprétation de l'étude croisée	75
CONCLUSION	
Bibliographies	
Annexe	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Canevas d'une définition de profil	18
Tableau N°2 : Grille de compétences pour fiche de poste	19
Tableau N°3 : Avantages et inconvénients du recrutement traditionnel	26
Tableau N°4 : Les avantages et inconvénients d'E-recrutement	26
Tableau N°5 : Les enjeux de la marque employeur	33

LISTE DES FIGURES

Figure N°1 : Les grands domaines du Management des ressources humaines	9
Figure N°2 : Les 5 raisons d'une politique de recrutement	12
Figure N°3 : Interactions entre stratégie, marketing et ressources humaines	28
Figure N°4 : La figure reprend cette déclinaison de façon plus visuelle	29
Figure N°5 : Top 10 des éléments clés de la marque employeur pour les salariés et pour les employeurs	34
Figure N°6 : Critères d'attractivité entreprise nationales françaises	34
Figure N°7 : Catégorisation des critères Rh grille de lecture/ matrice de Llosa	35
Figure N°8 : Le modèle des 5 facettes des identités organisationnelles	37
Figure N°9 : La boucle fermée de la marque interne et la marque externe de l'entreprise	38
Figure N°10 : Les critères d'attractivité d'un employeur	41

LISTE DES SIGLES, ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

Abréviations	Significations
RH	Ressource humaine
DRH	Direction des ressources humaines
MRH	Management des ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
PIF	Plans individuels de formation
DIF	Droit individuel à la formation
GPEC	Gestion prévisionnels des emplois et des compétences
AFNOR	Association française de normalisation
BIT	Bureau International du Travail
OIT	Organisation internationale du Travail
E-Recrutement	Recrutement électronique
RSE	Les réseaux sociaux d'entreprise
E-réputation	Réputation électronique
ME	Marque employeur

INTRODUCTION

Dans un contexte marqué par la raréfaction des compétences et la guerre des talents, les organisations sont invitées à repenser leurs modes de management et leurs façons d’appréhender leurs collaborateurs. Les modes de gestion d’hier ne sont plus adaptés pour piloter les organisations d’aujourd’hui et de demain.

Les collaborateurs et/ou candidats potentiels expriment de plus en plus des attentes nouvelles auxquelles il faut savoir répondre. L’impact du digital conduit également à envisager de nouvelles modalités de travail ; Ces mutations conduisent à rapprocher deux concepts éloignés : celui de la MRH et celui du marketing ; En effet, considérées comme deux disciplines distinctes des sciences de gestion, la MRH et le Marketing se trouvent aujourd’hui associés pour mieux appréhender le pilotage des personnes et des organisations

Ce mariage n’est pas accepté par tout le monde et ceci explique pourquoi certains le rejettent et d’autres l’associent à de simples opérations de la communication et de publicité destinées à améliorer l’image des organisations et leur chiffre d’affaires ; Loin de cette vision, nous considérons que cette approche marketing RH est une réponse possible face aux mutations des marchés, aux transformations des organisations, à l’évolution des attitudes face au travail.

Il est à rappeler que pendant ces deux dernières décennies des profondes mutations sont survenues sur le monde économique et technologique. Parmi la plus remarquables on cite : la digitalisation. En effet, l’apparition de la digitalisation a coïncidé avec la naissance de la génération « Y », une génération familiarisée avec le numérique, d’ici, on peut dire que la première fonction impactée par la digitalisation est le marketing RH. Cette dernière a tendance aujourd’hui à digitaliser toutes ses pratiques pour répondre aux attentes de cette génération connectées.

Nous allons montrer à partir de cet travail de recherche comment le marketing RH développe la stratégie de la marque employeur et comment celle-ci impacte l’attractivité de l’entreprise en matière de recrutement.

Nous formulons ainsi des hypothèses selon laquelle la marque employeur peut avoir un impact sur l’attractivité de l’entreprise et le recrutement des talents. À partir des résultats d’entretiens mener sur le recrutement au sein d’une entreprise industrielle

Cette orientation de la réflexion met en valeur le paradigme positiviste puisqu’il s’agit d’appréhender et de comprendre des pratiques originales et réels mises en œuvre dans un contexte peu initié.

Pour ce faire on abordera de prime abord le développement du recrutement vers le recrutement numérique, ensuite nous allons apporter un éclairage sur la notion du marketing RH ; La recherche traitera en second lieu la notion de la marque employeur et sa relation avec l'e-recrutement. La dernière partie sera consacrée à la présentation e-recrutement adoptées par NCA Rouiba et de sa marque employeur interne et externe.

Après avoir présente la définition et le contenu théorique de l'évolution du recrutement et la marque employeur, cet article teste, par le biais d'une approche mixte.

L'écart des perceptions des salariés avec les perceptions des futurs candidats de la marque employeur et son impact sur la politique du recrutement de l'entreprise ainsi leur implication leur intention de quitter l'organisation.

Les contributions ainsi que les voies de recherche futures sont enfin discutées.

Ce qui nous amène à la problématique qui suit :

Quelle est l'impact de la marque employeur sur l'efficacité du recrutement ?

- Objectifs de la recherche :

A travers notre étude, au sein de NCA Rouiba, j'essaye de réaliser les objectifs suivants :

- Comprendre l'E-RECRUTEMENT et sa mise en œuvre dans les entreprises.
- La contribution de l'e-recrutement dans le processus du recrutement.
- La fiabilité de l'e-recrutement dans le ciblage des candidats.
- Donner des suggestions afin d'améliorer le processus du e-recrutement.
- Comprendre le concept de la marque employeur

- Questionnements de recherche :

- o qu'elles sont les évolutions qu'a connues le recrutement
- o les enjeux du recrutement d'aujourd'hui
- o quelles sont les perspectives de l'évolution du recrutement

- Hypothèses :

- Avoir un faible turnover implique un bon climat de travail et une bonne marque employeur interne ;
- La marque employeur influe positivement l'envie de candidater au sein NCA Rouiba.

- Raison du choix de sujet :

Après mon cursus en management des ressources humaines j'ai voulu m'approfondir d'avantage dans le recrutement, connaître les nouvelle pratique et me spécialisé par la suite.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

Revue de littérature :

Cette partie est consacrée à la revue de la littérature qui se concentre sur diverses théories pertinentes pour notre étude :

Smith (1999) avait travaillé sur le recrutement électronique, où il avait tenté de concevoir qu'Internet aide les employeurs à mieux cibler les employés éventuels. L'auteur mentionne que le Web des carrières, que les petites entreprises peuvent juger coûteux, pourrait tout de même être moins coûteux que de multiples annonces dans les journaux¹.

Galanaki (2002) avait mené une étude descriptive sur la décision de recruter en ligne, impliquant 99 sociétés de TI britanniques dont les actions étaient négociées à la Bourse de Londres. Une enquête a été réalisée sous la forme d'un questionnaire postal, suivi d'un entretien auquel 34 entreprises ont répondu.

L'auteur a constaté que les agences Internet fournissent à l'entreprise des candidats moins nombreux mais nettement meilleurs que les agences de recrutement traditionnelles.

Chapman et Webster (2003) dans leur enquête sur l'utilisation des technologies dans le recrutement, La sélection et les processus de sélection des candidats menés aux États-Unis ont permis de constater que la plupart des organisations ont mis en œuvre des outils de recrutement et de sélection basés sur la technologie pour améliorer l'efficacité, mettre en place de nouveaux outils d'évaluation, réduire les coûts, normaliser les systèmes et élargir le bassin de candidats.²

D'après l'étude menée par Verhoeven et Williams (2008) fait état d'une étude sur le recrutement et la sélection sur Internet au Royaume-Uni. L'étude a examiné les avantages et les inconvénients identifiés dans la littérature et examiné ceux contre les points de vue des gestionnaires des RH au Royaume-Uni.

Une enquête menée par Williams (2009) sur le recrutement électronique a révélé une diminution des dépenses de recrutement axées sur le recrutement en ligne au détriment des méthodes traditionnelles. L'auteur a également signalé que les méthodes en ligne se sont avérées beaucoup plus populaires, car les deux tiers (66 %) des professionnels des

¹ International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT) ISSN: 2249 – 8958, Volume-1, Issue-4, April 2012 p82

² International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT) ISSN: 2249 – 8958, Volume-1, Issue-4, April 2012 p83

RH interrogés ont déclaré que la section des emplois du site Web de leur propre entreprise a été utilisée comme outil de recrutement pour la plupart des emplois.³

Le e-Recrutement suppose de développer des applications reliées au SIRH afin de faciliter la gestion des CV en ligne, d'automatiser les réponses, d'offrir la possibilité de faire passer des tests en ligne, de faire du Visio-recrutement etc.⁴

D'après J.M.PERITTI (2015), le recrutement en ligne « *les entreprises diffusent leurs offres sur leur site Internet et reçoivent un flux croissant de candidatures spontanées ou sollicitées par cette voie. Les sites généralistes qui fédèrent sur Internet l'offre et la demande d'emploi se développent. Les entreprises peuvent leur confier la recherche de candidats présentant les compétences recherchées et compléter la collecte réalisée sur son propre site* »⁵

L'e-Recrutement peut être définie 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'entreprise⁶

L'année 1999 marquée par la montée en puissance des sites d'emploi « job-boards » permettant une première révolution pour les recruteurs, l'apparition des NTIC ont profondément bousculé les entreprises en les forçant à utiliser de nouveaux procédés et à modifier leurs façons de travailler, vu l'importance présentée par l'environnement de deux points de vue à savoir :

- Du côté du candidat le niveau des informations mises à leur disposition est colossal lui permettant de se préparer efficacement.
- Du côté recruteur le recours systématique poussé à des SIRH avec l'intégration des réseaux sociaux généralistes (Facebook, Google ...), professionnel (LinkedIn, viadeo...) Permettant aux recruteurs de développer l'interactivité et la proactivité, attirer les candidats et dialoguer avec eux.

Le WEB 2.0 amplifie l'impact sociétal du recrutement avec sa rapidité, sa massification et la perception de la marque employeur, l'ensemble des étapes du processus du recrutement bénéficient de l'apport du WEB 2.0.⁷

³ Un article de recherche de vinky sharma sur « Impact du recrutement électronique sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement des ressources humaines »

⁴ CHLOE Guillot Soulez, la Gestion Ressource Humaine, 8ème édition, Gualino, Eboué, 2015, p 44-45.

⁵ PERETTI Jean-Marie, Op.Cit, 20ème édition, p73.

⁶ LAURENT Besson et JACQUES Digout, Vuibert, e-Recrutement, lire agir www.vuibert.fr, 13/05/2018.

⁷ Jean Marie Peretti, Op.Cit ,20ème édition, p 68.

Section 1 : Management RH et la politique du recrutement

- Sous-section 1 : Introduction au management RH

Pour la majorité des personnes occupant la fonction Ressources Humaines, « *Parler de RH ne revient pas à considérer que les hommes sont des ressources, mais qu'ils ont des ressources* »⁸ et aussi « *La gestion des ressources humaines est la gestion des hommes au travail dans une organisation* »⁹

Gérer renvoie à l'idée de prendre des choix et des décisions influencées par des contraintes relevant d'autres parties de l'organisation (contraintes financières, comptables, technologiques, économiques, juridiques, socioculturels) ; Ainsi la mission des DRH est de les évaluer et les développer en s'alignant avec la stratégie de l'entreprise et en prenant compte l'écosystème.

Le domaine de la MRH ne se limite pas aux entreprises privées mais concerne toutes les structures rassemblant des individus pour atteindre un objectif commun, cela fait apparaître de sa complexité et enjeux, activité à la fois technique et stratégique, nécessitant des compétences variées et une compréhension des contraintes.

Gérer le personnel c'est à la fois effectuer un choix stratégique et tactique et de prendre des décisions sous l'influence des contraintes internes et externes de l'organisation ; la mission de la fonction personnelle peut être simplement définie ainsi « *dans la mise à la disposition de l'entreprise des moyens humains nécessaires, sous la double contrainte d'un fonctionnement harmonieux et efficace de l'ensemble humain et du respect des désirs de justice, de sécurité et de développement personnel de chacun de ses membres* ».¹⁰

1. Définition du management RH :

Le MRH est l'ensemble des activités qui visent à la gestion des individus, dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, la vision, la stratégie et les objectifs organisationnels, ce pendant c'est une pratique adaptée au contexte pour répondre aux différentes contraintes qui influencent sur la survie et le fonctionnement de l'entreprise. La DRH veille au diagnostic et à l'analyse de l'environnement interne, externe, actuel et prévisionnel pour identifier les défis à affronter, les pratiques appropriées, d'adapter une stratégie et une logique de réplique pour faire face à ses contraintes

⁸ PERETTI Jean- Marie, GRH, 19^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2013, p1.

⁹ CHOLE Guillot Soulez, la GRH, 8^{ème} édition, Gualino, Eboué, 2015, p19.

¹⁰ Bernard Martory, Daniel Crozet, GRH, 8^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013, p266.

Les nouveaux défis du MRH :

Les entreprises adoptent cinq logiques qui irriguent les politiques sociales : comme suit¹¹ :

- **La personnalisation :**

L'individualisation et la personnalisation irrigue les politiques d'emploi, la rémunération, la formation, l'aménagement du temps, la communication, favorise aussi le développement des pratiques d'évaluations des compétences et de performance, la mise en œuvre d'un projet professionnel de formation englobant des plans individuels de formation (PIF) et le droit individuel de formation (DIF).

- **L'adaptation de l'entreprise a son environnement :**

L'entreprise doit s'adapter et s'améliorer rapidement de façon efficace à toutes les évolutions de son environnement, la recherche et l'exploration de toutes les voix de flexibilités qualitatives que quantitative dans tous les domaines de la GRH, pour faire face à un environnement comateux et chaotique. La course à l'agilité est permanente. La rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure des entreprises. Elle implique l'intelligence, l'esprit d'initiative, aptitude à communiquer et à négocier.¹²

- **La mobilisation des RH :**

Repose sur une implication de la hiérarchie, sa capacité de motiver ses collaborateurs et compte sur la construction de nouveaux liens sociaux entre les salariés et l'entreprise, dans un climat social favorable. L'homme n'est plus une contrainte mais un atout vis-à-vis de la concurrence, la performance de l'organisation résulte du développement et de la mobilisation des ressources individuelles.¹³

- **L'anticipation :**

Le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice pour développer les capacités d'adaptation à un avenir imprévu et incertain, la mise en œuvre d'une démarche GPEC est une nécessité pour ajuster les écarts qualitatifs que quantitatifs des besoins en RH compétente, la maîtrise et contrôle de la masse salariale s'inscrit dans le cadre de gestion stratégique de rémunération et la GRH et s'inscrit ainsi dans une perspective de développement durable.

¹¹ PERETTI Jean-Marie, 20emeédition, Op.Cit, p7.

¹² PERETTI Jean-Marie, 19 éditions, Op.Cit, p8.

¹³ Peretti Jean-Marie, 20eme éditions, Op.Cit, p8.

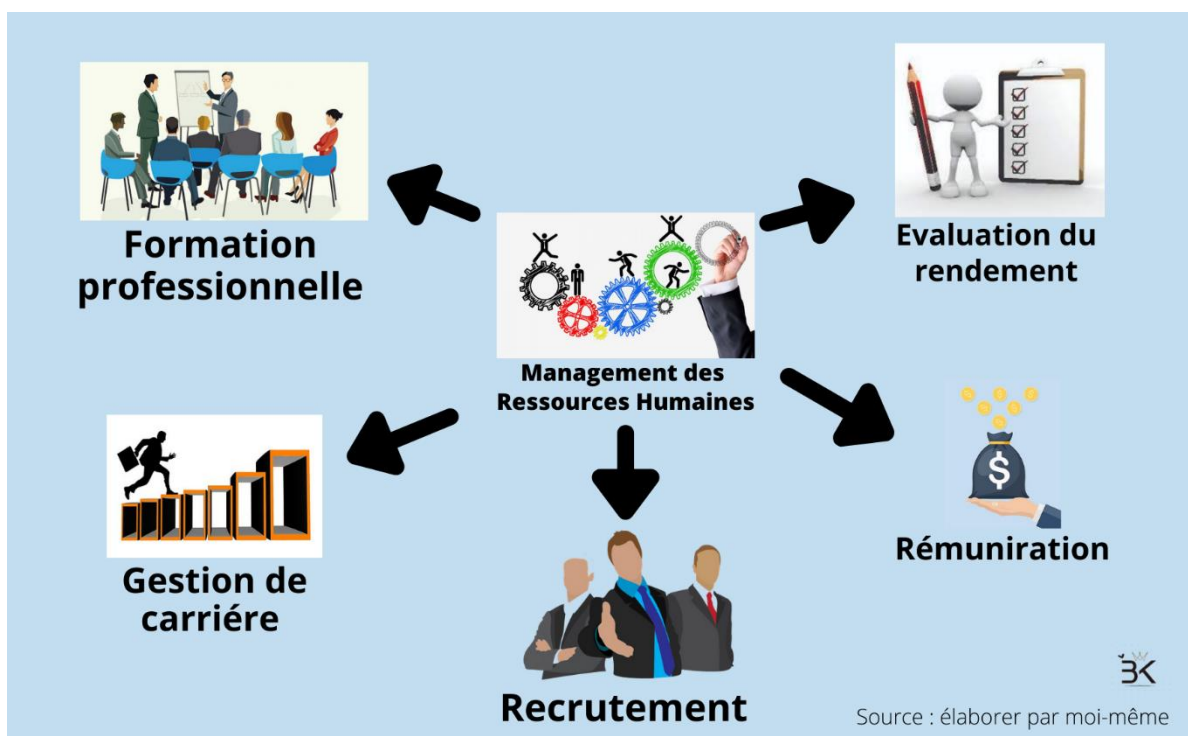
▪ Le partage de la fonction RH :

La décentralisation de la fonction RH permet une adaptation rapide et pertinente, la personnalisation des décisions et la mobilisation des salariés imposent une forte volonté de sensibilisation, de formation de la hiérarchie et une nouvelle répartition des tâches. L'implication de tous cadres au niveau opérationnel au partage de la fonction est incontournable pour les entreprises soucieuses d'efficacité et de développement.

« La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme », dit le proverbe Touaregs, Il peut être transposé au monde économique : la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui échoue, avant tout autre avantage compétitif est la qualité de son management des ressources humaines (MRH).¹⁴

2. Les cinq grands principes du management des ressources humaines :

Figure N°1 : Les grands domaines du Management des ressources humaines



¹⁴ PERETTI Jean-Marie, 20eme éditions, Op.Cit, p17

▪ **La formation professionnelle :**

La formation professionnelle est un ensemble d'activités visant essentiellement à assurer l'acquisition des capacités pratiques des connaissances et des attitudes requises pour occuper un emploi.¹⁵

L'AFNOR (Association française de normalisation) complète la définition du BIT par la formation professionnelle est un processus d'acquisition de compétences de qualification qui se déroule dans le temps situé dans un espace social déterminé cet énoncé indique que la formation est un processus structuré; La formation dans une entreprise est a pour but d'améliorer les compétences des collaborateurs pour qu'ils contribuent d'Avantage à la performance globale de l'entreprise.

▪ **Evaluation du rendement :**

L'évaluation est une action que l'employeur pratique porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions, exprimé sous forme de notation, inventaire de points fort et points faible ou bien par un bilan professionnel par rapport aux objectifs.¹⁶

▪ **La gestion des carrières :**

La gestion de carrière permet de concevoir et de mettre en œuvre des parcours personnalisés pour les salariés ; C'est la succession des emplois occupés par un individu au cours du temps, elle renvoie à la fois au passé, au présent et à l'avenir du salarié dans l'entreprise.¹⁷

▪ **La rémunération :**

*« La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier ».*¹⁸ Selon J.M.Peretti et J.P.Magot 2012 : *« La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploi ».*¹⁹

Ainsi, on peut aussi la définir comme la relation qui lie le salarié à l'employeur par un contrat de travail ou le salarié fournit un effort en contrepartie d'un salaire versé par l'employeur, donc il s'agit d'une relation contribution-rétribution.

¹⁵ BIT (bureau international du travail) 1987

¹⁶ Guillot-Soulez, Chloé, La gestion des Ressources Humaines, Leitzaran 9^e édition ; Espagne 2016-2017, P 67.

¹⁷ Guillot-Soulez, Chloé, La gestion des Ressources Humaines, Leitzaran 9^e édition 2016-2017, P 51 ; Espagne

¹⁸ B.Thévenet, C.Dejoux, E.Marbot, A.Bender, « Fonction RH » Ed, PEARSON EDUCATION, Paris, P.258.

¹⁹ J.M.peretti, J.P.Magot, « rémunérations », ED VUIBERT, 2012, P 30.

▪ **Le recrutement :**

CITEAU en 2002 indique qu'on ne peut pas s'en passer du recrutement pour en avoir les nouvelles compétences suivent l'évolution du monde économique. « *Le recrutement est un élément clé de la MRH puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre, alimente aussi l'entreprise de compétences nouvelles dont elle a besoin* »²⁰

Selon SEKIOU Lakhdar, le recrutement à quatre objectifs principaux, sont comme suit :
21

- Elaborer des moyens et des technique qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité où qu'ils se trouvent, car leur compétences sont la prière angulaire autour de laquelle s'articule l'ensemble des activités de la GRH.
- identifier les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants aux moindres couts possibles.
- Augmenter la banque des candidats et mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et diverses sources utilisées.
- Contribuer à titre préventif, à l'établissement des programmes spécifiques pour différentes services de l'organisation

- **Sous-section 2 : L'importance de politique du recrutement**

1. La politique de recrutement :

Selon Alain Gavand : «*la politique de recrutement d'une entreprise est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens permettant d'anticiper et de pourvoir l'ensemble des postes nécessaires à ses besoins, dans une vision à moyen terme et s'inscrivant dans le cadre général de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, elle-même s'inscrivant dans la stratégie ressources humaines et la stratégie générale de l'entreprises* »²²

La politique de recrutement regroupe l'ensemble des actions menées par une organisation pour attirer les meilleurs candidats et aussi pour montrer que l'organisation peut répondre à leurs attentes en matière de sécurité financière et de développement. Le recrutement revient donc à faire correspondre un poste à une compétence.

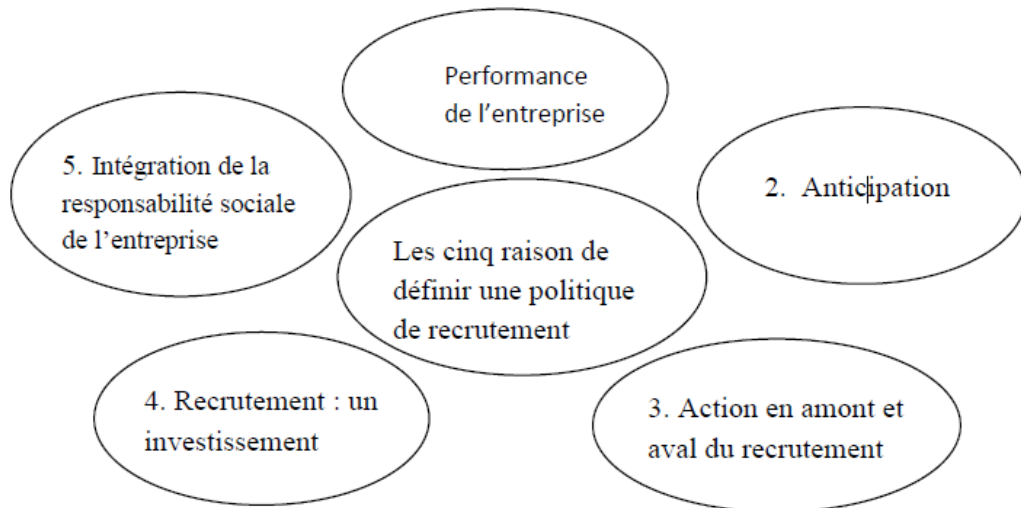
²⁰ JEAN Piére Citeau, la GRH, principe généraux et cas pratique, 4ème édition. Paris : Armand Colin, 2002, P883.

²¹ SEKIOU Lakhdar et autre, Gestion des Ressources Humaines, Edition de Boeck, 2004, Bruxelles, p 227.

²² ALAIN Gavand, le recrutement, 11eme édition, Vuibert, Paris, 2009, P 34.

Le schéma suivant présente les cinq raisons de définir une politique de recrutement :

Figure N°2 : Les 5 raisons d'une politique de recrutement



Source : ALAIN Gavand, le recrutement, 11ème édition, Vuibert, Paris, 2009, P 26

2. Les cinq raisons de définir une politique de recrutement sont comme suit :

1) Le recrutement est un levier de performance :

L'entreprise doit savoir ses besoins en ressources humaines, attirer les compétences nécessaires à son développement et à sa pérennité pour avoir un avantage concurrentiel, ce qui fait que le recrutement est l'un des facteurs principaux de la performance.

2) L'anticipation du recrutement :

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

3) La préparation à des actions à moyen terme :

Un employeur doit préparer son plan de recrutement sur une durée moyenne ou à long terme et de répondre aux aspirations des candidats ciblés via des actions telles que les campagnes de publicités à travers les réseaux sociaux, une présence aux forums école. Le recrutement électronique impose un déploiement au développement de sa marque employeur et entretenir une relation durable avec les candidats.

4) Le recrutement représente un cout :

La politique du recrutement correspond à un investissement et représente un cout par le développement des moyens à mettre en œuvre dans le processus de recrutement.

Soit un échec représenté par les couts directs et indirects relatifs au temps d'intégration des nouvelles recrues. Ce qui conduit à élaborer un plan budgétaire du recrutement (temps/moyens).

5) L'intégration de la responsabilité sociale dans la politique de recrutement :

Les conséquences sociales des politiques de recrutement sont importantes et la mise en cohérence des dispositifs de recrutement avec les valeurs de l'entreprise dans le respect des droits fondamentaux des candidats sont indispensable.

Ainsi qu'un engagement pour limiter la discrimination face à une politique d'embauche en faveur d'un public très difficile et sensible.²³

- Sous-section 3 : Cadre règlementaire

1. Cadre règlementaire à l'international :

Protocole de 2014 à la Convention sur le travail forcé, 1930, l'article 2- P029 ²⁴

Entrée en vigueur : 9 novembre 2016

Le Protocole de 2014 à la Convention sur le travail forcé, appuyé par la Recommandation no. 203, vise à faire progresser les mesures de prévention, de protection et d'indemnisation, ainsi qu'à intensifier les efforts visant à éliminer toutes les formes de travail forcé, notamment la traite des personnes. Son objectif est de combler les lacunes dans la mise en œuvre de la Convention de 1930 sur le travail forcé.

Protocole additionnel à la Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée visant à prévenir, réprimer et punir la traite des personnes (Protocole de Palerme)

Entrée en vigueur : 25 décembre 2003

Le protocole contre la traite des personnes est le premier instrument international à définir la traite de manière globale. L'article 3 définit la traite comme «le recrutement, le transport, le transfert, l'hébergement ou l'accueil de personnes, par la menace de recours à la force ou à d'autres formes de contrainte, par enlèvement, fraude, tromperie, abus d'autorité ou d'une situation de vulnérabilité, ou par l'offre ou l'acceptation de

²³ ALAIN Gavand, Op.Cit, p26-30

²⁴ (Protocole de 2014 à la Convention sur le travail forcé, 1930 – P029)

<http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100> ILO_CODE :P029

paiements ou d'avantages pour obtenir le consentement d'une personne ayant autorité sur une autre.

Les articles 11 et 12 prévoient le renforcement des mesures de contrôle aux frontières, telles que la vérification des documents de voyage, l'inspection des véhicules et l'amélioration de la qualité des documents de voyage pour réduire la fraude.

Convention sur les travailleurs migrants (dispositions complémentaires) - C143²⁵

Entrée en vigueur : 9 décembre 1978

La Convention sur les travailleurs migrants (dispositions complémentaires) a un double objectif : elle vise à lutter contre les migrations dans des conditions abusives et à promouvoir l'égalité de chances et de traitement des travailleurs migrants. Ces deux objectifs sont pertinents pour la mise en place de processus de recrutement équitables, compte tenu du risque accru de traite des êtres humains associé à des abus dans le recrutement.

Convention sur le service de l'emploi - C088

Entrée en vigueur : 10 août 1950

La Convention sur le service de l'emploi est un instrument doté d'un statut provisoire qui fournit des orientations sur l'organisation des SERVICES PUBLICS DE L'EMPLOI.

L'article 6 de la Convention précise les mesures à prendre par les services pour l'emploi pour assurer un recrutement et un placement efficaces.

Convention sur le travail maritime - C186²⁶

Entrée en vigueur : 20 août 2013

La Convention sur le travail maritime de 2006 énonce en un seul endroit les droits des gens de mer à des conditions de travail décentes, couvrant presque tous les aspects de leurs conditions de travail et de vie. Elle a été conçue pour être applicable à l'échelle mondiale, facile à comprendre, facile à mettre à jour et à appliquer de façon uniforme. La Convention contient un ensemble complet de principes et de droits fondamentaux du travail maritime, ainsi que des droits fondamentaux de l'OIT, et énonce en un seul endroit et en langage clair les droits fondamentaux des gens de mer en matière d'emploi. En ce qui concerne le recrutement et le placement, la Convention énonce des

²⁵ Migration for Employment Convention (Supplementary Provisions) – C143 (Convention sur les travailleurs migrants (dispositions complémentaires) – C143)
https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100::NO:12100:P12100_ILO_CODE:C143:NO

²⁶ Maritime Labour Convention – C186 (Convention sur le travail maritime – C186)
http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C186

conditions détaillées pour des contrats de travail équitables, qui devraient être clairs et juridiquement exécutoires, et devraient inclure des conventions collectives le cas échéant. Elle stipule également que les Etats devraient inspecter les agences d'emploi qui fournissent des travailleurs maritimes pour s'assurer qu'elles appliquent les dispositions de la Convention.

2. Cadre juridique du recrutement en Algérie (voir Annexe A) :

En se référant au code de travail algérien, le chapitre deux est consacré au recrutement ou le législateur a évoqué plusieurs articles à ne pas dépasser qui expliquent :

- l'âge minimal de travail est de seize ans sauf pour un contrat d'apprentissage ou avec une autorisation du tuteur légal
- Réserver des postes d'emplois aux personnes à mobilité réduite
- L'interdiction de toutes discriminations, âge, genre, situation familiale ... ect...
- La période d'essai ne doit pas dépasser 6 mois pour la nouvelle recrue, et la relation de travail peut être résiliée des deux parties sans préavis ni indemnité
- Le législateur a évoqué un article sur le recrutement international « expatriés »²⁷

Section 2 : L'évolution du recrutement traditionnel vers le recrutement électronique

- Sous-section 1 : L'évolution du recrutement

1. Recrutement traditionnel :

Selon Billaudeau 2012, « *Le recrutement est une affaire sérieuse qui a des impacts conséquents sur la santé et la pérennité d'une entreprise. Il peut permettre à une structure de faire face aux évolutions internes et externes de son environnement.* »²⁸

Billaudeau met en évidence à la fois l'importance du recrutement pour l'entreprise et sa véritable portée stratégique engageant l'entreprise sur le long terme et pouvant même mettre en danger sa pérennité. Elle appuie sa réflexion par l'importance de la prise en compte d'un grand nombre de paramètres internes et externes avant de pouvoir prendre la décision de recruter. Il est important de suivre un processus bien précis pour définir quels sont les gains et quels sont les risques du recrutement pour l'entreprise

²⁷ Chapitre 2 Conditions et modalités de recrutement du code de travail algérien, 2001-2002, P9

²⁸ BILLAUDEAU en collaboration avec DIOT et TRENVOUEZ, Le recrutement : Quelles pratiques actuelles ?, 2012, p35

2. Recrutement à l'e-recrutement :

Besson et Digout, 2012, observent : « *Le schéma traditionnel descendant est en train de disparaître au profit d'une relation plus équilibrée grâce à l'arrivée des médias sociaux... L'échange virtuel recruteur candidat est maintenant dans un schéma de communication horizontale.* »²⁹

Les réseaux sociaux amplifient également l'impact sociétal du recrutement avec sa rapidité, sa massification et la perception de la marque employeur ; c'est l'ensemble du processus de recrutement qui est transformé, pour le candidat comme pour le recruteur. Le candidat dispose d'informations et d'outils nombreux lui permettant de construire son profil et de préparer sa recherche. Le recruteur dispose d'une gamme d'outils pour développer l'interactivité et la proactivité, attirer les candidats, dialoguer avec eux.

²⁹ J. BESSON et J. DIGOUT, e-Recrutement, Vuibert, 2012, p. 89.

- **Sous-section 2 : Processus de recrutement et E-recrutement**

1. Processus de Recrutement :

Le processus de recrutement se décompose de plusieurs étapes allant de la préparation du recrutement jusqu'à l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés dans l'entreprise, qui sont illustrées dans le tableau suivant :

Etapes du processus de recrutement		Objectifs
Etape 1 : préparation du recrutement	Expression de la demande	Définir le besoin de l'entreprise
	Analyse de la demande	Analyse l'opportunité du recrutement d'un nouveau salarié
	Définition du poste et du profil	Définir la fonction de l'ensemble de la qualité nécessaire pour l'occuper correctement
Etapes 2: Recherche des candidatures	Prospection interne	Mener une campagne de recrutement en interne en direction de la cible choisie
	Choix de la méthode de recherche	Choisir entre la réalisation du recrutement en interne (service RH) ou externe (cabinet de recrutement, chasseur de tête)
	Recherche des candidatures externes	Mener une campagne de recrutement en externe en direction de la cible
Etape 3 : sélection des candidats	Premier tri	Réaliser une première sélection à partir des CV et lettres de motivation
	Entretien	Réaliser une nouvelle sélection après entretiens
	Testes éventuels	Réaliser une nouvelle sélection après entretiens
Etapes 4 : accueil et intégration	Décision	Choisir un candidat parmi ceux retenus à l'issue de la sélection
	Proposition	Fixer les conditions d'embauche du candidat
	Accueil	Préparer l'arrivée du nouvel embauché dans l'entreprise
	Intégration	Faciliter l'insertion du recruté dans l'entreprise et dans ses nouvelles fonctions

Source : CHLOE Guillot-Soulez, La Gestion des Ressources Humaines, 8^{ème} édition, L'extenso, Moulinaux, 2015/2016, P39.40.

❖ Expression de la demande « Définition des besoins de l'organisation » :

1- Définition du poste :

L'objectif est de décrire le contenu du poste ; La description doit être simple, directe et facile à ce reconnaître. Elle donne lieu à une fiche de poste.

Cette dernière contient :

- la finalité du poste (Les grandes missions).
- les principales tâches et activités.
- le positionnement du poste dans la structure (relations hiérarchiques...)
- les liaisons avec les autres fonctions.
- les conditions de travail.
- les spécificités du poste (difficultés ...)
- condition d'accéder au poste
 - Le niveau de formation nécessaire.
 - Expériences

2 - Elaboration du profil du candidat :

Définir le profil du candidat idéal. Après avoir rédigé une fiche de poste décrivant de manière générique l'emploi proposé

Tableau 1 : Canevas d'une définition de profil

Formation initiale et continue
-Niveau d'études - Diplômes -Formations complémentaires
Expériences professionnelles
-Nature et durée des expériences
Compétences
-Compétences spécifiques liées au métier -Compétences transversales -Compétences collectives
Caractéristique spécifiques
-Disponibilité -Mobilité géographique

Source : ANNICK HAEGEL, toute la Fonction des Ressources Humaines, 3eme édition, Dunod, Paris, 2010-2016, p113.

Il est principalement question de compétences aussi. Utiliser un tableau comme celui-ci pour classer les compétences recherchées.

Tableau 2 : Grille de compétences pour fiche de poste

	Indispensables	Importantes	Complémentaires
Savoirs			
Savoir-faire			
Savoir être			

En colonne le type de compétences :

- Savoirs : connaissances - matérialisés par le cursus et les diplômes obtenus
- Savoir-faire : les pratiques maîtrisées, de l'ordre de l'expérience
- Savoir être : qualités personnelles, comportementales, sociales

Une quatrième colonne ajoutée pour des postes managériaux :

- Savoir-faire-faire : est de savoir délégué le travail et transmettre de la connaissance et gérer les équipes

En ligne, l'importance accordée à chaque item :

- Indispensables : requises absolument pour la tenue du poste. Un manque éliminatoire
- Importantes : les compétences "normales" attendues pour exécuter ses missions convenablement
- complémentaires : un plus, pas indispensable, mais intéressant

À la référence de cette grille qu'on rédige vos annonces d'offre d'emploi, évalue et sélectionne vos candidats.

❖ L'appel de candidature :

1 - Choix des méthodes et moyens de recrutement :

La première question à vous poser est : faut-il recruter en interne ou externe ? Chaque alternative possédant ses avantages et ses inconvénients, à vous de bien peser le pour et le contre et faire le bon choix ; Ensuite se pose la question de la méthode à retenir...

Canaux de recrutement (appelé aussi canaux de sourcing) :

- Publication d'offre d'emploi (insertion dans la presse, sur des sites de recrutement appelés aussi job-boards, via les réseaux sociaux, dans les écoles...).
- Exploitation d'une base de CV.
- Recherche dans votre vivier de candidatures spontanées.
- Approche directe (chasseur de têtes), cooptation, forums et salons.

Les canaux et les médias (ou sources) sont choisis en fonction du profil des cibles.

Quels vont être les outils pour évaluer les candidats ?

- tests (de personnalité, d'aptitude, d'intelligence, mise en situation...)
- entretien physique individuelle
- entretien physique en groupe

Pour mener une bonne campagne de recrutement ; Ces décisions débouchent sur l'estimation budgétaire.

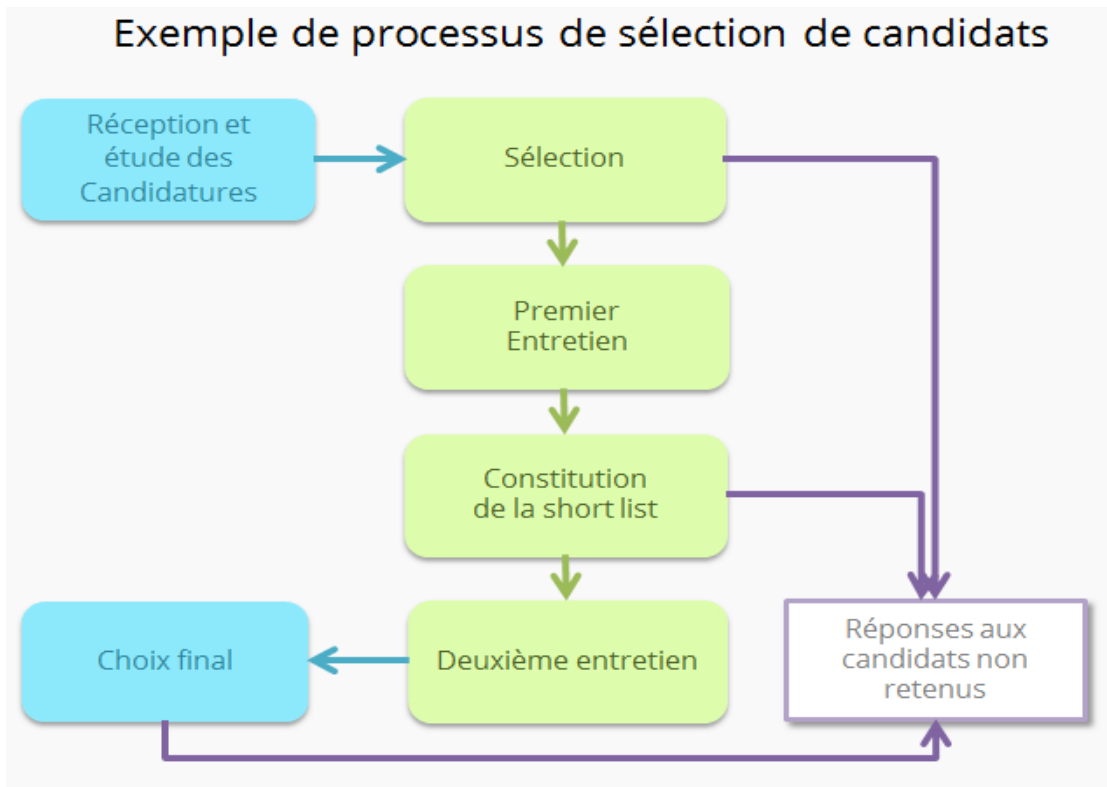
2 - Préparation recrutement :

Négociation des contrats avec les prestataires en cas d'externalisation, organisation du planning du recrutement, fixation des dates et fréquences de publication, rédaction des petites annonces, préparation d'un plan d'action (si la complexité l'exige).

Pour lancer un appel à candidature, on doit savoir si il y'aurait des profils adéquat en interne (au sein de l'entreprise) ou en faire un recrutement à l'externe et combien de candidat faudra choisir et combien on doit retenir.

3 - Sélection des candidats :

Formalisation du processus de sélection, exemple avec 2 entretiens :



Chaque candidat devrait participer à un entretien qui évaluera une série de critères correspondant à la situation idéale attendue. Pour chaque critère, une note pondérée sera attribuée en fonction de l'importance du critère, cependant le candidat le plus proche du profil souhaité sera recruté.

4 - Intégration et placement du candidat :

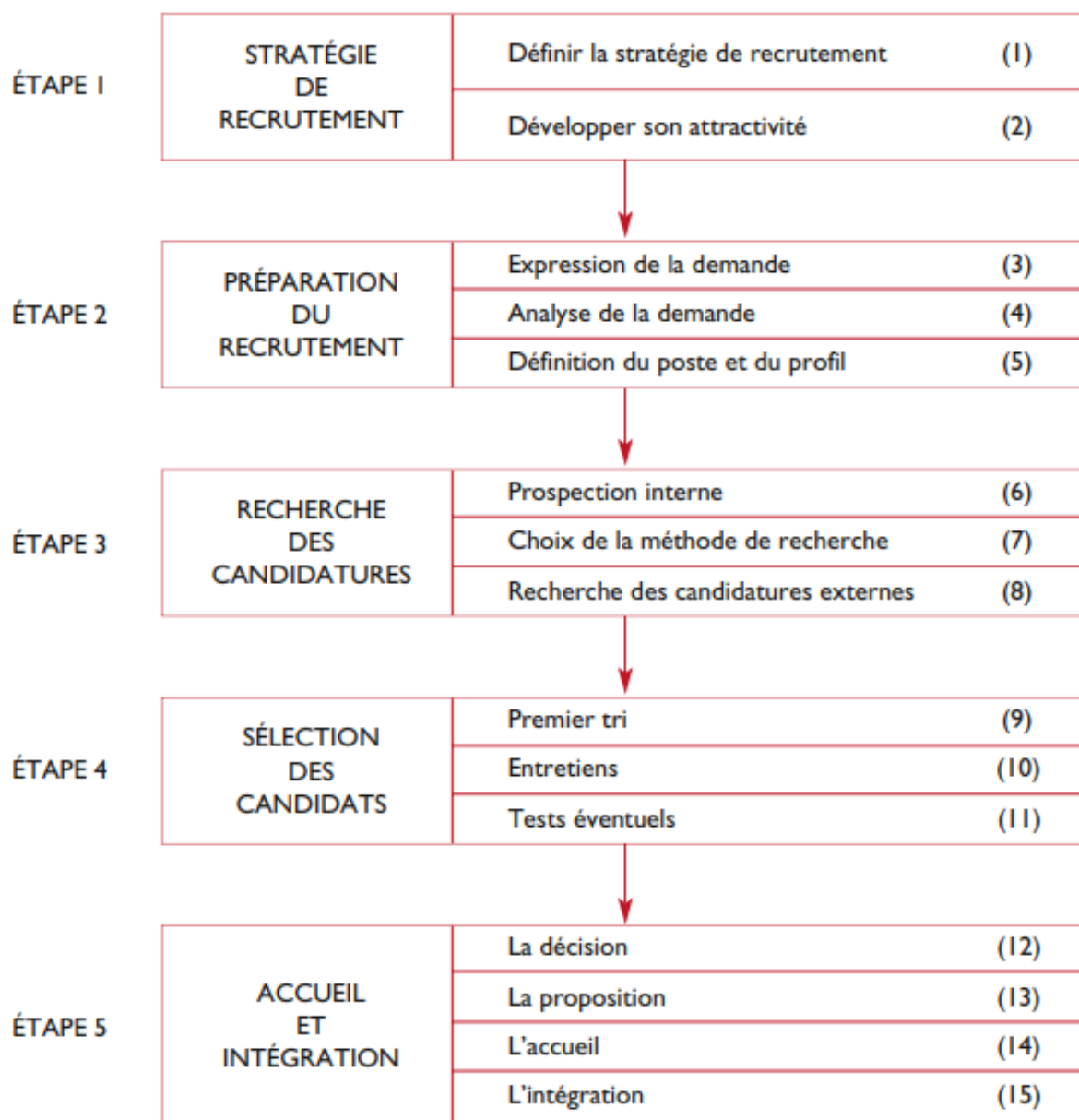
Le processus de recrutement ne s'achève pas le jour où le candidat sélectionné signe son contrat de travail mais se poursuit durant toute sa phase d'intégration. Identifier et embaucher le profil le mieux adapté à ses besoins ne suffit pas. Il est fondamental que le nouveau collaborateur se sente bien dans son poste, dans l'équipe et dans l'entreprise, et qu'il ait envie de s'y investir.³⁰

Remarque : Le contenu et la durée de la phase d'intégration varient selon le profil du candidat recruté, de la nature du contrat, de son expérience antérieure et des missions qui lui seront confiées.

³⁰ Lethielleux, Laëtitia ,l'essentiel de la gestion des ressources humaines, Gualino 12eme Edition 2019

2. le processus d'E-Recrutement :

L'ensemble des étapes du processus de recrutement bénéficie de l'apport de la digitalisation Peretti propose une approche du processus de recrutement en 5 principales étapes. Celles-ci comportent elles-mêmes des sous-étapes. L'approche de Peretti peut être exposée comme ceci :



Source : Jean-Marie Peretti, CHAPITRE 8. RECRUTEMENT ET INTÉGRATION, 16édition p229

Analyser chacune des étapes de cette approche processuelle du recrutement aide à comprendre leur portée et les moyens à mettre en œuvre ; de nombreuses étapes de ce processus s'appuient sur des outils spécifiques qu'il faudra également appréhender.

En nous appuyant notamment sur les travaux de Peretti :

I. La stratégie de recrutement :

Les réseaux sociaux sont un outil de choix pour développer l'attractivité de l'entreprise et son image d'employeur de référence. L'utilisation des réseaux sociaux permet de communiquer sur sa marque employeur. L'entreprise qui souhaite attirer doit veiller à son e-réputation notamment auprès de ses cibles de recrutement. Parmi les outils utilisés depuis quelques années pour construire son image, les SERIOUS-GAMES ont pour objectif de faire passer le joueur à un statut de futur collaborateur.

II. La préparation du recrutement :

Le Web 2.0 permet à plusieurs acteurs d'intervenir dans la définition du besoin. Les réseaux sociaux d'entreprise contribuent à améliorer la définition d'un profil de poste et à être plus précis. Les outils collaboratifs aident à la rédaction des profils et à l'élaboration des fiches ; Internet modifie également les comportements des candidats potentiels.

Ils n'accordent pas spontanément leur confiance à l'entreprise et recherchent des informations sur les réseaux sociaux afin de préparer leur candidature.

III. La recherche des candidatures :

Les réseaux sociaux d'entreprise permettent d'améliorer la prospection des candidatures internes. L'utilisation des réseaux sociaux externes est devenue incontournable. De plus en plus les entreprises font une recherche multicanal : site de l'entreprise, site carrière, blog, pages Facebook, Twitter, LinkedIn,... ect...

Elle permet de réduire les coûts, les délais de recrutement, d'accroître le vivier de candidatures et de trouver les pré-candidats susceptibles d'être intéressés ; Les recruteurs ont également développé les outils pour analyser les données considérables disponibles sur le net grâce à des mots clés, identifier des profils correspondant à leur recherche parmi les millions de profils disponibles. Internet favorise l'approche compétences dans le recrutement. Le Web 2.0 favorise la cooptation : un membre du réseau fait suivre une offre d'emploi à l'un de ses contacts ou fait suivre le profil d'un candidat, un candidat demande à un de ses contacts d'être introduit auprès d'un membre de son réseau, un recruteur demande un avis sur un candidat.³¹

³¹ A. PACHULSKI, Les Nouveaux Horizons RH, Diatino, p. 231

IV. La sélection des candidatures :

Plusieurs étapes du processus de sélection bénéficient des outils du Web. Les moteurs d'analyse se sont adaptés au domaine du recrutement en automatisant le tri des CV. Besson et Digout soulignent : « *Intégration automatique, structuration des données, recherche sémantique et restitution rationalisée sont la base des outils d'analyse des CV.* »³²

Les « e-recommandations » qui existent sur les réseaux professionnels, tels que LinkedIn et Viadeo, permettent aux recruteurs de voir qui recommande le candidat et pourquoi ; Les entretiens peuvent, pour les premiers d'entre eux en particulier, devenir virtuels avec les entretiens en ligne, avec Zoom ou Google-meet par exemple.

Des outils proposent des fonctions de présélection. Les tests en ligne se sont développés. Les mélanges de méthodes classiques et d'outils Web 2.0 sont également fréquents. Plus récemment, des « chats bots » sont apparus dans la présélection des meilleurs candidats ; Automatisation d'une partie du processus grâce à l'intelligence artificielle permet de tenir une conversation avec un candidat pour tester ses connaissances, sa personnalité, sa motivation et répondre à ses questions. Et se concentrer ensuite sur les meilleurs candidats.

V. L'accueil et l'intégration :

Les outils se développent pour encadrer le parcours d'intégration et le préparer en amont pour découvrir l'entreprise, la culture, le métier, les politiques RH. Les RSE peuvent contribuer à réduire la courbe d'apprentissage.³³

Pour PACHULSKI, un RSE est un véritable accélérateur de l'intégration. Il permet d'accéder au profil en ligne des membres d'une équipe, de participer d'emblée à des groupes ou communautés et de mieux cerner le fonctionnement de l'entreprise, la mise en contact avec toutes les personnes susceptibles d'apporter les informations utiles.³⁴

VI. Les nouveaux standards du recrutement :

L'environnement du recruteur a connu de profonds changements. C'est la raison pour laquelle il incombe de définir de nouveaux standards à la fonction recrutement et ce

³² J. BESSON et J. DIGOUT, op. cit. p. 228

³³ J. BESSON et J. DIGOUT, op. cit. p. 250.

³⁴ A. PACHULSKI, op. cit. p. 233.

dans l'intérêt de l'entreprise et du candidat. L'entreprise doit se doter d'une réelle politique de recrutement, partie intégrante à sa stratégie de ressources humaines.

Après avoir identifié ses enjeux de recrutement, elle peut s'appuyer sur des référentiels pour structurer son processus de recrutement « *sur une certification ou une labellisation, qui constituent le niveau le plus abouti d'une démarche de professionnalisation d'un dispositif de recrutement* ».

Alain GAVAND propose huit axiomes pour un recrutement performant et humanisé :

Axiome no 1 : Aligner la politique de recrutement sur la stratégie générale de l'entreprise et la formaliser

Axiome no 2 : Appuyer la stratégie et les processus de recrutement sur des référentiels ou marques de reconnaissance, ainsi qu'associer l'ensemble à un tableau de bord.

Axiome no 3 : Connaître la législation relative au recrutement et en garantir sa conformité.

Axiome no 4 : Garantir la non-discrimination et promouvoir la diversité dans le recrutement.

Axiome no 5 : Décrire méthodiquement le poste à pourvoir en termes d'activité, ainsi que son environnement et identifier rigoureusement les compétences requises.

Axiome no 6 : Intégrer une stratégie de sourcing « multicanal » et orientée radicalement vers le Web 2.0.

Axiome no 7 : Professionnaliser les modes d'évaluation et proscrire toute méthode non valide.

Axiome no 8 : Utiliser des techniques d'entretien plus objectives, plus méthodiques et humanisées

VII. Vers le recrutement prédictif ?

Le recrutement prédictif permettrait aux recruteurs, via un algorithme, de mieux cibler les candidats pouvant correspondre à un emploi donné, et donc de réduire les erreurs de casting. La sélection des candidats est réalisée à partir de l'agrégation de données collectées sur les réseaux sociaux, les sites spécialisés et les bases internes d'une part, et des caractéristiques et performances des personnes en poste d'autre part. Cette méthode très pragmatique peut conduire à sélectionner des profils différents.

L'utilisation d'algorithmes, ces logiciels doter d'une intelligence artificielle puissante, dans diverses étapes du recrutement ouvre de larges perspectives, mais soulève également des problèmes éthiques.

Les algorithmes ne devraient en aucun cas se substituer aux décisions humaines, mais simplement leurs faciliter la prise de décisions.

- **Sous-section 3 : Avantages & Inconvénients**

1. Tableau N°3 : Avantages et inconvénients du recrutement traditionnel :

	Avantages	Inconvénients
Recrutement interne	<ul style="list-style-type: none"> • Salarié déjà intégré à l'entreprise, • Faire évoluer les talents, • Marque employeur valorisée, • Coûts réduits. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vivier de candidats restreint, • Formation parfois nécessaire, • Freins à la mobilité, • Jalousie.
Recrutement externe	<ul style="list-style-type: none"> • Motivations accrues, • Nouvelle vision, • Profil déjà formé, • Vivier de candidats abondant. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts plus élevés, • Sélection difficile, • « Erreurs de casting », • Temps d'intégration et d'adaptation.

2. Tableau N°4: les avantages et inconvénients de l'E-recrutement :

Avantages	Inconvénients
<p>-Permet de collecter de nombreuses candidatures par CV et la création de vivier de CV thèque candidats.</p> <p>- Gain du temps, la mise en ligne d'annonces génère des candidatures dans un délai extrêmement court.</p> <p>-Dans la diffusion rapide des offres et l'accessibilité en permanence jour et nuit. Postuler en ligne confirme les aptitudes technologiques.</p>	<p>Les avantages évoqués ne sous entendent pas l'absence de limites pour lesquelles on peut énumérer :</p> <p>-Cette méthode ne touche pas l'ensemble de la population qui cherche du travail, elle s'adresse davantage aux cadres, ceux qui veulent travailler dans l'internationale ou dans des métiers qualifiés qui s'exposent.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - La réduction des coûts par rapport aux annonces papier pour l'entreprise et gratuite pour le candidat. -Une technicité relativement simple et utilisable par tous. -Un gain de productivité par rapport au traitement des candidatures papier dans la mesure où les CV déposés en ligne sont ensuite traités via un logiciel spécifique. - L'accélération du processus de recrutement, le Net permet de diminuer les délais du recrutement avec une réactivité quasi en flux tendu. - Une communication plus détaillée et à l'internationale : on peut exposer sur le site à l'intérieur de l'entreprise ses spécificités, ce qui est impossible dans une présentation presse classique etc. l'autre avantage de l'outil vient du fait que cette communication n'a pas de front ; les entreprise peuvent donc envisager l'internationalisation de leur recrutements. -Permet de relier à l'offre, les informations pertinentes concernant l'entreprise (histoire, objectifs etc.). -Permet de trouver le profil du candidat idéal en adéquation avec le profil de poste à pourvoir. -Le développement de la relation recruteurs candidat sans intermédiaire (cooptation) et sans discrimination. 	<ul style="list-style-type: none"> -Respecter des formats (taille de fichier, format de fichier) dans l'envoi de candidature, d'où un minimum de compétence dans l'outil informatique sera requis, et n'est pas accessible à tous. -Les Virus et les Spams ont forcés les compagnies et les personnes de mettre en place des filtres e-mail de plus en plus raffinés. -La numérisation favorise la disparition de la demande manuscrite et empêche l'usage de la graphologie, mais rien n'empêche d'envisager d'autres modes de sélections lors des entretiens. -La plus part des recruteurs rejettent en outre l'affirmation selon laquelle avec internet, les critères de sélection sont trop figés.
---	--

Section 3 : le concept de la marque employeur en matière de recrutement

- Sous-section 1 : marketing Rh

1. Définition :

Le concept du marketing RH est Apparu vers la fin des années 1990, souvent vu sous l'angle de la communication et a pour objectif de recruter et de fidéliser les potentiels futurs collaborateurs ; Philippe LIGER 2007, considère que les collaborateurs sont les premiers clients d'une entreprise. Il s'agit donc, selon lui, «*d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour attirer des candidats, recruter, intégrer et fidéliser les collaborateurs impliqués* ». ³⁵

Le Marketing RH contribue à façonner l'image de l'entreprise pour la rendre valorisante, non seulement pour sa réputation, mais également pour servir la fierté d'appartenance du salarié ; C'est le nouvel enjeu de l'union entre le marketing et les RH pour faire face à la pénurie de compétences. L'objectif du marketing RH est, selon Serge Panczuck et Sébastien Point, la vente d'une prestation RH précise, comme le montre la figure

Figure N°3 : Interactions entre stratégie, marketing et ressources humaines



Source : Panczuck S, Point S, Enjeux et outils du marketing RH, Eyrolles, (2008)

³⁵ Liger P, Le Marketing des Ressources Humaines, Pearson Education, (2007).

Ils précisent dans leur ouvrage que le marketing RH est à la fois une tendance qui se base sur des techniques Marketing appliquée aux RH, un outil pour que la direction RH recrute et fidélise.

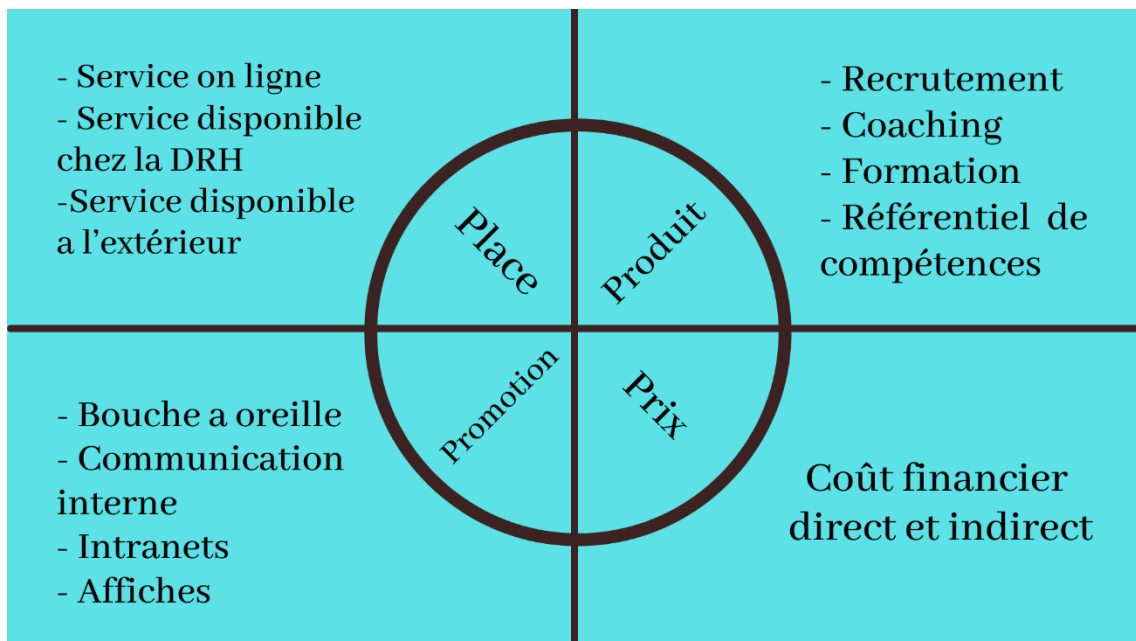
Cependant c'est un état d'esprit dont l'objectif est d'optimiser le recrutement et d'enrichir la relation de l'entreprise avec son environnement.³⁶

2. L'application des piliers du marketing aux RH :

Serge Panczuck et Sébastien Point ont ainsi mis en avant une déclinaison des quatre piliers du marketing mix (Produit, Prix, Place et Promotion) applicable aux RH :

- Product devient « Savoir définir son expérience collaborateurs » : Recrutement, Stabilité, qualité de vie au travail par exemple.
- Price devient « Être capable de définir son prix » : Coût financier direct et indirect, Coût induit (risque) et Coût transféré (impact sur équipe).
- Place devient « Savoir diffuser son offre » : Diffusion offre sur le site web, chez le DRH ou via d'autres services de diffusion d'offres.
- Promotion devient « Savoir recruter, fidéliser et le faire savoir » : Bouche à oreille, Mails personnalisés etc.

Figure N°4 : La figure reprend cette déclinaison de façon plus visuelle :



Source : Panczuck S., Point S. (2008), Enjeux et outils du marketing RH, Eyrolles, adapté par nos soins

³⁶ Panczuck S., Point S, Enjeux et outils du marketing RH, Eyrolles (2008).

- **Sous-section 2 : La marque employeur**

1. Définition :

La marque employeur représente les qualités de l'entreprise dans l'esprit des salariés potentiels actuels, les bénéfices fonctionnels se traduisent par l'attrait du travail, ainsi que les activités de développement ; Les bénéfices économiques correspondent à des avantages matériels et/ou financiers tandis que les bénéfices psychologiques sont essentiellement liés aux sentiments de contrôle et d'appartenance ou à la valeur sociale liée à l'ambiance de travail.³⁷

Le processus de gestion de la marque employeur représente, pour sa part, les efforts faits par l'entreprise auprès des candidats et de ses salariés pour développer et valoriser les avantages à travailler pour elle, en faire un lieu attractif et différent de ses concurrents.³⁸

La marque employeur est l'image d'une organisation où il est agréable de manipuler l'esprit des employés et des principaux intervenants du marché externe (candidats actifs et passifs, clients et autres parties prenantes clés).³⁹

Il s'agit de développer une relation durable avec les collaborateurs et de faire de l'entreprise un employeur attractif et de son nom une véritable marque, associée à de vrais valeurs.

La définition la plus récente et la plus complète est certainement celle de Jean-Christophe Anna qui décrit la complexité de la marque employeur avec la métaphore de l'anatomie, qui est un ensemble constitué de⁴⁰ :

- l'identité employeur,
- la promesse employeur,
- l'émotion employeur,
- l'image d'employeur.

Une fois ces 4 éléments identifiés dans l'entreprise, le développement de la marque employeur est mis en œuvre par le marketing et la communication employeur qui sont des éléments tournés vers l'extérieur.

³⁷ Berthon et al. 2005

³⁸ (Berthon et al. 2005 ; chabra et misha, 2008 ; Kapoor, 2010 ; Lievens, 2007).

³⁹ Minchington. B, Employer Brand Leadership: A Global Perspective, Collective Learning Australia. (2010).

⁴⁰ Anna, J.C. Anatomie de la marque employeur !, RmsNews (2013).

2. L'évolution de la marque employeur :

Le terme d'Employer brand a été cité pour la première fois par Simon Barrow, président de People in Business dans une conférence en 1990.

En décembre 1996, Simon et Barrow et Tim Ambler, Senior Fellow au sein de London Business School, définissent le concept dans le (Journal of Brand Management), qu'Il s'agit de « *l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et grâce auxquels une entreprise est identifiée en tant qu'employeur* »⁴¹.

Dès 1997, la recherche des talents est intensif et pour cela les entreprises lance des projets de marque employeur qui se limitent souvent à des activités traditionnelles de ressources humaines comme le recrutement, la communication, formation et rémunération.⁴²

Le concept est arrivé en France en 1998 lorsque Didier Pitelet, alors président de Guillaume Tell (groupe Publicis), l'a déposé à l'INPI ; La définition associée est alors : « *Le concept de marque employeur est la synthèse de ce que les dirigeants d'une entreprise décident de partager avec l'ensemble de l'écosystème pour exprimer leur vision, les valeurs et le positionnement, et la dimension durable et sociale de leur politique RH* ». David J. Dell et Nathan David Ainspan introduisent dès 2001 le concept d'engagement des collaborateurs.⁴³

Ruch (2002) aux Etats-Unis, précise que la marque employeur est l'image de l'entreprise vue à travers les yeux des salariés et de ses candidats potentiels. Il explique que cette image est liée au vécu des collaborateurs dans l'entreprise.⁴⁴

Progressivement, les entreprises accordent de l'importance à figurer dans les classements employeur. En 2006, on pouvait lire le message suivant du DRH sur le site Internet de Danone : « *Je voudrais que Danone soit l'employeur préféré pour tous les niveaux d'employés, des Directeurs Généraux jusqu'aux jeunes managers. Cela veut dire tout simplement que les jeunes diplômés et les professionnels qui travaillent ou non chez nous à qui on poserait la question où souhaiteriez-vous travailler ?, citent spontanément DANONE parmi leur premier choix* ».

⁴¹ Ambler et Barrow, Journal of Brand Management, 1996, p. 187.

⁴² Michaels,E., Handfield Jones, H. and Axelrod, B. The War for Talent., Boston, Harvard Business School Press(1997)

⁴³ Dell, D. and Ainspan, N. Engaging employees through your brand. Rapport de Conférence, No. R-1288-01-RR, Avril. Conference Board, Washington, DC (2001).

⁴⁴ Ruch, Employer brand evolution: A guide to building loyalty in your organization. 2002

Il s'agissait, en effet, de mieux répondre aux attentes des collaborateurs, mais aussi de séduire les futurs collaborateurs en mettant en avant les plus beaux atouts de l'entreprise.⁴⁵

Avec l'apparition de l'e-réputation les employeurs ont commencés à mettre en place de la communication RH. Ces démarches souvent réduites à un seul des piliers de la marque employeur, l'attractivité ou la réputation, étaient trop incomplètes pour s'implanter durablement dans les stratégies de développement des entreprises.

En effet, la démarche de marque employeur nécessite la mise en synergie de nombreux services et la cohérence entre les actions internes et externes.⁴⁶

Cela fait écho à l'idée d'émotion et d'expérience employeur. En effet dans un monde du travail où les collaborateurs deviennent les premiers clients de l'entreprise, l'expérience vécue par les collaborateurs devient un levier d'entretien de la motivation et d'amélioration de l'image de l'entreprise.

La fonction RH intègre ainsi un rôle de promouvoir l'image et la réputation de l'entreprise.

La marque employeur est passée d'un sujet de communication en ressources humaines à une démarche complète qui intègre les parties prenantes autour des éléments d'identité, de promesse, d'expérience et d'image employeur.

- **Sous-section 3 : Enjeux et perspectives de la marque employeur**

La marque employeur est progressivement devenue une mission des ressources humaines qui l'ont intégrée comme nouvelle manière de promouvoir l'image de l'entreprise et donc comme levier d'amélioration de l'image. Cela ayant pour objectif d'attirer plus de candidat afin de limiter les problématiques de pénuries de compétences. La marque employeur a aussi été adaptée pour répondre aux questions de réputation des entreprises auprès du grand public. C'est donc également un sujet dont se sont emparés les responsables de communication des entreprises.

1. Enjeux et rôles de la marque employeur :

La marque employeur est une démarche qui a pour objectif d'être reconnue comme « *Employeur de référence* » autant auprès des potentiels futurs collaborateurs qu'auprès des collaborateurs déjà existants.⁴⁷

⁴⁵ Brignano, S, Communication RH, quelles réalités ?, Editions Liaisons, (2006).

⁴⁶ Pitelet D, Le prix de la confiance : une révolution humaine au coeur de l'entreprise, Eyrolles, (2013).

Franklin C. Ashby et Arthur R. Pell soulignent déjà en 2001 que la marque employeur est un outil qui permet d'améliorer la réputation de l'entreprise⁴⁸

Finalement, comme le résume la thèse d'Agnès Duroni en 2011, la marque employeur est une démarche permettant de nombreuses évolutions listées dans le tableau suivant :

Tableau 5 : les enjeux de la marque employeur

La marque employeur comme levier pour ...	d'après ...
diminuer les coûts de recrutement en valorisant les talents internes	(Panczuck, Point)
améliorer l'expérience des collaborateurs et leur sentiment d'appartenance	(Ligier)
augmenter la qualité des recrutements en attirant les profils adéquats	(Raillet)
devenir « employeur de référence » du point de vue des parties prenantes	(Ashby, Pell)
valoriser les valeurs de l'entreprise auprès des collaborateurs	(Pitelet)
comprendre les ambitions de l'entreprise et y souscrire	(Dell)
contribuer au développement de la stratégie business	(Chaminade)

Source : thèse Duroni A. (2011), De la marque employeur aux nouveaux enjeux R

La marque employeur est un groupement d'actions et leviers marketing activés dans le but de rendre l'entreprise attractive aux yeux de futurs collaborateurs et de fidéliser les salariés actuels, Elle permet de :

- Diffuser une image positive de l'entreprise et renforcer sa réputation en tant qu'employeur
- Favoriser l'attractivité de l'entreprise
- Fidéliser les collaborateurs et développer leur engagement

⁴⁷ Chaminade, B, Compétences dans une démarche qualité, Afnor. (2008).

⁴⁸ Ashby.F, Pell.A, Embracing Excellence: Become an Employer of Choice to attract The Best Talent, Prentice Hall. (2001).

Figure N°5 : Top 10 des éléments clés de la marque employeur pour les salariés et pour les employeurs :

Salariés	Employeurs
1. Bon cadre de travail	1. Bon cadre de travail
2. Opportunités et planification de carrière	2. Valeurs d'entreprise claires
3. Bonnes relations entre salariés et managers	3. Bonnes relations entre salariés et managers
4. Stabilité financière de l'entreprise	4. Équilibre travail/vie privée
5. Plans de formation et développement	5. Opportunités et planification de carrière
6. Équilibre travail/vie privée	6. Processus de recrutement bien rôdé
7. Rémunération et avantages attractifs	7. Plans de formation et développement
8. Processus de recrutement bien rôdé	8. Stabilité financière de l'entreprise
9. Valeurs d'entreprise claires	9. Situation géographique de l'entreprise
10. Situation géographique de l'entreprise	10. Grande visibilité sur les canaux de recrutement

Source : Enquête réalisée par Step Stone (sites emploi en ligne) <http://www.stepstone.fr>

2. Perspectives de la marque employeur :

La ME, au même titre que la marque « commerciale » ajoute une valeur supplémentaire par sa simple présence du fait de ce qu'elle représente. Elle est aujourd'hui l'objet de nombreuses recherches en tant qu'atout déterminant dans les processus de recrutement et de fidélisation. Cette notion semble s'inscrire dans le mouvement de valorisation de l'image de l'Entreprise qui doit redéfinir ses responsabilités dans une situation de « crise managériale ».

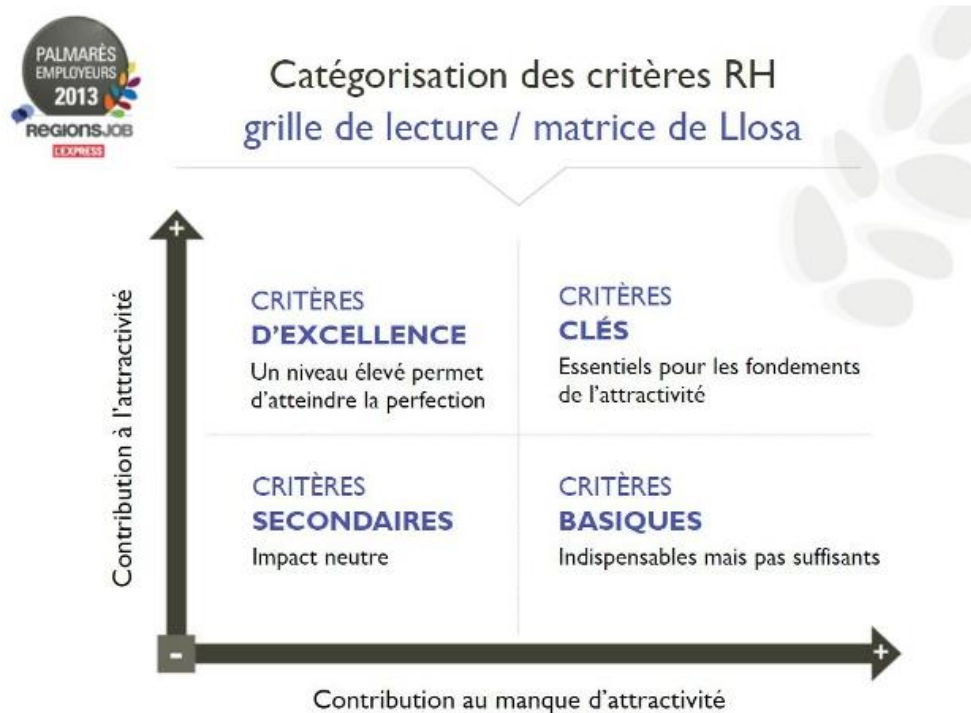
- Des repères pour une meilleure visibilité :

Figure N°6 : Critères d'attractivité entreprises nationales françaises



Source : Palmarès Employeur 2013 de Régions Job, job-board français reconnu. Etude réalisé sous le contrôle de BVA

Figure N°7 : Catégorisation des critères Rh grille de lecture/ matrice de Llosa



Source : Palmarès Employeur 2013 de Régions Job, job-board français reconnu. Etude réalisée sous le contrôle de BVA

Il semble important de considérer les critères de ces classements, afin de mesurer la correspondance avec les attributs de la ME identifiés par la littérature, et d'élargir les caractéristiques qui y sont intégrées.

En regroupant les différentes informations, il apparaît que la marque-employeur est constituée des critères d'attractivité liés à l'emploi précisés précédemment, auxquels il convient d'ajouter des attributs propres à l'entreprise en tant qu'acteur économique.

En effet, la Responsabilité Sociétale et Environnementale, la performance économique, les innovations et brevets, l'image de la marque consommateur, la culture d'entreprise perçue, la lutte contre les discriminations, l'implication dans l'insertion professionnelle ou encore la prévention des risques professionnels sont autant d'exemples qui participent à la notoriété de la marque employeur.

Le temps de réflexion et de compréhension des attentes des postulants est donc essentiel car il existe une différence significative entre les attributs jugés déterminants par les recruteurs et les attributs jugés déterminants par les candidats.

- **Éléments constitutifs de la marque-employeur :**

La marque employeur est à la fois Une ME interne, à destination des salariés, et Une ME externe dédiée aux candidats, effective dans le processus de recrutement. Les deux versants internes et externes doivent cependant présenter une unité et une cohérence afin de construire une marque crédible et facilement reconnaissable.⁴⁹

- Culture et identité de l'entreprise :

- **Éléments constitutifs de la culture :**

Les valeurs :

Les valeurs de l'entreprise sont des croyances partagées, des préférences collectives qui peuvent être affichées ou non. En général, elles sont diffusées dans les rapports d'activité ou dans d'autres supports de communication (interne et externes), et sont parfois explicités lors de grandes réunions internes ou encore expliquées aux candidats lors du processus de recrutement. Pour Maurice Thévenet, les valeurs découlent d'expériences vécues. Chaque collectivité crée ses propres valeurs, en référence à des codes externes existants. Il distingue trois types de valeurs :⁵⁰

- Des valeurs déclarées, dont les traces sont visibles sur les documents officiels, les discours de l'aval et la communication institutionnelle externe.
- Des valeurs apparentes, notamment dans le choix des « héros », des dirigeants, dans le choix de ce que l'on estime être une réussite.
- Des valeurs dites opérationnelles qui se trouve dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaire... Ces valeurs doivent être appropriées par les individus de manière à guider leur comportement face à des situations précises.

Les héros :

Il y a parfois des leaders emblématiques qui ont porté le projet d'entreprise et qui sont associés à la marque. Par exemple Steve Jobs pour Apple, Coco Chanel pour Chanel,... Le créateur de l'entreprise est ainsi représenté comme une figure emblématique, de par ses inventions, son management, son charisme et en général sa forte personnalité. Il est en quelque sorte l'exemplarité de l'entreprise. On distingue également les héros acquis, qui sont les héros de la situation, ceux «*qui fabriquent, vendent et assurent le service des produits* ».

51

⁴⁹ D'après Audrey Charbonnier-Voirin et Alexandra Vignolles dans « Marque employeur interne et externe », Revue Française de gestion n° 246, janvier 2015.

⁵⁰ Thevenet, M, La Culture d'entreprise, PUF. (1993).

⁵¹ Deal, T.E., Kennedy, A.A, Corporate Cultures, Addison-Wesley. (1982).

Les rites et les codes :

Ce sont les symboles, les codes de conduites, les coutumes de l'entreprise qui deviennent des points de repères pour les salariés. On y trouve également les codes vestimentaires par exemple.

Les interdits ou les tabous :

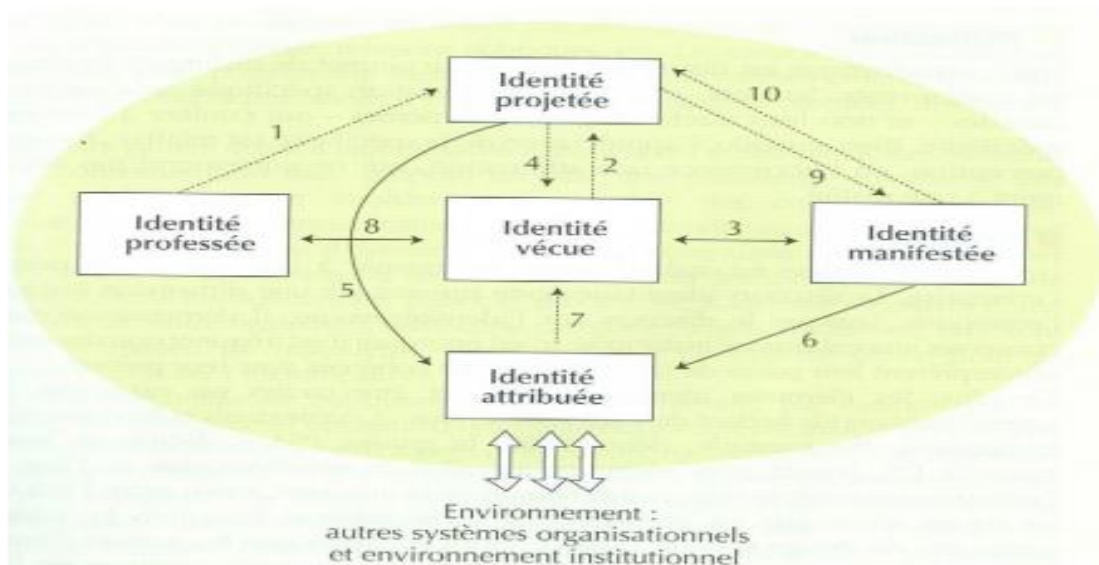
Ce sont des sujets qui ne sont jamais évoqués en interne. Qui peuvent être interdites dans l'entreprise suite aux risques de perturber l'image interne et externe.

- Éléments constitutifs de L'identité de l'entreprise

L'identité se construit progressivement et le vécu d'un groupe ne peut jamais disparaître. L'identité attribuée correspond à l'image de l'entreprise perçue par les groupes qui n'appartiennent pas à l'entreprise ; En effet tous les publics, au-delà des salariés et des dirigeants, vont avoir leur propre image et représentation de l'entreprise. Un des objectifs de la marque employeur sera de faire converger ces identités afin d'accroître la cohérence entre l'image perçue et la réalité de l'entreprise.

Le modèle de Soenen et Moingeon montre qu'on distingue ainsi 5 facettes pour toute identité collective d'une entreprise ou d'une organisation.⁵²

Figure N°8 : Le modèle des 5 facettes des identités organisationnelles



Source: Moingeon.B, Soenen.G, Corporate and Organizational Identity: Integrating Strategy, Marketing, Communication, and Organizational Perspectives, London, Routledge (2002).

⁵² Moingeon.B, Soenen.G, Corporate and Organizational Identity: Integrating Strategy, Marketing, Communication, and Organizational Perspectives, London, Routledge (2002).

Les flèches épaisses représentent des influences fortes et/ou systématiques.

Les flèches en pointillés symbolisent des relations faibles et/ou non systématiques entre les 5 identités que nous allons décrire :

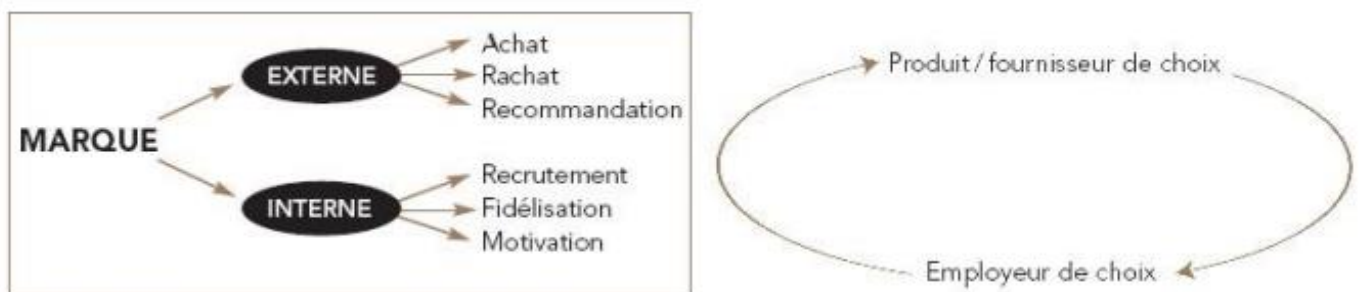
- L'identité professée correspond au discours officiel prononcé par les dirigeants de l'entreprise.⁵³
- L'identité projetée correspond à l'ensemble de la communication que fait l'entreprise par le biais de différents canaux comme la publicité, la presse, les relations publiques.
- L'identité visuelle (logos, symboles,...) fait également partie de cette identité. L'identité projetée peut varier en fonction des publics et des auditoires. On ne s'adressera pas en effet de la même façon à des financiers qu'à des jeunes diplômés.
- L'identité vécue correspond à l'identité de l'entreprise telle qu'elle est perçue par ses employés sur la base de leur vécu, c'est-à-dire du rapport intime qu'ils ont avec l'entreprise.

- Réconcilier l'image et l'identité :

- **Les écarts entre l'image et la réalité :**

Toutes les entreprises ont une marque externe et une marque interne. Le marketing s'est intéressé à la première pendant plusieurs décennies, mais le rôle de la marque interne semble devenir tout aussi important suite à la pénurie de la compétence avec les enjeux de fidélisation des salariés.

Figure 9 : la boucle fermée de la marque interne et la marque externe de l'entreprise



Source : Chen.A, Hunt.S, Landry.R, L'avenir du travail : établir une relation globale entre l'employeur et l'employé, chapitre 7, Éditions Santé et Finances, Toronto (2005).

⁵³ Albert.S, Whetten D.A., Organizational Identity, in Research in Organizational Behavior, vol.7, Jai Press. (1985).

La marque externe a un rôle de fidélisation des clients de l'entreprise. L'image de marque doit ainsi pousser les clients à acheter, racheter ou recommander des produits et/ou des services de l'entreprise. Celle-ci doit donc proposer un produit de choix et devenir un fournisseur de choix.

L'image de marque interne, va être en lien direct avec l'intérêt et la motivation des salariés à réaliser leurs objectifs et rester dans l'entreprise.

Pour fidéliser ses employés, l'entreprise doit devenir un employeur de choix en mettant en avant des qualités qui sont chères aux employés.

Susan Hunt et Robert Landry pensent que le salarié qui croit en son entreprise la recommandera et contribuera au développement de la marque externe.

La communication globale est garante de la fluidité entre les deux ; Les écarts des budgets de communication interne et externe illustrent également ces divergences. Les entreprises investissent beaucoup plus dans leur communication externe qu'interne.

Tous les efforts réalisés par une entreprise pour construire une marque et son image peuvent être annihilés s'il n'existe pas un lien profond entre ce qui est communiqué à l'externe et ce qui est réellement perçu et vécu en interne.

- **Développer la transversalité :**

Le modèle "**MAPING INTERNAL IDENTITY AND EXTERNAL IMAGE**" suggère certaines pratiques RH qui pourraient réussir à mettre en cohérence l'identité de l'organisation et l'image de marque, et ainsi développer une marque employeur forte.⁵⁴

Ces pratiques RH sont :

- L'équilibre entre le contrat psychologique, le contrat relationnel et les éléments idéologiques et transactionnels (paie, employabilité,...).
- L'existence d'une politique d'un employeur de choix.
- Une proposition d'employabilité, qui contient un message crédible.

La figure montre l'importance d'avoir une « brand team » pour établir une perspective organisationnelle unifiée et crédible de l'identité et de l'image de marque.

⁵⁴ Martin G., Beaumont P., Doig R., Pate J. (2005), A New Performance Discourse for HR? , European Management Journal Vol. 23, No. 1, February, pp. 76-88.

Le modèle propose des premières propositions clés :

- Une identité et une marque interne forte et positive fera progresser l'image et la réputation de l'organisation,
- Une identité interne peut être construite grâce à l'aboutissement d'un contrat psychologique réussi et à l'existence de politiques RH sophistiquées,
- Un « message de marque » aura plus d'impact grâce à la mise en place d'une équipe transversale cohérente dédiée à la marque employeur.
- **L'impact sur les candidats et les salariés :**

La marque employeur traduit l'identité, la culture, les valeurs de l'entreprise. Elle doit permettre de diffuser en interne tout comme à l'extérieur, la vision, la mission et la culture d'entreprise.

Les entreprises ont tendance à afficher des valeurs professionnelles identiques. Mais une marque employeur, est le reflet d'une promesse au futur collaborateur et la réalité de l'entreprise ; Nous pouvons ici, rappeler les quatre variables retenues par Pascal Paillé pour guider le choix d'un candidat :⁵⁵

- L'image de marque de l'employeur.
- La rémunération, les avantages (voiture de fonction,...)
- Le rôle, les responsabilités et l'environnement de travail.
- L'employabilité : le potentiel de développement.

Les entreprises participent à des palmarès pour être reconnus comme « Employeur de référence » ; La délivrance de titres, tels que « meilleurs employeurs » ou « entreprise où il fait bon travailler » catégorise ainsi les organisations. Ces titres largement communiqués, participent à un renforcement positif de la ME.

En développant l'image de marque employeur, on augmente les attentes des candidats et si il y'a un décalage entre la promesse de l'embauche et finalement ce qui est vécu. Il provoquera des départs des salariés au lieu de les fidéliser.

Les valeurs véhiculées dans la communication externe doivent être cohérentes par rapport aux réalités internes de l'entreprise cite Daniel Prin, Directeur de TMPNEO. Et il n'est pas question de diffuser un message dans lequel les salariés ne se retrouvent pas. La marque employeur est donc de plus en plus une affaire de mobilisation interne.

⁵⁵ Paillé, P. (2004), La Fidélisation des ressources humaines, Economica.

Pour conclure, l'image interne doit en grande partie correspondre à l'image véhiculée à l'extérieur de l'entreprise. Ce qui fait l'attractivité et la réalité.

Figure N°10 : les critères d'attractivité d'un employeur



Source : Modèle Universum, cabinet d'études internationales mesurant l'attractivité des entreprises auprès des jeunes diplômés

CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous allons présenter la méthodologie adoptée pour mener notre étude terrain ; ainsi que les techniques de collecte de données utilisées et les outils d'analyse

Section 1 : La démarche méthodologique et choix de la méthode

Pour répondre à notre problématique, nous avons choisi l'approche mixte.⁵⁶

Il est important d'élaborer, d'améliorer, d'illustrer ou de clarifier les résultats d'une méthode avec les résultats d'une autre⁵⁷

Qui nous a permis de reprendre aux questionnements avec l'étude qualitative et d'en ressortir avec des hypothèses que nous confirmerons ou pas avec l'étude quantitative

Nous avons choisi l'approche qualitative et avons mené des entretiens avec plusieurs responsables managers au sein de l'entreprise pour comprendre la perception des cadres managers sur le procès de recrutement de NCA Rouiba ensuite nous avons mené une étude quantitative en deux parties interne et externe pour mieux comprendre et cerner la marque employeur de NCA Rouiba.

Section 2 : Méthode de recueil des données

Après avoir choisi l'approche mixte on a utilisé :

1- pour l'étude qualitative un ensemble d'outils d'analyse et de collecte de données qui sont l'observation et l'entretien individuel

- Sous-section 1 : L'observation

Afin de répondre à nos questionnements, nous avons voulu approcher de très près le fonctionnement de la procédure de recrutement. Pour ce faire, en plus de notre stage au niveau de la direction des ressources humaines qui nous a permis de suivre le processus de recrutement pour différents postes ;

À travers toutes les activités auxquelles nous avons pu assister et les tâches que nous avons pu accomplir au sein de NCA Rouiba, nous avons pu observer et même participer au processus de recrutement et ce dès l'expression du besoin et jusqu'à l'intégration du candidat, nous avons eu accès aux différentes bases de données et CVthèque dont dispose l'entreprise et nous nous sommes concentrés principalement sur tout ce qui représente le recrutement électronique au niveau de l'entreprise.

⁵⁶ Anadón, M. (2019). Les méthodes mixtes : implications pour la recherche « dite » qualitative. *Recherches qualitatives*, 38(1), 105–123. <https://doi.org/10.7202/1059650ar>

⁵⁷ Bryman, A. (2006). Integration quantitative and qualitative research: how is it done? *Qualitative Research*. 1985;6:97-113

L'entretien : (voir annexe B)

Nous avons utilisé les interviews semi-directif, nous avons posé aux responsables une question ouverte et nous les avons laissés s'exprimer mais avec notre direction pour obtenir des réponses sur nos questions et arriver à des résultats que nous recherchent.

Nous avons élaboré notre guide d'entretien de manière logique, nous commençons par des questions générales et dans la deuxième rubrique nous pouvons répondre à notre objectif de recherche ; Nous avons réparti nos questions on deux rubriques :

1. questions d'identification
2. le recrutement au sein de l'entreprise

Le déroulement des entretiens :

Nous avons utilisé des entretiens physiques, les entretiens sont semi-dirigées et qui durent de 20 mn à 45 mn nous n'avons pas précisé le temps pour leur laisser la liberté de répondre aux questions ouvertes, nous avons transcrits les repenses des interlocuteurs sans aucune modification pour assurer la fiabilité des résultats.

Type d'échantillonnage :

Pour nos travaux de recherche, nous avons choisi des responsables manager pour leur connaissance de tout ce qui touche au recrutement dans NCA Rouiba et pour avoir une vision différente et assurer la qualité de nos recherches

Tableau : Les caractéristiques des interviewés

responsables	ge nre	âge	poste occupé	expérie nce dans le poste	poste précédent au sein de NCA ouiba	expérienc es dans le poste précédent	date et durée de l'entretie n
Walid AIT HOCINE	H	38	Responsable Marketing	3.5 ans	/	/	29/06/2021 30min
Bourdache	H	63	directeur industriel groupe castel	18mois	/	8ans	8/8/2021 40min
Hassiba KHALOUFI	F	56	Directrice industriel	5ans	D. Exploitation R. qualité	4ans 4ans	8/8/2021 40min

Abdelmadjid ARHAB	H	57	Directeur Travaux neuves	/	responsable de stock	35ans	8/8/2021 20min
Amira ACHOUCHE	F	32	Responsable Achat	3ans	Help Desk Achat nationaux	6ans	10/08/2021 30min
Abir Bouchaib	F	34	Responsable recrutement et formation groupe castel	4mois	/	9ans	11/08/2021 35min

Source : Elaboré par nous-même

- **Sous-section 2 :** pour l'étude quantitative un ensemble d'outils d'analyse et de collecte de données qui sont le questionnaire en ligne

Le plan d'échantillon :

Pour l'étude interne, nous avons pris 115 cadre manager dans l'entreprise on a pris 50% afin d'étudier la satisfaction du collaborateur et la marque employeur interne de NCA Rouiba

Questionnaire : <https://forms.gle/QNGk92jkwFKW8r177> (voir annexe D)

Pour l'étude externe nous avons pris un nombre pratiquement égale aux répondant de l'étude interne pour avoir une étude complémentaire

Enquête grand publique : <https://forms.gle/AXoebqCxdBg3HLax5>

- **Sous-section 3 :** Outils d'analyse

Nous avons analysé les entretiens avec la méthode d'analyse du contenu, nous avons transcrit les dires des interviewés suite à des prises de notes, après nous avons procédé à l'analyse thématique puis en ressortir avec des constats et des suggestions

Et pour l'étude quantitative nous avons interprété les graphes puis suite à l'échelle de satisfaction de Likert⁵⁸ nous avons mesuré la satisfaction des collaborateurs et des futurs collaborateurs avec une échelle de 1 à 4 puis nous avons mis sa sur un nuage de points pour savoir les points les plus satisfaisants et les moins satisfaisants pour les améliorer en suite.

58 Rensis Likert, « A Technique for the Measurement of Attitudes », Archives of Psychology, vol. 140, 1932, p. 1-55

Section 3 : Choix de l'entreprise

J'ai choisie NCA Rouiba pour la facilitation d'acquisition de l'information, et la compatibilité de mon sujet de fin d'étude avec les besoins de l'entreprise en question

- **Sous-section 1 : Présentation de l'entreprise NCA Rouiba filial du groupe castel :**
Créé en 1949, le groupe Castel a un cœur africain, implanté dans plus de 20 pays en Afrique, avec plus de 90 sites de production et 35 000 collaborateurs. Acteur incontournable dans les eaux, boissons, huile d'olive, il a développé une forte politique RSE, notamment via sa fondation. Avec plus de 18 ans de présence en Algérie, le groupe Castel continue à investir avec confiance en 2020 notamment avec le rachat de NCA Rouiba, fleuron de l'industrie Algérienne, actuellement NCA Rouiba fait partis du multinational leader dans les boissons Groupe Castel ALGERIE

Fondée en mai 1966, par la famille Othmani, la NCA-Rouiba a marqué notre mémoire collective grâce à des produits phares, à l'image de la HARISSA et de la fameuse tomate concentrée. Les confitures Rouiba ont elle aussi fait des émules avec les variétés telles que l'abricot, l'orange, la figue ou encore la fraise.

Dans une dynamique d'expansion, l'entreprise démarre en 1984 l'activité de boissons à base de fruits, sous la marque Rouiba en référence à la ville où elle est implantée, et entre dans l'histoire quelques années plus tard en proposant pour la 1ère fois en Algérie un jus de fruits pasteurisé et conditionné sous emballage aseptique carton.

Aujourd'hui, avec un chiffre d'affaires de plus de 65 millions d'euros (2013), la marque Rouiba est le leader Maghrébin du secteur, ainsi que la première entreprise familiale cotée à la Bourse d'Alger.

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

NCA-Rouiba (Nouvelle Conserverie Algérienne),

Forme juridique : SPA

Capital social : 849 195 000 DA

Siège Social : Z.I Rouiba–RN n°5 -Alger –Algérie

Activité : Production et Distribution de boissons

Produits : Jus de fruits, Nectar de fruits et Pur Jus de fruits

Certifications : Iso 9002 version 1994, Iso 9001 version 2000, Iso 14001-2004 pour la protection de l'environnement et ISO 22000.

La NCA est la première entreprise à avoir intégré officiellement les principes de la Responsabilité Sociétale (RSE) édictés par la norme ISO 26000 dans le cadre du projet national RS-MENA.

Une Entreprise qui exporte à l'International, les produits NCA-Rouiba sont déjà exportés dans huit pays.

Une Entreprise cotée en bourse, L'introduction en bourse de la société NCA-Rouiba a été approuvée par les actionnaires de la société et elle est effective en Avril 2013.

Notre Mission « Apporter du plaisir au consommateur avec un produit de haute qualité, contribuant à la création de richesse durable. »

Nos valeurs, partagées par la communauté Rouiba et portées par tous nos collaborateurs, sont :



Source : charte de l'entreprise

Notre Vision à 2030 :

«Etre dans les Top 10 des champions Afro- méditerranéens de l'industrie agroalimentaire, engagée activement dans le développement durable » Et ce par :

- La Contribution au développement local-proximité.
- Le Choix de technologies propres.
- La Formation et l'épanouissement RH.
- La Contribution à l'amélioration du climat des affaires.
- La Conformité aux standards les plus élevés.

NCA-Rouïba est une entreprise qui a fait de l'ambition un levier de management et de motivation. Notre ambition à 2018 est :

Etre parmi les leaders africains dans notre domaine de prédilection.

Etre le Recruteur de référence en Algérie

Proposer des produits Agro-alimentaires diversifiés avec une qualité irréprochable.

Accroître notre chiffre d'affaire de 50%

Réaliser 20% de notre chiffre d'affaire à l'international.

Nos Produits :

La NCA se consacre intégralement à la production et la distribution de boissons et produit 1 million de litres de Jus, nectar et boissons aux Fruits.

En 2014, nos ventes ont atteint 104 Millions de litres de jus, soit une croissance de 19% vs 2013.

Nos gammes : Notre Energie, Excellence et Pulp



Source : charte de l'entreprise

Notre Réseau :

Nous assurons la diffusion de nos Produits sur le territoire national à travers la Distribution Directe (points de ventes) et la Distribution Indirecte (Distributeurs Agréés.). Notre Encadrement Commercial (Responsable Commerciaux, chefs de zones et superviseurs) et notre force de Vente sont présents au quotidien afin d'assurer un accompagnement et un service qualitatifs à nos Clients.

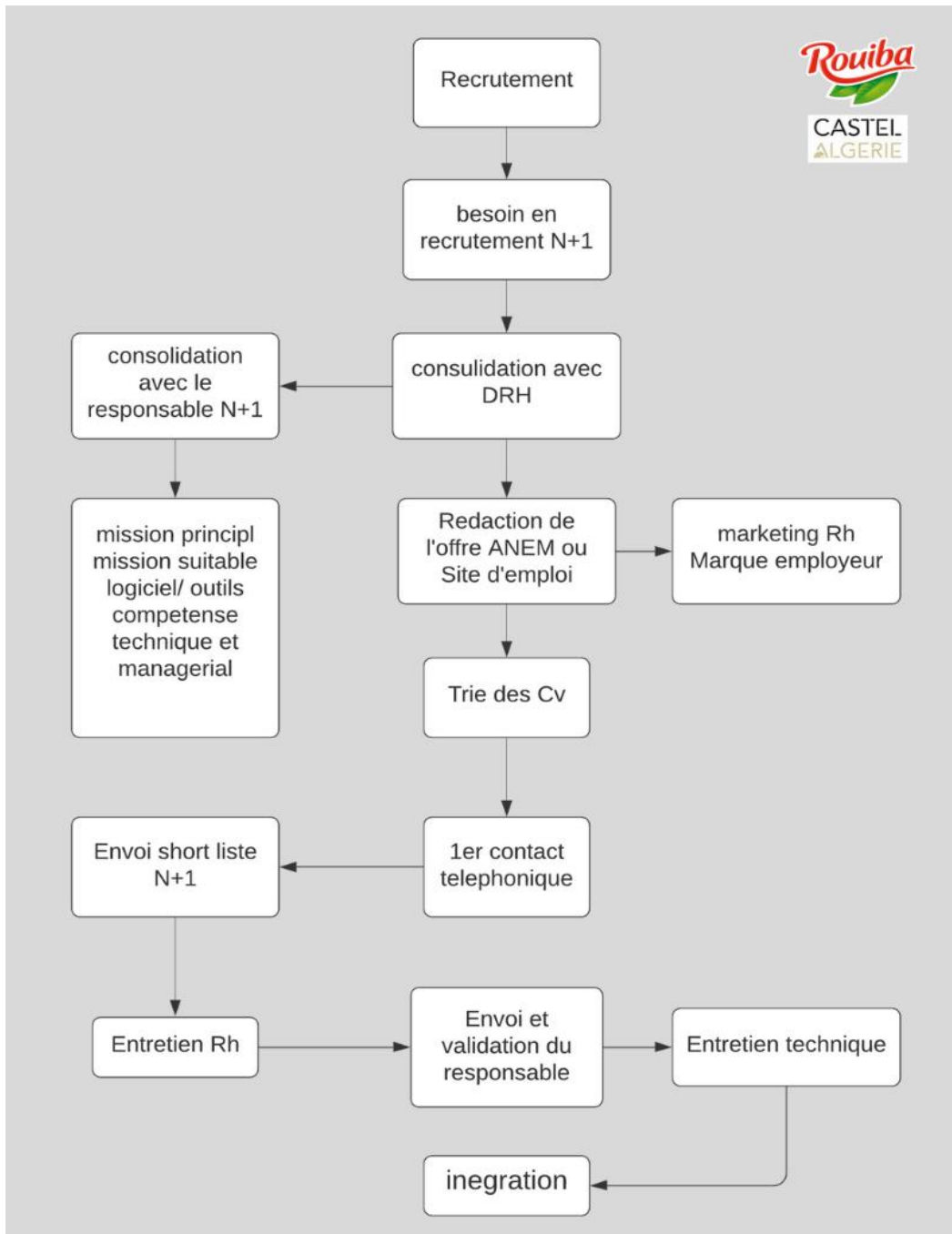
NCA-ROUIBA est également présente dans huit (8) pays répartis sur l'Afrique, l'Europe, l'Amérique et l'Australie.

Nos Infrastructures :

La mise à niveau continue de nos équipements et nos infrastructures est la clé du développement de notre Entreprise. C'est aussi le reflet d'une vision que nous portons sur notre activité à moyen et long terme. A cet effet, nous avons repensé le site industriel.

Superficie totale de plus de 23 270 m²

Le procès de recrutement NCA Rouiba castel groupe :



Source : élaborer par nous même

CHAPITRE 3 : ANALYSE DES RÉSULTATS

- Section 1 : Analyse des résultats

Sous-section 1 : Résultat des entretiens

Responsables	Entretiens
W.AIT HOCINE	<p>bonjour, alors oui je suis le chargé de définir mes besoins en recrutement d'après la charge au travail et les marque qui en a « a géré » ; depuis ma présence ici a NCA Rouiba le processus de recrutement existe il prend entre 1mois a 3mois pour avoir une bonne personne, je me base sur l'aspect psychologique et personnelle du candidat sans négligé l'aspect technique</p> <p>je contacte la personne responsable du recrutement par mail, je suppose qu'elle met l'annonce sur EMPLOITIC et EMPLOIPARTNER, moi je la partage sur mon réseau LinkedIn aussi et je propose des candidats si ils sont intéressant</p> <p>je forme mes collaborateurs sur les produits et sur le travail c'est une sorte de coaching et sa m'est arrivé de recruté en interne pour le poste de brind manager d'une autre filiale</p> <p>je ne crois pas aux teste psychologique puis je pourrais vous faire une parfaite toile d'araignée</p>
BOURDACHE	<p>oui, on cas de remplacement ou réorganisation je prends en charge de validé le besoin en recrutement dans ma structure, on travaille avec processus de recrutement depuis mes 18moins ici, il est partagé avec nous pour les présélections des CV et les entretiens métiers mais les entretiens Rh ce fond au niveau des Rh le processus prend 15j, 1mois et des fois plus, le contact avec les Rh ce fait par mail</p> <p>oui, oui on forme nos collaborateurs pour une éventuelle évolution ou ses des formations spécifique ou métiers lui-même</p> <p>pour moi je me focalise sur l'éducation, le comportement et bien sur les connaissances techniques</p> <p>les Cv collecté sont pertinent à 50%</p> <p>je ne fais pas de tests aux candidats mais c'est important de faire les tests psychologiques au niveau des entretiens Rh</p> <p>après l'acceptation du candidat et l'aspect administrative, y'a la mise en intégration, et la mise en situation puis la définition des objectifs</p> <p>l'obstacle principal dans les recrutements est le salaire</p>
H.KHALOUFI	vue qu'on est certifie iso on a un CANVA à remplir suite aux besoins alors on rédige un plan de recrutement annuel « besoins en

	<p>profils, besoins en poste et en productions », puis avec les Rh on fait une réunion pour la validation des besoins et la nécessité des recrutements</p> <p>le processus de recrutement a été mis en place en 2014 et on attend la mise à jour castel groupe, le processus prend min 1mois on recrute en interne pour résoudre un problème ou bien un projet ou une évolution et cela nécessite également des formations.</p> <p>les cv collecte ne sont pas forcément pertinent mais on fait une bonne lecture des Cv pour avoir les bonnes questions à poser dans l'entretien métiers</p> <p>les entretiens se font avec le manager direct du collaborateur et le directeur de la structure et le directeur central, on fait passer des tests métiers.</p> <p>une fois le candidat accepte et le dossier administratif remis y'a la visite QHSE et la visite médicale puis l'intégration au service ou il a été recruté</p> <p>les obstacles observés lors du recrutement sont le manque de l'entretien Rh, la Qualité des CV et puis la planification des recrutements.</p>
A.ARHAB	<p>on procède au recrutement suite au remplacement ou départ en retraite, le processus de recrutement prend généralement 1mois et on communique avec les Rh avec un formulaire ou un écrit signé</p> <p>on forme nos collaborateurs pour des évolutions et l'atteinte des objectifs.</p> <p>vu que ce n'est pas des postes management qu'on recrute y'a pas de critère fixe pour la sélection des Cv, on met une période d'essai de 3mois, les Cv envoyés sont à 30% de pertinence</p> <p>après la signature du contact on lui fait un training sur l'entreprise</p> <p>l'obstacle principal pour ce genre de poste est les recommandations</p>
A.ACHOUCHE	<p>le besoin en recrutement est défini par des départs, remplacement ou pour des ouvertures de poste pour un projet ou une réorganisation</p> <p>j'avais demandé de recruter avant mais avec la crise que l'entreprise a passée j'ai dû attendre jusqu'à maintenant avec le rachat de castel, je vais dire alors que le processus de recrutement est mis en place actuellement et pour mon besoin on a pris max 15jours</p> <p>je contacte les responsables du recrutement par mail et sur téléphone</p>

	<p>les formations que je donne à mes collaborateurs sont généralement des coachings et des encadrements pour avoir plus d'autonomie</p> <p>à la sélection des candidats je me base à 60% sur le comportement autre chose ça s'apprend, je ne dis pas que je néglige l'expérience, les connaissances techniques et les outils de travail ; pour les teste je leurs donne des mise en situation et je note leur façon de réagir et de résoudre les problèmes</p> <p>les Cv collecté sont pertinent une fois qu'on a fixé les critères recherché</p> <p>l'obstacle que j'ai rencontré en recrutent est le salaire</p>
A.Bouchaib	<p>bonjour ; voilà moi je suis chargé de définir le besoins en recrutement dans mon département et aussi responsable de recrutement alors ...</p> <p>les besoin en recrutement ce définisse dans la pression de travail et dans une réorganisation je communique le besoin a la DRH pour la validation puis je procède au recrutement par mail et téléphone</p> <p>on à un processus de recrutement spécifique au groupe castel le procès n'est pas partager dans l'intégralité mais en travail en collaboration avec les autres responsables pour le bon déroulement du procès, il prend entre 15jours a 1Mois et plus dépendent de la rareté du poste ou métier</p> <p>on fait des formations aux collaborateurs pour divers raisons pour une promotion pour l'atteinte des objectifs ou pour le bon déroulement du travail (sur un logiciel ou un nouveau outil)</p> <p>moi j'ai eu affaire à un stagiaire le but et d'allégé la pression au travail</p> <p>l'annonce on la met sur les sites d'emplois EMPLOITIC, EMPLOIPARTENER et sur ma page Linked-In les CV's collecté sont à 80% pertinent reste à voir les entretiens</p> <p>les entretiens je l'ai fait en présence du recensable direct des postes à promouvoir, une fois le candidat accepté et la signature du contrat établit, une visite de l'usine est programmé en plus de la visite médicale</p> <p>obstacle rencontré dans les recrutements est le salaire</p>

Analyse thématiques :

Nous avons mis des thématiques sur lesquelles on a présidé à l'analyse des entretiens comme suit : (voir annexe C)

- besoin en recrutement
- outil de communication
- processus de recrutement
- canaux de recrutement
- pertinences des Cv
- formation et recrutement interne
- intégration
- obstacle du recrutement

Candidatures sur Emploitic :

Liste des recrutements :

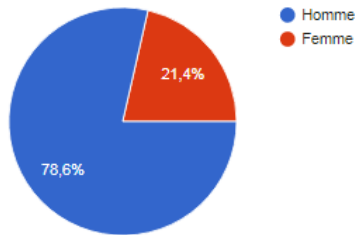
Date création	Titre de l'annonce	Fonction	Région	Nombre de visualisation	Candidatures reçues	Candidatures correspondant aux critères
14/07/2021	Coordinateur SMI	Qualité, Sécurité, Environnement	Rouiba	918	398	5
27/06/2021	Responsable Système Management Qualité	Qualité, Sécurité, Environnement	Rouiba	708	361	11
20/06/2021	Responsable Régional Ouest	Responsable Commercial, Grands comptes	Oran, Sidi Bel Abbes, Tlemcen	1670	920	115
31/05/2021	Chargé(e) des Approvisionnements Locaux	Logistique, Achat, Stock, Transport	Rouiba	1138	798	14
31/05/2021	Technicien maintenance	Maintenance, Entretien	Rouiba	1385	803	47
26/05/2021	Superviseur en Hygiène Industrielle	Qualité, Sécurité, Environnement	Rouiba	1787	814	11
18/05/2021	Chargé(e) de l'Administration RH	Administration, Moyens généraux RH, personnel, formation	Rouiba	2889	1453	27
26/04/2021	Responsable Méthode de Maintenance et GMAO	Maintenance, Entretien Production, méthode, industrie	Rouiba	0	0	0
26/04/2021	Responsable Méthode de Maintenance et GMAO	Maintenance, Entretien Production, méthode, industrie	Rouiba	1020	655	7

	Nombre total de visualisations d'annonces	Nombre Total de candidatures	Nombre de candidatures correspondants a plus de 70%
Nombre	11515	6202	210

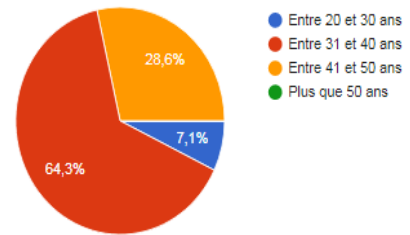
Sous-section 2 : Résultat du questionnaire de satisfaction « Etude interne »

Identification

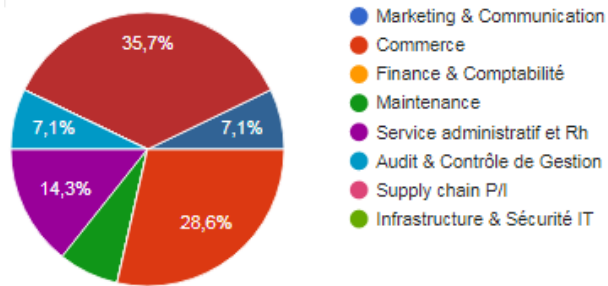
Genre



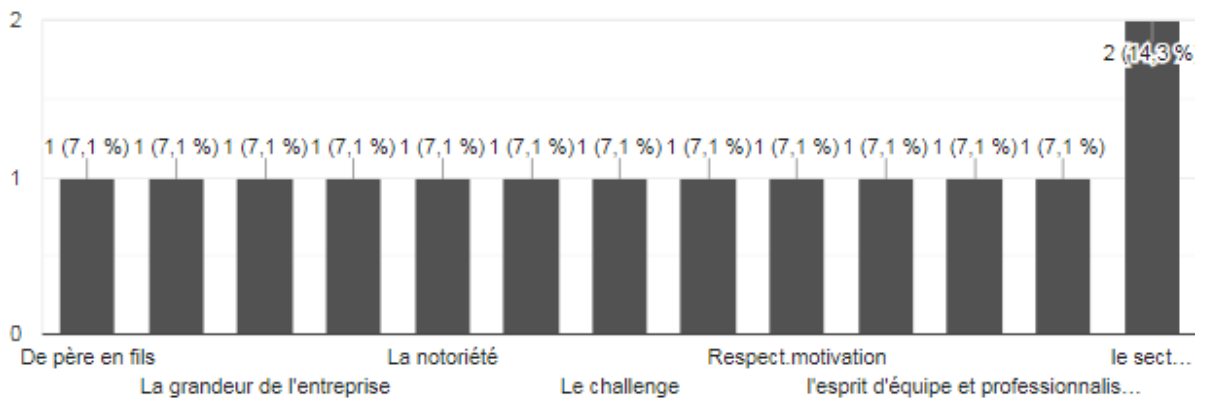
Âge



Département travaille

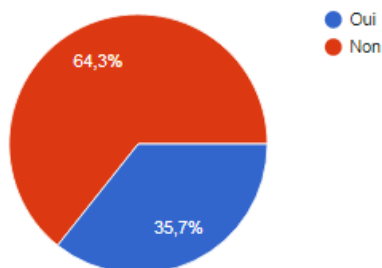


Donner envie de travailler avec nous



L'image et réputation NCA

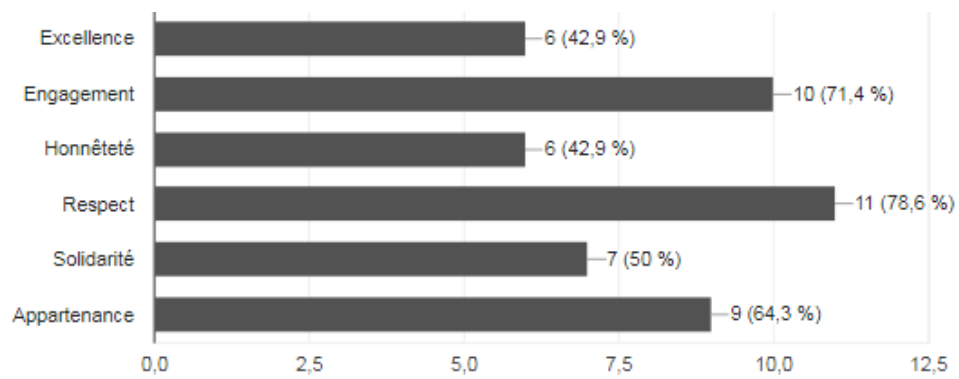
Inspiriez-vous d'un/une collaborateur au sein de l'entreprise



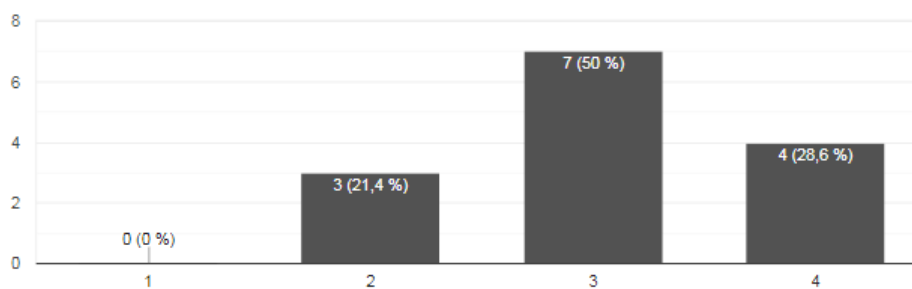
Si oui :

Mohammed Hannachi, directeur national des ventes
KACED Malika DRH
Hannachi DNV

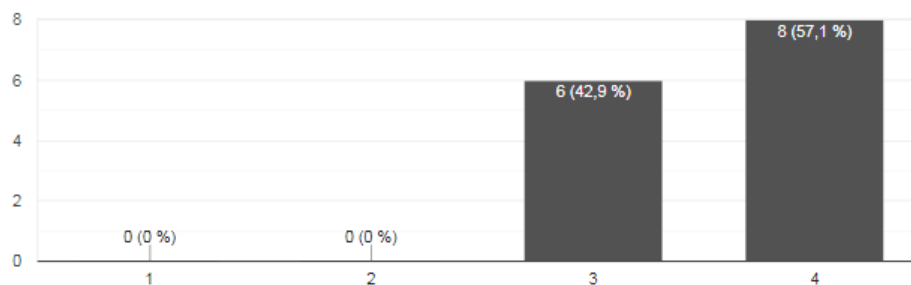
Les valeurs véhiculées au sein de l'entreprise



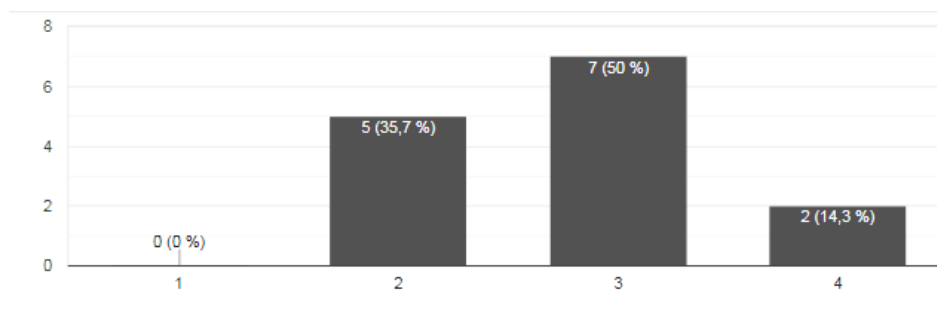
Évaluez le climat social de votre entreprise



Évaluez la qualité de la relation avec votre hiérarchie



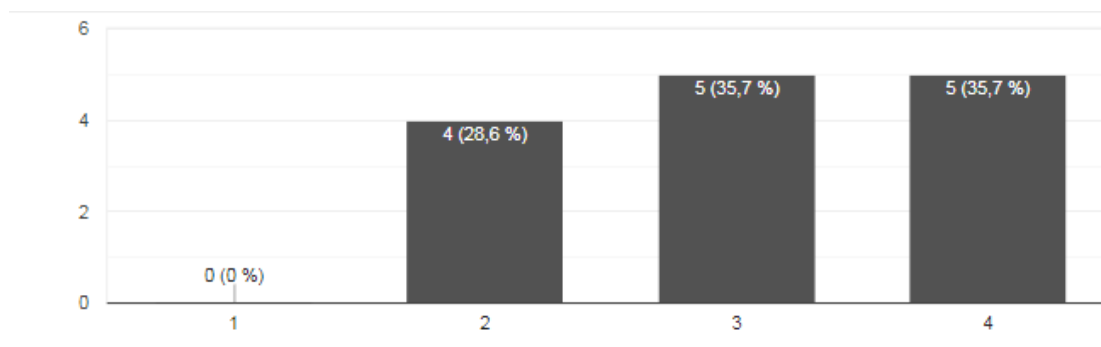
Évaluez la responsabilité sociale de NCA Rouiba



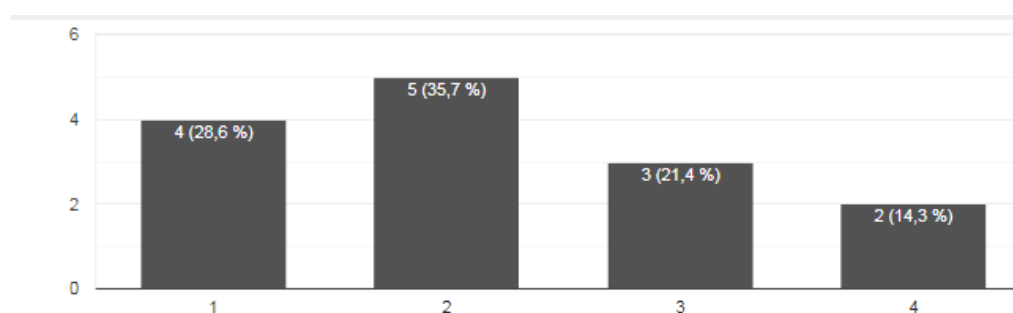
- Comment décririez-vous NCA Rouiba si elle était une personne	
Femme Généreuse Génial Solidaire simple Âgé et sage calme	Ma deuxième famille Humble honorabile respectueuse Magnifique une personne engagement
- Quelles sont ses qualités	- Quelles sont ses défauts
Confiance Excellence Solidarité Le respect respectueuse et facile à intégrer Honnête Milieu sain, la présence la participation l'écoute, développement des compétences Excellence bon relationnelle Engagement la conformité discipline respect	Social Générosité abusive Manque de communication L'équité application des procédures Tjrs les efforts ne sont pas suffisants Problèmes logistiques Transparence travaille dans la pression L'équité Manque de confiance manque d'équité la pression

Rémunération d. carrière

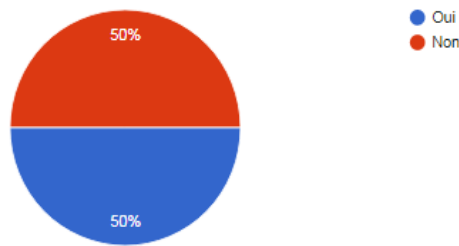
Votre rémunération est-elle satisfaisante



Évaluez la qualité des formations auxquelles vous avez participé au cours de l'année

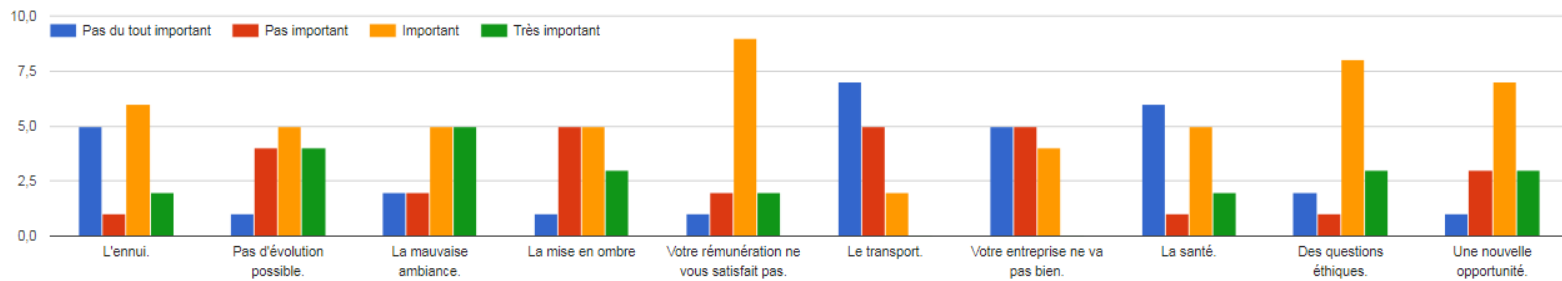


Avez-vous une vision claire de votre parcours professionnelle au sein de NCA Rouiba



- Comment-vous vous voyez dans cinq (5) ans
Plaine de succès
Un cadre dirigeant
Un nouveau challenge
Directeur national des ventes
Manager
Retraité
Directeur
Occupé un poste de responsable
avoir un poste de responsabilité
m'engager dans l'entrepreneuriat
Directeur général
Évoluer dans ma carrière
Évoluer dans des postes supérieurs

Qu'est-ce qui vous poussera à changer d'employeur ?

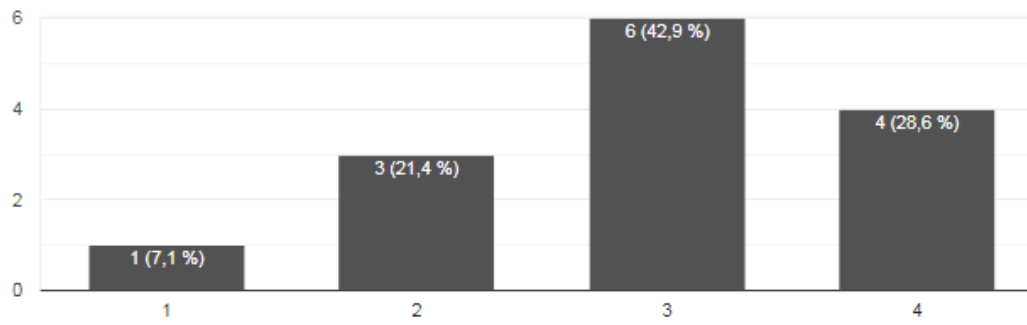


Les caractéristiques de l'emploi

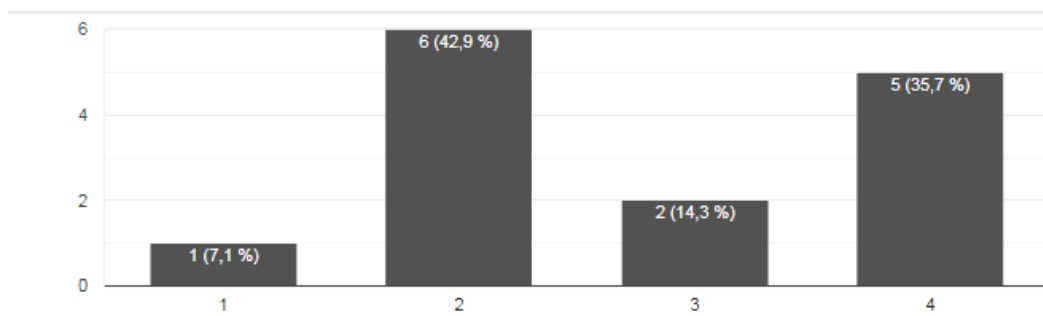
Quel est votre niveau de satisfaction des caractéristiques de l'emploi chez NCA Rouiba



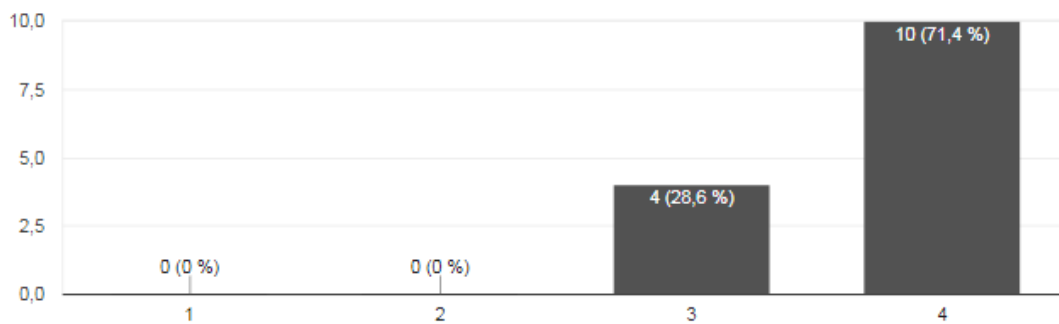
Quel est votre niveau de stress au travail



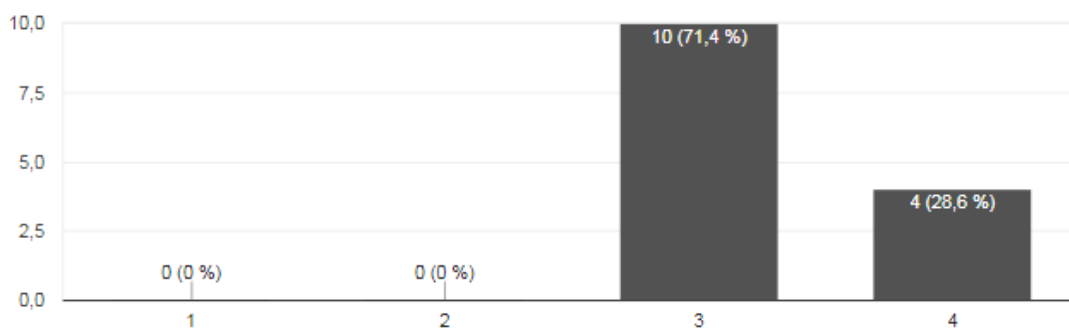
Mesurez-vous exactement le rôle de votre fonction dans l'entreprise



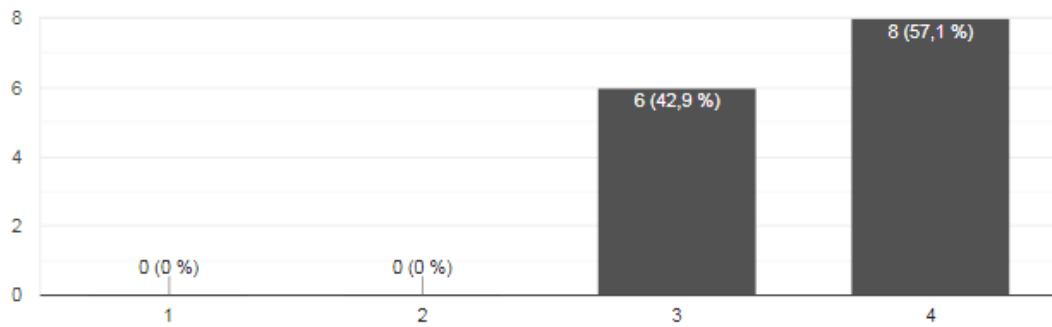
Avez-vous l'impression que votre travail est utile pour l'entreprise



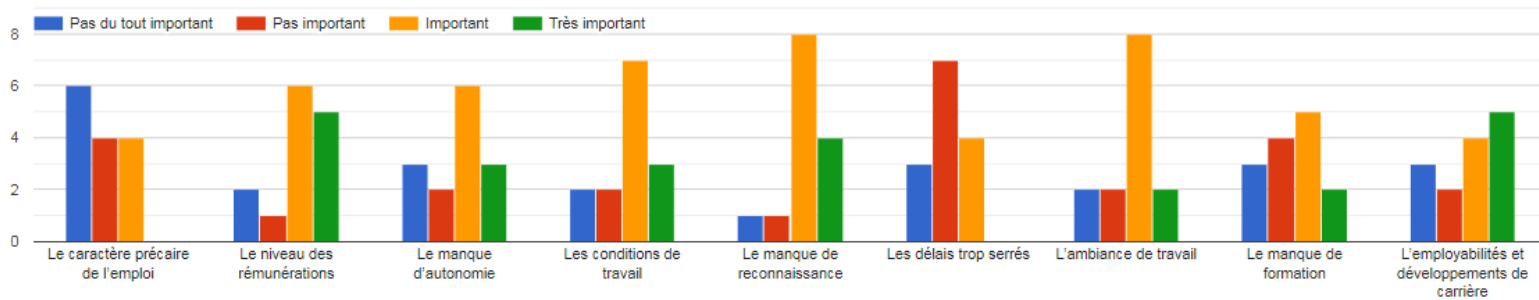
Êtes-vous satisfait(e) de votre travail



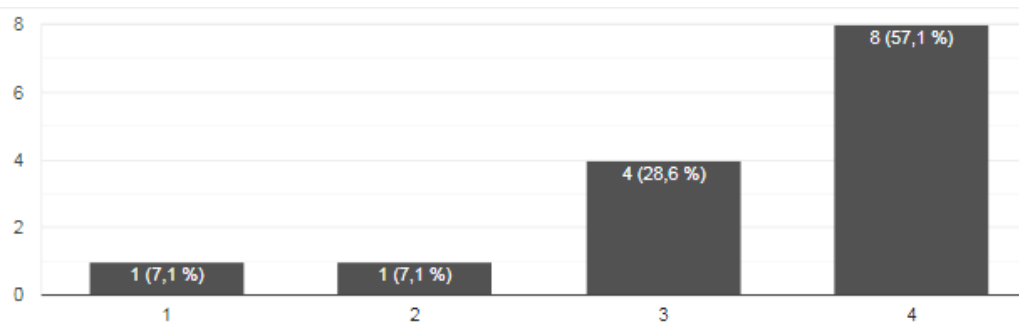
Quel est votre degré de motivation



Y-a-t-il des raisons qui vous empêchent de vous investir totalement



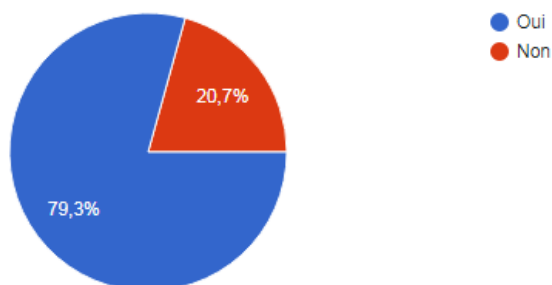
Recommanderiez-vous notre entreprise à un ami/famille pour y travailler ?



Sous-section 3 : Enquête sur la marque employeur de NCA-Rouiba « étude externe »

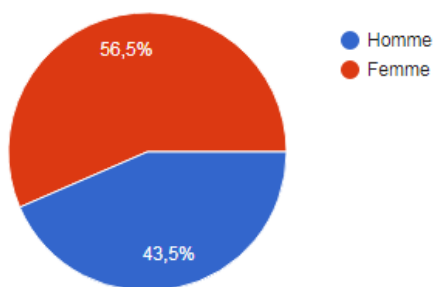
Question filtre

Seriez-vous intéressée de travailler dans l'industrie de l'agro-alimentaire

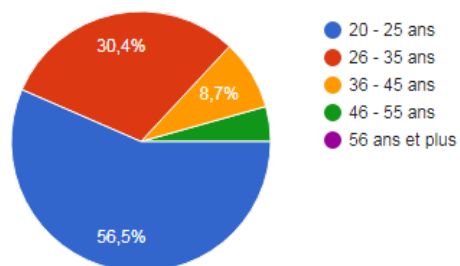


Fiche signalétique

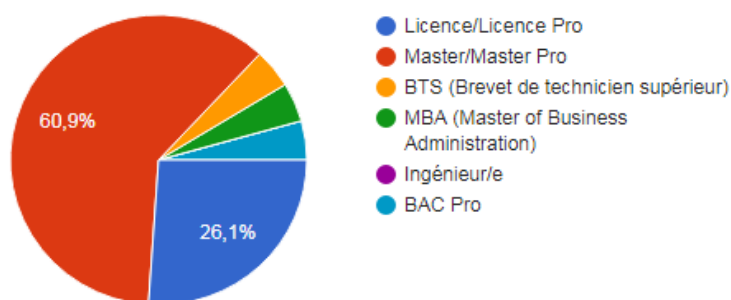
Genre



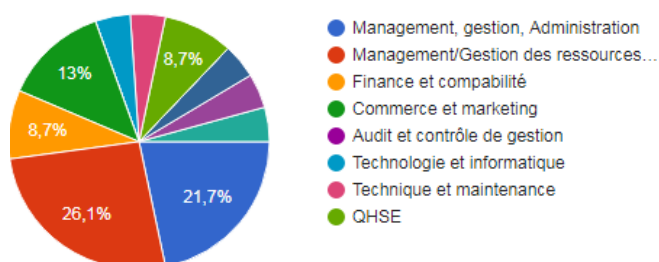
Age



Quel diplôme avez-vous ?



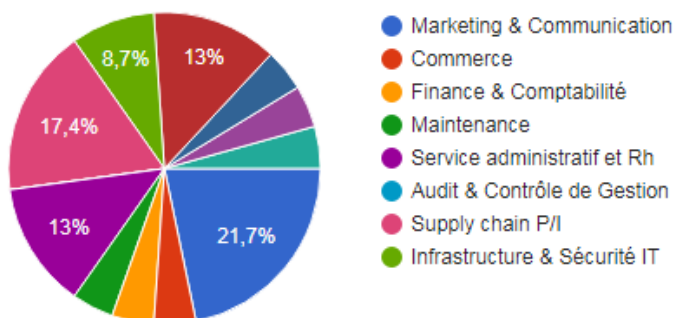
Dans quel domaine êtes-vous diplômée



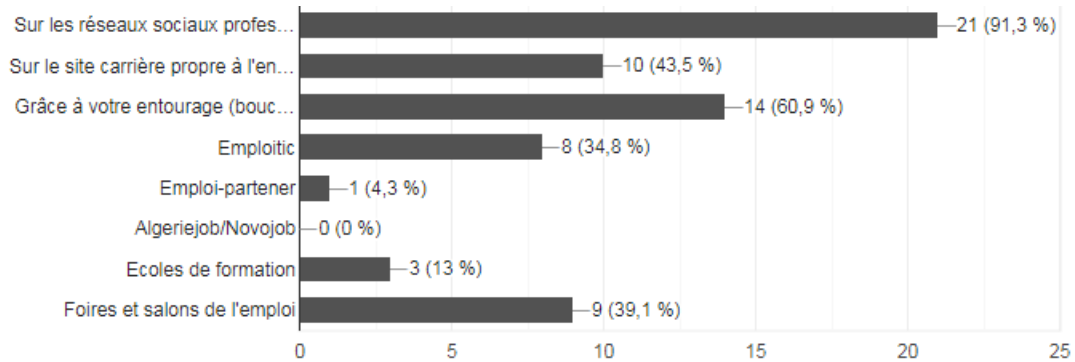
Employabilité de NCA-Rouiba

Qu'est-ce qui vous donnera envie de travailler avec nous ?
La position de leader de la NCA, ses certificats Iso et ses engagements en matière de sécurité du consommateur, qualité du produit et protection de l'environnement
La qualité du produit
La qualité de NCA au tant qu'employeur
Rien
Une expérience.
Je m'intéresse à NCA-Rouiba car c'est une entreprise réputée dans le marché, et je suis persuadé qu'ils ont un environnement de travail sain où je pourrais mettre en œuvre mes connaissances et acquérir des compétences professionnelles de qualité
Une bonne rémunération et un lieu proche
L'entreprise donne l'air d'avoir un bon environnement de travail
La créativité
La marque rouiba a su se réinventer et rester leader dans son domaine, ça prouve qu'il y a une volonté de la part de la direction à rester compétitif ce qui signifie que l'employé ne risque pas de stagner en travaillant à rouiba
La marque
Rouiba une entreprise très connue dans le marché algérien, elle a une place de leader dans le domaine alimentaire
L'expérience enrichissante
le salaire
Qualité de vie du travail
la renommée de l'entreprise
les valeurs de l'entreprise, et l'engagement sociétal de l'entreprise
la réputation de l'entreprise
le salaire attractif
Je connais l'entreprise et je pense pouvoir prendre plaisir à y travailler
Un bon salaire et un bon cadre de travail
Secteur d'activité évolutif, entreprise ancienne sur le marché, stabilité et possibilité d'évolution
la renommée

Dans quel métier/poste vous voyez-vous travailler chez NCA Rouiba

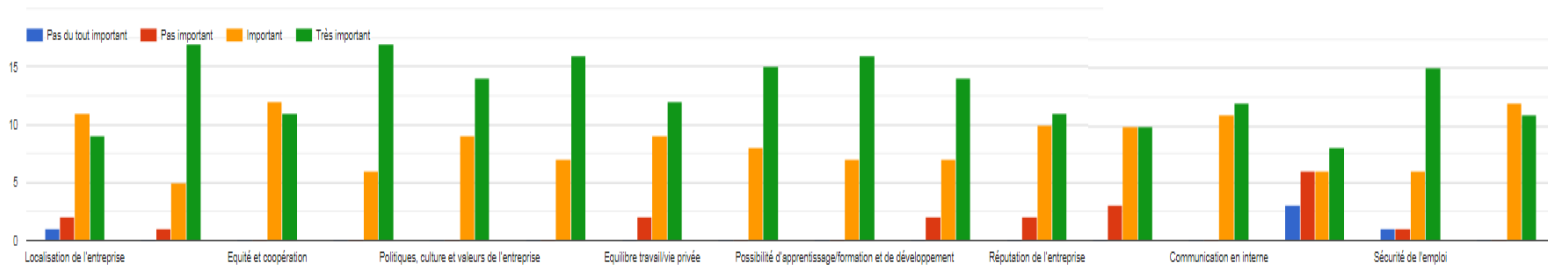


Comment vous renseignez-vous sur une entreprise avant de postuler ?

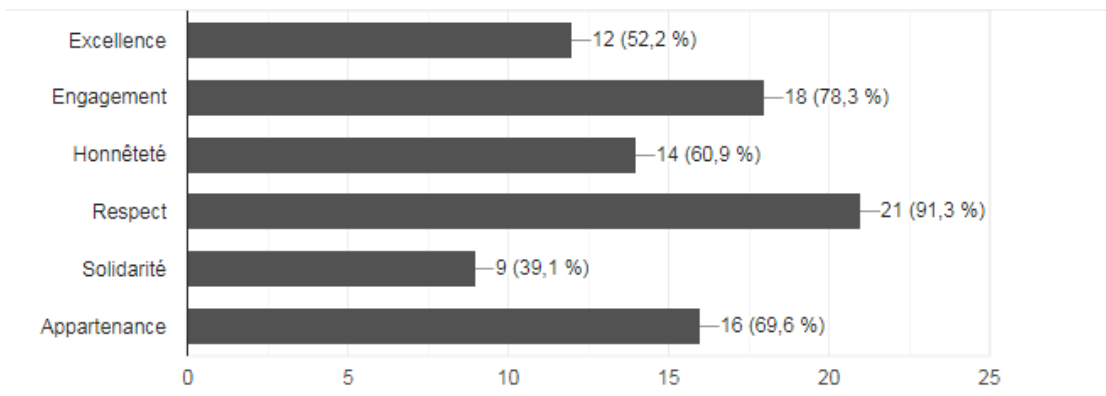


La marque employeur est un groupement d'actions et leviers marketing activés dans le but de rendre l'entreprise attractive aux yeux de futurs collaborateurs et de fidéliser les salariés actuels.

Selon vous, quelle est l'importance de retrouver ces avantages dans une entreprise ?

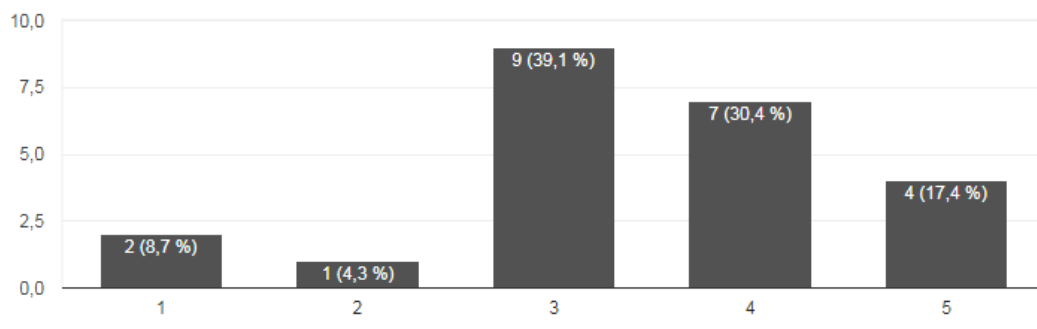


Qu'elles sont les valeurs que vous voulez trouver au sein de l'entreprise

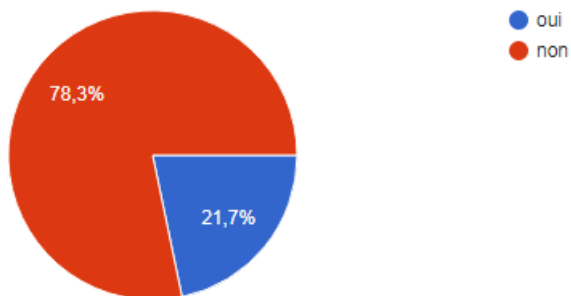


NCA Rouiba comme étant un employeur

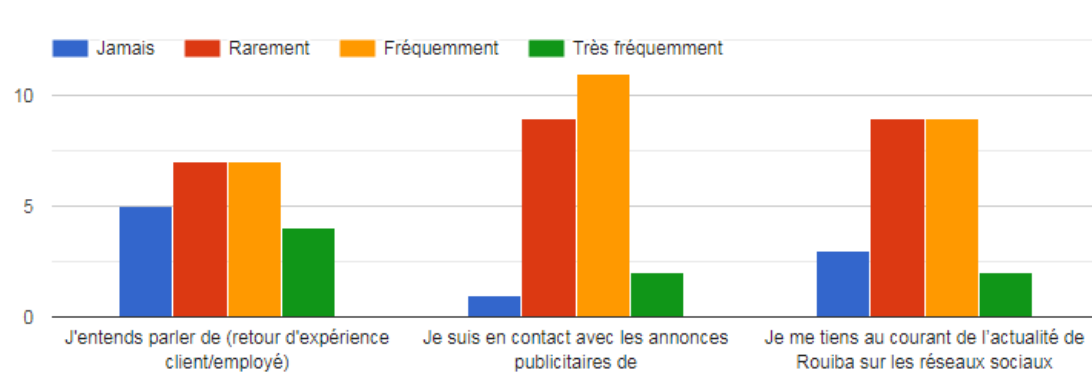
Connaissance de NCA Rouiba



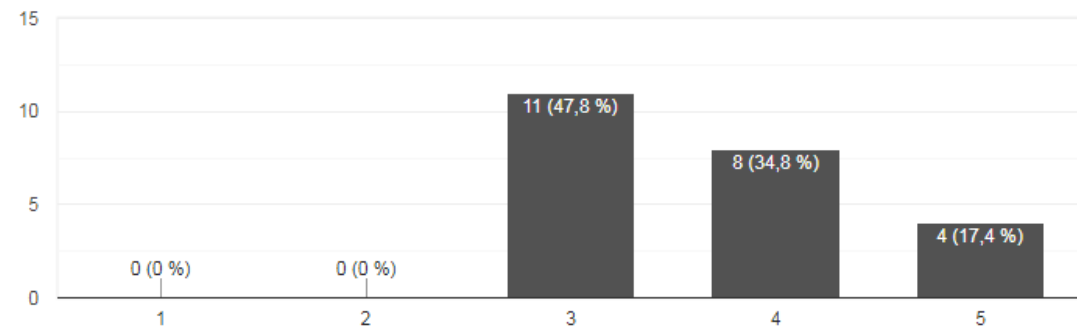
J'ai déjà eu une expérience avec NCA Rouiba



Mesure de la familiarité avec NCA Rouiba

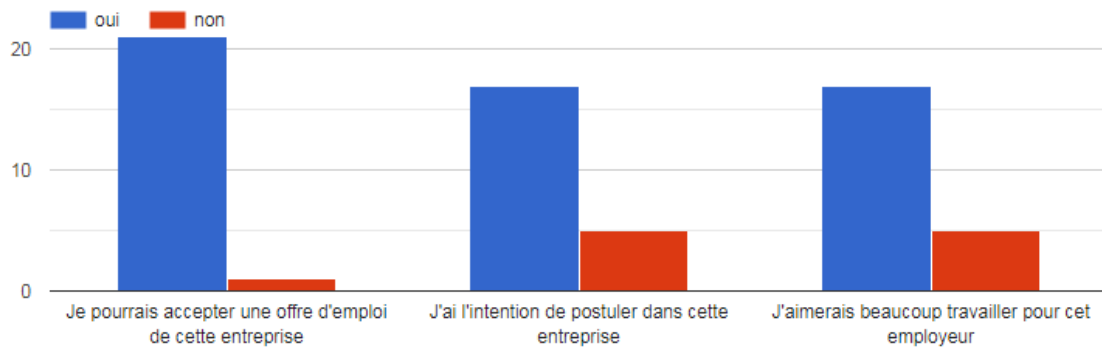


Qualité perçue de l'employeur

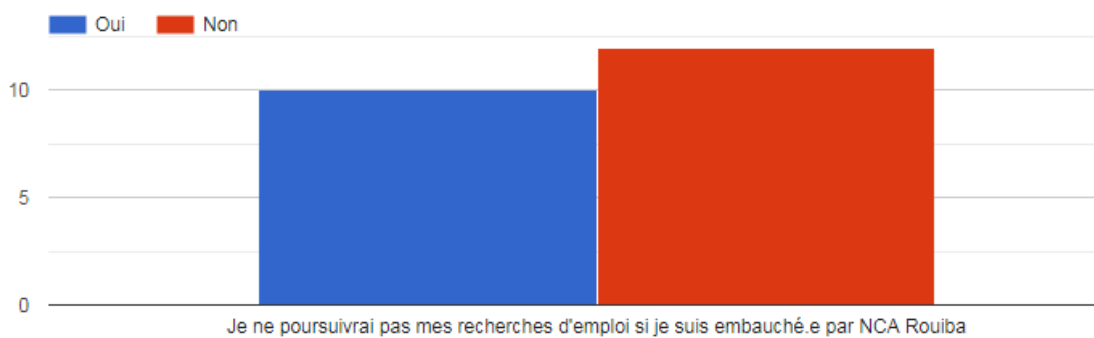


Mesure de l'attractivité de NCA Rouiba en tant qu'employeur

Intention de candidater au sein de NCA Rouiba

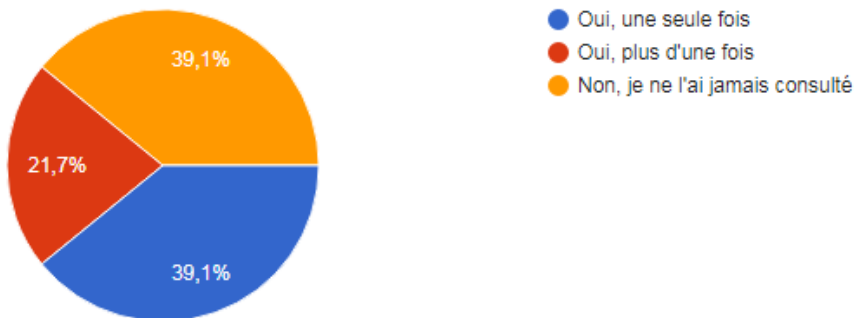


Intention de fidélité envers NCA Rouiba

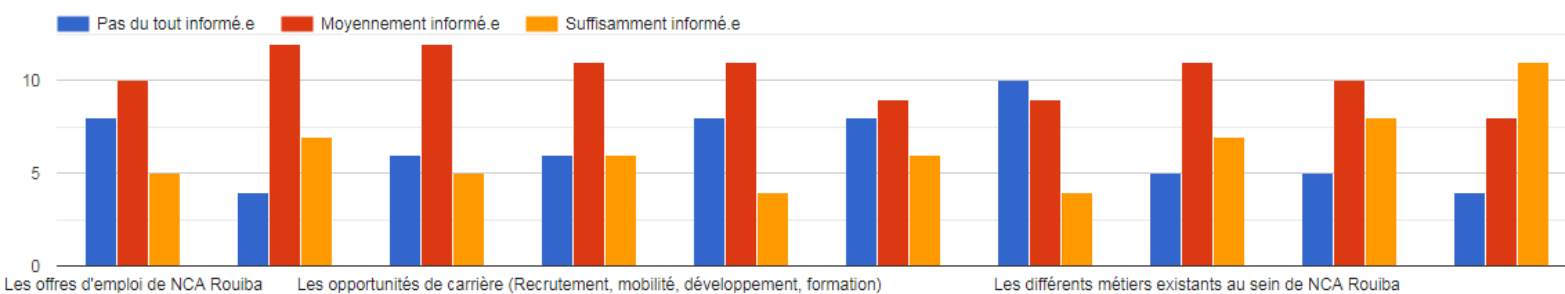


Mesure de l'attractivité du site carrière de NCA Rouiba

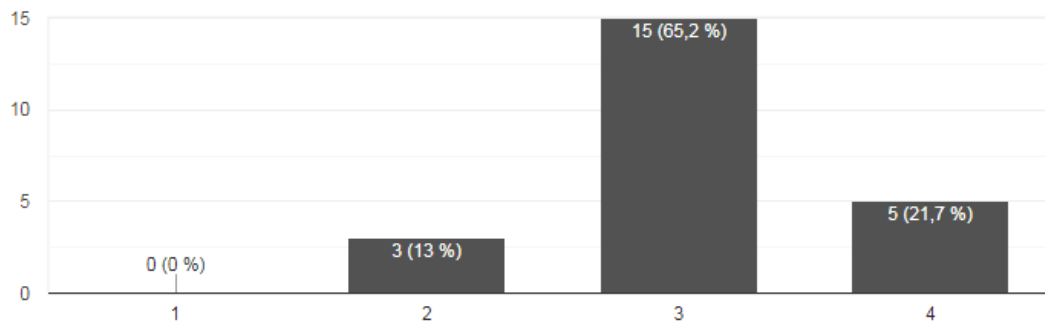
Est-ce que vous avez déjà consulté le site carrière :



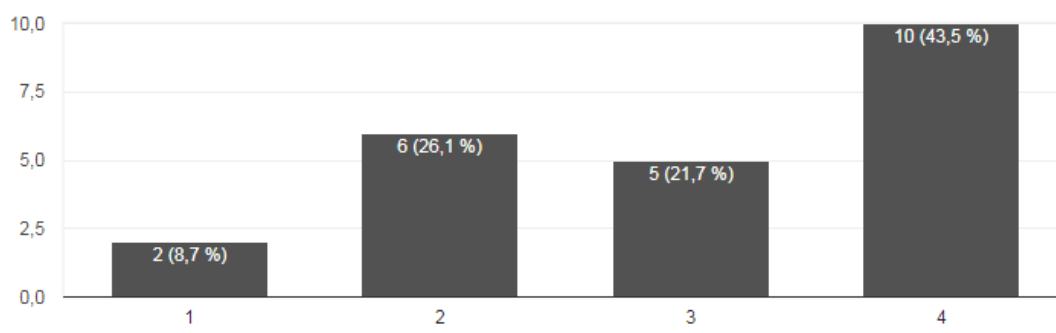
Le site carrière de NCA Rouiba me permet d'être informée sur :



Le site carrière influence positivement ma perception de la réputation du NCA Rouiba entant qu'employeur

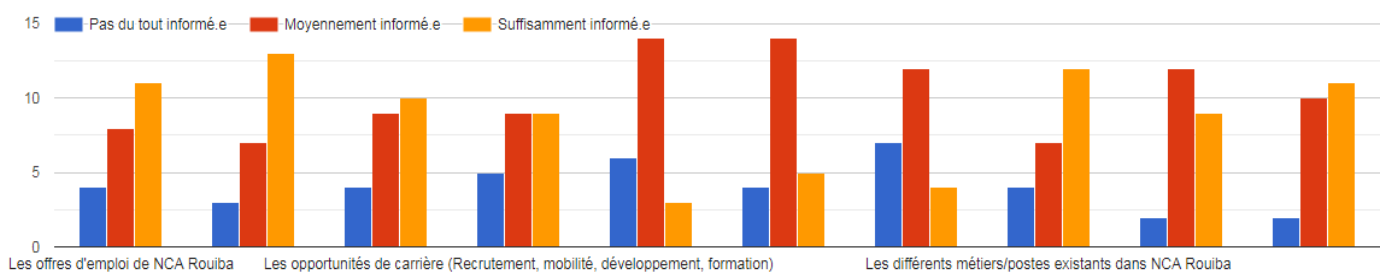


Le site carrière suscite mon intérêt envers l'industrie agroalimentaire comme futur employeur

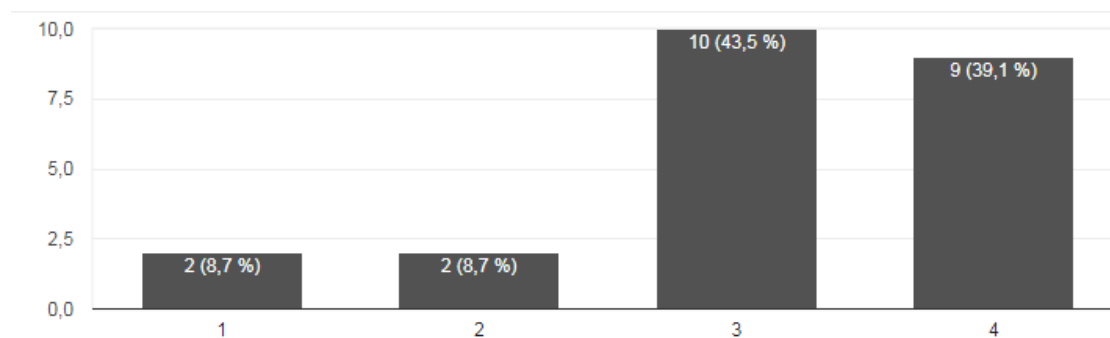


Mesure de l'attractivité de la page LinkedIn de NCA Rouiba

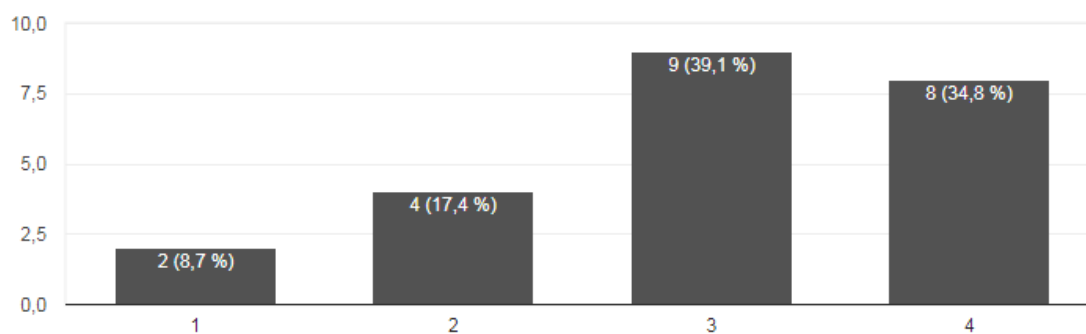
Après consultation de la page LinkedIn du NCA Rouiba, je peux dire qu'elle m'a informée sur



La page LinkedIn influence positivement ma perception de la réputation NCA Rouiba entant qu'employeur



Le compte LinkedIn de NCA Rouiba suscite mon intérêt envers l'entreprise comme futur employeur



Section 2 : Discussion

- Sous-section 1 : Constat des entretiens

Constats	Suggestions
<ul style="list-style-type: none"> - La moyenne d'année expérience des interviewés est de 2ans chez NCA Rouiba ce qui fait que le turn-over est faible et les recrutements sont de qualité - La communication entre les départements est par email et par téléphone - Le processus de recrutement varie de 15jour à 3mois - 20% de pertinence des cv pour les postes d'exécutions et voir jusqu'à 80% pour les poste de responsabilité - Pipeline de Candidats en moyenne pour 9 postes de 690 pour 27 retenue - Les obstacles observez lors du recrutement : le manque de l'entretien Rh la Qualité des CV Le salaire les recommandations pour les postes d'exécutions 	<ul style="list-style-type: none"> - Les candidatures de qualité sont issu de site cariere, page Linked-in de l'entreprise et les sites d'emplois (Emploitic/ Emploipartener) - les nouvelles technologies facilitent le travail dans l'entreprise et une meilleure communication - avoir un plan de recrutement annuel pour une meilleure planification - rajouter des tests de personnalité à l'entretien Rh et associer le tout au site carrière.

- Sous-section 2 : Interprétations des résultats du questionnaire de satisfaction : étude interne

Identification				
	Genre	Age	Département de travaille	L'envie de travailler chez NCA
Interprétations	78% de l'échantillon sont des hommes	la majorité des répondants ont entre 31 et 40 ans	les répondants sont de 35,7% du département QHSE puis viens le département du commerce avec 28,6	le secteur d'activité est ce qui a donné le plus envie de travailler chez NCA Rouiba

L'image et réputation de l'entreprise						
	Inspirez-vous d'un/une collaborateur au sein de l'entreprise	Qu'elles sont les valeurs véhiculées au sein de l'entreprise	Évaluez le climat social de votre entreprise	Évaluez la qualité de la relation avec votre hiérarchie	Évaluez la responsabilité sociale de NCA Rouiba	Quelles sont ses qualités ? Quelles sont ses défauts ?
Interprétations	64,3% des répondants ne s'inspire de personne dans l'entreprise mais y'a ceux qui s'inspire de Mr .Mohammed Hannachi, directeur national des ventes et Mme. KACED Malika DRH	tous les valeurs de l'entreprise sont ressentis mais le Respect, Engagement et Appartenance démarque parmi d'autre	le climat social est satisfaisant	la qualité de la relation avec la hiérarchie est très satisfaisante	la responsabilité sociale de NCA Rouiba est moyennement satisfaisante	nous remarquons que les qualités soulignées par les répondants sont les valeurs de l'entreprise et ce qui nous intéresse le plus c'est les défauts nous retenons le manque de communication, application des procédures et manque d'équité

Rémunération et développement de carrière					
	Votre rémunération est-elle satisfaisante	Évaluez la qualité des formations auxquelles vous avez participé au cours de l'année	Avez-vous une vision claire de votre parcours professionnel au sein de NCA Rouiba	Comment-vous vous voyez dans cinq (5) ans	Qu'est-ce qui vous poussera à changer d'employeur
Interprétations	la rémunération est satisfaisante	nous indiquons que les formations	le parcours de carrière des répondants est à 50%	les résultats de cette questions indique que la plupart des répond	ce qui poussera à changer NCA Rouiba

	te	planifiées sont insatisfaisante	claire	compte continuer leur carrière au sein de l'entreprise et y'ont évolué	d'après les répondants est Une nouvelle opportunité. Des questions éthiques. la rémunération et si y'a une mauvaise ambiance
--	----	---------------------------------	--------	--	--

Les caractéristiques de l'emploi

	Quel est votre niveau de satisfaction des caractéristiques de l'emploi chez NCA Rouiba	Quel est votre niveau de stress au travail	Mesurez-vous exactement le rôle de votre fonction dans l'entreprise ?	Avez-vous l'impression que votre travail est utile pour l'entreprise ?	Êtes-vous satisfait(e) de votre travail ?	Quel est votre degré de motivation ?	Y-a-t-il des raisons qui vous empêchent de vous investir totalement ?	Recommanderiez-vous notre entreprise à un ami/famille pour y travailler ?
interprétations	les caractéristiques de l'emploi chez NCA Rouiba sont satisfaisantes dans l'ensemble nous indiquons l'insatisfaction dans l'organisation des différents services et dans la gestion des plannings	nous remarquons que le niveau de stress au travail est important chez les répondants	la majorité des répondants ne mesure pas leur rôle dans l'entreprise	chaque répondant indique que son travail est absolument utile	les collaborateurs sont satisfaits de leur travail	les collaborateurs ont un degré de motivation très important	ce qui empêche de les collaborateurs de NCA Rouiba de s'investir dans leur travail est Le niveau de rémunérations, le développement de carrière et Le manque de reconnaissance ainsi que L'ambiance et Les conditions de travail	l'entreprise est recommandée par les employés

Interprétation des résultats de l'enquête sur l'attractivité de NCA Rouiba état employeur : étude externe

Question filtre	
	Seriez-vous intéressée de travailler dans l'industrie de l'agro-alimentaire
interprétation	79.3 sont intéressée de travailler dans l'industrie de l'agro-alimentaire voir 23 personnes de 29

Identification				
	Genre	Age	Quel diplôme avez-vous ?	Dans quel domaine êtes-vous diplômée
interprétation	la majorité des répondants sont des femmes avec un pourcentage de 56.5%	avec une tranche d'âge dominante de 20 à 25 ans	titulaire d'un master/ master pro avec 60.9% et licence/licence pro avec 26.1%	les répondants sont issu d'un cursus en management commerce, finance et QHSE

Employabilité de NCA-Rouiba			
	Qu'est-ce qui vous donnera envie de travailler avec nous ?	Dans quel métier/poste vous voyez-vous travailler chez NCA Rouiba	Comment vous renseignez-vous sur une entreprise avant de postuler ?
interprétation	après l'analyse des repenses ce qui motive les future collaborateurs de travaillé chez NCA Rouiba est la renommée de l'entreprise ce qui implique une bonne qualité de vie ou travail, un salaire attrayant et une possibilité d'évolution les valeurs de l'entreprise, et l'engagement sociétal et un plus	les métiers l'est plus viser sont dans l'audite et contrôle de gestion, Supply-chain maintenance et le IT	les réseaux sociaux provisionnelles sont les plus utiliser pour ce renseignez sur les entreprise puis viens l'entourage et les salon/foire d'emplois

Attractivité de l'entreprise aux yeux de futurs collaborateurs /de fidéliser les salariés actuels		
	Selon vous, quelle est l'importance de retrouver ces avantages dans une entreprise ?	Qu'elles sont les valeurs que vous voulez trouver au sein de l'entreprise
interprétation	selon les répondants le plus important dans une entreprise est le cadre et environnement de travail, ambiance, climat social en interne, culture et valeurs de l'entreprise Système de rémunération et processus de recrutement transparent Possibilité d'apprentissage/formation et de développement carrière implique une sécurité d'emploi	les valeurs les plus demandé sont le respect, engagement et appartenance

NCA Rouiba comme étant un employeur			
	Connaissance de NCA Rouiba	Mesure de la familiarité avec NCA Rouiba	Qualité perçue de l'employeur
interprétation	nous remarquons que les répondants sont moyennement informés sur NCA Rouiba étant qu'employeur	les répondants sont généralement en contact avec les publicités produites NCA Rouiba et cherche rarement sur les réseaux sociaux	NCA Rouiba est perçue de moyenne qualité étant qu'employeur

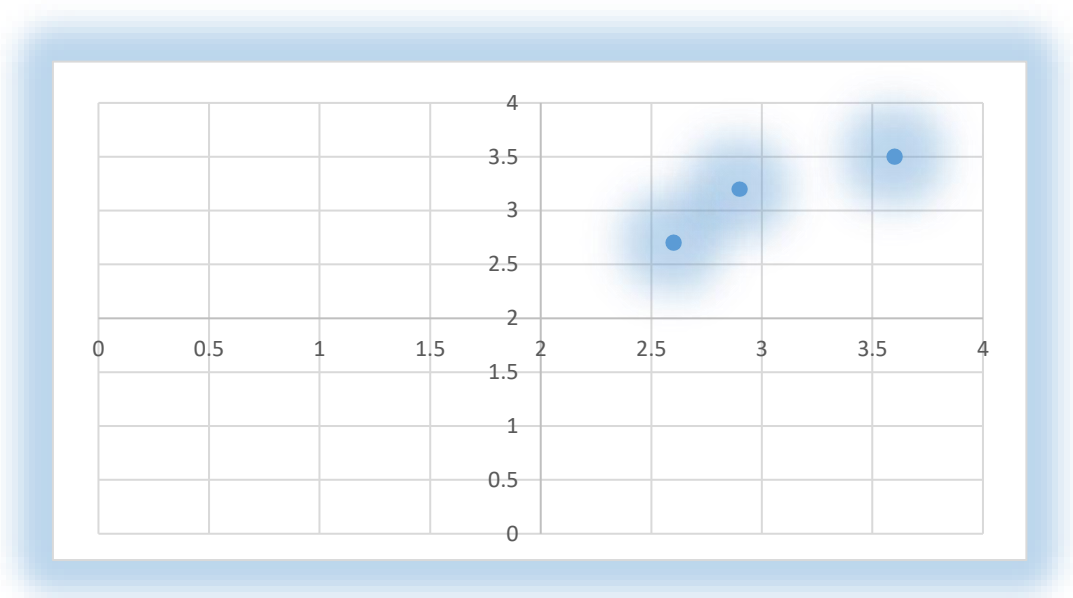
Mesure de l'attractivité de NCA Rouiba en tant qu'employeur		
	Intention de candidater au sein de NCA Rouiba	Intention de fidélité envers NCA Rouiba
interprétation	les répondants aimeront avoir une opportunité chez NCA Rouiba et comptent y'est postuler	Intention de fidélité envers NCA Rouiba est équilibrée entre les personnes qui poursuivent les recherches d'emploi et d'autre non

Mesure de l'attractivité du site carrière de NCA Rouiba				
	Est-ce que vous avez déjà consulté le site carrière	Le site carrière de NCA Rouiba me permet d'être informée sur :	Le site carrière influence positivement ma perception de la réputation du NCA Rouiba en tant qu'employeur	Le site carrière suscite mon intérêt envers l'industrie agroalimentaire comme futur employeur
interprétation	les répondants ont consulté une fois ou jamais le site carrière	le site carrière n'informe pas suffisamment les visiteurs sur Les offres d'emploi de NCA Rouiba	Le site carrière influence moyennement positive la perception de la réputation du NCA Rouiba en tant qu'employeur	Le site carrière suscite l'intérêt des répondants envers NCA Rouiba comme futur employeur

Mesure de l'attractivité de la page LinkedIn de NCA Rouiba			
	Après consultation de la page LinkedIn du NCA Rouiba, je peux dire qu'elle m'a informée sur ?	La page LinkedIn influence positivement ma perception de la réputation NCA Rouiba en tant qu'employeur	Le compte LinkedIn de NCA Rouiba suscite mon intérêt envers l'entreprise comme futur employeur
interprétation	la page LinkedIn informe sur les activités et les prix obtenue par NCA Rouiba mais ça manque d'information sur les opportunités de développement de carrière et les offre d'emplois	La page LinkedIn influence positivement la perception des visiteurs la réputation de NCA Rouiba en tant qu'employeur	Le compte LinkedIn de NCA Rouiba suscite l'intérêt des répondants envers l'entreprise comme futur employeur

Sous-section 3 : Interprétation de l'étude croisée de la satisfaction de l'étude interne et étude externe

	Les caractéristiques de l'emploi	Rémunération et développement de carrière	L'image et réputation de l'entreprise
moyenne pour l'étude externe	3,5	3,2	2,7
moyenne pour l'étude interne	3,6	2,9	2,6



D'après le nuage de point la marque employeur interne et externe dépasse la moyenne 2 ce qui applique une bonne marque employeur quoi que l'entreprise devrais travailler sur l'image et la réputation de l'entreprise vu qu'elle a la plus faible moyenne ; H1 et H2 on était confirmer

La limite de ma recherche

Nous n'avant pas aborder l'évaluation du processus de recrutement

Calcule du khi² pour avoir la validation des hypothèses avec un pourcentage d'échec

CONCLUSION

La marque employeur est l'ensemble d'avantages économiques, fonctionnels et psychologiques, ce concept a gagné l'intérêt des praticiens, avec pour objectif d'améliorer l'attraction des « talents » et la rétention des collaborateurs de l'entreprise

La marque employeur offre la possibilité de communiquer auprès de ces deux cibles (salariés ou candidats) sur les bénéfices à œuvrer pour cette entreprise et sur ce qui lui permet d'être différente de ses concurrents.

Cette communication doit être réelle et cohérente envers tous ses salariés pour influencer favorablement leurs attitudes et comportements à l'égard de l'organisation.

En effet, La marque employeur permet de créer de la valeur financière pour l'entreprise à travers une diminution de ses coûts associés au turnover et au processus de recrutement. Aussi, elle améliorerait notamment la qualité des recrutements, l'implication, la satisfaction et la motivation des membres du personnel.

L'objectif de ce travail était de montrer d'une part le rôle du marketing RH dans le développement de la marque employeur, et d'autre part l'impact de la marque employeur sur l'attractivité de l'entreprise en matière de recrutement, ainsi que sont dévoilés à l'ère du digital.

Nous avons défini la notion de la marque employeur et du e-recrutement et, démontré ainsi la relation qui entretiennent. En fin la recherche a apporté un éclairage sur les nouveaux outils digitaux de recrutement issus de la digitalisation.

Au travers de l'analyse du cas NCA Rouiba, nous avons pu constater que de nombreux outils web sont utilisés dans le cadre des politiques de recrutement.

Elles ont également toutes recours à des Job-boards, bien qu'à des degrés différents.

Toutefois, les médias sociaux tendent à prendre une place grandissante et sont d'ailleurs désormais reliés aux sites internet des entreprises.

Nous avons ensuite été amenés à distinguer deux grandes catégories de médias sociaux reliés à deux objectifs distincts. Les médias sociaux utilisés dans une perspective de marque et de réputation employeur/recruteur d'une part (centrés sur l'image de marque). Facebook, Twitter, les blogs et autres outils de partage de contenu sont mobilisés de différentes manières mais dans un même but, améliorer l'attractivité et la visibilité de l'entreprise et animer une communauté de candidats potentiels. D'autre part, les médias sociaux, ou plus exactement les RS professionnels, utilisés davantage dans une perspective de recrutement, de réseautage, visant à détecter des candidats (plus opérationnels).

Enfin, de nouvelles interfaces tendent à se développer ; du côté de l'entreprise, les frontières entre l'interne et l'externe sont de plus en plus enlever.

D'un point de vue managérial, Il est important pour les entreprises ainsi que les cabinets de prendre conscience de ce phénomène. Il semble pertinent d'établir une stratégie à la fois globale et différenciée, ciblée (par outils, thèmes, personnes) et de ne pas hésiter à faire des expérimentations. Les interactions sont à privilégier, les médias sociaux ne doivent pas être considérés comme des médias de masse mais comme des médias permettant d'échanger, de dialoguer avec de potentiels candidats et d'autres parties prenantes.

L'utilisation des médias sociaux dans le cadre des stratégies de recrutement et de marque employeur a des implications non seulement externes, mais aussi internes, et doivent être intégrées dans une stratégie RH globale.

Bibliographies:

- A**
- ALAIN Gavand, le recrutement, 11eme édition, Vuibert, Paris, 2009, p26-30/P 34.
 - ANNICK HAEGEL, toute la Fonction des Ressources Humaines, 3eme édition, Dunod, Paris, 2010-2016, p113.
 - A. PACHULSKI, Les Nouveaux Horizons RH, Diatino, p. 231/p. 233
 - Anna, J.C. Anatomie de la marque employeur !, RmsNews (2013).
 - Ambler ET Barrow, Journal of Brand Management, 1996, p. 187.
 - Ashby.F, Pell.A, Embracing Excellence: Become an Employer of Choice to attract The Best Talent, Prentice Hall. (2001).
 - Audrey Charbonnier-Voirin et Alexandra Vignolles, Marque employeur interne et externe, Revue Française de gestion n° 246, janvier 2015.
 - Albert.S, Whetten D.A., Organizational Identity, in Research in Organizational Behavior, vol.7, Jai Press. (1985).
- B**
- Bernard Martory, Daniel Crozet, GRH, 8ème édition, Dunod, Paris, 2013, p266.
 - BIT (bureau international du travail) 1987
 - B.Thévenet, C.Dejoux, E.Marbot, A.Bender, « Fonction RH » Ed, PEARSON EDUCATION, Paris, P.258.
 - BILLAUDEAU en collaboration avec DIOT et TRENVOUEZ, Le recrutement : Quelles pratiques actuelles ?, 2012, p35
 - Berthon et al. 2005 ; chabra et misha, 2008 ; Kapoor, 2010 ; Lievens, 2007.
 - Brignano, S, Communication RH, quelles réalités ?, Editions Liaisons, (2006).
- C**
- CHLOE Guillot Soulez, la Gestion Ressource Humaine, 8ème édition, Gualino, Eboué, 2015, p 44-45.
 - CHOLE Guillot Soulez, la GRH, 8ème édition, Gualino, Eboué, 2015, p19.
 - Chapitre 2 Conditions et modalités de recrutement du code de travail algérien, 2001-2002, P9
 - Chaminade. B, Compétences dans une démarche qualité, Afnor. (2008).
 - Chen.A, Hunt.S, Landry.R, L'avenir du travail : établir une relation globale entre l'employeur et l'employé, chapitre 7, Éditions Santé et Finances, Toronto (2005).
- D**
- Dell, D. and Ainspan, N. Engaging employees through your brand. Rapport de Conférence, No. R-1288-01-RR, Avril. Conference Board, Washington, DC (2001).
 - Deal, T.E., Kennedy, A.A, Corporate Cultures, Addison-Wesley. (1982).
- E**
- ERETTI Jean-Marie, 20emeédition, Op.Cit, p7.
 - Enquête réalisée par Step Stone (sites emploi en ligne) <http://www.stepstone.fr>
- J**
- Jean Marie Peretti, Op.Cit ,20eme édition, p 68.
 - J.M.peretti, J.P.Magot, « rémunérations », ED VUIBERT, 2012, P 30.
 - JEAN Piére Citeau, la GRH, principe généraux et cas pratique, 4ème édition. Paris : Armand Colin, 2002, P883.
 - J. BESSON et J. DIGOUT, e-Recrutement, Vuibert, 2012, p. 89/p. 228 /p. 250
 - Jean-Marie Peretti, CHAPITRE 8. RECRUTEMENT ET INTÉGRATION, 16édition p229
- I**
- International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT) ISSN: 2249 – 8958, Volume-1, Issue-4, April 2012 p82/ p83
- G**
- Guillot-Soulez, Chloé, La gestion des Ressources Humaines, Leizaran 9° edition ; Espagne 2016-2017, P 51 /P 67.

- L**
- LAURENT Besson et JACQUES Digout, Vuibert, e-Recrutement, lire agir www.vuibert.fr, 13/05/2018.
 - Lethielleux, Laëtitia ,l'essentiel de la gestion des ressources humaines, Gualino 12eme Edition 2019
 - Liger P, Le Marketing des Ressources Humaines, Pearson Education, (2007).
- M**
- *Migration for Employment Convention (Supplementary Provisions) – C143 (Convention sur les travailleurs migrants (dispositions complémentaires) – C143)* https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:::NO:12100:P12100_ILO_CODE:C143:NO
 - *Maritime Labour Convention – C186 (Convention sur le travail maritime – C186)* http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0:::NO::P12100_ILO_CODE:C186
 - Minchington. B, Employer Brand Leadership: A Global Perspective, Collective Learning Australia. (2010).
 - Michaels,E., Handfield Jones, H. and Axelrod, B. The War for Talent, Boston, Harvard Business School Press (1997)
 - Martin G., Beaumont P., Doig R., Pate J. (2005), A New Performance Discourse for HR? , European Management Journal Vol. 23, No. 1, February, pp. 76–88.
 - Moingeon.B, Soenen.G, Corporate and Organizational Identity: Integrating Strategy, Marketing, Communication, and Organizational Perspectives, London, Routledge (2002).
- P**
- PERETTI Jean-Marie, Op.Cit, 20eme édition, p73.
 - PERETTI Jean- Marie, GRH, 19ème édition, Vuibert, Paris, 2013, p1.
 - *(Protocole de 2014 à la Convention sur le travail forcé, 1930 – P029)* http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0:::NO::P12100_ILO_CODE:P029
 - Panczuck S., Point S, Enjeux et outils du marketing RH, Eyrolles (2008).
 - Pitelet D, Le prix de la confiance : une révolution humaine au cœur de l'entreprise, Eyrolles, (2013).
 - Paillé, P. (2004), La Fidélisation des ressources humaines, Economica. Modèle Universum, cabinet d'études internationales mesurant l'attractivité des entreprises auprès des jeunes diplômés
 - Palmarès Employeur 2013 de Régions Job, job-board français reconnu. Etude réalisé sous le contrôle de BVA
- R**
- Ruch, Employer brand evolution: A guide to building loyalty in your organization. 2002
 - Rensis Likert, « A Technique for the Measurement of Attitudes », Archives of Psychology, vol. 140, 1932, p. 1–55
- S**
- SEKIOU Lakhdar et autre, Gestion des Ressources Humaines, Edition de Boeck, 2004, Bruxelles, p 227.
- T**
- Thèse Duroni A. (2011), De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH
 - Thevenet, M, La Culture d'entreprise, PUF. (1993).
- V**
- Vinky sharma, « Impact du recrutement électronique sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement des ressources humaines » article de recherche

ANNEXES

Loi n° 90-11 du 21/04/1990

Art. 20

Art. 14 - Sans préjudice des autres effets de la loi, le contrat de travail conclu pour une durée déterminée en infraction aux dispositions de la présente loi est considéré comme un contrat de travail à durée indéterminée.

Chapitre II

Conditions et modalités de recrutement

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 - Les organismes employeurs doivent réserver des postes de travail à des personnes handicapées selon des modalités qui seront fixées par voie réglementaire.

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

Art. 19 - Durant la période d'essai, le travailleur a les mêmes droits et obligations que ceux occupant des postes de travail similaires et cette période est prise en compte dans le décompte de son ancienneté au sein de l'organisme employeur lorsqu'il est confirmé à l'issue de la période d'essai.

Art. 20 - Durant la période d'essai la relation de travail peut être résiliée à tout moment par l'une ou l'autre des parties sans indemnité ni préavis.

9

Relations de travail

Art. 21

Art. 21 - 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.

ANNEXE B : Guide d'Entretien

INFORMATIONS PERSONNELLES

NOM :

PRENOM :

DATE DE NAISSANCE :

E-Mail :

Tel :



Date : Durée :

INFORMATIONS PROFESSIONNELLES

Intituler du poste :

Expérience dans le poste :

Poste précédent au sein de NCA Rouiba :

Expérience dans le poste précédent :

ENTRETIEN

Êtes-vous le charger de définition des besoins en recrutement ?

Si oui, Comment définirez-vous les besoins en recrutement

.....

Si non, contribuer vous dans la définition des besoins

.....

Comment communiquez-vous avec le responsable du recrutement ?

.....

Avez-vous un processus du recrutement Oui Non

Le processus de recrutement est-il partager avec vous, ou bien il existe qu'au niveau des Rh ?

.....

.....

- si oui, Est-il respecter

.....

- Quand il a étai mis en place

.....

Combien de temps prend le processus du recrutement ?

.....

.....

Formez-vous vos collaborateurs Oui Non

Si oui, dans quel but

.....

.....

Vous est-il arrivé de Recrutez en interne ?

- Si oui, dans quel cas (pour quelle poste).....

- Si non, pour quoi

Contribuez-vous aux sélections des candidats les plus intéressants ?

- Si oui, Comment fixez-vous les critères de sélections

.....

- Si non, qui est chargé des sélections

.....

Les Cv's collecter sont-ils pertinent ?

Oui Non

Par quels canaux sont-ils récolter

.....

Contribuez-vous aux entretiens physiques ?

- Si oui, faite vous les entretiens seuls. Oui Non

Si non, avec qui

- Si non, qui prend en charge les entretiens physiques

.....

Faite vous passez des tests aux candidats ?

- Si oui, quel genre de tests ?

.....

.....

- si non, pour quoi ?

.....

.....

Une fois les candidats acceptée, qu'elle est la démarche à suivre ?

.....

.....

- Faite vous une formation d'intégration

Quelle sont les obstacles observez lors du recrutement ?

.....

ANNEXE C : Analyse thématiques

	besoin en recrutement	outil de communication	processus de recrutement	canaux de recrutement	pertinences des Cv	formation et recrutement interne	intégration	obstacle du recrutement
W.AIT HOCINE	d'après la charge au travail et les marque qui en a « a géré »	mail	depuis ma présence ici a NCA Rouiba le processus de recrutement existe il prend entre 1mois a 3mois pour avoir une bonne personne, je me base sur l'aspect psychologique et personnelle du candidat sans négligé	emploitic et emploiparter linked	oui	je forme mes collaborateurs sur les produits et sur le travail c'est une sorte de coaching et sa m'est arrivé de recruté en interne pour le poste de brind manager d'une autre filiale		

			<p>l'aspect technique</p> <p>je ne crois pas aux tests psychologiques</p> <p>puis je pourrais vous faire une parfaite toile d'araignée</p>					
BOURDA CHE	on cas de remplacement ou réorganisation	mail	<p>on travaille avec processus de recrutement depuis mes 18 mois ici, il est partagé avec nous pour les présélections des CV et les entretiens métiers mais les entretiens</p>	<p>emploie mais ses collègues qui sont occupés</p>	<p>oui à 50%</p>	<p>on forme nos collaborateurs pour une éventuelle évolution ou ses formations spécifiques ou métiers lui-même</p>	<p>après l'acceptation du candidat et l'aspect administratif, y'a la mise en intégration, et la mise en situation puis la définition</p>	<p>l'obstacle principal dans les recrutements est le salaire</p>

			<p>Rh ce fond au niveau des Rh</p> <p>le processus prend 15j, 1mois et des fois plus</p> <p>pour moi je me focalise sur l'éducation, le comportement et bien sur les connaissances techniques</p> <p>je ne fais pas de tests aux candidats mais c'est important de faire les tests psychologiques au niveau des entretiens Rh</p>				des objectifs	
--	--	--	---	--	--	--	---------------	--

H.KHALO UFI	rédige un plan de recrutement annuel « besoins en profils, besoins en poste et en productions »	mail	le processus de recrutement a été mis en place en 2014 et on attend la mise à jour du groupe, le processus prend minimum 1 mois les entretiens se font avec le manager direct du collaborateur et le directeur de la structure et le directeur central, on fait passer des tests métiers	emploitic	les cv ne sont pas forcés pertinents mais on fait une bonne lecture des Cv pour avoir les bonnes questions à poser dans l'entretien	on recrute en interne pour résoudre un problème ou bien un projet ou une évolution et cela nécessite également des formations	une fois le candidat accepte et le dossier administratif remis y'a la visite QHSE et la visite médicale puis l'intégration au service ou il a été recruté	les obstacles observés lors du recrutement sont le manque de l'entretien Rh, la Qualité des CV et puis la planification des recrutements
A.ARHAB	suite au	un	le processus de	des	20%	on forme nos	après la	l'obstacle

	remplacement ou départ en retraite	formulaire ou un écrit signé	recrutement prend généralement 1mois	candidatures spontanées		collaborateurs pour des évolutions et l'atteinte des objectifs	signature du contact on lui fait un training sur l'entreprise	principal pour ce genre de poste est les recommandations
A.ACHOU CHE	par des départs, remplacement ou pour des ouvertures de poste pour un projet ou une réorganisation	mail et sur téléphone	je vais dire alors que le processus de recrutement est mis en place actuellement et pour mon besoin on a pris max 15jours à la sélection des candidats je me base à 60% sur le comportement autre chose ça	emploitic	oui les Cv collecté sont pertinents une fois qu'on a fixé les critères recherchés	les formations que je donne à mes collaborateurs sont généralement des coachings et des encadrements pour avoir plus d'autonomie		l'obstacle que j'ai rencontré en recrutent est le salaire

			s'apprend, je ne dis pas que je néglige l'expérience, les connaissances techniques et les outils de travail pour les tester je leur donne des mises en situation et je note leur façon de réagir et de résoudre les problèmes					
A.Bouchai b	voilà moi je suis chargé de définir le besoin en recrutement dans mon département et aussi	mail et par téléphone	on a un processus de recrutement spécifique au groupe castel le procès n'est pas	Emploitic, Emploiparter et sur ma page linkedin	les CV's collectés sont à 80% pertinents reste à	on fait des formations aux collaborateurs pour divers raisons pour une promotion pour	une fois le candidat accepté et la signature du contrat	obstacle rencontré dans les recrutements est le salaire

	<p>responsable de recrutement alors ...</p> <p>les besoin en recrutement ce définisse dans la pression de travail et dans une réorganisation</p>		<p>partager dans l'intégralité mais en travail en collaboration avec les autres responsables pour le bon déroulement du procès</p> <p>il prend entre 15jours a 1Mois et plus dépendent de la rareté du poste ou métier</p>		<p>voir les entretiens</p>	<p>l'atteinte des objectifs ou pour le bon déroulement du travail (sur un logiciel ou un nouveau outil)</p> <p>moi j'ai eu affaire à un stagiaire le but et d'allégé la pression au travail</p>	<p>établit, une visite de l'usine est programmé en plus de la visite médicale</p>	
--	--	--	--	--	----------------------------	---	---	--

ANNEXE D : Questionnaire interne

Date:



INFORMATIONS PERSONNELLES

GENRE :

DATE DE NAISSANCE :

E-Mail :

En vue de l'obtention de mon diplôme de master en Management des Ressources Humaines, je conduits une étude sur l'impact de la marque employeur d'une entreprise sur son E-recrutement.

Pour mener au mieux cette étude et le développement de ME de NCA Rouiba, je m'intéresse à la marque employeur interne de NCA Rouiba

Merci de consacrer quelques minutes de votre temps pour répondre à ce questionnaire !

NB : vos réponses resteront dans l'ultime anonymat.

Questionnaire de satisfaction de l'employée

Info général

Dans quel département travaillez-vous ?

Marketing & Communication

Commerce

Finance & Comptabilité

Finance et comptabilité

Maintenance

Service administratif

Autre

Depuis combien de temps travaillez-vous pour NCA Rouiba ?

Comment décrirais-tu NCA Rouiba si elle était une personne ? Quelles sont ses qualités/ses défauts ?

Qu'est-ce qui t'a donné envie de travailler avec nous ?

Vous envie sont-ils satisfaits

L'image et réputation de l'entreprise

Inspiriez-vous d'un/une collaborateur au sein de l'entreprise

Si oui – nom et son poste actuelle

Les valeurs de NCA Rouiba sont :

Sont-elles véhiculer au sein de l'entreprise

Évaluez le climat social de votre entreprise :

Évaluez la qualité de la relation avec votre hiérarchie

Que pensez-vous de la responsabilité sociale de NCA Rouiba

Rémunération et développement de carrière

Votre rémunération est-elle satisfaisante

Que pensez-vous d'une prime liée à la performance

Avez-vous d'autres avantages compétitifs

Évaluez la qualité des formations auxquelles vous avez participé au cours de l'année

Avez-vous une vision claire du parcours professionnelle au sein de NCA Rouiba

Pensez-vous de changer d'employeur

Les caractéristiques de l'emploi

Votre poste (rôle au sein de l'entreprise, missions qui en découlent) ?

L'aménagement de votre travail (temps imparti, objectifs, ressources...) ?

L'organisation des différents services (projet commun, diffusion de l'information...) ?

La relation avec les autres collaborateurs ?

La gestion des plannings ?

Quel est votre niveau de stress au travail ?

Mesurez-vous exactement le rôle de votre fonction dans l'entreprise ?

Jamais – toujours

Ne sais pas

Avez-vous l'impression que votre travail est utile pour l'entreprise ?

Êtes-vous satisfait(e) de votre travail ?

Quel est votre degré de motivation ?

Y-a-t-il des raisons qui vous empêchent de vous investir totalement ?

Le caractère précaire de l'emploi

Le niveau des rémunérations

Le manque d'autonomie

Les conditions de travail

Le manque de reconnaissance

Les délais trop serrés

L'ambiance de travail

Le manque de formation

L'employabilités et développements de carrière

Recommanderiez-vous notre entreprise à un ami pour y travailler ?

Absolument pas

Absolument