

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلعة

MEMOIRE DE MASTER

Présentation en vue de l'obtention D'un master académique en

Spécialité :

« MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES »

Les effets d'optimisation du processus de recrutement sur l'assurance qualité des talents Cas : MIDY Peinture

Élaboré par :

MEZGHICHE Riheb

Sous la direction :

Dr. Yazid MEZAACHE

Année Universitaire : 2023/2024

RÉSUMÉ

Avec l'évolution des marchés et la concurrence féroce, ainsi que le développement continu des besoins, ont conduit les entreprises à recourir aux services de gestion des ressources humaines comme outil essentiel pour se démarquer face à la concurrence.

Aujourd'hui, les entreprises reconnaissent l'importance de recruter des employés compétents, motivés et alignés avec les objectifs de l'entreprise, par le biais du processus de recrutement, une pratique qui suscite le plus de controverse.

Pour mieux comprendre ce phénomène, nous avons pris l'entreprise **MIDY Peinture** comme étude de cas, dans le but d'analyser son processus de recrutement et de comprendre ses pratiques d'attraction et de rétention des talents, contribuant ainsi à la préservation de la stratégie de l'entreprise.

Pour atteindre cet objectif, nous avons utilisé une méthode quantitative basée sur un questionnaire pour recueillir les données nécessaires et parvenir à des résultats afin d'obtenir certaines réponses. Nous avons finalement conclu que MIDY Peinture accorde une grande importance à assurer la qualité des talents, en offrant des conditions de travail adéquates, afin de garantir la continuité de l'entreprise.

Mots clés : gestion des ressources humaines, processus de recrutement, talent

ABSTRACT

With the evolution of markets and fierce competition, along with the continuous development of needs, companies have turned to human resource management services as an essential tool to stand out in the face of competition. Today, companies recognize the importance of recruiting competent, motivated employees who are aligned with the company's objectives through the recruitment process, a practice that generates significant controversy.

To better understand this phenomenon, we have taken MIDY Peinture as a case study, aiming to analyze its recruitment process and understand its talent attraction and retention practices, thereby contributing to the preservation of the company's strategy. To achieve this objective, we employed a quantitative method based on a questionnaire to collect the necessary data and obtain results to provide certain answers. We concluded that MIDY Peinture places great importance on ensuring the quality of talent by offering adequate working conditions, thereby guaranteeing the continuity of the company.

Keywords: human resource management, recruitment process, talent

المخلص

لقد أدت تطورات الأسواق والمنافسة الشرسة، بالإضافة إلى التطور المستمر للاحتياجات، إلى لجوء الشركات إلى خدمات إدارة الموارد البشرية كأداة أساسية للتميز في مواجهة المنافسة.

أصبحت الشركات اليوم تدرك أهمية توظيف موظفين مؤهلين ومتحمسين ومتوافقين مع أهداف الشركة، من خلال عملية التوظيف، وهي الممارسة الأكثر إثارة للجدل.

من أجل تحقيق فهم أفضل لهذه الظاهرة، قمنا بدراسة حالة للشركة الجزائرية لصناعة منتجات الدهن بهدف تحليل عملية التوظيف الخاصة بها وفهم ممارسات جذب والاحتفاظ بالمواهب، مما يساهم في الحفاظ على إستراتيجية الشركة.

لتحقيق هذا الهدف، استخدمنا أسلوباً كمياً يعتمد على الاستبيان لجمع البيانات اللازمة والاستفادة من النتائج التي تساهم في تقديم بعض الإجابات؛ حيث استنتجنا في الأخير أنّ الشركة تولي أهمية كبيرة لضمان جودة المواهب، من خلال تقديم ظروف عمل ملائمة، لضمان استمرارية الشركة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، عملية التوظيف، المواهب

Remerciement

Je suis infiniment reconnaissante envers ALLAH de m'avoir accordé la santé, le courage et la patience tout au long de mon parcours universitaire, ainsi que de m'avoir donné l'opportunité de réaliser ce travail.

Avant tout, je tiens à adresser une mention spéciale à Monsieur MEZACHE Yazid, mon tuteur de mémoire, pour sa supervision éclairée et sa disponibilité. Ses conseils ont guidé mon travail et stimulé ma réflexion. J'ai eu l'immense honneur d'être votre étudiante pendant les deux années de mon cycle de master et de réaliser ce projet de fin d'étude.

À mes parents qui ont consacré leur vie à nous soutenir. À mon père, mon modèle, mon guide sans qui je serais perdue, merci de croire en moi et de m'encourager à toujours me surpasser. Je ne vous remercierai jamais assez pour tout ce que vous m'avez apporté. À ma mère, celle qui m'a donné la vie et m'a inculqué de belles valeurs, qui a toujours trouvé les mots réconfortants et encourageants, et m'a comblée de son amour. À mes sœurs, merci d'avoir toujours été là pour moi. À mes frères, merci.

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

À tous mes amis, vous avez été bien plus que de simples amis pour moi. Merci.

Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude envers l'entreprise MJDY Peinture, et tout particulièrement à Monsieur DJACOUJ Mourad, Directeur des Ressources Humaines, pour sa patience et ses conseils judicieux. Je remercie également toutes les personnes qui ont participé à cette étude, en partageant leurs expertises et en accordant de leur temps pour des entretiens et des collaborations. Leurs contributions ont enrichi ce mémoire et lui ont donné une dimension concrète et pertinente.

TABLE DES MATIÈRE

Résumé.....	I
Remerciement.....	III
Table des matières.....	IV
Liste des figures.....	VI
Liste des tableaux.....	VII
Liste desabréviations.....	VII
Tableau des annexes.....	IX
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1. Contexte générale.....	1
2. La problématique et questions de la recherche.....	2
3. Les hypothèses de la recherche.....	3
4. L'importance de l'étude.....	3
5. Les motifs du choix du thème.....	3
6. Les objectifs du thème d'étude.....	4
7. Les limites spatiales et temporelles de l'étude.....	4
8. Les difficultés de l'étude.....	4
9. Plan du mémoire.....	4
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE.....	5
Section 01 : Revues de littérature.....	5
1.1 Les fondements théoriques du processus de recrutement.....	5
1.2 Les critères de sélection dans le recrutement.....	5
1.3 La gestion des talents.....	7
Section 02 : cadre conceptuel.....	10
2.1 Les aspects fondamentaux relatifs à la politique de recrutement.....	10
2.1.1 Définition de La notion de la politique de recrutement.....	10
2.1.3Les principaux risques liés au recrutement.....	14
2.1.5 L'importance de La politique de recrutement.....	16
2.1.6 Le recrutement est interface entre l'organisation et le marché du travail.....	17
2.2 Les étapes clés de l'optimisation du processus de recrutement.....	18
2.2.1 L'identification des besoins.....	19
2.2.1.3 Définition de Référentiel de compétences.....	24
2.2. 2 Les sources de la cooptation des candidatures « sourcing ».....	26
2.2. 3. La sélection des candidatures.....	30

2.2.4. La finalisation de la chaine de recrutement.....	32
2.3. La relation entre le recrutement et la gestion des talents.....	34
2.3.1. Les aspects généraux sur la gestion des talents.....	34
2.3.2 Types de relations entre Talent, Compétence et Potentiel.....	37
2.3.2 Le rapport dialectique entre le recrutement et la gestion des talents.....	38
2.3.3 Les bonnes pratiques de rétention des talents.....	42
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL.....	45
Section 1 : Cadre organisationnel.....	45
1.1 Historique de l'entreprise.....	45
1.2 Présentation de l'entreprise.....	45
1.2.1 Présentation générale de l'entreprise.....	45
1.2.2 Fiche signalétique.....	46
1.2.3 Organigramme.....	46
1.2.4 Présentation des services.....	48
Section 2 : la démarche méthodologique et choix de la méthode.....	53
2.1 La posture épistémologique.....	53
2.1.1 Approche méthodologique.....	53
2.2 Les outils de la collecte des données.....	55
2.2.1 La documentation.....	55
2.2.2 Questionnaire.....	55
2.2.4 Essai de distribution a la loi normale.....	60
2.3 Échantillonnage de la population étudiée.....	61
2.3.1 La Population d'étude.....	61
2.4 Méthode de traitement des données.....	62
CHAPITRE III : ANALYSE DES RÉSULTATS.....	65
Section 01 : Analyse des résultats.....	65
1.1 Présentation et analyse des données de l'étude.....	65
1.1.1 Description statistique de l'échantillon d'étude.....	65
1.1.2 Description statistique du thème d'étude.....	69
1.1.3 Résultat d'analyse descriptive liée à l'axe de la gestion des talents :.....	71
1.2 Validation des hypothèses.....	74
Section 02 : Discussions des résultats de l'étude.....	65
CONCLUSION GENERALE.....	65
BIBLIOGRAPHIE.....	65
LES ANNEXES.....	65

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Cycle de recrutement en interne	11
Figure 2: Les composantes d'un profil de poste de travail	24
Figure 3: Les différents domaines où s'exprime le talent	36
Figure 4: L'organigramme de l'entreprise MIDY Peinture	47
Figure 5: L'organigramme de la direction des ressources humaines.....	51
Figure 6: Méthode quantitative.....	55
Figure 7: Répartition des membres de l'échantillon par sexe	65
Figure 8: Répartition des membres de l'échantillon par Age	66
Figure 9: Répartition des membres de l'échantillon par Catégorie Socio professionnel	67
Figure 10: Répartition des membres de l'échantillon par Situation familiale	67
Figure 11: Répartition des membres de l'échantillon par Ancienneté	68

LISTE DES TABLEUX

Tableau 1: Les étapes de recrutement	18
Tableau 2: le contenu de la fiche de poste	23
Tableau 3: Les Compétences requises de travail pour l'évaluation d'un recrutement	25
Tableau 4 : Les principaux contrats de travail	26
Tableau 5 : Les principaux éléments entourant l'annonce d'une offre d'emploi	29
Tableau 6: Les formes d'entretien	31
Tableau 7: Axes stratégiques pour la promotion de la diversité et de l'égalité dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE)	40
Tableau 8 : Évolution de la fonction RH vers la gestion des talents	41
Tableau 9 : Réponses pondérées selon l'échelle de likert en cinq points	56
Tableau 10 : Corrélacion Pearson du recrutement	57
Tableau 11 : Corrélacion Pearson du processus de recrutement	58
Tableau 12 : Corrélacion Pearson d'attractions des talents	59
Tableau 13 : Corrélacion Pearson du Fidélisation des talents	59
Tableau 14 : coefficient de corrélation de Pearson pour les axes du questionnaire	60
Tableau 15 : Alpha crombach	60
Tableau 16: Résultat du test de la loi normale (Tests of Normality).....	61
Tableau 17: Répartition des membres de l'échantillon par sexe	65
Tableau 18: Répartition des membres de l'échantillon par Age	66
Tableau 19: Répartition des membres de l'échantillon par Catégorie Socio professionnelle ..	66
Tableau 20: Répartition des membres de l'échantillon par situation familiale	67
Tableau 21: Répartition des membres de l'échantillon par Ancienneté	68
Tableau 22 : Les résultats des réponses des répondants aux questions du recrutement	69
Tableau 23: Les résultats des réponses des répondants aux questions du processus de recrutement	70
Tableau 24: Les résultats des réponses des répondants aux questions d'attraction des talents	72
Tableau 25: Les résultats des réponses des répondants aux questions de la fidélisation les talents	73
Tableau 26: Résultats de l'analyse de régression linéaire simple pour la première hypothèse	74
Tableau 27: Résultats de l'analyse de régression linéaire simple pour la deuxième hypothèse	75
Tableau 28: Résultats de l'analyse de régression linéaire simple pour l'hypothèse principale	76

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Abréviation	Significations
ANEM	Agence nationale de l'emploi
ANSEJ	Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes
CASNOS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-salariés
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée Indéterminée
CNAS	Caisse Nationale des Assurances Sociales
CNR	Caisse Nationale des Retraites
CV	Curriculum vitae
DRH	Directeur des ressources humaines
E-recrutement	Electronique recrutement
ERP	Entreprise ressource planning
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
MP	Matière première
ONAMO	Office national de la main-d'œuvre
PGI	Progiciel de Gestion Intégré
RH	Ressources humaines
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SARL	Société à responsabilité limitée

TABLEAU DES ANNEXES

Annexe	Titre
Annexe A	Les règles juridiques liées au contrat de travail
Annexe B	Bulletin de présentation
Annexe C	Offre d'emploi
Annexe D	Dossier administratif a fournir chez MIDY Peinture
Annexe E	Exemplaire de fiche de poste
Annexe F	Contrat de travail a durée déterminée
Annexe G	Fiche d'évaluation individuelle (Agent exécution)
Annexe H	Fiche d'évaluation individuelle (Agent maitrise)
Annexe I	Fiche d'évaluation individuelle (Cadre)
Annexe J	Procès-verbal d'installation
Annexe K	Questionnaire
Annexe L	Les tableaux de traitement des données par logiciel SPSS

INTRODUCTION GENERALE

1. Contexte générale

À l'ère de l'information et de l'économie numérique, la gestion des ressources humaines se positionne comme l'une des fonctions les plus essentielles au sein de l'entreprise. En effet, le capital humain et le capital de connaissances constituent les piliers de son avantage concurrentiel dans le monde des affaires. Ainsi, le processus complexe de recrutement, de formation et de développement des employés, tout comme l'amélioration de leur performance, de leur motivation et de leur évaluation, exigent une attention particulièrement soutenue de la part du département des ressources humaines. (EL-OUALI Adil, 2024) Dans cette optique, l'objectif des entreprises est d'attirer les meilleurs talents en sélectionnant du personnel qualifié et détecter la "perle rare".

Le recrutement et la sélection sont une phase essentielle du processus RH. Après tout, cela doit permettre à l'organisation de recruter les profils adéquats nécessaires sur le marché du travail. Dans un cadre gouvernemental, ce processus est soumis à des exigences spécifiques de transparence et d'égalité de traitement. (Annie Hondeghem, 2023) Le processus de recrutement détermine les employés qui entreront dans l'organisation. Il semble donc naturel que le recrutement affecte toutes les autres fonctions de l'organisation. Le recrutement a un impact significatif sur l'efficacité de l'organisation. Les postes qui restent vacants pendant de longues périodes coûtent de la productivité à l'organisation et coûtent beaucoup de temps et d'efforts au département des ressources humaines. (Annie Hondeghem, 2023) Effectivement, l'intégration de nouveaux employés a des conséquences à la fois pour les individus concernés et pour l'entreprise dans son ensemble. (Elodie, 2022)

Pour identifier les meilleurs talents dans un marché du travail où l'information est limitée, les employeurs doivent investir des ressources à chaque étape du processus de recrutement. Cela inclut la clarification des besoins (en termes de temps et de ressources alloués au recrutement), la diversification des canaux de recherche, et la mise en place de critères de sélection flexibles. Pour accélérer le processus d'embauche, ils peuvent également assouplir certains critères de sélection, comme les exigences en termes d'expérience ou de diplôme, tout en proposant des conditions d'emploi plus attractives, telles qu'un salaire compétitif ou des avantages supplémentaires. (Véronique Rémy, 2024)

Le succès dans l'attraction et la fidélisation des talents dépend de la création d'une marque employeur authentique, concrète et parfaitement alignée sur les valeurs internes de

l'entreprise, son image externe et sa stratégie marketing. Ce défi demande une approche stratégique, d'autant plus cruciale avec l'émergence de la génération Y, réputée pour son attachement à la marque. (BELKADI, 2024) Face à cette réalité, les entreprises doivent revoir leur positionnement sur le marché et améliorer leur attrait pour attirer des talents qualifiés. Les incitations financières, autrefois considérées comme suffisantes, sont remises en question au profit d'une main-d'œuvre privilégiant l'équilibre vie professionnelle-personnelle. Intégrer des valeurs sociales et éthiques dans la stratégie organisationnelle devient ainsi un levier prometteur pour renforcer l'attractivité des entreprises. (Abdellatif ACHEHAL, 2024)

Il faut qu'une entreprise adopte une approche stratégique et proactive en matière de gestion des ressources humaines. Cela implique de placer le bien-être des employés au cœur des préoccupations, en investissant dans une culture d'entreprise inclusive, en offrant des opportunités de développement professionnel et en favorisant un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. En mettant l'accent sur ces aspects, les entreprises peuvent non seulement attirer les meilleurs talents, mais aussi les fidéliser à long terme, ce qui constitue un avantage concurrentiel significatif sur le marché de travail.

2. La problématique et questions de la recherche

Comment optimiser le processus de recrutement adopté par MIDY Peinture pour garantir l'attractivité des nouveaux talents titulaires des métiers émergents ?

Afin de clarifier notre thème et répondre à notre question principale, nous décomposé en plusieurs questions secondaires :

- 1) Quelles sont les compétences et les qualifications requises pour les postes à pourvoir dans le moyen terme ?
- 2) Comment identifier les candidats possédant les compétences et les qualités recherchées ?
- 3) Comment mettre en place un processus de sélection performant ?
- 4) Par quels moyens peut-on améliorer l'attractivité de l'entreprise ?
- 5) Est-ce que MIDY Peinture est en mesure de fidéliser les talents et les faire évoluer au sein de l'entreprise ?

3. Les hypothèses de la recherche

L'hypothèse principale : L'optimisation du processus de recrutement permet d'améliorer la qualité des talents intégrés.

H1 : Les critères de recrutement actuels de MIDY Peinture correspondent efficacement aux besoins de l'entreprise et permettent de trouver des profils adéquats.

H2 : Le processus de recrutement, y compris l'utilisation des réseaux sociaux et des méthodes de sourcing, améliore la diversité et la qualité des candidats recrutés par MIDY Peinture.

4. L'importance de l'étude

- L'étude sur les effets d'optimisation du processus de recrutement sur l'assurance qualité des talents est important dans le monde professionnel contemporain.
- Elle permet de comprendre comment une approche stratégique du recrutement peut améliorer la qualité des recrues et renforcer l'organisation dans son ensemble.
- Cette étude permet d'identifier les pratiques les plus efficaces pour sélectionner les candidats les mieux adaptés aux besoins et à la culture de l'entreprise.
- Elle met également en lumière les facteurs qui contribuent à la rétention des talents, soulignant ainsi l'importance de maintenir un personnel performant et engagé.
- Comprendre les implications de l'optimisation du processus de recrutement est essentiel pour les entreprises désireuses de rester compétitives dans un marché du travail en constante évolution.

5. Les motifs du choix du thème

Le choix de notre thème se justifie par :

- 1) Améliorer la performance globale de l'entreprise.
- 2) Réduire les coûts liés au recrutement.
- 3) Augmenter la probabilité de rétention à long terme des employés.
- 4) Sélectionner des candidats de haute qualité.
- 5) S'adapter aux évolutions du marché du travail.
- 6) Renforcer l'image de marque de l'entreprise en tant qu'employeur attractif.

6. Les objectifs du thème d'étude

Les trois principaux adjectifs sont :

- 1) Examiner les diverses méthodes et stratégies de recrutement pour identifier celles qui sont les plus efficaces pour attirer et sélectionner les meilleurs talents, en mettant l'accent sur la qualité des recrutés.
- 2) Analyser comment un processus de recrutement optimisé influence la satisfaction des employés et leur volonté de rester au sein de l'organisation à long terme.
- 3) Fournir des conseils pratiques aux entreprises pour optimiser leur processus de recrutement, en mettant en évidence les domaines à améliorer et en proposant des solutions pour garantir un recrutement plus efficace et une meilleure intégration des nouveaux talents.

7. Les limites spatiales et temporelles de l'étude

- **Les limites spatiales** : l'objet de notre étude est MIDY Peinture située à Zeralda.
- **Les limites temporelles** : est la période de 3 mois entre 19/02 au 19/05/2024, Nous allons répondre à la problématique et vérifier la validité des hypothèses à travers l'utilisation d'un questionnaire afin d'aboutir aux résultats.

8. Les difficultés de l'étude

- Quelques personnes clés de l'entreprise étaient indisponibles, réduisant l'accès à une partie de la population cible et restreignant la diversité de notre échantillon.
- L'utilisation de logiciel SPSS a nécessité une rigueur méthodologique constante pour éviter des erreurs qui auraient pu compromettre la validité des résultats.

9. Plan du mémoire

Introduction générale

Chapitre I : La revue de littérature et le cadre conceptuel

Dans la revue de la littérature, nous débutons par une présentation sur Les fondements théoriques du processus de recrutement puis dans un second point nous montrons une discussion sur les critères de sélection utilisés. Pour le cadre conceptuel nous présentons la politique de recrutement après une généralité sur le processus de recrutement et ses étapes pour la réalisation des démarches. Puis nous allons aborder la gestion des talents et ses nouvelles stratégies d'attraction.

Chapitre 2 : Cadre méthodologique.

Il est consacré au cadre méthodologique et organisationnel, nous allons débiter par la présentation d'entreprise et l'organigramme et nous terminerons par la méthodologie de recherche, les outils d'analyse.

Chapitre 3 : Analyse de résultats et discussions

Le dernier point est consacré au cas pratique au sein de MIDY qui s'agira de réaliser par une étude quantitative, il sera aussi composé de présentera les analyses de questionnaire, puis le concernera sur la validation des hypothèses et discussions des résultats et la finreprésentera les suggestions.

Conclusion générale

**CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE
ET CADRE THÉORIQUE**

Introduction

Face aux défis croissants liés à l'acquisition de talents de qualité, il est devenu nécessaire pour les entreprises de mettre en place un processus de recrutement optimisé, en conformité avec les exigences légales et réglementaires, afin de garantir la qualité des talents recrutés.

L'entreprise doit adopter une démarche efficace de gestion du recrutement qui vise à préserver ses richesses humaines en détectant les compétences et les qualifications nécessaires, et en prenant des mesures préventives et des précautions pour éviter les erreurs de recrutement.

Par ailleurs, pour s'assurer de l'efficacité de ce processus de recrutement, les entreprises doivent intégrer des stratégies spécifiques qui anticipent le processus de sélection et d'intégration des nouveaux employés. Cela implique de sensibiliser les recruteurs aux meilleures pratiques en matière de recrutement et de les intégrer dans l'identification des compétences clés nécessaires pour chaque poste, tout en étant conscients des risques liés à un recrutement inadéquat.

Dans ce chapitre, Il commence par une revue de littérature, nous allons présenter les aspects fondamentaux relatifs à l'optimisation du processus de recrutement, le cadre normatif applicable, ainsi que les effets de ce système de management sur la GRH et l'assurance qualité des talents au sein de l'entreprise.

Section 01 : Revues de littérature

Notre revue de littérature est organisée par concept. Premièrement, nous commencerons par les fondements théoriques du recrutement, en explorant les modèles et approches clés. Ensuite, nous analyserons les critères de sélection utilisés pour identifier les meilleurs candidats. Enfin, nous aborderons la gestion des talents, en mettant en lumière les stratégies pour attirer, développer et retenir les employés talentueux.

1.1 Les fondements théoriques du processus de recrutement

Selon la théorie de LackharLe but du processus de recrutement est de doter les entreprises des employés nécessaires pour répondre à leurs besoins, afin de disposer des ressources humaines nécessaires pour atteindre leurs objectifs. Ainsi, certaines entreprises font appel à des experts, comme les cabinets de recrutement, qui offrent des services de conseil et d'accompagnement. (lackhar, 2008, p. 24)

Selon la théorie d'Eymard sur le processus de recrutement, la qualité du travail des professionnels est évaluée lorsqu'ils associent les employés aux postes. Il est important de souligner que dans la gestion des ressources humaines, la fonction de recrutement joue un rôle important car elle influence toutes les étapes ultérieures. (Eymard Duvernay, 2000, p. 412)

Selon MARTORY et CROZET soulignent que le processus de recrutement est d'une importance essentielle dans la stratégie des ressources humaines d'une entreprise. En effet, il peut orienter les choix de manière significative en fonction du potentiel humain disponible au sein de l'organisation. Ainsi, le recrutement est un élément incontournable dans la vie de toute entreprise, car il engage celle-ci sur le long terme. L'objectif est de placer la bonne personne au bon poste. C'est pourquoi les entreprises font souvent appel à des organismes externes pour administrer ces évaluations, afin de sécuriser leurs recrutements. (Martoy, 1984, p. 36)

1.2 Les critères de sélection dans le recrutement

L'étude d'EL-BIR met en lumière l'importance des soft skills dans le recrutement et la gestion des ressources humaines, basé sur des entretiens qualitatifs avec des responsables RH au Maroc. Les résultats soulignent leur rôle essentiel dans l'intégration et la performance des salariés, recommandant une prise de conscience accrue et leur intégration totale dans le processus de recrutement. Le rôle du recruteur évolue vers l'identification des compétences comportementales, tandis que des théories telles que celles d'Howard Gardner et Daniel Goleman sont évoquées pour comprendre et développer les soft skills. En conclusion, ces compétences sont considérées comme indispensables pour le succès professionnel, avec les recruteurs jouant un rôle central dans leur identification et sélection. (El-bir.A, 2023)

L'étude de Bertrand analyse les critères de sélection des recruteurs pour différents métiers, mettant en avant l'importance de l'expérience, de la compétence, de la motivation et de la disponibilité. Basé sur l'enquête Ofer de la Dares en 2016, il examine comment ces critères varient selon les métiers, mettant en évidence les distinctions entre les métiers techniques, manuels, d'aide à la personne et ceux en contact avec le public. Les résultats montrent que les critères diffèrent selon les métiers, avec une préférence pour les compétences techniques dans les métiers techniques, tandis que les métiers d'aide à la personne mettent l'accent sur les qualités personnelles. Les recruteurs investissent davantage dans les relations d'emploi durables pour les postes qualifiés, ce qui influence la satisfaction des recruteurs. La diversité des critères reflète la variété des marchés du travail, avec des implications sur les moyens de recrutement utilisés. (Lhommeau Bertrand, 2021)

L'étude d'ABDELALI utilise une méthodologie de recherche descriptive analytique pour la partie théorique et une approche statistique pour l'étude de cas, en se basant sur des outils tels que la régression linéaire multiple et l'ANOVA pour analyser les données. La problématique de l'étude se concentre sur l'impact du recrutement sur la performance des fonctionnaires de l'Université de Laghouat, avec des hypothèses clairement définies. Les résultats indiquent que 98,1 % de l'évaluation de la performance des fonctionnaires est attribuable aux éléments de recrutement étudiés, soulignant des faiblesses dans certains aspects du processus de recrutement et d'évaluation des performances. Les données révèlent des variations dans les réponses des participants, notamment en ce qui concerne la transparence du processus de sélection et le suivi des stagiaires par leurs responsables hiérarchiques. De plus, l'étude confirme un impact statistiquement significatif de la sélection sur la performance des fonctionnaires de l'université. Enfin, l'article souligne l'importance pour la fonction ressources humaines de se concentrer sur le développement des structures des fonctionnaires, en mettant l'accent sur la gestion administrative du personnel, le recrutement, l'évaluation et l'appréciation, la communication, l'équité professionnelle, la gestion du stress, des conflits et des plans sociaux. (ABDELALI Bachir, 2021)

L'étude de ASBAI Mustapha explore l'influence de la certification ISO 9001 sur la qualité du processus de recrutement dans le secteur BTP, en mettant en évidence l'importance du recrutement de profils adéquats pour atteindre les normes de qualité. Une étude de cas dans une entreprise en cours de certification ISO 9001 montre que cette norme a un impact positif sur le processus de recrutement, améliorant la clarté des procédures, l'organisation, la motivation du personnel et la qualité des recrutements. L'article souligne que la certification ISO 9001 est de plus en plus adoptée par les entreprises dans le monde entier et que le

recrutement efficace est crucial pour la performance organisationnelle, soulignant ainsi l'importance de la qualité des nouvelles recrues pour le succès de la certification. (ASBAI Mustapha, 2023)

L'étude de BENHMAMA analyse le processus de recrutement à travers la lentille de la théorie des jeux, en mettant en évidence les stratégies des employeurs et des demandeurs d'emploi. Il identifie trois modes stratégiques et explore les mécanismes d'évaluation des compétences pour réduire l'ambiguïté. En soulignant l'importance de l'évaluation des propositions et des conditions lors des négociations, ainsi que l'impact des comportements altruistes et de l'aversion à l'iniquité, l'article met en évidence la nécessité de réformes pour améliorer la qualité du marché de l'emploi. (BENHMAMA Asmaa, 2022)

L'étude de Kahindo utilise une étude qualitative menée pour analyser les types de tests d'embauche utilisés à Butembo, en mettant l'accent sur les tests écrits, oraux et pratiques. La problématique abordée est l'importance des tests de recrutement dans les petites et moyennes entreprises, soulignant que bien que les tests soient rarement appliqués, la majorité des participants reconnaissent leur importance. Les résultats de l'étude montrent que les tests sont des instruments d'appui à la sélection des candidats, avec un processus comprenant un test écrit, un test oral, et éventuellement un test pratique, suivi d'une réunion de synthèse pour décider des candidats retenus. (Kahindo Pendeza Jonithas, 2021)

L'étude de Christelle explore l'impact des fautes d'orthographe dans les dossiers de candidature à travers des études expérimentales et des analyses sémantiques. Il met en lumière l'importance de l'orthographe pour les recruteurs, soulignant que les fautes peuvent signaler un manque de professionnalisme et d'aptitudes intellectuelles. Les résultats démontrent un impact négatif sur l'image de l'organisation, la confiance des consommateurs, les coûts de formation et la productivité des salariés. Les recruteurs jugent sévèrement les fautes d'orthographe, même à expérience égale, et ceux ayant un bon niveau en orthographe sont plus sévères envers ces erreurs. (Lacroux, 2016)

1.3 La gestion des talents

L'étude de DJEMA aborde la problématique de la guerre des talents dans le monde des affaires et l'importance du management des talents pour attirer, recruter et fidéliser les meilleurs profils. Les résultats mettent en avant la nécessité pour les entreprises de développer un état d'esprit orienté vers le talent, d'intégrer les pratiques de gestion des talents à tous les niveaux et de repenser leur approche pour rester compétitives. Le management des talents est présenté comme un processus intégré visant à assurer un approvisionnement continu en

individus productifs, avec des enjeux stratégiques pour les entreprises et les individus. (DJEMA Hassiba, 2018)

L'étude de Marie-Aude présente une étude menée sur 403 personnes travaillant dans le secteur privé et ayant en moyenne 30 ans, pour examiner comment la réputation de l'employeur influence l'attrait de l'emploi en fonction du temps passé dans l'entreprise. La méthode de recherche comprend une collecte de données ponctuelle, une analyse statistique pour confirmer les relations entre les variables, et des comparaisons entre différents groupes en fonction de leur ancienneté dans l'entreprise. Les résultats montrent que les échelles de mesure utilisées sont fiables, que le modèle d'analyse est valable, et que les liens théoriques entre les variables sont confirmés. En analysant les différents groupes selon leur ancienneté, l'étude met en lumière comment cette ancienneté influence les relations entre les variables étudiées. (Marie-Aude Abid-Dupont, 2020)

L'étude de Fabien l'article repose sur des entretiens et des observations menés auprès du groupe activiste féministe "La Barbe". La problématique abordée est la mobilisation des individus au sein des groupes activistes à travers l'acquisition de compétences militantes et féministes. Les résultats mettent en évidence l'importance des compétences acquises dans la mobilisation des activistes, tant pour l'action au sein de l'organisation que pour l'émancipation personnelle des individus. Ces compétences renforcent la confiance en soi, la prise de parole en public, et contribuent à un cercle vertueux de développement personnel et d'engagement collectif. (Fabien, 2017)

L'étude de HAMMADI analyse l'impact des réseaux sociaux et de la cooptation sur les stratégies de recrutement des entreprises, en mettant en avant l'évolution vers l'e-recrutement avec l'avènement du web 2.0. Il se base sur une étude des pratiques actuelles de recrutement, notamment l'utilisation des réseaux sociaux professionnels et non professionnels. La problématique principale est de comprendre comment ces facteurs influencent les stratégies de recrutement, en particulier pour les cadres, en abordant les avantages et les risques associés à ces nouvelles méthodes.

Les résultats soulignent que des plateformes telles que LinkedIn et Viadeo sont devenues des outils essentiels pour la chasse de têtes et l'attraction des talents, permettant aux entreprises de gérer leur marque employeur, de publier des offres d'emploi et d'accéder à des profils de candidats qualifiés. L'utilisation croissante des réseaux sociaux et de la cooptation pour recruter des cadres est présentée comme plus efficace que les méthodes traditionnelles, offrant des avantages tels qu'une accélération du processus de recrutement, une réduction des coûts et une amélioration de la qualité des profils recrutés. Cependant, il est également souligné qu'il

existe des risques de partialité et de favoritisme à prendre en compte dans ces approches. (HAMMADI lamia, 2021)

L'étude de Shrivastava examine l'influence de la gestion des talents sur l'efficacité du processus de recrutement dans les institutions d'enseignement supérieur en Inde centrale, en se basant sur des données quantitatives. La problématique porte sur la manière dont l'acquisition, le développement et la planification des talents influent sur ce processus. Les résultats mettent en évidence l'impact significatif du développement des talents, suivi par l'acquisition de talents et la planification de la relève, sur l'efficacité du recrutement. L'étude souligne l'importance pour ces institutions de se concentrer sur l'acquisition de talents, la formation et la planification de la relève pour améliorer leur processus de recrutement, favorisant ainsi la rétention des employés talentueux et l'amélioration des performances organisationnelles. (Shrivastava, 2022)

L'étude de BELKADI met en avant l'importance de la marque employeur dans l'attraction et la rétention des talents, soulignant la nécessité d'une collaboration entre les ressources humaines et la communication pour assurer sa cohérence. Il explore le rôle stratégique de la marque employeur dans la gestion des talents et l'innovation digitale, définissant son impact sur l'attraction et la rétention des talents. La problématique centrale semble être l'efficacité de la marque employeur dans un contexte de "guerre des talents". Les résultats soulignent l'importance de la perception externe et interne de la marque employeur, ainsi que son influence sur l'attractivité des collaborateurs. La coordination entre les services, l'engagement des collaborateurs et l'expérience vécue sont des éléments clés pour maintenir la motivation des employés et améliorer l'image de l'entreprise. (BELKADI, 2024)

L'étude d'OUSKOU examine l'écart entre les pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et les attentes des salariés, mettant en lumière l'importance de la gestion des ressources humaines socialement responsable pour la fidélisation des employés et l'amélioration de la performance de l'entreprise. La méthodologie de recherche semble se baser sur une analyse qualitative des pratiques de GRH responsables et de leurs impacts sur la fidélisation du capital humain. La problématique centrale réside dans la nécessité de combler cet écart en comprenant les attentes des salariés et en mettant en place des actions correctives. Les résultats suggèrent que des pratiques telles que la gestion des compétences, la rémunération équitable, la conciliation travail-vie personnelle, et la participation des employés sont essentielles pour renforcer l'engagement, la productivité, la motivation, l'innovation, et la compétitivité de l'entreprise, soulignant ainsi l'importance de la cohérence

interne et de l'alignement stratégique des pratiques RH pour améliorer la performance organisationnelle. (Ouskou rachid, 2024)

Section 02 : cadre conceptuel

Cette section se concentre sur le cadre conceptuel qui nous permettra, d'une part, de définir la notion théorique principale du recrutement, et d'autre part, de comprendre d'autres notions étroitement liées, telles que la politique de recrutement, le processus de recrutement et leur relation avec la gestion des talents.

2.1 Les aspects fondamentaux relatifs à la politique de recrutement

2.1.1 Définition de La notion de la politique de recrutement

2.1.1.1 Définition du recrutement

Selon SEKIOU Lakhdar :«Recruter un salarié implique une série d'opérations distinctes qui, prises séparément, peuvent sembler simples, mais il est crucial de les exécuter toutes sans exception ni négligence ». (SEKIOU, 1993, p. 227)

Selon Jean Guyot :«Assurer que les ateliers et les magasins disposent du personnel adéquat, en quantité et en compétences, pour garantir leur bon fonctionnement ». (GUYOT, 1983, p. 215)

Selon ROBERT le DUFF :« Le recrutement implique de répondre aux besoins de l'organisation en sélectionnant les individus les plus appropriés parmi un pool de candidats qualifiés, et de les placer dans les postes où ils peuvent contribuer de manière optimale ».(DUFF, 1999, p. 355)

Le recrutement est un processus méthodique visant à sélectionner les individus les plus qualifiés pour répondre aux besoins spécifiques d'une organisation. Il assure que le personnel dispose des compétences et quantités adéquates, en plaçant les candidats dans des postes optimaux pour leur contribution. Une exécution rigoureuse est essentielle pour garantir son efficacité.

2.1.1.2 Les types de recrutement

Le recrutement, pilier essentiel de toute organisation, se décline en plusieurs formes, notamment le recrutement interne et externe, ainsi que l'e-recrutement. Le recrutement interne privilégie les ressources internes de l'entreprise pour pourvoir un poste, favorisant ainsi le développement professionnel et la fidélisation des employés. En revanche, le recrutement externe vise à attirer de nouveaux talents en dehors de l'organisation. Parallèlement, l'e-

recrutement exploite les plateformes numériques pour diffuser des offres d'emploi et faciliter le processus de candidature, élargissant ainsi le vivier de candidats potentiels.

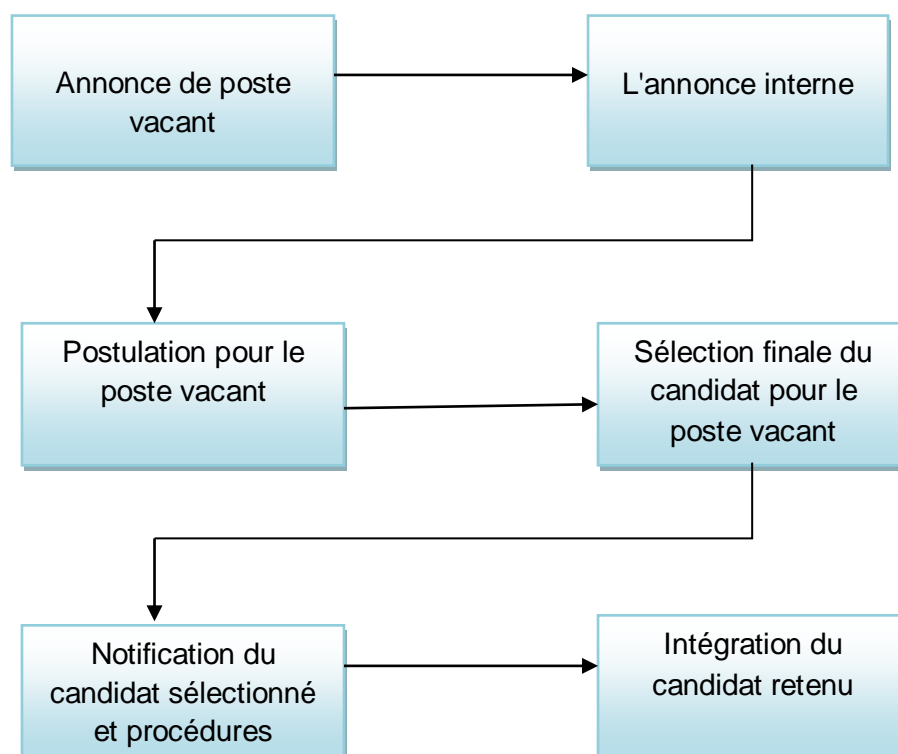
- **Le recrutement interne**

Selon Jean-Marie Peretti : «Le recrutement interne consiste à pourvoir un poste en sélectionnant un candidat parmi les employés actuels de l'entreprise». (Peretti, 2008, p. 69)

On peut dire que le recrutement interne offre à l'employeur la possibilité de promouvoir un salarié en lui offrant un poste différent de celui qu'il occupe actuellement au sein de l'entreprise. (Alix, 2023)

Effectivement, lorsqu'un poste se libère au sein d'une organisation, celle-ci privilégie en premier lieu ses employés actuels. Cette approche représente l'une des méthodes de recrutement les plus efficaces et économiques, car elle capitalise sur la connaissance approfondie des employés sur l'entreprise qui recrute. Souvent, cette dernière est confrontée à des défis liés à la correspondance entre les profils des employés et les exigences des postes vacants. Ainsi, lorsque des postes se libèrent, des réaffectations internes telles que les promotions ou les transferts sont envisagées pour aligner les compétences des employés avec les besoins de l'organisation. Cette stratégie, appelée recrutement interne, consiste à combler les postes vacants en priorisant les ressources humaines déjà présentes au sein de l'entreprise.

Figure 1: Cycle de recrutement en interne



Source : « Le recrutement interne : Valoriser les compétences internes pour une meilleure performance »,

Nathalie Olivier, 2018, Éditeur : Dunod

A. Les avantages du recrutement interne

Opter pour un recrutement interne présente divers avantages lors d'un processus de recrutement :

- Gain de temps pour l'entreprise : Étant donné que l'annonce n'a pas besoin d'être largement diffusée et que le nombre de candidatures est limité, le processus de sélection est plus rapide, réduisant ainsi le nombre d'entretiens à programmer.
- Adaptabilité du salarié : Le fait que le candidat connaisse déjà le fonctionnement de l'entreprise facilite son intégration à un nouveau poste, ce qui accélère la transition.
- Coût moindre pour l'entreprise : Le recrutement peut être une dépense significative. Recourir au recrutement interne évite les coûts liés à la diffusion d'annonces, à l'engagement de cabinets de recrutement, etc.
- Prévention des erreurs de sélection : La connaissance préalable du salarié et de ses compétences professionnelles réduit le risque de choisir un profil qui ne correspond pas aux valeurs de l'entreprise ou aux exigences du poste.
- Valorisation du capital humain de l'entreprise : Mettre en avant le potentiel des salariés existants renforce leur motivation et leur engagement envers l'entreprise.
- Renforcement de la marque employeur : En privilégiant les opportunités de progression interne, l'entreprise améliore son image et favorise la fidélisation des salariés, qui sont encouragés à rester pour saisir ces possibilités d'évolution au sein de l'organisation. (LOUNI Melissa, 2022, p. 30)

B. Les inconvénients du recrutement interne :

Le recrutement interne, malgré ses avantages, comporte également des inconvénients :

- Risques de conflits et de démotivation : Lorsque la promotion des compétences manque de transparence et d'objectivité, le recrutement interne peut engendrer des tensions et une baisse de motivation parmi les salariés.
- Absence de nouvelles perspectives : En se limitant aux ressources internes, l'entreprise risque de priver son équipe de l'apport de compétences et de perspectives nouvelles, provenant de l'extérieur.

- Besoin de formation supplémentaire : Si le salarié recruté en interne ne possède pas toutes les compétences requises pour le poste, une formation est souvent nécessaire, entraînant ainsi des coûts et une perte de temps pour l'entreprise.
- Limitation de l'adaptation aux évolutions technologiques : Lorsque le recrutement interne est utilisé pour pourvoir des postes liés à des avancées technologiques, l'entreprise risque de se priver de compétences externes adaptées à ces nouveaux défis, ce qui peut nuire à sa compétitivité.
- Isolement par rapport à l'environnement externe : En favorisant exclusivement le recrutement interne, l'entreprise peut se couper des perspectives et des tendances émergentes de son environnement externe, ce qui peut limiter sa capacité à s'adapter et innover. (LOUNI Melissa, 2022, pp. 30-31)

- **Le recrutement externe**

Selon Jean-Marie Peretti « le recrutement externe implique la comparaison entre les candidats internes et externes afin d'évaluer les dynamiques des marchés du travail interne et externe, tout en apportant un nouvel élan grâce à l'introduction de nouveaux talents, jeunes et ambitieux».

De plus, lorsque les profils recherchés ne sont pas disponibles en interne, notamment pour des postes d'entrée de gamme ou des rôles nécessitant des compétences spécifiques, le recours au recrutement externe s'avère essentiel. En effet, l'émergence et l'évolution de certaines fonctions favorisent souvent le recrutement de candidats externes. (PERETTI.M.P, 2003)

Les avantages et les Inconvénients du recrutement externe

Selon BENCHEMAM.F et GALINO.G, sont les suivants :

A. Les Avantages

- Introduction de nouveaux talents et de nouvelles perspectives dans l'entreprise.
- Opportunité de communication externe, permettant une évaluation de l'image et de la réputation de l'entreprise.
- Enrichissement de l'expérience professionnelle des salariés existants grâce à l'arrivée de nouveaux collègues. (BENCHAMAM. F, 2013, p. 55)

B. Les Inconvénients

- Potentiellement perçu négativement par les employés en recherche de mobilité interne.
- Possibilité d'insuccès dans le recrutement, que ce soit pendant la période d'essai ou par la suite.

-Production de dépenses plus importantes par rapport au recrutement en interne. (BENCHAMAM. F, 2013, p. 57)

2.1.1.3 Le E-recrutement

Selon Laurent Besson & Jacques Digout :

«L'e-Recrutement englobe toutes les méthodes et technologies électroniques, qu'elles soient en ligne ou non, utilisées dans les différentes phases du processus de recrutement, que ce soit pour des besoins internes ou externes de l'entreprise. Cela inclut l'utilisation d'outils numériques pour la diffusion d'offres d'emploi, la gestion des candidatures, les entretiens en ligne, et autres activités liées au recrutement. D'autres termes synonymes et traductions similaires incluent le "electronic-recrutement" ou "e-recrutement" ». (Laurent Besson, 2012, p. 19)

A. Les objectifs de E-recrutement

Les objectifs de l'e-recrutement sont multiples et s'inscrivent dans une démarche de modernisation et d'optimisation des processus de recrutement. Plutôt que de révolutionner le recrutement, l'e-recrutement vise à faciliter les connexions entre employeurs et candidats tout en offrant des avantages significatifs. Les entreprises optent de plus en plus pour l'e-recrutement afin : (Laurent Besson, 2012, p. 20)

- Innover et se démarquer dans leur approche du recrutement, en adoptant des méthodes modernes et efficaces.
- Optimiser les processus de recrutement en intégrant les outils numériques et en améliorant la communication autour de leur marque employeur.
- Renouveler, modifier ou améliorer leur image employeur en utilisant les plateformes en ligne pour mettre en avant leur culture d'entreprise et leurs valeurs.
- Réduire les coûts liés au sourcing des candidatures en exploitant pleinement les ressources du Web 2.0. Cela implique notamment une utilisation efficace des réseaux sociaux numériques de l'entreprise, de l'intranet, de l'ERP ou PGI, et une optimisation des sites internet de l'entreprise pour attirer les candidats qualifiés.

En somme, l'e-recrutement représente une évolution stratégique pour les entreprises cherchant à moderniser leurs pratiques de recrutement tout en bénéficiant d'une meilleure visibilité et d'une réduction des coûts.(Laurent Besson, 2012, p. 22)

2.1.3 Les principaux risques liés au recrutement

Lorsqu'une entreprise entreprend un processus de recrutement, elle se lance dans une démarche cruciale pour son développement. Cependant, ce processus comporte son lot de

défis et de risques. Il est essentiel de les identifier et de les comprendre pour les anticiper et les gérer efficacement. Voici quelques-uns des risques associés au recrutement : (Hervé SOLUS, 2017, p. 11)

- Le risque majeur en matière de recrutement est celui de se tromper, car ses répercussions peuvent être dévastatrices pour l'entreprise, engendrant des coûts directs, un manque à gagner, des impacts sur les collaborateurs, les clients et l'image employeur. Les signes d'un mauvais recrutement sont aisément reconnaissables : difficultés d'intégration, problèmes de performance ou d'attitude, non-respect des délais, tensions relationnelles, absences, voire démissions. Les conséquences habituelles d'un recrutement infructueux sont la démission ou le licenciement du nouvel employé, nécessitant ainsi la relance du processus de recrutement. (Hervé SOLUS, 2017, p. 11)
- Le deuxième risque est une utilisation inefficace des ressources de l'entreprise dans le processus de recrutement. Bien que moins critique que le premier, il peut impacter l'efficacité opérationnelle. Il s'agit de veiller à l'efficience du recrutement, c'est-à-dire à une utilisation optimale des ressources humaines et financières tout au long du processus, ce qui nécessite une surveillance constante en vue d'optimiser les résultats. Les signes de ce risque ne sont pas toujours évidents à repérer, mais peuvent inclure un recours fréquent à la sous-traitance, une absence d'évaluation de la performance des supports utilisés, des délais de recrutement prolongés, et bien sûr, une perte potentielle de revenus liée à la durée du processus de recrutement. (Hervé SOLUS, 2017, p. 12)
- Le troisième risque est celui de ne pas trouver de candidat adéquat. Cette situation est devenue de plus en plus courante ces dernières années, même en période de crise économique. Les raisons de cet échec peuvent être multiples : un besoin mal défini, une offre inadaptée au marché, un manque de consensus interne sur le choix du candidat, une attractivité insuffisante de l'entreprise, ou une expérience décourageante pour les candidats. Les principaux obstacles rencontrés par les employeurs sont le manque de candidats qualifiés, de compétences techniques, d'expérience ou de savoir-être, ainsi que des prétentions salariales élevées. Les signes révélateurs de ce risque incluent un faible nombre voire l'absence totale de candidats correspondant au profil recherché, une qualité médiocre des candidatures, et la perte de candidats en cours de processus de recrutement. (Hervé SOLUS, 2017, pp. 13-15)

2.1.4 La politique de recrutement

Selon Gavand, Alain : «La politique de recrutement d'une entreprise englobe l'ensemble des décisions et des actions visant à anticiper et à pourvoir tous les postes nécessaires à ses

besoins à moyen terme. Cette politique s'inscrit dans le cadre plus large de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, laquelle est intégrée à la stratégie des ressources humaines et à la stratégie globale de l'entreprise ». (Gavand, 2013, p. 34)

Donc après cette définition, Une politique de recrutement représente l'ensemble des initiatives prises par une entreprise pour attirer les meilleurs candidats et démontrer sa capacité à répondre à leurs attentes en matière de stabilité financière et de développement professionnel. En substance, recruter consiste à aligner les postes disponibles avec les compétences recherchées chez les candidats.

2.1.5 L'importance de La politique de recrutement

La phase de recrutement revêt une importance capitale pour plusieurs raisons essentielles: (Lethielleux, 2022, pp. 73-74)

1. Coût de la main-d'œuvre : Recruter implique d'engager des dépenses pour la préparation et la recherche de candidats, dont les montants varient selon les postes à pourvoir.
2. Stabilité de la main-d'œuvre : Dans un marché du travail en perpétuelle évolution, les salariés ne restent plus aussi longtemps au sein d'une même organisation. Cette mobilité accrue engendre des coûts que les départements des ressources humaines doivent anticiper, en fonction de la conjoncture économique.
3. Qualification exigée des RH : L'élévation du niveau de qualification des salariés élargit le bassin de candidats potentiels mais entraîne également une augmentation des coûts salariaux.
4. Présence syndicale : Les syndicats veillent au respect des droits des salariés et à la qualité des conditions de travail. Leur influence peut affecter les décisions quantitatives en matière de recrutement.
5. Changements technologiques : L'évolution technologique modifie les besoins des entreprises et des qualifications requises. Les recrutements s'adaptent en conséquence, parfois en remplaçant les fonctions humaines par des outils informatiques.
6. Législation du travail : Les lois du travail visent à protéger les salariés, rendant l'application de la législation de plus en plus complexe et exigeant des compétences approfondies de la part des professionnels des RH.
7. Conjoncture économique : En période économique difficile, les candidats peuvent être surqualifiés ou sous-qualifiés pour les postes disponibles. Dans le premier cas, Il est essentiel pour les recruteurs de veiller à ce que les compétences du candidat correspondent aux exigences du poste, afin d'éviter les effets indésirables d'une mauvaise adéquation.
8. Les soft skills, jugées nécessaires par 87% des recruteurs, incluent en tête l'esprit d'équipe

(57%), suivi du respect (40%) et de l'autonomie (32%). Ces critères sont utilisés pour comparer les profils des candidats et sélectionner celui qui correspond le mieux au profil idéal recherché. (Lethielleux, 2022, p. 74)

2.1.6 Le recrutement est interface entre l'organisation et le marché du travail

Recruter implique que l'entreprise cherche à acquérir les compétences nécessaires sur le marché du travail. Elle émet une offre d'emploi dans l'espoir qu'un candidat possédant les compétences requises y réponde favorablement. Ce processus repose sur trois éléments essentiels : la disponibilité des compétences sur le marché, la diffusion de l'information auprès des candidats potentiels, et l'attrait de l'offre d'emploi pour inciter les individus compétents à postuler. En faisant appel aux mécanismes concurrentiels du marché du travail, l'entreprise doit tenir compte trois éléments pour garantir le succès de son processus derecrutement : (Michel, 2014, pp. 71-73)

2.1.6.1 La disponibilité des ressources humaines sur le marché du travail

La disponibilité des compétences sur le marché du travail est un pré requis implicite pour tout processus de recrutement. Cependant, lorsque ces compétences sont spécifiques à une entreprise ou que la demande de main-d'œuvre dépasse l'offre disponible, l'entreprise peut se retrouver dans l'incapacité de trouver les compétences requises. Cette situation entraîne une déficience sur le marché du travail. Les conséquences d'une pénurie de ressources humaines peuvent être extrêmement préjudiciables pour l'entreprise.

Évaluer la disponibilité des compétences sur le marché du travail constitue un enjeu majeur de la politique de recrutement. Cela concerne non seulement les entreprises, mais également les autorités publiques, car cela guide leurs décisions en matière de formation, d'immigration et de soutien à l'emploi. (Michel, 2014, p. 71)

2.1.6.2 La signalisation de l'offre d'emploi sur le marché du travail

Le marché du travail souffre d'une circulation d'information imparfaite, ce qui signifie que les offres d'emploi ne parviennent pas toujours rapidement à tous les acteurs concernés (demandeurs d'emploi, agences de placement, etc.). Pour pallier cette imperfection, les entreprises doivent identifier les populations susceptibles de fournir des candidats et diffuser leurs offres via divers médias. Cette incertitude entraîne des coûts de transaction liés au processus de recrutement, notamment la définition des profils recherchés, la sélection des candidats et la conclusion des contrats. Les entreprises cherchent à réduire ou transférer ces coûts, en fonction de l'état du marché du travail. En période de chômage élevé, elles peuvent reporter une partie de ces coûts sur les demandeurs d'emploi et les pouvoirs publics. En

revanche, en cas de pénurie de main-d'œuvre, elles doivent intensifier leurs efforts pour attirer des candidats en augmentant leurs investissements dans la signalisation des offres. (Michel, 2014, p. 72)

2.1.6.3 L'attractivité de l'entreprise sur le marché du travail

Tout comme les entreprises rivalisent sur le marché des produits et services, elles se disputent également les meilleurs talents sur le marché du travail. Cette compétition, souvent désignée sous le terme de "guerre des talents", soulève la question de l'attractivité de chaque entreprise par rapport à ses concurrents. L'attrait d'une entreprise pour différents segments du marché du travail, qu'il s'agisse de qualifications ou de localisations spécifiques, est scruté de près par les acteurs du marché. Une entreprise peut être très attractive dans un domaine et moins dans un autre. Ainsi, la réalisation des objectifs stratégiques peut être entravée par la difficulté à attirer les talents appropriés. (Michel, 2014, p. 73)

2.2 Les étapes clés de l'optimisation du processus de recrutement

Selon Diard, Caroline Baudoin, Emmanuel Berthet, Sylvie :

«Le processus de recrutement englobe toutes les démarches visant à attirer, évaluer et intégrer les candidats essentiels pour l'entreprise, en se conformant aux réglementations légales et en optimisant les ressources financières ».(Diard Caroline, 2022)

Voici dans le tableau suivent les principales phases du processus de recrutement selon Chloé :

Tableau 1: Les étapes de recrutement

Etapes de processus de recrutement		Objectifs
Étape 1 : Préparation du recrutement	Expression du besoin	Définir les besoins spécifiques de l'entreprise
	Analyse du besoin	Évaluer la nécessité de recruter un nouvel employé
	Définition du poste et du profil	Déterminer les responsabilités et les qualifications requises pour le poste
Étape 2 : Recherche des candidatures	Recrutement interne	Conduire une campagne de recrutement en interne ciblant les employés actuels
	Choix de la méthode de recherche	Décider entre le recrutement en interne (via le service RH) ou en externe (via un cabinet de recrutement, un chasseur de têtes...)

	Recherche des candidatures externes	Mener une campagne de recrutement en externe ciblant les candidats potentiels
Étape 3: Sélection des candidats	Premier tri	Effectuer une présélection basée sur les CV et les lettres de motivation
	Entretiens	Effectuer une sélection supplémentaire après des entretiens individuels
	Tests éventuels	Effectuer une sélection supplémentaire après des tests éventuels
Étape 4: Accueil et intégration	Décision	Choisir un candidat parmi les sélectionnés à l'issue du processus de sélection
	Proposition	Fixer les conditions d'emploi du candidat retenu
	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 :CHLOÉ Guillot –soulez, Gestion des ressources humaines : Les dimensions tant stratégiques qu'opérationnelles de la fonction GRH, 16^{ème} édition, Gualino Lextenso, 2022/2023, p35-36

2.2.1 L'identification des besoins

Selon Hélène de FALCO :« Le fondement essentiel du professionnalisme dans le recrutement réside dans la définition claire des critères de recherche. Sans cette clarification, il devient difficile de distinguer un candidat "bon" d'un candidat "mauvais" ». (FALCO, 2016, p. 7)

Avant de débiter le processus de recrutement, il est essentiel de définir avec précision le poste à pourvoir en rédigeant une description détaillée des responsabilités. Cette description servira de base pour établir le profil idéal du candidat qui pourra non seulement remplir avec succès les missions du poste, mais aussi s'intégrer harmonieusement à l'équipe déjà en place. (FALCO, 2016, p. 8)

2.2.1.1 La nécessité d'effectuer un recrutement

L'entreprise envisage de recruter pour anticiper : (TRESANINI, 2013)

➤ Les évolutions futures des métiers et main d'œuvre :

Pour anticiper les changements majeurs à venir, il est utile d'examiner la pyramide des âges ou de mener des analyses spécifiques sur l'emploi par catégorie de personnel, dans une optique de GPEC.

➤ Une croissance économique :

Il s'agit de consolider les effectifs actuels. Le démarrage d'une nouvelle initiative peut dépendre de ces embauches qui représentent des opportunités de postes nouvelles plutôt que des remplacements. Dans ce contexte, il est également possible d'organiser le processus de recrutement, même si la demande devient rapidement pressante dès son énonciation, comme si l'expression du besoin engendrait immédiatement une nécessité pour le responsable en charge du recrutement.

➤ Le remplacement d'un collaborateur en mobilité interne :

Ces mouvements sont régulièrement formalisés une à deux fois par an, libérant ainsi un nombre déterminé de postes. Une fois cette redistribution effectuée, il peut arriver qu'un poste reste vacant pour deux raisons principales :

- Soit parce qu'il ne suscite que peu d'intérêt,
- Soit en raison de son haut niveau d'expertise ou de technicité.

Dans ces situations, le recours à des recrutements externes est inévitable. Parfois, la vacance du poste est due à la promotion de son titulaire vers un autre rôle au sein de l'entreprise. Cela nécessite alors un recrutement rapide, voire urgent. (TRESANINI, 2013, p. 31)

➤ Recruter pour remplacer un collaborateur en départ à la retraite :

Les départs à la retraite sont généralement organisés et pourraient être planifiés. Cependant, on constate que même dans ce contexte, les décisions de recrutement sont souvent prises au dernier moment. Peu d'entreprises se préparent à anticiper ces départs et à élaborer des plans de remplacement.

Les raisons de ces urgences sont parfois liées au souhait d'éviter la coexistence de deux collaborateurs : celui qui part à la retraite et celui qui arrive, ainsi qu'à la question des charges salariales doublées pour l'entreprise. Cela entraîne un lancement de recrutement tardif, ce qui rend impossible ou très limitée la période de transition entre l'ancien et le nouveau collaborateur.

➤ Le remplacement d'un collaborateur démissionnaire :

Un salarié démissionne et peut raccourcir son préavis en accord avec son employeur. Cependant, le nouvel employeur veut souvent une disponibilité immédiate, créant ainsi une urgence dans le recrutement pour les deux parties. Cela se traduit par un cycle de recrutement rapide et pressant.

➤ Le remplacement d'un licenciement :

En cas de rupture conventionnelle ou de licenciement, l'urgence est amplifiée, surtout si la

rupture est initiée par l'employeur pour des motifs graves comme une faute lourde, une séparation pour incompatibilité, etc. Dans ces situations, l'entreprise, désireuse de mettre fin rapidement à la collaboration, peut dispenser le collaborateur de son préavis, ce qui nécessite alors un recrutement rapide.

Ces événements peuvent créer un sentiment d'échec dans la relation, amenant l'entreprise à adapter ses critères de recrutement de manière plus subjective, presque comme si elle réagissait émotionnellement à une blessure. (TRESANINI, 2013, pp. 32-34)

➤ Le remplacement d'un collaborateur en congé :

- *Congé de maladie* : Le congé maladie de courte durée n'entraîne généralement pas de « remplacement », sauf en cas d'intérim. Pour un congé maladie prolongé, un recrutement en CDD peut avoir lieu comme, « remplaçant transitoire » cela ne garantit pas toujours une adéquation parfaite avec l'entreprise. De plus en plus, la question se pose de remplacer définitivement le titulaire du poste en congé, ce qui nécessite un vrai processus de recrutement et peut laisser le remplaçant temporaire se sentir exclu après avoir occupé le poste pendant quelques mois.
- *Le congé maternité* : Les réactions suscitées sont similaires lorsqu'il y a un soupçon initial concernant le retour de la titulaire du poste. En général, les entreprises optent pour le recours à l'intérim ou l'embauche en CDD pour pallier l'absence de la collaboratrice concernée, que ce soit pour un congé maladie ou un congé d'adoption.
- *Le congé parental d'éducation (de quelques mois à plusieurs années)* : Le remplacement temporaire d'un employé nécessite une organisation de l'employeur, souvent par le recours à un CDD ou à l'ANEM. Les événements imprévus comme les accidents ou décès obligent parfois à recruter en urgence. Cela soulève des préoccupations sur la qualité du recrutement et la transmission des connaissances en interne. Il est crucial de ne pas laisser la peur de l'avenir paralyser nos entreprises et entraver notre capacité à anticiper. (loi 90-11 art 12 et 12 bis)

2.2.1.2 La description du poste

Selon Gavand Alain : « Un poste de travail est une configuration déterminée par l'organisation, comprenant son emplacement, ses tâches et sa manière d'être exécuté, sans dépendre de la personne qui l'occupe. Il représente une situation spécifique et délimitée pour un individu ». (Gavand, 2013, p. 278)

La rédaction de la description du poste consiste à présenter de manière détaillée et objective

les responsabilités et les attentes liées à un poste vacant. Même si certains peuvent penser qu'ils ont une connaissance parfaite du poste, écrire cette description permet de finaliser la réflexion, de garantir la cohérence et l'exhaustivité des informations, et surtout, d'assurer la fiabilité du processus de recrutement. Cette rédaction établit une base solide pour l'intégration du candidat sélectionné et favorise une collaboration réussie. (Perreti, 2008, p. 240)

La description du poste est structurée en six sections principales : (FALCO, 2016)

✚ *L'intitulé du poste* : doit être pertinent, concis et refléter fidèlement le contenu du rôle. Il doit également être conforme aux classifications de la convention collective et être perçu comme valorisant par la personne qui occupera le poste.

✚ *La mission* : En quelques mots, l'intitulé du poste exprime sa raison d'être, clarifiant ainsi l'essence même de la fonction et définissant l'esprit du poste du point de vue du recruteur.

✚ *Le contexte* : Le contexte consiste à situer le poste vacant dans l'ensemble de l'organisation en fournissant les informations suivantes :

- L'organigramme, Cela offre une vue d'ensemble de l'organisation de l'entreprise et clarifie la place et les fonctions du poste à pourvoir à l'intérieur de cette structure ;
- Les rapports de hiérarchie, en indiquant la personne à qui le titulaire du poste rend compte et, le cas échéant, le nombre d'employés qu'il supervise pour un poste de gestion ;
- Les relations fonctionnelles, qui déterminent les liens de coordination à établir avec d'autres départements ou fonctions de l'entreprise. (FALCO, 2016, p. 11)

✚ *Le contenu de poste* : Cette description de poste établit les fonctions principales, les domaines d'activités spécifiques et les responsabilités essentielles du titulaire du poste.

Chaque fonction est détaillée avec une série d'activités concrètes à accomplir, souvent dans un ordre chronologique. Ces activités sont accompagnées de critères de performance pour évaluer la qualité du travail effectué. Cette clarification est cruciale pour garantir que le collaborateur comprend clairement ce qui est attendu de lui et sur quoi il sera évalué, ce qui évite les malentendus et les tensions. Il est important de reconnaître que les perceptions et les cadres de référence peuvent varier d'une personne à l'autre, donc cette clarification assure une compréhension mutuelle entre le supérieur hiérarchique et le collaborateur. (FALCO, 2016, pp. 10-12)

Et Voici ce que la description de poste doit contenir :

❖ La fiche de poste :

Constitue l'épine dorsale de toute démarche en gestion des ressources humaines. Elle

représente le point de départ essentiel pour une campagne de recrutement préliminaire, permettant de définir avec précision les multiples facettes d'un poste, y compris ses exigences, critères de sélection, ainsi que les paramètres pour évaluer les candidats. (Diard Caroline, 2022)

❖ Le profil de poste :

Repose sur la définition de la mission principale. C'est la raison fondamentale pour laquelle le poste existe, ce qui justifie le besoin d'avoir quelqu'un à ce poste spécifique. Il est crucial de distinguer la "mission" des "tâches" : par exemple, le rôle d'une hôtesse standardiste ne se limite pas uniquement à répondre au standard et à accueillir les clients, mais surtout à créer une première impression positive de l'entreprise. C'est sur cette base qu'elle sera évaluée, et c'est là-dessus qu'elle sera jugée à la fin de l'année pour déterminer si elle remplit efficacement son rôle ou non, impactant ainsi l'image de l'entreprise. (FALCO, 2016, p. 19)

Tableau 2: le contenu de la fiche de poste

IDENTIFICATION DE L'EMPLOI	<ul style="list-style-type: none">- Dénomination du poste- Catégorie professionnelle- Niveau de classification- Service et département- Historique (création/remplacement/autre)- Rapports hiérarchiques
MISSIONS / ACTIVITES ET TACHES	Ensemble de tâches de même nature Concourant à un résultat observable Taches Opérations types fixant le déroulement du travail
M O Y E N S	Ressources techniques, humaines et financières dédiées à l'accomplissement des tâches
COMPETENCES REQUISES	Ensemble des compétences en termes de : <ul style="list-style-type: none">- savoir (connaissances acquises : études et pratique)- savoir-faire (aptitudes professionnelles)- savoir-être (compétences cognitives en milieu professionnel, relations au temps, à l'espace, aux autres)
CONDITIONS DE L'EMPLOI	Horaires / port de vêtements professionnels/travail en équipe...

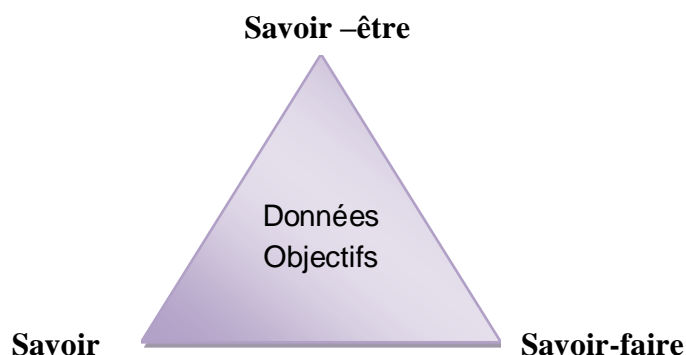
MODES D'ÉVOLUTIONS ENVISAGEABLES	Voies d'accès et débouchés possibles de l'emploi.
---	---

Source: (Jean MARIE PERETTI, juin 2009, p. 52)

2.2.1.3 Établir le profil du poste de travail

Une fois que les fondations concrètes et objectives du recrutement ont été posées à travers la description du poste, il devient essentiel de définir le profil requis pour occuper ce poste. Ce profil englobe les compétences, les traits de personnalité, le niveau d'éducation et les expériences nécessaires pour exceller dans le rôle. Il est directement déduit de la description des responsabilités du poste et des exigences spécifiques associées à la fonction. De plus, il est enrichi par une analyse approfondie de l'équipe existante, afin de déterminer comment le nouvel employé pourra s'y intégrer harmonieusement et contribuer à son développement. Bien qu'il puisse être tentant de définir le profil au fur et à mesure de l'élaboration de la description du poste, il est crucial de rappeler que la qualité et l'objectivité de ce travail dépendent de la rigueur avec laquelle chaque étape du processus est suivie. (FALCO, 2016, p. 21)

Figure 2: Les composantes d'un profil de poste de travail



Source : "Maîtriser ses recrutements", Hélène de FALCO, 2016, Éditeur : Dunod page 19

2.2.1.3 Définition de Référentiel de compétences

Selon Hélène de FALCO : « Le référentiel de compétences est une compilation des compétences nécessaires pour occuper un poste. Habituellement, cette approche vise à définir les types d'emplois par un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être ». (FALCO, 2016, p. 38)

Tableau 3: Les Compétences requises de travail pour l'évaluation d'un recrutement

Type	Description
Compétences de base/fondamentales	Les compétences de base en lecture, écriture et calcul sont essentielles pour obtenir un emploi rémunérateur qui répond aux besoins quotidiens. Ces compétences sont également indispensables pour poursuivre l'éducation, se former et acquérir des compétences techniques et professionnelles transférables, ce qui augmente les chances d'accéder à des emplois de meilleure qualité.
Compétences professionnelles ou techniques	Les compétences spécialisées, les connaissances ou l'expertise technique requises pour accomplir des tâches particulières.
Compétences personnelles	Les caractéristiques personnelles qui impactent les pratiques de travail : honnêteté, intégrité, fiabilité et éthique professionnelle.
Compétences Professionnelles clés	Les compétences à acquérir et à s'adapter, à lire, écrire et compter de manière fluide, à écouter et communiquer de manière efficace, à faire preuve de créativité, à résoudre les problèmes de manière autonome, à gérer ses propres tâches, à interagir avec ses collègues, à travailler en équipe ou en groupe, à maîtriser les technologies de base, à exercer un leadership efficace et à être supervisé avec diligence.

Source : Bureau international du travail, « Améliorer l'employabilité des jeunes : l'importance des compétences professionnelles clés » page 2

2.2.1.4 Le choix du contrat de travail

Le choix du contrat de travail revêt une grande importance pour l'employeur et le collaborateur, car il définit les bases des relations futures. Ce choix dépend du profil du poste et du contexte du recrutement. Il peut également entraîner des avantages financiers accordés par les pouvoirs publics pour certains candidats. Les différents types de contrats de travail doivent être bien compris pour prendre la décision appropriée. (FALCO, 2016, p. 38)

Voici dans le tableau suivantes les principales phases des contrats de travail selon Lethielleux, Laëtitia :

Tableau 4 : Les principaux contrats de travail

Les principaux contrats de travail	
Le CDI (Contrat à durée indéterminée)	Le contrat à durée indéterminée (CDI) représente la forme standard et générale de relation de travail. Il est caractérisé par son absence de limitation temporelle. Sa résiliation peut être initiée de manière unilatérale par l'employeur (pour des raisons personnelles ou économiques, mise à la retraite), par le salarié (démission, départ à la retraite), par un accord mutuel entre les deux parties (rupture conventionnelle), ou en raison de situations extérieures imprévues (cas de force majeure).
Le CDD (Contrat à durée déterminée)	L'utilisation du contrat à durée déterminée (CDD) est strictement réglementée : <ul style="list-style-type: none">- Un CDD ne peut être conclu que pour accomplir une tâche spécifique et temporaire, et uniquement dans les cas prévus par la loi.- Il ne peut pas être utilisé pour combler de manière permanente un poste lié à l'activité habituelle et continue de l'entreprise (risque de requalification en CDI).- Un CDD est établi pour une durée précise et déterminée, mentionnée explicitement dans le contrat. Il prend fin soit à la date convenue, soit, en l'absence de terme précis, lorsque l'objectif pour lequel il a été conclu est atteint (retour du salarié remplacé, fin de saison, etc.).

Source : CHLOE Guillot –soulez, Gestion des ressources humaines : Les dimensions tant stratégiques qu'opérationnelles de la fonction GRH, 16^{ème} édition, Gualino Lextenso, 2022/2023, p37

2.2. 2 Les sources de la cooptation des candidatures « sourcing »

Définition de « sourcing » : Selon Gavand, Alain : Le sourcing implique l'identification et la collecte de profils de candidats pour pourvoir un poste spécifique ou un ensemble de postes vacants au sein de l'entreprise. (Gavand, 2013, p. 307)

2.2.2.1 Cibler une filière de recrutement

1-*candidatures internes* : favorise la rétention des employés et maintient les valeurs de l'entreprise, bien que cela puisse entraîner un manque de renouvellement des équipes. De plus, ce choix est économiquement avantageux car la diffusion des informations se fait via Les moyens de communication internes de l'entreprise, tels que l'intranet, le journal interne et l'affichage dans les locaux. (Lethielleux, 2022, p. 79)

2-*Candidats externes*: Stimule la dynamique et enrichit les perspectives. Habituellement, les services des ressources humaines utilisent divers moyens de communication pour attirer ces candidatures, tels que les organismes de placement, les cabinets de recrutement pour les cadres, ainsi que la presse spécialisée ou régionale. (Lethielleux, 2022, p. 80)

3- *Les candidatures spontanées* : sont également à considérer, Lorsque des candidats soumettent spontanément leur candidature à une entreprise sans répondre à une annonce particulière. Ce mode de recrutement peut être bénéfique car il peut fournir des candidats qualifiés rapidement, si l'entreprise a su conserver et classer ces demandes de manière appropriée. (Lethielleux, 2022, p. 80)

4- *Première révolution : le recrutement Web 1.0* :

A été marquée par l'émergence des sites emploi, ou "jobboards", qui ont remplacé les annonces traditionnelles en " papier". Ces plateformes ont introduit un nouveau mode de sourcing où des milliers d'offres d'emploi sont diffusées simultanément, permettant aux candidats de les rechercher via des moteurs de recherche intégrés. De plus, ces sites offrent des CVthèques où les candidats peuvent déposer leurs profils, recevant ainsi des alertes sur les offres correspondant à leurs compétences. Cependant, malgré cette transition vers le recrutement en ligne, le processus est resté largement unidirectionnel, de l'entreprise vers le candidat. La deuxième révolution, qualifiée de "communicationnelle", implique une transformation plus profonde vers un modèle de recrutement plus interactif et collaboratif . (Gavand, 2013, p. 308)

5-*Deuxième révolution : le recrutement Web 2.0* :

La deuxième révolution dans le domaine du recrutement, amorcée à la fin des années 2000, est caractérisée par l'émergence et la popularité croissante des réseaux sociaux, définissant ainsi l'ère du recrutement Web 2.0. Ces plateformes sociales, basées sur la théorie des six degrés de séparation, ont connu une expansion remarquable, avec des géants comme Facebook dépassant le milliard d'utilisateurs et des acteurs professionnels comme LinkedIn et Viadeo rassemblant respectivement des centaines de millions d'utilisateurs. Cette évolution a profondément transformé le processus de recrutement en facilitant une communication plus

directe et interactive entre recruteurs et candidats. Les réseaux sociaux professionnels ont été particulièrement plébiscités, offrant une efficacité accrue à moindre coût tout en renforçant la marque employeur des entreprises. Une étude menée par Viadeo en 2011 a souligné que les professionnels des ressources humaines étaient de plus en plus enclins à privilégier l'utilisation des réseaux sociaux professionnels pour leurs activités de recrutement. L'adoption généralisée de ces plateformes professionnelles a été remarquable, avec plus de six professionnels des ressources humaines sur dix affirmant les utiliser régulièrement dans leurs fonctions, comparativement à un quart seulement pour les réseaux sociaux personnels. Cette tendance s'est intensifiée au cours des années suivantes, témoignant de l'impact significatif des réseaux sociaux sur les pratiques de recrutement au cours de cette période. (Gavand, 2013, p. 309)

6-Les annonces dans la presse : Avec l'avènement d'Internet, les annonces dans la presse ont perdu de leur importance dans les stratégies de recrutement, étant reléguées à un rôle secondaire. Elles demeurent toutefois utilisées par certaines entreprises désireuses de cultiver une image de recruteurs ou de promouvoir leurs activités. Pour certains postes spécifiques, notamment dans la Presse Quotidienne Régionale et les revues spécialisées, elles demeurent un moyen efficace de communication avec les candidats. (FALCO, 2016, p. 45)

7-Les écoles et les universités : Les écoles, particulièrement celles qui sont bien établies dans le domaine, et les associations d'anciens élèves qu'elles ont mises en place pour favoriser les échanges entre leurs membres et les entreprises, représentent une voie de recrutement prometteuse, surtout si vous êtes ouvert à embaucher des débutants. Les écoles de commerce, d'ingénieurs et même certaines universités sont souvent hautement organisées dans ce domaine. Si vous choisissez cette approche mais que vous manquez de connaissances sur les écoles pertinentes, vous pouvez consulter des guides disponibles dans les chambres de commerce, les chambres de métiers et sur Internet. (FALCO, 2016, p. 45)

8- les antennes de l'agence nationale d'Emploi (ANEM) : est l'organisme responsable du service public de l'emploi en Algérie, qui a évolué à partir de l'ONAMO créé en 1962, est l'organisme central pour le service public de l'emploi en Algérie. Au fil du temps, elle a été renforcée par des mesures telles que la création de la CNAC pour l'indemnisation des travailleurs licenciés et l'ANSEJ pour le soutien aux jeunes entrepreneurs. En 2004, l'ANEM a vu son mandat élargi avec l'introduction d'agences d'emploi privées, reflétant une évolution majeure dans son fonctionnement et son rôle dans le marché du travail algérien. (Wikipedia, 2023)

9- Les cabinets de recrutement : jouent un rôle important en prenant en charge une partie

significative du processus de recrutement, vous présentant uniquement les candidats finalistes pour les entretiens. Cependant, il est essentiel de prendre le temps de définir précisément vos besoins avec le consultant. (FALCO, 2016, p. 46)

2.2.2.2 Rédaction de l'offre d'emploi

Selon Diard :« L'annonce, essentielle dans le sourcing, est rédigée en tenant compte de la description du poste et du profil recherché. Elle doit respecter les obligations légales telles que la non-discrimination, être rédigée en français et ne pas tromper les candidats. Son but est d'informer et d'inciter les candidats à postuler, tout en servant de moyen de promotion de l'entreprise et du poste. Elle agit également comme un outil de sélection en permettant un premier tri des candidatures. Certaines entreprises choisissent de divulguer leur identité dans l'annonce, tandis que d'autres préfèrent rester anonymes, ce qui relève d'une décision de communication ». (Diard Caroline, 2022)

Tableau 5 : Les principaux éléments entourant l'annonce d'une offre d'emploi

Éléments	Explications
Préalables à l'annonce	<ul style="list-style-type: none">• identifier le candidat cible à partir du profil établi• définir la durée et le suivi de l'annonce• Choisir les médias les plus appropriés• rédiger le texte de l'annonce de façon claire et détaillée• Fixer les dates de parution• Respecter les contraintes des médias sélectionnés
Spécificité du contenu	<ul style="list-style-type: none">• Indiquer clairement la raison sociale de l'organisation si l'annonce n'est pas anonyme• Présenter brièvement l'organisation (nom, taille, secteur d'activité)• Décrire le profil du poste, les exigences et les fourchettes salariales proposées• Préciser les contacts à établir et la date limite pour postuler
Discrimination	<ul style="list-style-type: none">• Se conformer aux lois en vigueur dans la formulation de l'annonce• Utiliser des titres de poste pour désigner les emplois plutôt que des caractéristiques personnelles

Modalités de l'annonce	<ul style="list-style-type: none">• Contacter les supports choisis (journaux, radio, etc.)• Sélectionner le format d'annonce en fonction de plusieurs critères (importance du poste, prestige de l'organisation, budget)• Choisir un support qui répond aux besoins de l'organisation (tirage, coût)• Réserver un emplacement dans les médias choisis et vérifier que l'annonce est publiée en temps voulu et conformément aux spécifications souhaitées
------------------------	---

Source : Lethielleux Laëtitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines : Pour saisir les concepts fondamentaux de la GRH, 15^{ème} édition, Gualino Lextenso, 2022, p80

2.2.3. La sélection des candidatures

2.2.3.1 Les tris des candidatures

Les recruteurs utilisent divers outils pour sélectionner les candidats qui répondront aux besoins de l'entreprise. Cependant, il existe des règles légales encadrant le processus de recrutement pour prévenir toute forme de discrimination ou d'abus. Ainsi, les candidats doivent être informés à l'avance des méthodes et techniques qui seront utilisées pour les accompagner dans le processus de recrutement. (Lethielleux, 2022, p. 82)

➤ *Le curriculum vitae* : Le CV, ou curriculum vitae, permet aux recruteurs de faire un premier tri parmi les candidatures en fonction des besoins spécifiques du poste. Il comprend généralement des sections telles que l'expérience, la formation et les compétences. Les recruteurs évaluent rapidement les CV, en passant souvent moins de 30 secondes dessus. Un CV mal présenté ou comportant des fautes d'orthographe peut donner une mauvaise impression. Le critère du savoir-être est considéré comme le plus important pour le recrutement, suivi de l'expérience, tandis que le diplôme perd de son importance. (Lethielleux, 2022, p. 83)

➤ *La lettre de motivation* : La lettre de motivation vise à informer le futur employeur des motivations du candidat à postuler pour le poste proposé. Généralement, les candidats mettent en avant l'adéquation de leur profil avec les besoins de l'entreprise. La lettre de motivation est souvent rédigée à la main, ce qui démontre l'investissement du candidat dans sa candidature et sa réflexion sur les raisons pour lesquelles il souhaite rejoindre cette entreprise spécifique. Dans certains cas, la lettre de motivation peut également être soumise à une analyse graphologique, une technique prétendant révéler les traits de personnalité du candidat à partir de son écriture. Cependant, bien que cette pratique existe,

elle n'est pas largement répandue et ne peut pas à elle seule déterminer l'issue de la candidature. (Lethielleux, 2022, p. 83)

2.2.3.2 Le choix des techniques et des méthodes

➤ *Les Entretiens :*

L'entretien reste la phase centrale du processus de recrutement, malgré la diversification des méthodes d'évaluation. Les candidats doivent souvent participer à plusieurs entretiens avec divers interlocuteurs avant de recevoir une offre d'emploi. C'est lors de ces entretiens que la motivation du candidat est évaluée et que des informations essentielles sur son parcours professionnel et ses objectifs futurs sont recueillies. En parallèle, ces entretiens permettent également de présenter à candidat les détails de l'entreprise et du poste à pourvoir. (Chloé, 2023, p. 44)

Les entretiens varient en termes de format et de déroulement selon le tableau suivant :

Tableau 6: Les formes d'entretien

Formes d'entretien	
L'entretien en face-à-face	Il s'agit de l'entretien le plus courant, généralement réalisé en tête-à-tête avec le recruteur. Il peut se dérouler sous forme d'entretien en chaîne, où plusieurs entretiens se succèdent dans la même pièce avec différentes personnes, ou sous forme d'entretien ambulatoire, où les entretiens ont lieu dans les bureaux respectifs de différents membres de l'entreprise.
L'entretien par jury	Cet entretien implique plusieurs membres de l'entreprise, tels que l'employeur, le responsable des ressources humaines, un psychologue ou le chef du service concerné. Cette approche permet aux membres du jury de partager leurs impressions et d'évaluer les candidats sur une base commune.
L'entretien en groupe	Cela peut être une réunion informative où l'entreprise et le poste à pourvoir sont présentés aux candidats, ou bien une véritable épreuve de sélection. Les candidats peuvent être invités à se présenter et à discuter du poste à tour de rôle, à débattre d'un sujet donné par les recruteurs, ou à discuter librement sans consignes spécifiques.
Conduite de l'entretien	
L'entretien directif	Le recruteur mène l'entretien de manière structurée en suivant un plan préétabli, posant des questions demandant des réponses courtes et précises.

L'entretien non directif	Le recruteur permet au candidat de se présenter sans poser de questions initiales. Une fois la présentation terminée, le recruteur peut demander des clarifications sur certains points.
L'entretien semi-directif	L'entretien se déroule sous forme de discussion, le recruteur cherchant à mettre le candidat à l'aise pour mieux comprendre sa personnalité.

Source : CHLOE Guillot –soulez, Gestion des ressources humaines : Les dimensions tant stratégiques qu'opérationnelles de la fonction GRH, 16^{ème} édition, Gualino Lextenso, 2022/2023, p44

➤ *Les tests :*

Un test consiste en une situation expérimentale standardisée conçue pour susciter un comportement spécifique chez un individu. Ce comportement est ensuite évalué en le comparant statistiquement à celui d'autres individus confrontés à la même situation, ce qui permet de classer le sujet examiné soit de manière quantitative, soit de manière typologique. (Gavand, 2013, p. 401)

Il existe plusieurs types de tests :

- Les tests de personnalité : Les tests de personnalité permettent d'évaluer les softs skills, les comportements et les attitudes des individus, offrant ainsi un aperçu de leur adaptabilité et de leur capacité à travailler en équipe.
- Les tests de mise en situation : Les simulations professionnelles permettent d'évaluer les réactions d'un candidat face à différentes situations. Leur simplicité et leur rapidité en font des outils efficaces pour évaluer avec précision les compétences d'un candidat.
- Les tests d'aptitudes cognitives : Évaluent l'attention et la mémoire d'un individu. Principalement réservées aux postes spécialisés à forte responsabilité, ces évaluations fournissent un aperçu du potentiel d'un individu. (Forest, 2023)
- L'assessment center : Également appelé centre d'évaluation, est un dispositif d'évaluation qui fait intervenir plusieurs évaluateurs et utilise différentes techniques pour évaluer les comportements des individus, souvent à travers des simulations qui reflètent des situations professionnelles réalistes et standardisées. Les exercices sont minutieusement observés et analysés de manière méthodique. (Gavand, 2013, p. 415)

2.2.4. La finalisation de la chaîne de recrutement

Elle passe par plusieurs étapes :

2.2.4.1 La prise de la décision

La décision prise lors du recrutement engage l'entreprise. En cas de sous-performance du candidat retenu pendant sa période d'essai, il sera nécessaire de recommencer tout le

processus. Il est donc préférable que la décision soit prise de manière collective. Les acteurs impliqués peuvent inclure le service des ressources humaines/recrutement, le manager et parfois la direction. Pour guider le processus, une grille d'aide à la décision peut être utilisée, permettant de classer les candidats en fonction de critères prédéfinis auxquels des coefficients de pondération peuvent être ajoutés. Il est important de noter qu'une grille d'aide à la décision reste un outil d'assistance et que le candidat classé en troisième position peut finalement être

2.2.4.2 L'embauche à l'essai

C'est la dernière étape avant l'embauche définitive, conçue pour faciliter au maximum l'intégration du nouvel employé et évaluer concrètement l'adéquation du candidat avec le poste et l'équipe dans laquelle il sera intégré. La période d'essai doit être menée avec rigueur et comporte plusieurs aspects importants :

- Clarifier les critères d'évaluation à la fin de la période d'essai pour le collaborateur.
- Réaliser des points réguliers sur les aspects positifs et négatifs de son intégration. Des entretiens formels et réguliers sont indispensables pour faciliter les échanges, fournir toutes les informations nécessaires et offrir des occasions à la personne pour exprimer ses interrogations. Ces moments de communication sont essentiels pour que le candidat puisse appréhender l'entreprise, son environnement et ses valeurs, et pour qu'il comprenne ce qui est attendu de lui d'un point de vue qualitatif et informel.
- La période d'essai constitue le dernier filtre du processus de recrutement. Il est primordial de l'utiliser pleinement afin de recueillir toutes les informations nécessaires pour étayer votre décision finale. Avant l'arrivée du nouvel employé, il est nécessaire de définir les points essentiels et critiques sur lesquels vous souhaitez obtenir des garanties, afin de vous assurer qu'il sera en mesure de remplir le rôle attendu dans le délai imparti. Il est parfois nécessaire de créer des situations spécifiques pour évaluer ces points clés, étant donné que la période de travail ne permet pas toujours de les tester tous naturellement. (FALCO, 2016, p. 170)

2.2.4.3 Gestion des actions d'intégration

Une intégration réussie des nouveaux employés dans l'entreprise est essentielle pour favoriser leur succès dans leur nouveau poste. Le processus de recrutement représente un changement d'emploi pour le nouvel employé, Cela implique généralement des ajustements psychologiques et requiert une période d'adaptation et d'apprentissage progressive. Le programme d'intégration, également appelé « onboarding », vise à fournir au nouvel employé des informations complètes sur plusieurs aspects, notamment :

- La structure organisationnelle de l'entreprise et le mode de fonctionnement du service auquel il est assigné.
- Les personnes en contact direct avec le poste, incluant la description de leurs fonctions et la personnalité du titulaire actuel.
- Les aspects relatifs à la rémunération, aux avantages sociaux et aux dispositions de la convention collective en vigueur.
- Les processus internes de l'entreprise, comme le règlement intérieur.
- Les interactions avec l'environnement professionnel du poste, telles que les relations avec les clients, les fournisseurs et les administrations.
- La familiarisation avec les tâches et responsabilités associées au poste.

Une intégration réussie permet de prévenir le turnover à court et à long terme, ainsi que les coûts associés à de nouveaux recrutements. (Chloé, 2023, p. 48)

2.3. La relation entre le recrutement et la gestion des talents

Aujourd'hui, les directeurs des ressources humaines (DRH) et les managers sont confrontés à une problématique centrale : celle de fidéliser les meilleurs talents actuels tout en recrutant les leaders de demain. Dans un contexte économique de plus en plus complexe et concurrentiel, il apparaît que la réussite des entreprises est en partie déterminée par la qualité de leurs collaborateurs.

Les entreprises rivalisent pour attirer les meilleurs talents, certaines en misant sur l'innovation pour séduire les candidats, d'autres en investissant massivement dans la formation. Elles cherchent à renforcer leur marque employeur pour attirer les talents, faisant face à une compétition intense souvent qualifiée de "pénurie de talents" ou de "guerre des talents". (Mahrane, 2017, p. 10)

2.3.1. Les aspects généraux sur la gestion des talents

2.3.1.1 La notion du Talent

Selon Chaminade Benjamin : La notion de talent, tout comme celle de compétence, varie selon les perspectives. Parfois, elle englobe divers éléments de l'individu tels que sa personnalité, ses connaissances, ses intérêts et son expérience. D'autres fois, elle désigne une personne exceptionnellement douée dont les compétences contribuent de manière significative au fonctionnement et aux résultats de l'entreprise, en lui offrant une base pour se développer.

Quelle que soit la définition retenue, les talents représentent une valeur ajoutée importante pour les entreprises. C'est pourquoi elles rivalisent souvent pour attirer ces individus dans leurs

rangs, et commencent à accorder une grande importance aux systèmes de fidélisation, le considérant à la fois comme une arme offensive et défensive dans cette compétition. (Chaminade, 2008, p. 74)

- **Le talent comme une valeur**

Le mot "talent" évoque des valeurs positives, souvent associées à des capacités naturelles ou développées par l'expérience et l'effort. Il désigne des compétences, des savoir-faire et des aptitudes remarquables. Contrairement à quelque chose de théorique ou abstrait, le talent est concret et observable, se manifestant à travers la pratique et les résultats obtenus. (Mahrane, 2017, p. 13)

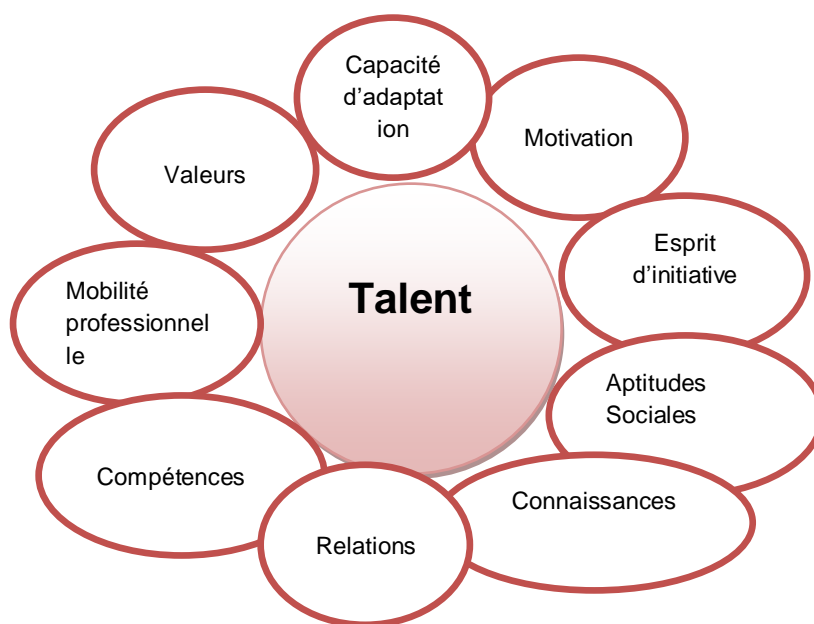
- **Le talent comme une exception originale et unique**

Le talent est souvent vu comme une rare qualité exceptionnelle (don), une combinaison rare de compétences qui distingue une personne. Cette aptitude remarquable se manifeste à travers des réalisations concrètes dans divers domaines tels que l'art, l'intellect, le sport, entre autres. Il définit également la personne elle-même, perçue comme douée ou dotée de ces capacités spéciales. (Mahrane, 2017, p. 13)

- **Les domaines d'expression du talent**

Le talent englobe divers aspects tels que la mobilité professionnelle, l'amélioration des performances individuelles, ainsi que l'évaluation et la gestion des compétences au sein de l'organisation. Le rôle du manager est de placer chaque individu là où il peut le mieux contribuer à la réussite à long terme de l'entreprise. Le talent ne se limite pas à un domaine spécifique ;Il comprend les connaissances, les compétences, la mobilité, les valeurs, l'adaptabilité, la motivation, l'initiative et les compétences sociales. Il n'est pas exclusivement associé aux postes de haut niveau, et il n'est ni figé ni acquis définitivement. Pour le manager, la clé réside dans l'identification et l'attribution des bons postes aux bonnes personnes à l'intérieur de l'organisation. (Mahrane, 2017, p. 13)

Figure 3: Les différents domaines où s'exprime le talent



Source : "Management des talents", Martin Pascal et Hofaidhllaoui Mahrane, 2017, Editeur : Vuibert Page 14

➤ *La Guerre des Talents :*

L'origine de l'expression "guerre des talents" demeure incertaine, mais il est probable qu'elle ait été popularisée par le général Garry Parks, responsable du recrutement dans le Corps des Marines américain. Reconnaissant que la force d'une armée dépende avant tout de la qualité de ses soldats, il a souligné que l'armée, tout comme les entreprises privées, était engagée dans une bataille pour attirer les meilleurs talents.

Dans cet esprit, le contexte commercial devient de plus en plus compétitif. Les entreprises ne rivalisent plus seulement pour offrir les meilleurs produits ou services, mais aussi pour attirer les mêmes profils de talents sur le marché du travail. (Chaminade, 2008, p. 73)

➤ *La gestion des talents (talent management) :*

La gestion des talents représente une approche stratégique en matière de gestion des ressources humaines. Elle englobe un ensemble d'initiatives visant à attirer, fidéliser et développer les collaborateurs de grande valeur au sein de l'entreprise. Concrètement, cela implique d'instaurer des pratiques pour séduire les meilleurs candidats, les motiver et les encourager à s'épanouir au sein de l'organisation. Contrairement à une approche ponctuelle basée sur les besoins immédiats de l'entreprise, la gestion des talents se distingue par une anticipation des futurs besoins et une vision à long terme, visant à maintenir durablement des employés de grande qualité qui contribuent de manière significative à la réussite de l'entreprise. (Qualtrics)

La gestion des talents offre des solutions novatrices pour répondre aux défis nationaux et internationaux actuels, en intégrant notamment des outils basés sur les nouvelles technologies et les réseaux sociaux. Cela se manifeste à travers plusieurs aspects :

- Une transition nécessaire de la GPEC vers une approche axée sur la valeur ajoutée des collaborateurs, mettant en avant leurs compétences et contributions spécifiques.
- L'émergence du marketing RH, qui met en lumière la marque employeur et valorise l'image de l'entreprise pour attirer les meilleurs talents.
- La gestion efficace de l'intégration et de la rétention de la génération Y, ainsi que la lutte contre le manque de talents dans les économies émergentes. (Cairn.info, 2017)

2.3.2 Types de relations entre Talent, Compétence et Potentiel

2.3.2.1 Talent et compétence

- **Les Points de convergence**

Trois similitudes entre les concepts de talent et de compétence méritent d'être soulignées. Tout d'abord, leur orientation vers l'action : tant le talent que la compétence requièrent une mise en pratique pour prendre forme. Leur développement se réalise par l'exercice ; en l'absence d'utilisation, ils régressent ou s'effacent. Aucune autre voie n'est envisageable à cet égard. Ensuite, ils partagent le même mode de validation : celui-ci émane du regard et du jugement extérieur, car ni le talent ni la compétence ne peuvent être auto-décrités. Enfin, ces deux notions s'inscrivent dans une logique de résultats et de performance. Pour la compétence, cela peut signifier l'atteinte d'un seuil défini ; quant au talent, il aspire à une excellence continue, à la recherche de la meilleure performance possible. (Maurice, 2015, p. 94)

- **Les points de divergence**

Trois distinctions majeures entre la gestion des compétences et la gestion des talents se dégagent. Tout d'abord, la portée du public ciblé : la gestion des compétences concerne l'ensemble des collaborateurs, tandis que la gestion des talents s'adresse à un groupe restreint de personnes exceptionnelles, représentant l'élite dans leur domaine. Ensuite, la nature du référentiel : les compétences sont définies et évaluées selon un cadre établi, alors que les talents échappent à tout référentiel préétabli et exigent une approche individualisée. Enfin, la méthode de mesure : alors que les compétences peuvent être évaluées sur une échelle et comparées à un standard, les talents se distinguent par leur unicité et leur évaluation se fait souvent de manière sélective, visant à démontrer l'excellence absolue plutôt que relative. (Maurice, 2015, p. 95)

2.3.2.2 Talent et potentiel

Le concept de haut potentiel se réfère à une personne jugée apte à occuper un poste de direction au sein d'une organisation. Sa définition varie selon les cultures et les pays. Les entreprises anglo-saxonnes intègrent généralement cette notion dans leurs processus de gestion de carrière et ont développé des outils spécifiques tels que l'évaluation à 360 degrés, le coaching, les centres d'évaluation, les universités d'entreprise, etc.

Le principal point de convergence entre talent et potentiel réside dans la motivation. Le potentiel inclut une composante psychologique qui se manifeste à travers la motivation. En effet, le potentiel et le talent partagent le trait de détermination et de volonté. La distinction majeure entre potentiel et talent réside dans leur temporalité. Le potentiel se concentre sur l'avenir, basé sur une évaluation anticipée pour un poste donné, tandis que le talent peut être déjà présent dans le présent. Le potentiel est une projection sur le futur, tandis que le talent représente une réalité actuelle, bien que perfectible. Le talent est un potentiel déjà confirmé. Bien que la gestion des talents soit souvent axée sur les postes de direction et les cadres supérieurs, il est essentiel de repérer les talents à tous les niveaux de la hiérarchie, même sur des postes moins visibles ou difficiles à pourvoir. (Maurice, 2015, pp. 96-97)

2.3.2 Le rapport dialectique entre le recrutement et la gestion des talents

L'interaction entre le recrutement et la gestion des talents constitue un pilier essentiel pour les organisations modernes. En effet, ces deux processus interagissent de manière dialectique, chacun influençant et enrichissant l'autre dans la quête des meilleurs profils. Comprendre cette dynamique complexe permet d'optimiser les stratégies de recrutement et de maximiser l'impact de la gestion des talents sur la performance globale de l'entreprise.

2.3.2.1 Stratégies d'Attirer des talents

- **Développer une image de marque employeur attractive :**

Avant de convaincre, il est important de séduire et d'intéresser. Les recherches démontrent que les talents sont attirés par les entreprises dont la marque employeur reflète leurs propres valeurs. Les entreprises dotées d'une marque forte ont souvent un avantage, car elles offrent une perception de sécurité et de fiabilité pour les candidats. Pour un talent, au-delà de la marque employeur, plusieurs attentes sont à considérer : la marque agit comme un accord économique et psychologique, non seulement juridique. (Maurice, 2015, p. 114)

- **Identifier en interne les talents à développer :**

Recruter des talents est important, mais leur performance dépend également d'un contexte favorable. Face aux échecs fréquents des recrutements externes, de nombreuses organisations

optent désormais pour le développement d'une culture axée sur le "talentship", favorisant l'éclosion des talents en interne pour répondre aux besoins présents et futurs. Cette orientation est soutenue par de nombreux auteurs anglo-saxons qui promeuvent un nouveau modèle de ressources humaines plaçant les talents au cœur des préoccupations. Ainsi, un nouveau contrat psychologique émerge, où l'entreprise recherche des salariés dotés de différences uniques, tandis que les salariés cherchent des entreprises leur offrant des conditions propices à l'épanouissement de leurs talents. L'avenir semble appartenir aux collaborateurs qui cultivent leurs spécificités et trouvent des stratégies pour devenir irremplaçables.

Dans ce contexte, le rôle essentiel du manager de proximité est de détecter les talents en interne et de les accompagner dans leur développement. Ce duo "manager-talent" revêt une importance capitale. Il est important de souligner que certains talents peuvent se percevoir comme des divas, nécessitant une gestion adéquate de la part de l'entreprise et du manager afin d'optimiser leurs performances au sein de l'organisation. (Maurice, 2015, p. 118)

2.3.2.2 Stratégies de Recrutement des Talents

- **Intégrer la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) :**

Selon la norme ISO 26000, la (RSE) se définit comme : « une approche où les entreprises intègrent de manière volontaire les enjeux sociaux, environnementaux et économiques dans leurs opérations et leurs interactions avec leurs parties prenantes ».

Intégrer une approche de (RSE) n'est pas seulement un impératif éthique, mais aussi une stratégie gagnante pour attirer les talents, en particulier parmi les générations Y et Z. Les talents ne sont plus uniquement attirés par les perspectives de carrière ou les salaires attrayants, mais cherchent des entreprises qui partagent leurs valeurs et s'engagent dans des actions sociales et environnementales responsables. Ainsi, une démarche RSE bien établie peut devenir un puissant levier de recrutement, incitant les candidats à rejoindre une entreprise alignée avec leurs convictions et leur vision du monde. (Corinne, 2020, p. 84)

Favoriser la diversité au sein de ses équipes : La diversité doit être ancrée dans la culture et l'identité même de l'entreprise. Elle constitue un véritable levier de performance en attirant des talents aux parcours et aux perspectives variés. En plus de renforcer son image, la diversité permet de pallier la pénurie de compétences, de stimuler l'innovation et de mieux répondre aux attentes des clients. La promotion de la diversité et de l'égalité, dans le cadre d'une démarche RSE, peut s'articuler autour des axes suivants : (Corinne, 2020, p. 85)

Tableau 7: Axes stratégiques pour la promotion de la diversité et de l'égalité dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Axes pour une stratégie d'inclusion	Axes pour une stratégie d'inclusion
Promouvoir la diversité culturelle par la formation	Comprendre pleinement les pratiques et les traditions propres à chaque pays est essentiel pour favoriser un environnement collaboratif et productif, en dépit des diversités culturelles.
Promouvoir la diversité des personnes en situation de handicap	-Faire participer les managers de proximité dans le processus de recrutement, d'intégration et de rétention des employés. -Déconstruire les préjugés et les idées préconçues sur le handicap. -Instaurer des ajustements qui bénéficient à l'ensemble des employés.
Promouvoir la mixité et permettre l'évolution professionnelle des femmes vers de plus hautes fonctions	Instaurer des programmes de mentorat ou de coaching pour soutenir et guider les employés dans leur progression professionnelle.
Promouvoir l'engagement citoyen	Favoriser un équilibre entre le travail et la vie personnelle pour soutenir les employés ayant des responsabilités familiales. Créer un cadre de travail qui encourage le bien-être. Tard le soir.

Source : Souissi Corinne, *Gérer les talents avec la psychologie positive : Attirer, recruter, fidéliser et manager*, 1^{ère} édition, Gereso, 2020, page 85-86

• **Le recrutement processus continu**

Recruter uniquement en fonction des besoins immédiats présente le risque de compromettre l'intégration efficace des nouveaux talents. Pour assurer une transition, il est important de favoriser un environnement propice à leur développement. C'est pourquoi l'accent devrait être mis sur la formation interne, tout en maintenant un processus de recrutement externe continu pour anticiper les départs éventuels et stimuler une saine compétition. Cette approche garantit une stratégie de recrutement robuste et proactive sur le long terme. Par contre, recruter des talents sans leur attribuer de mission claire peut être contre-productif et coûteux. Pour remédier à cette problématique, il est essentiel de mener une réflexion approfondie sur les

besoins présents et futurs en talent. (Maurice, 2015, p. 122)

- **Développer de nouveaux arguments en direction de la génération Y :**

Les entretiens de sélection avec les jeunes de la génération Y (1982-2000) seront adaptés pour répondre à leur désir de comprendre les valeurs de l'organisation et d'évaluer l'alignement entre discours et actions.

Les candidats de cette génération Y ou Z ont souvent recours à Internet pour obtenir des informations sur l'entreprise, en se fiant aux témoignages des employés exprimant leur vécu professionnel. Ils accordent de l'importance à ces données qualitatives et les recourent avec d'autres sources. Ainsi, les recruteurs doivent mettre en avant les missions collectives et sociales, ainsi que les opportunités de formation et d'évolution de carrière, tout en valorisant les environnements propices au développement personnel. (Maurice, 2015, p. 123)

Tableau 8 :Évolution de la fonction RH vers la gestion des talents

Caractéristique de la génération Y d'après S.A. Hewlett, L.Sherbin, et K. Sumberg	Arguments à développer par l'entreprise dans un recrutement
Ils affichent de l'ambition et sont prêts à fournir des efforts supplémentaires pour contribuer au succès de leur entreprise.	Passion du métier. Environnement dynamique et international des marchés.
Ils aspirent à de nouvelles opportunités qui favorisent l'évolution de leur carrière et ne privilégient pas la stabilité au sein d'une seule entreprise.	Esprit de challenge. Nombreuses formations qui permettent à chacun de développer ses compétences et son employabilité.
Ils se sentent à l'aise dans des environnements où ils peuvent collaborer avec des individus issus de diverses ethnies et cultures.	Travail en équipe multiculturelle au sein de la firme. Mobilité internationale.
Ils recherchent des entreprises qui promeuvent des valeurs humaines et s'investissent dans le développement durable, souhaitant ainsi avoir un impact positif sur le monde.	Politique de responsabilité sociale. Vision et valeurs humaines de l'entreprise.
Ils accordent une grande importance au développement d'un réseau au sein de l'entreprise. Ayant grandi avec les	Coaching, monitoring. Esprit de réseau et outils SIRH

technologies informatiques et étant à l'aise avec les réseaux sociaux, ils recherchent des collègues accessibles, y compris les dirigeants.	
---	--

Source : (Maurice, 2015, p. 124)

2.3.3 Les bonnes pratiques de rétention des talents

Au-delà de l'attraction et du recrutement, la fidélisation des talents est essentielle pour garantir un retour sur investissement optimal des stratégies déployées. Bien que de nombreuses études existent sur ce sujet, quatre axes se démarquent par leur efficacité : L'évaluation des motivations, la qualité de la gestion directe, l'importance accordée aux conditions de travail et à la reconnaissance, ainsi que l'engagement des seniors.

2.3.3.1 Comprendre les facteurs motivationnels

Il est important de prendre le temps de comprendre les raisons qui incitent les collaborateurs à rester au sein de l'entreprise. Plutôt que de les interroger directement, des réunions sont organisées avec les meilleurs d'entre eux, abordant des questions telles que leurs éventuelles motivations à partir ou les obstacles à leur réussite. Ce processus permet également de leur rappeler leur importance pour l'organisation.

Les motifs de rester au sein d'une entreprise sont généralement les mêmes : des défis stimulants, des opportunités d'évolution professionnelle, des programmes de formation et de développement personnel, un environnement de travail collaboratif, une rémunération compétitive, Un soutien de la part de la direction, la reconnaissance et le respect, le sentiment d'utilité, la fierté d'appartenir à l'entreprise et des conditions de travail favorables sont des éléments essentiels. Cependant, l'importance accordée à ces aspects varie d'un individu à l'autre, ce qui est essentiel à prendre en compte pour fidéliser les talents. (Maurice, 2015, p. 125)

2.3.3.2 Les acteurs intervenants dans le développement des talents

La qualité du manager est importante pour la fidélisation des employés, car elle influence directement la perception des relations professionnelles. Un manager positif, innovant et attentif crée un environnement propice au développement et à la progression des talents. Certains perçoivent ce rôle comme une occasion pour les seniors ou les futurs retraités de devenir des mentors ou des coachs, assurant ainsi le suivi et le développement des talents de manière personnalisée. Une étude intergénérationnelle a identifié six facteurs de motivation communs aux générations des baby-boomers et Y pour rejoindre une entreprise : des

collègues de qualité, des opportunités de travail flexible et de mobilité, la reconnaissance hiérarchique, l'évolution de carrière, de nouvelles expériences et des défis stimulants. Cette similitude suggère que les conditions pour une collaboration réussie entre ces deux groupes sont réunies. (Maurice, 2015, p. 126)

2.3.3.3 L'impact des conditions de travail et la reconnaissance sur les talents

Pour fidéliser les talents, il est important de mettre l'accent sur les conditions de travail et la reconnaissance. Un environnement professionnel qui intègre l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, tout en assurant la sécurité, devient de plus en plus crucial pour les organisations désireuses de fidéliser leurs employés. Les talents recherchent activement la reconnaissance et le sentiment d'appartenance. Pour promouvoir ce dernier, il est recommandé de créer des espaces où les individus peuvent partager leurs expériences et meilleures pratiques, s'identifiant ainsi les uns aux autres. La reconnaissance ne dépend pas uniquement de la hiérarchie ; elle peut également provenir des pairs, des clients ou des fournisseurs. Elle se traduit par le respect et la valorisation du travail bien fait, que ce soit par l'exécution exceptionnelle des tâches, le partage des connaissances ou l'innovation dans les méthodes de travail. Investir dans le développement professionnel des collaborateurs s'avère être une stratégie efficace pour les fidéliser. (Maurice, 2015, p. 127)

Conclusion

En conclusion, ce chapitre a permis de poser les bases théoriques essentielles pour comprendre et optimiser le processus de recrutement et la gestion des talents au sein d'une organisation. Nous avons d'abord exploré les fondements théoriques du recrutement, les critères de sélection, et les principes de la gestion des talents, en mettant en évidence l'importance d'une politique de recrutement bien définie. Cette approche permet de formaliser le processus de recrutement, de déterminer les besoins, de cibler les sources de candidatures et de sélectionner de manière efficace les candidats.

De plus, nous avons analysé la relation dialectique entre le recrutement et la gestion des talents, en soulignant les stratégies pour attirer et retenir les talents. L'optimisation du processus de recrutement passe par une compréhension approfondie des dynamiques du marché du travail, des techniques de sélection appropriées, et des meilleures pratiques pour développer une image de marque employeur attractive. Cette base théorique est cruciale pour aborder les aspects pratiques du recrutement et de la gestion des talents, qui seront approfondis dans les chapitres suivants.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

Introduction

Dans ce chapitre méthodologique, nous allons explorer les bases méthodologiques essentielles à la réalisation de notre étude. L'objectif est de fournir un cadre structuré et rigoureux qui guidera l'ensemble de notre recherche. Pour ce faire, nous débuterons par une présentation détaillée de l'entreprise MIDY Peinture, en exposant son historique, son organigramme, et ses services principaux. Cette introduction organisationnelle est fondamentale pour situer notre étude dans un contexte précis et concret.

Par la suite, nous détaillerons notre démarche méthodologique en expliquant les choix épistémologiques et les méthodes de collecte de données retenues. Nous aborderons les outils de collecte tels que les questionnaires et la documentation, ainsi que l'échantillonnage de la population étudiée. Enfin, nous présenterons les techniques de traitement des données, assurant ainsi la rigueur et la fiabilité des résultats obtenus.

Section 1 : Cadre organisationnel

Le choix de l'entreprise MIDY Peinture comme organisme d'accueil pour étudier la thématique de l'optimisation du processus de recrutement pour assurer la qualité des nouveaux talents peut être considéré comme idéal. Cette entreprise offre une opportunité unique d'explorer en profondeur les différentes facettes de ce sujet crucial. En travaillant au sein de MIDY Peinture, j'ai pu observer de près sa stratégie de transformation et comprendre comment elle s'applique spécifiquement au recrutement et à l'intégration de nouveaux employés. Cette expérience m'a permis d'analyser les défis et les opportunités liés à l'optimisation du processus de recrutement dans un contexte réel, tout en développant des solutions innovantes pour garantir l'acquisition de talents de qualité.

1.1 Historique de l'entreprise

La société "MIDY Peinture" est une entreprise privée algérienne fondée en 1992, à Douaouda sous le nom de "MIDY 1" employant moins de 100 travailleurs. En raison de la demande croissante de ses produits et de la petitesse de son espace de stockage, l'entreprise a acheté un terrain dans la région de Zeralda-Alger et a changé son nom en "MIDY 2", où son activité effective a débuté en 2000.

Actuellement, l'entreprise compte trois filiales :

- Le siège de l'entreprise à Zeralda-Alger en 2000 : emploie plus de 400 travailleurs (unité de production, vente, stockage de matières premières).
- La succursale de Hadjout-Tipaza en septembre 2021 : emploie plus de 100 travailleurs (unité de production, vente, stockage de matières premières).
- La succursale d'Oran en août 2021 : emploie plus de 30 travailleurs (pour le stockage et la vente).

1.2 Présentation de l'entreprise

1.2.1 Présentation générale de l'entreprise

La SARL Midy Peinture, une entreprise algérienne spécialisée dans la fabrication de peintures et de dérivés, a connu une croissance remarquable, passant d'une petite structure à une grande entreprise comptant désormais 600 employés. Son domaine d'activité s'étend aux secteurs du bâtiment, de l'industrie, de la carrosserie et du travail du bois. Situé dans la zone d'activité de Zéralda, à 25 km à l'ouest d'Alger, le site de l'entreprise s'étend sur une superficie totale de 7400 m², dont 4000 m² sont couverts. La proximité de l'autoroute Alger-Tipaza facilite considérablement la distribution des produits vers les différents points de vente à travers le

pays.

Midy Peinture propose une gamme professionnelle diversifiée, conçue pour répondre aux besoins des peintres, avec une large palette de teintes et des outils d'aide à la décision qui renforcent l'expertise technique des professionnels. Sa capacité de production moyenne est de 18000 tonnes par an, ajustée en fonction de la demande de ses partenaires.

Fort de son expérience et d'une bonne compréhension des exigences spécifiques des chantiers, ainsi que d'une couverture géographique étendue avec des points de vente proches des clients, Midy Peinture garantit une rigueur et une constance qui lui ont permis de se positionner parmi les leaders de son domaine en Algérie.

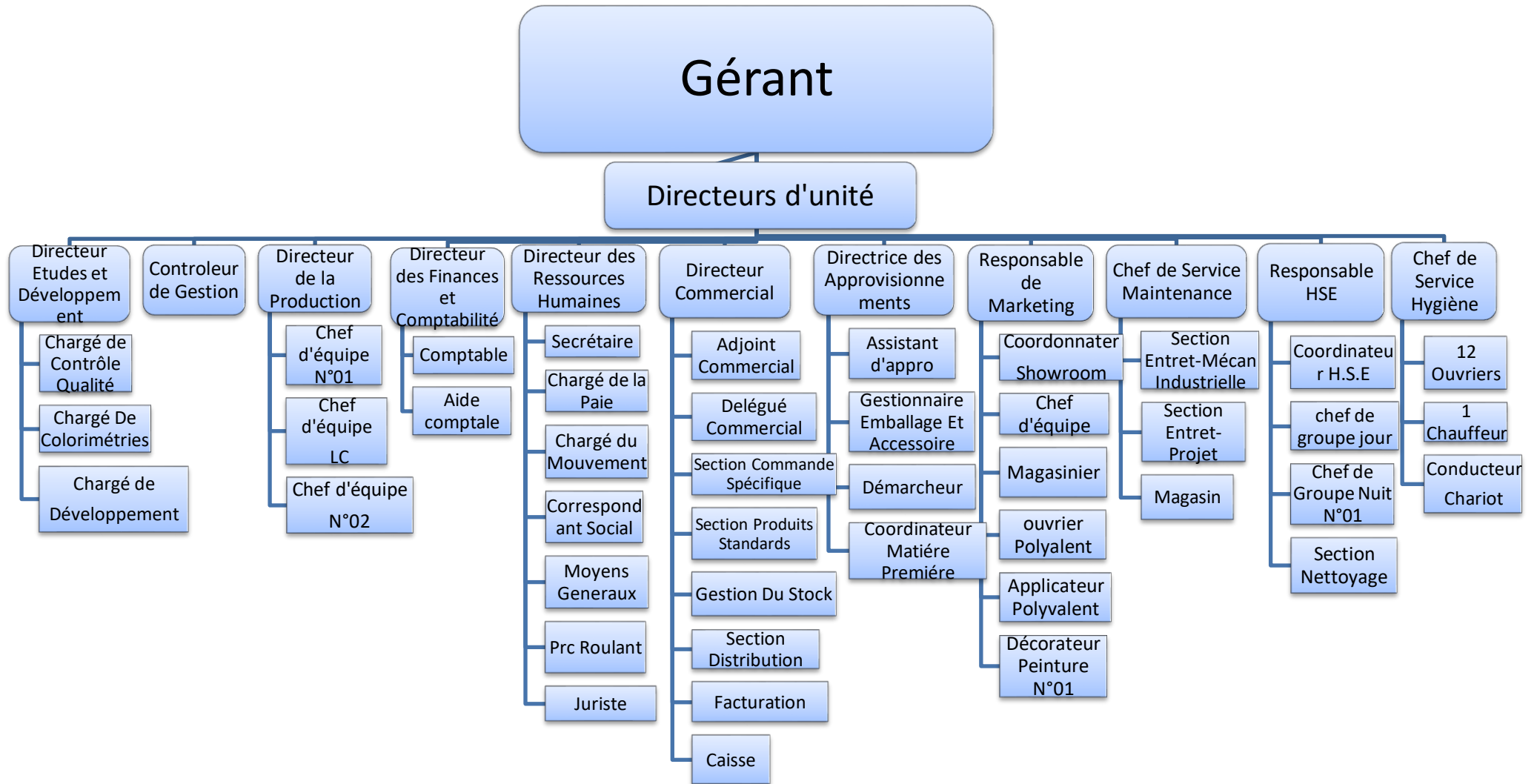
1.2.2 Fiche signalétique

- Chiffre d'affaires : 44000000 DA
- Type de gouvernance : Directoire
- Secteur d'activité : secondaire (industrie)
- Taille : Grande
- Produit clé : Blandex



1.2.3 Organigramme

Figure 4: L'organigramme de l'entreprise MIDY Peinture 2



Source : élaboré par l'étudiant

1.2.4 Présentation des services

A. L'approvisionnement

Revêt une importance capitale dans le fonctionnement de l'entreprise, visant à satisfaire ses besoins en termes de produits ou de services essentiels. Du recensement des besoins à l'identification des fournisseurs potentiels, en passant par les négociations et l'achat, jusqu'à la réception des marchandises, le processus d'approvisionnement est au cœur de la stratégie financière de toute entreprise.

Le département d'approvisionnement de Midy Peinture est composé de cinq membres, chacun occupant un rôle spécifique : un assistant, un démarcheur, un gestionnaire des emballages et accessoires, un coordinateur des matières premières, et un chauffeur interne.

La majeure partie des achats de Midy Peinture, soit 95%, sont des importations, principalement de matières premières, tandis que le reste concerne les emballages, comprenant à la fois des matériaux métalliques et plastiques, qui sont achetés localement.

B. Finance ET comptabilité

Enregistrer les flux en provenance ou à destination de l'entreprise, qui sont identifiés et traduits sur le plan financier dans les comptes celle-ci.

Evaluer et mobiliser les ressources financières à court et moyen terme nécessaires au bon Fonctionnement de l'entreprise.

Ce service est tenu par 4 personnes utilisant le logiciel DLG PC COMPTA

- **Finance**

Elle s'occupe de la gestion financière et de la trésorerie.

Taches

- Encaissement des clients (chèque et espèce).
- Paiement fournisseurs de matière première et services par chèque auprès de 3 banques BNA, AGB ou société générale.
- Evalue et mobilise les ressources financières à court et à moyen terme nécessaires au bon Fonctionnement de l'entreprise.
- Suivi des chèques.
- Garantie que le capital de l'entreprise est bien investi de façon rentable.
- Limite les risques financiers qui pourraient causer du tort à l'entreprise.
- Assure la pérennité de la société (avoir les fonds nécessaires à son développement).

• **Comptabilité :**

La comptabilité a pour but de produire de l'information financière aussi bien pour éclairer la gestion et la prise de décisions des dirigeants de l'entreprise que pour satisfaire à des obligations à l'égard des tiers.

Le service comptabilité se constitue de deux postes : Paie et Achat et Stocks et vente.

C. Ressources humaines

Le service des ressources humaines est chargé de définir la politique globale de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Dans ce cadre, elle dirige et coordonne les actions de conception et de mise en œuvre de la stratégie de gestion des ressources humaines en lien avec les objectifs de développement de l'entreprise.

Le service RH est tenu par 5 personnes dont chacun a un poste

1) Directeur des ressources humaines

Missions :

- Gestion administrative des employés au sein de l'entreprise.
- Encadrement de l'ensemble des services RH et le personnel de la société.
- Organisation des moyens et des conditions de travail des employés.
- Gestion des problèmes liés aux promotions, à l'évolution, relation sociales ...
- Gestion de la paie, contrat, congé, congé de maladie, accident de travail.
- Gestion des compétences et de la formation professionnelle.
- Mettre en place des projets RH afin de continuer à faire évoluer la société.
- Gestion des rémunérations (grille des salaires, échelon...)
- Tenir les livres règlementaires
- Gestion de recrutement

2) Correspondant social

Missions :

- Assurer le suivi régulier des documents CNAS (les maladies, dossiers de retraite, les allocations familiales, carte CHIFFA, les accidents de travail, les ordonnances, les maladies chroniques des assurés et leurs droits).
- Assurer le dépôt des déclarations des nouveaux recrutés et le dépôt de dossiers d'abattement.
- Assurer la correspondance avec les organismes sociaux et règlements des litiges (CNAS, CASNOS, CNR).

- Assurer le suivi de la déclaration de cotisation mensuelle (CNAS) et annuelle (CASNOS).
- Assurer le suivi de la visite médicale périodique (chaque année) de l'ensemble des assurés auprès de la médecine de travail.

3) Chargé de paie :

Missions :

- Création de nouveau salarié sur le logiciel DLG PCPAIE (salaire de base, prime et autre).
- Calcul de prime d'encouragement selon le tonnage de production.
- Préparation de journal de paie, l'ordre de virement et la récapitulation de règlement et les Envoyer au service comptabilité.
- Saisie de l'état de la paie (panier, transport, absence et congé annuel et prime D'encouragement).
- Impression de la fiche de paie.
- Préparation des attestations de travail, relevé de l'émolument et contrat de travail.

4) Chargé de mouvement

Missions :

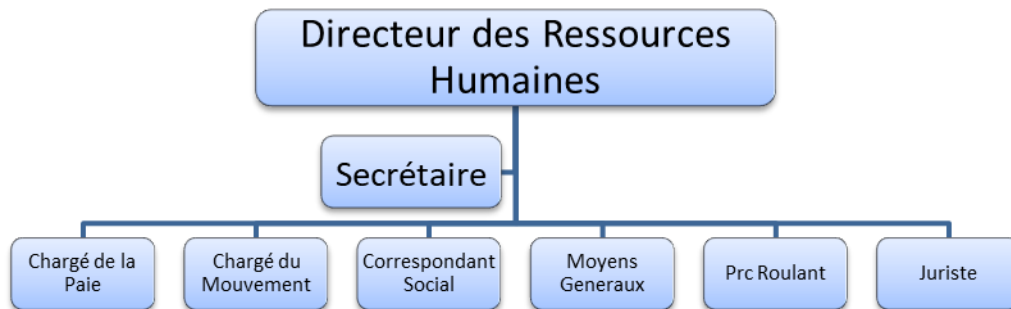
- Etablir le PV d'installation.
- Etablir le contrat de travail et de renouvellement.
- Mener le pointage.
- Saisir et Contrôler les absences (congé, récupération, maladie, accident de travail).
- Créer la fiche de congé.
- Mener le questionnaire disciplinaire.
- Préparer les badges.

5) Secrétariat

Missions :

- Enregistrement des courriers de départ et d'arrivée internes et externes.
- Notation de réclamations.
- Rédaction des rapports.
- Notation de décisions (changement de poste, PV de réunion).
- Classement de dossiers.

Figure 5: L'organigramme de la direction des ressources humaines



Source : document d'entreprise

D. Laboratoire :

Représente le cerveau de l'entreprise, il a plusieurs missions :

- Contrôle de la MP.
- Formulation et développement.
- Contrôle des produits finis.
- Assistance clientèle et préconisation.
- Traitement des réclamations des clients.

E. Marketing :

Le service Marketing est la fonction qui se charge de la promotion de l'entreprise et son produit dans le marché. Ce dernier est géré par deux personnes au sein de Midy peinture, celles-ci se chargent des tâches suivantes :

- Prospection de nouveau marché.
- Promouvoir le nom de l'entreprise et ses produits.
- Gestion des retombés de presses et avis publique.
- Organisation d'évènements dans le cadre de lancement de nouveaux produits.
- Choix du packaging en l'adaptant à la demande du marché visé.
- Lancement de campagnes de formation des peintres pour une meilleure utilisation du Produit Midy peinture.
- Etablissement de remises promotionnelles pour répondre aux crises du marché.

F. Production :

Représente la fonction principale de l'entreprise, elle est effectuée dans 8 ateliers. Midy peinture a plusieurs gammes (bâtiment, boiserie, carrosserie, industrie, décoration et divers) et produit trois types de peinture :

- La peinture à l'eau, ou phase aqueuse, composée des peintures acryliques, vinyliques et alkydes (peinture mixte).
- La peinture à l'huile, ou phase solvant, composée des peintures Glycéros, époxy et polyuréthanes.
- Les peintures spécifiques dans lesquelles on regroupe les peintures pour un usage spécifique (peinture antirouille, pour le carrelage, pour plastique, etc....) et aussi les peintures à effets.

Tout type de peinture passe par trois principales étapes selon la formule (la recette) envoyée par le laboratoire.

- Préparation du mélange initial de matières premières soit pour la peinture aqueuse ou la peinture solvantée.
- Embâtage pour réaliser une peinture homogène. où on intègre des poudres au mélange initial pour la couleur, et on ajoute d'autres charges afin de lui apporter une certaine consistance (liquide ou pâteuse) et d'autres priorités. enfin La mesure de la finesse sera le critère de décision du choix de broyage ou de dispersion
- Conditionnement, après le contrôle de finesse, couleur et stabilité du produit fini par le laboratoire, on remplit les emballages, on les ferme et les étiquette en précisant le numéro de lot et la date de fabrication.

G. Commercialisation :

La fonction commercialisation Consiste à la réalisation de vente et à la distribution des produits.

Ce service utilise le logiciel GFOX pour les bons, et le logiciel WINSTORE pour la facturation.

Les étapes principales :

- Le client fait un bon de commande.
- Le service commercial lui prépare la facture.
- Le service commercial fait un bon de commande interne pour lancer la commande au service production.
- Une fois la commande est prête, le service s'occupe de la distribution.
- Le client effectue le paiement dans la section caisse, par chèque ou virement compte à compte (Midy peinture peut faire des crédits aux clients ou une convention mais le paiement ne dépasse pas un mois et demi).
- La section gestion de stocks gère les retours. Dans le cas où le produit est mauvais il

présenteles réclamations au laboratoire, et dans le cas de difficulté de vendre le produit, il le retourne au magasin si la date de péremption est loin.

Section 2 : la démarche méthodologique et choix de la méthode

La méthodologie de recherche est un aperçu de la façon dont une recherche donnée est effectuée. Elle définit les techniques ou les procédures utilisées pour identifier et analyser les informations concernant un sujet de recherche spécifique. La méthodologie de recherche a donc à voir avec la façon dont un chercheur conçoit son étude de façon à pouvoir obtenir des résultats valides et fiables et atteindre ses objectifs de recherche.

2.1 La posture épistémologique

Dans cette étude, nous nous proposons d'optimiser le processus de recrutement afin de garantir la qualité des nouveaux talents. Pour ce faire, nous adoptons une approche méthodologique quantitative, axée sur la collecte et l'analyse de données chiffrées. Afin d'identifier les variables clés influençant la qualité du recrutement et à évaluer leur impact sur les résultats finaux. Nous allons notamment utiliser de questionnaire et des bases de données pour recueillir les informations nécessaires à notre analyse. En nous concentrant sur les chiffres et les statistiques, nous comptons apporter un éclairage objectif et rigoureux sur l'efficacité du processus de recrutement et sur les moyens de l'optimiser pour atteindre nos objectifs en matière de qualité des talents recrutés.

2.1.1 Approche méthodologique

Dans cette section, nous allons exposer en détail les outils, les méthodes et les pratiques que nous avons employés pour mener notre recherche sur l'optimisation du processus de recrutement afin d'assurer la qualité des nouveaux talents, en mettant l'accent sur notre approche méthodologique quantitative. Notre objectif est de fournir une description exhaustive de chaque étape, mettant en lumière la manière dont ces éléments ont été sélectionnés et appliqués pour répondre à notre problématique spécifique.

Nous commencerons par détailler les outils utilisés pour la collecte des données, notamment les questionnaires structurés et les bases de données, qui nous ont permis de recueillir des informations quantitatives sur les différents aspects du processus de recrutement et sur les profils des candidats.

Ensuite, nous expliquerons en détail les méthodes d'analyse des données que nous avons employées. Cela inclura des analyses statistiques telles que les tests de corrélation et les

régressions, ainsi que des techniques spécifiques de traitement des données quantitatives, telles que l'analyse factorielle ou l'analyse de variance, qui nous ont aidés à interpréter les résultats obtenus à partir de nos données quantitatives.

En présentant minutieusement notre méthodologie quantitative, nous visons à offrir une compréhension claire du déroulement de notre recherche. Cela permettra à nos lecteurs d'évaluer la robustesse de notre approche et la fiabilité de nos conclusions. De plus, cela facilitera la reproduction de notre étude par d'autres chercheurs, contribuant ainsi à renforcer la validité de notre travail scientifique dans le domaine de l'optimisation du processus de recrutement.

- **Méthode quantitative**

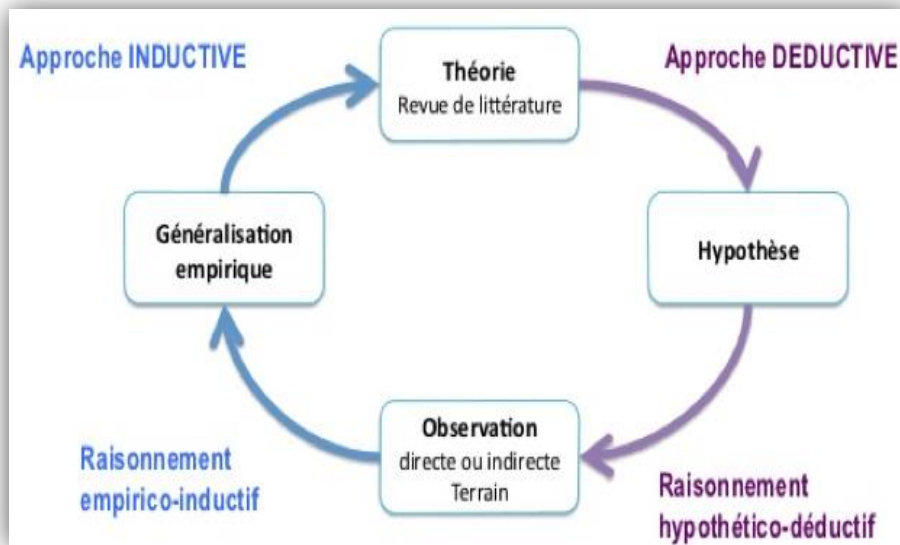
Pour répondre à notre question de recherche, qui s'articule autour de la problématique **"Comment optimiser le processus de recrutement adopté par MIDY Peinture pour garantir l'attractivité des nouveaux talents titulaires des métiers émergents ?"**, nous avons opté pour une approche méthodologique quantitative.

La méthode de recherche quantitative est choisie pour son aptitude à quantifier les différents aspects du processus de recrutement et à évaluer leur impact sur l'attractivité des nouveaux talents. Contrairement à la méthode qualitative, qui se concentre sur la compréhension en profondeur des perceptions et des expériences individuelles, la recherche quantitative vise à mesurer et à analyser les données de manière systématique pour obtenir des résultats chiffrés.

Dans le contexte de notre recherche sur l'optimisation du processus de recrutement de MIDY Peinture, la méthode quantitative permettra d'identifier de manière précise les facteurs clés influençant l'attractivité des nouveaux talents titulaires des métiers émergents. Nous utiliserons des outils tels que des questionnaires structurés et des bases de données pour collecter des données quantitatives sur les différents aspects du processus de recrutement, tels que les critères de sélection, les canaux de recrutement utilisés, et les taux de réussite des candidats.

En analysant ces données à l'aide de techniques statistiques appropriées, nous pourrions quantifier l'efficacité des différentes étapes du processus de recrutement et identifier les domaines nécessitant une amélioration pour garantir l'attractivité des nouveaux talents. Cette approche nous permettra d'obtenir des résultats objectifs et rigoureux, facilitant ainsi la prise de décision stratégique pour optimiser le processus de recrutement de MIDY Peinture.

Figure 6: Méthode quantitative



Source : (LEPCAM)

2.2 Les outils de la collecte des données

2.2.1 La documentation

Cela implique examiner et étudier des documents officiels liés au sujet de recherche afin d'identifier des informations pertinentes pour répondre aux questionnements.

Pour GRAWITZ, M (1979) une technique documentaire est la fouille systématique de ce qui a été écrit et ayant une liaison avec le domaine de recherche. Il peut s'agir d'ouvrages, de mémoires, de rapports ou bien des sites web.

Nous avons exploité diverses sources documentaires pour mener notre étude et recueillir un maximum d'informations. Ces sources comprennent :

- La consultation des ouvrages pertinents disponibles à la bibliothèque de notre école traitant le recrutement, le processus de recrutement, la gestion des talents.
- L'utilisation de la plateforme internationale ScholarVox.
- La recherche d'articles en ligne sur des plateformes telles que ResearchGate, ASJP et Google Scholar.
- L'exploration de différentes plateformes comme SNDL et Cairn.

2.2.2 Questionnaire

Afin de collecter un maximum d'informations, nous avons utilisé le questionnaire comme principal outil de collecte des données.

Un questionnaire est une technique de collecte de données quantifiables, consistant en une série de questions organisées dans un ordre précis. (Claude, 2021)

Ce questionnaire permet d'assurer la confidentialité des salariés de la (l'entreprise MIDY Peinture 2), car les informations sont collectées de manière anonyme.

2.2.2.1 La structure de Questionnaire

L'objectif de notre recherche est de mettre en lumière les effets d'optimisation du Processus de recrutement sur l'assurance qualité des nouveaux talents de l'entreprise pour cela nous avons décortiqué notre questionnaire en trois rubriques principales qui ont un rapport avec nos hypothèses ce questionnaire est composé de 41 questions :

La première rubrique : visent à identifier les données personnelles comme l'âge, le sexe, le Statut marital, la catégorie socioprofessionnelle, et l'expérience.

La deuxième rubrique : cette rubrique est consacrée à la première variable (la variable indépendante) qui est le processus de recrutement, À travers les résultats, nous allons essayer de montrer comment l'optimisation du processus de recrutement influence l'assurance qualité des talents chez MIDY Peinture.

La troisième rubrique : à travers cette partie nous allons traiter la deuxième variable (la variable dépendante) qui est L'assurance qualité des talents et aussi nous allons essayer de déterminer les facteurs qui influencent le plus sur la qualité des talents de l'entreprise MIDY Peinture, cette partie visent aussi à montrer le lien entre les deux variable le processus de recrutement est L'assurance qualité des talents, à travers ses résultats nous allons essayer de montrer comment l'optimisation du processus de recrutement influence l'assurance qualité des talents chez MIDY Peinture.

- La moyenne pondérée de l'échelle de likert est la suivante

Tableau 9 : Réponses pondérées selon l'échelle de likert en cinq points

Thème	Évaluation	Limites de catégorie	Classe
Pas du tout d'accord	Très faible	[1 ; 1,80[1
Pas d'accord	Faible	[1,80 ; 2,60[2
Neutre	Moyen	[2,60 ; 3,40[3
d'accord	Fort	[3,40 ; 4,20[4
Tout à fait d'accord	Très fort	[4,20 ; 5]	5

Source : préparé par l'étudiant sur la base des résultats de la sortie du spss v (21).

- ou la plage est calculée, pour connaître la différence entre la valeur la plus grande et la plus basse ($5 - 1 = 4$) pour déterminer la longueur des cellules d'échelle.
- Ensuite, il est divisé par la plus grande valeur de l'échelle pour obtenir la longueur de la cellule, c'est - à- dire ($5/4 = 0.80$).
- Et puis ajoutez cette valeur à l'échelle, qui est un, pour déterminer la limite supérieure de cette cellule.

2.2.3 Validité et fiabilité de l'instrument d'étude

2.2.3.1 La validité du questionnaire

La validité de l'outil d'étude signifie que les questions du questionnaire mesurent ce qu'elles sont censées mesurer, ce qui a été vérifié de la manière suivante :

✓ Validité apparente

Il s'agit de présenter le questionnaire à un groupe d'arbitres pour qu'ils l'examinent et s'assurent de l'adéquation et de la validité des paragraphes, où ils ont apporté des modifications et des observations qui ont contribué à sa forme finale.

✓ Validité de la cohérence interne

Il s'agit de la cohérence de chaque énoncé du questionnaire avec le domaine auquel il appartient, en calculant le coefficient de corrélation de Pearson entre chaque énoncé des axes du questionnaire et le score total du même domaine, expliqué par les tableaux suivants :

A. Mesurer la validité de la cohérence interne du premier axe de l'optimisation du processus de recrutement

Premier critère : le recrutement

Tableau 10 : Corrélation Pearson du recrutement

Le recrutement		
Phrases	Corrélation Pearson	Sig
1	0.901**	0.000
2	0.892**	0.000
3	0.895**	0.000
4	0.801**	0.000
5	0.834**	0.000
6	0.773**	0.000
7	0.696**	0.000
8	0.692**	0.000

Source : préparé par l'étudiant sur la base des résultats de la sortie du spss v (21).

Il ressort clairement du tableau que le coefficient de corrélation pour les expressions du recrutement variait entre 0.692 et 0.901, ce qui est positif et statistiquement significatif au niveau de signification de 0.01, ainsi, les énoncés sont fidèles à ce qu'ils sont censés mesurer.

Deuxième critère : Le processus de recrutement

Tableau 11 : Corrélation Pearson du processus de recrutement

Processus de recrutement		
Phrases	Corrélation Pearson	Sig
1	0.914**	0.000
2	0.789**	0.000
3	0.835**	0.000
4	0.911**	0.000
5	0.898**	0.000
6	0.835**	0.000
7	0.880**	0.000
8	0.745**	0.000
9	0.869**	0.000
10	0.851**	0.000
11	0.848**	0.000
12	0.879**	0.000

Source : préparé par l'étudiant sur la base des résultats de la sortie du spss v(21).

Il ressort clairement du tableau que le coefficient de corrélation pour les expressions du processus de recrutement variait entre 0.745 et 0.914, ce qui est positif et statistiquement significatif au niveau de signification de 0.01, ainsi, les énoncés sont fidèles à ce qu'ils sont censés mesurer.

B. Mesurer la validité de la cohérence interne du la deuxième axe la gestion des talents :

Premier critère :Attraction des talents

Tableau 12 : Corrélation Pearson d'attractions des talents

Attraction des talents		
Phrases	Corrélation Pearson	Sig
1	0.823**	0.000
2	0.732**	0.000
3	0.876**	0.000
4	0.862**	0.000
5	0.710**	0.000
6	0.900**	0.000
7	0.795**	0.000
8	0.811**	0.000

Source : préparé par l'étudiant sur la base des résultats de la sortie du spss v (21).

Il ressort clairement du tableau que le coefficient de corrélation pour les expressions des attractions des talents variait entre 0.710 et 0.900, ce qui est positif et statistiquement significatif au niveau de signification de 0.01, ainsi, les énoncés sont fidèles à ce qu'ils sont censés mesurer.

Deuxième critère : Fidélisation des talents :

Tableau 13 : Corrélation Pearson du Fidélisation des talents

Fidélisation des talents		
Phrases	Corrélation Pearson	Sig
1	0.742**	0.000
2	0.743**	0.000
3	0.794**	0.000
4	0.761**	0.000
5	0.363**	0.017
6	0.327**	0.032
7	0.547**	0.000
8	0.677**	0.000

Source : préparé par l'étudiant sur la base des résultats de la sortie du spss v (21).

Il ressort clairement du tableau que le coefficient de corrélation pour les expressions de la fidélisation des talents variait entre 0.327 et 0.794, ce qui est positif et statistiquement significatif au niveau de signification de 0.01, ainsi, les énoncés sont fidèles à ce qu'ils sont censés mesurer.

C. Mesure de la validité de la cohérence interne des axes du questionnaire

Tableau 14 : coefficient de corrélation de Pearson pour les axes du questionnaire

Thème	Corrélation Pearson	Sig	Résultat
L'optimisation du processus de recrutement	0.985**	0.000	Significatif
La gestion des talents	0.970**	0.000	Significatif

Source : préparé par l'étudiant sur la base des résultats de la sortie du spss v (21).

Il ressort clairement du tableau que le coefficient de corrélation des axes du questionnaire variait entre 0.970 et 0.985, ce qui est positif et statistiquement significatif au niveau de signification de 0.01, ainsi, les énoncés sont fidèles à ce qu'ils sont censés mesurer.

2.2.3.2 La fiabilité du questionnaire

La fiabilité du questionnaire a été vérifiée en mesurant le coefficient d'alpha crombach, car la règle statistique de ce test stipule que le pourcentage acceptable pour la stabilité du questionnaire est de 60% ou plus, et le tableau suivant la montre :

Tableau 15 : Alpha crombach

Thèmes	Phrases	Coefficient Alpha crombach
Le recrutement	1–8	0.924
Le processus de recrutement	1–12	0.965
L'optimisation du processus de recrutement	1–20	0.976
La gestion des talents	1–16	0.906
Total	1–36	0.974

Source : préparé par l'étudiant sur la base des résultats de la sortie du spss v (21).

Il ressort du tableau précédent que le coefficient de stabilité globale est élevé, atteignant 0.974, et que tous les axes ont un degré de stabilité élevé. Ces valeurs sont acceptables et indiquent la stabilité de l'outil d'étude.

2.2.4 Essai de distribution a la loi normale

Il faut déterminer si les données suivent une distribution normale ou d'autres distributions de probabilité, pour que l'analyse soit plus fiable. Il existe plusieurs méthodes statistiques pour détecter le type de distribution, à savoir : Kolmogorov – Smirnov, comment calculer les coefficients de torsion et d'effacement, méthode d'essai Shapiro – Wilk. Etant donné que le

nombre d'échantillons est inférieur à 50, nous utilisons les résultats des tests comme inférence Shapiro – Wilk :

Tableau 16: Résultat du test de la loi normale (Tests of Normality)

Test du type de distribution des exemples de données de réponse	Kolmogorov – Smirnov			Shapiro – Wilk			Type de diffusion
	Sig	Df	Statistic	Sig	Df	Statistic	
L'optimisation du processus de recrutement	0.097	43	0.200	0.957	43	0.110	Distribution normale
La gestion des talents	0.107	43	0.200	0.974	43	0.424	Distribution normale
Total	0.103	43	0.200	0.975	43	0.460	Distribution normale

Source : préparé par l'étudiant sur la base des résultats de la sortie du spss v (21).

A travers le tableau, nous constatons que le niveau de signification 0.460 il est supérieur à 0.05, par conséquent, les résultats des tests suivent une distribution a la loi normale.

2.3 Échantillonnage de la population étudiée

2.3.1 La Population d'étude

La population étudiée dans cette recherche comprend l'ensemble des cadres et des personnels de maîtrise qui sont essentiellement considérés comme les talents clés de l'entreprise MIDY Peinture. Ces individus jouent un rôle essentiel dans la gestion et la supervision des différentes opérations au sein de l'entreprise. Les cadres supérieurs sont responsables des décisions stratégiques qui orientent la direction de l'entreprise, tandis que les cadres intermédiaires supervisent les opérations quotidiennes et assurent la coordination entre les différents départements. Le personnel de maîtrise, quant à lui, supervise les équipes de travail sur le terrain et veille à la bonne exécution des tâches opérationnelles. Cette population inclut des membres de tous les services de l'entreprise, notamment la production, laboratoire, les ressources humaines, le marketing et la finance, assurant ainsi une vue d'ensemble complète et intégrée des dynamiques organisationnelles et des pratiques de gestion des talents chez MIDY Peinture.

- **Échantillonnage**

Pour obtenir un échantillon représentatif de cette population diversifiée, une méthode d'échantillonnage aléatoire stratifié a été utilisée. Nous avons veillé à ce que ces talents clés

soient représentés de manière équilibrée dans l'échantillon. La taille de l'échantillon a été déterminée de manière à inclure environ 60 % de la population totale des cadres et maîtrises, avec un ajustement proportionnel en fonction de la taille de chaque service. Ainsi, chaque service de l'entreprise, de la production à la finance, en passant par le laboratoire, les ressources humaines et le marketing, est représenté. Cette méthode permet de recueillir des données variées et pertinentes, assurant que les résultats de l'étude sont applicables et utiles pour l'ensemble de l'entreprise. Pour les services avec un nombre plus restreint de cadres ou de maîtrises, des volontaires ont été inclus pour compléter l'échantillon, garantissant ainsi une diversité de perspectives et une représentativité maximale.

Justification de la taille de l'échantillonnage

Le questionnaire a été distribué à un échantillon de 50 personnes appartenant à toutes les services. Sur ces 50, 43 personnes ont répondu sur le questionnaire et l'ont retourné rempli.

De manière générale, plus l'échantillon est grand et plus l'estimation sera précise.

Dans notre cas nous avons été contraints de limiter l'échantillonnage de notre cas et ce pour plusieurs raisons :

- Disponibilité limitée des personnes interrogées : Certaines personnes clés de l'entreprise étaient en congé ou en déplacement professionnel, ce qui a restreint notre accès à une partie de la population cible.
- Travail en horaires décalés : Certains employés, notamment ceux travaillant en nuit ou en horaires irréguliers, n'étaient pas disponibles pour participer à l'étude en raison de leurs horaires de travail.
- Délais serrés : Des échéances strictes pour la collecte et l'analyse des données ont pu imposer des limitations sur la taille de l'échantillon, nécessitant une sélection plus restreinte des participants.
- Confidentialité et consentement : Des protocoles stricts de confidentialité et de consentement ont pu restreindre notre accès à certains groupes de personnes au sein de l'entreprise.

2.4 Méthode de traitement des données

Plusieurs méthodes statistiques ont été utilisées pour traiter les données obtenues grâce à l'outil principal de collecte des données, après avoir examiné les questionnaires renvoyés et les avoir codés afin de faciliter le processus d'entrée de ces données dans l'ordinateur, où le programme Statistical Package for Social Sciences (SPSS) a été utilisé. Ce programme comprend un ensemble de méthodes et de tests statistiques qui relèvent des statistiques

descriptives et déductives, et un ensemble de ces méthodes a été utilisé, notamment les suivantes :

1-*Fréquences et pourcentages* : les fréquences et pourcentages ont facilité l'analyse des membres de l'échantillon sur la base du sexe, de l'âge, de l'état civil, du statut socioprofessionnel et de l'expérience professionnelle.

2-*Alpha cronbach* : il s'agit de l'un des coefficients les plus importants utilisés pour mesurer la stabilité des énoncés du questionnaire, car sa valeur est comprise entre 0 et 1, et plus sa valeur est proche de 1, plus les énoncés du questionnaire sont stables.

3- *Moyenne arithmétique* : La moyenne arithmétique est une mesure de la tendance centrale, qui est utilisée pour connaître l'ampleur des réponses élevées ou faibles des membres de l'échantillon de l'étude à chacun des énoncés des dimensions de l'étude, et elle permet également de classer les énoncés en termes de degré d'accord en fonction de la moyenne arithmétique la plus élevée.

4- *Écart-type* : Il est utilisé pour identifier le degré de déviation des réponses des membres de l'échantillon pour chacun des énoncés des dimensions de l'étude par rapport à leur moyenne arithmétique, et l'écart type est considéré comme une mesure de dispersion, car plus sa valeur est proche de zéro, plus les réponses sont concentrées et moins elles sont dispersées, et l'inverse est vrai si sa valeur est supérieure ou égale à la valeur réelle.

5-*Coefficient de corrélation de Pearson* : il s'agit d'un indicateur statistique utilisé pour mesurer la force de la corrélation linéaire entre les deux phénomènes étudiés (x, y), ce coefficient donne une idée de la relation de corrélation entre eux, qu'elle soit inverse ou directe, à travers le signe du coefficient où le signe positif exprime la relation directe et le signe négatif exprime la relation opposée, où plus il est proche de 1 plus la relation est forte et vice versa plus il s'éloigne de 1 plus la relation est faible.

Nous avons abordé la méthodologie de recherche en expliquant notre approche épistémologique et les outils de collecte de données, tels que les questionnaires et l'échantillonnage de la population étudiée. Nous avons aussi détaillé les méthodes de traitement des données, ce qui est essentiel pour garantir la rigueur scientifique de notre étude.

Conclusion

En conclusion, ce cadre méthodologique a permis de structurer notre démarche de recherche de manière systématique et rigoureuse, assurant ainsi la validité et la fiabilité des résultats qui seront présentés dans le chapitre suivant.

CHAPITRE III : ANALYSE DES RÉSULTATS

Introduction

Le troisième chapitre de notre étude est consacré à l'analyse des résultats obtenus à partir de notre enquête quantitative menée au sein de MIDY Peinture. L'objectif de ce chapitre est de présenter de manière détaillée et systématique les données collectées, en fournissant une description statistique de l'échantillon et du thème étudié.

Nous procéderons ensuite à la validation des hypothèses formulées dans les chapitres précédents, en confrontant les théories et concepts abordés avec la réalité empirique. Cette analyse nous permettra de vérifier la pertinence des hypothèses et d'identifier les tendances et les corrélations significatives.

Ce chapitre se terminera par une discussion des résultats, mettant en lumière les implications pratiques et théoriques. Nous proposerons également des recommandations concrètes visant à améliorer le processus de recrutement et la gestion des talents au sein de MIDY Peinture, en nous basant sur les données empiriques recueillies.

Section 01 : Analyse des résultats

1.1 Présentation et analyse des données de l'étude

1.1.1 Description statistique de l'échantillon d'étude

➤ Le sexe :

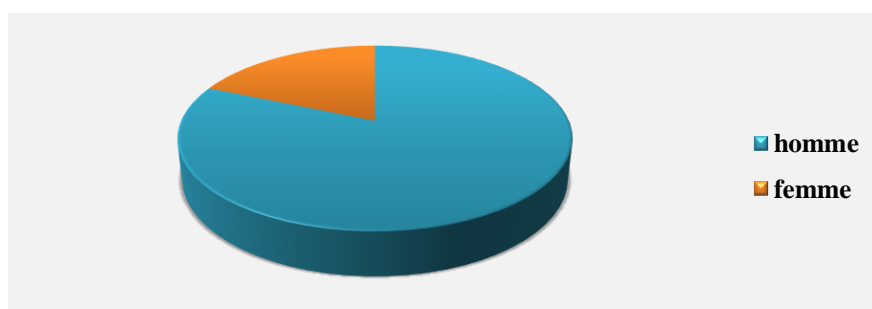
Tableau 17: Répartition des membres de l'échantillon par sexe

Option	N	%
Homme	35	81.4
Femme	8	18.6
Total	43	100

Source : préparé par l'étudiant sur la base des résultats de la sortie du spss v (21).

Il ressort clairement du tableau que le pourcentage d'hommes est dominant 81.4%, alors que le pourcentage des femmes représente 18.6%. Ce qui est principalement dû à la nature du travail de l'organisation et à son emplacement. La figure suivante illustre cette situation :

Figure 7: Répartition des membres de l'échantillon par sexe



Source : préparé par l'étudiant sur la base des résultats de la sortie du spss v (21)

➤ **L'Age :**

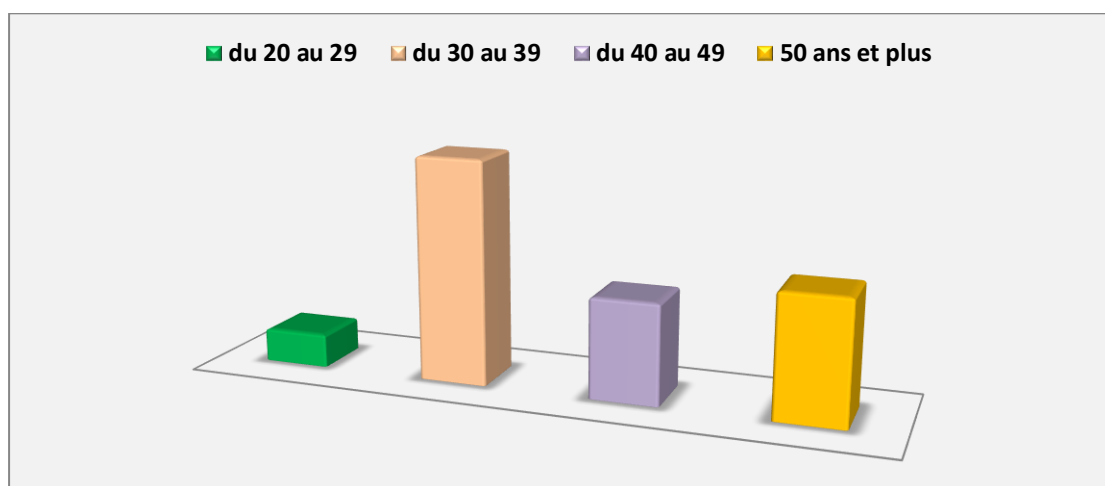
Tableau 18: Répartition des membres de l'échantillon par Age

Option	N	%
Du 20 au 29	3	7
Du 30 au 39	20	46.5
Du 40 au 49	9	20.9
50 ans et plus	11	25.6
Total	43	100

Source : préparé par l'étudiant sur la base des résultats de la sortie du spss v (21).

Il ressort clairement du tableau que 46.5% représente la tranche d'âge du 30 aux 39 ans, tandis que 25.6% et 20.9% représente la tranche d'âge 50 ans et plus et 40 aux 49 ans successivement, enfin 7% qui représente la tranche d'âge du 20 aux 29 ans. Cela montre que les membres de l'échantillon sont jeunes, énergiques et capables de faire la différence au sein de l'organisation. La figure suivante illustre ce fait :

Figure 8: Répartition des membres de l'échantillon par Age



Source : préparé par l'étudiant sur la base des résultats de la sortie du spss v (21)

➤ **Catégorie Socio professionnelle :**

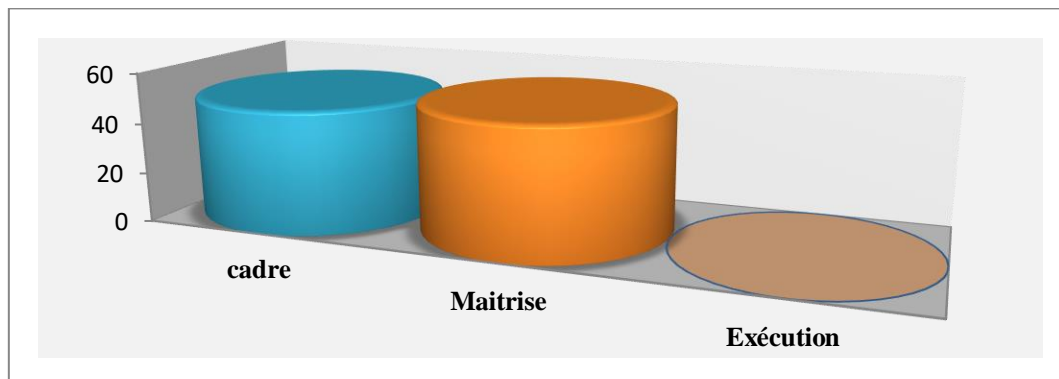
Tableau 19: Répartition des membres de l'échantillon par Catégorie Socio professionnelle

Option	N	%
Cadre	21	48.8
Maitrise	22	51.2
Exécution	00	00
Total	43	100

Source : préparé par l'étudiant sur la base des résultats de la sortie du spss v (21)

Il ressort clairement du tableau que 51.2% des membres de l'échantillon sont des maitrises, ainsi que 48.8% des membres sont des cadres, enfin il Ya le pourcentage zéro 00% pour les exécutions. La figure ci-dessous illustre ce point :

Figure 9: Répartition des membres de l'échantillon par Catégorie Socio professionnel



Source : préparé par l'étudiant sur la base des résultats de la sortie du spss v (21)

➤ **Situation familiale :**

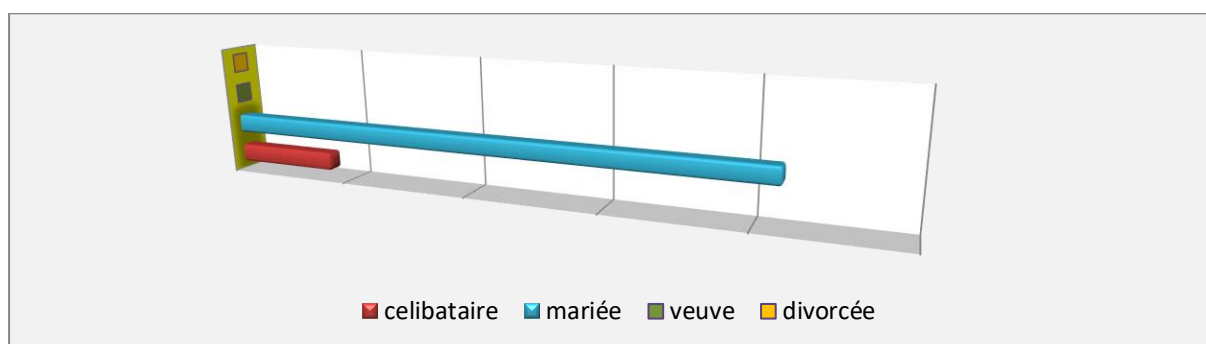
Tableau 20: Répartition des membres de l'échantillon par situation familiale

Option	N	%
Célibataire	7	16.3
Mariée	36	83.7
Veuve	00	00
Divorcée	00	00
Total	43	100

Source : préparé par l'étudiant sur la base des résultats de la sortie du spss v (21)

Il ressort clairement du tableau que 83.7% des individus sont mariées, ainsi que 16.3% d'entre eux sont célibataires, enfin il Ya le pourcentage zéro 00% pour les membres veuves et divorcées. La figure ci-dessous illustre ce point :

Figure 10: Répartition des membres de l'échantillon par Situation familiale



Source : préparé par l'étudiant sur la base des résultats de la sortie du spss v (21)

➤ **Ancienneté :**

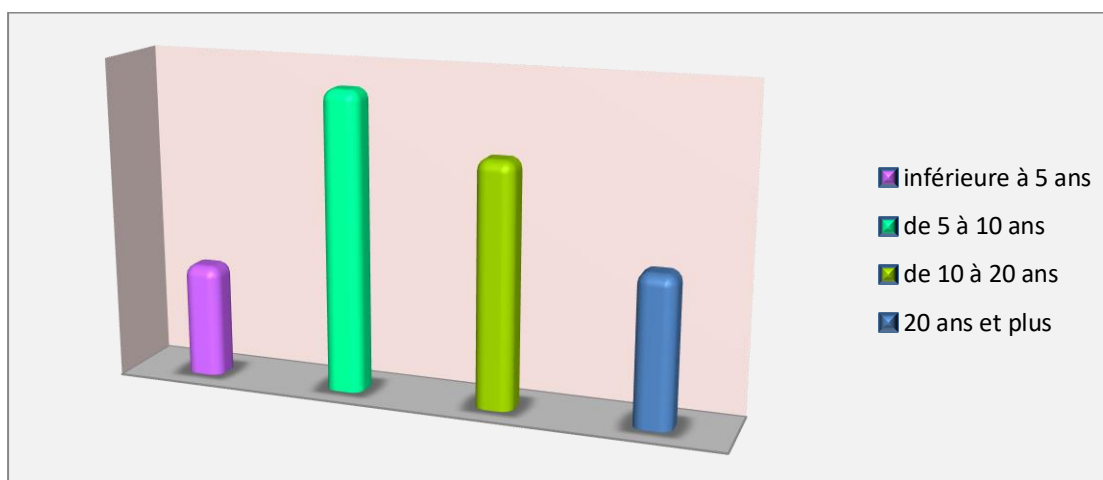
Tableau 21: Répartition des membres de l'échantillon par Ancienneté

Option	N	%
Inférieure à 5 ans	6	14
De 5 à 10 ans	16	37.2
De 10 à 20 ans	13	30.2
20 ans et plus	8	18.6
Total	43	100

Source : préparé par l'étudiant sur la base des résultats de la sortie du spss v (21)

Il ressort clairement du tableau que 37.2% et 30.2% des membres de l'échantillon ont une ancienneté de travail allant de 5 à 10 ans et de 10 à 20 ans successivement, alors que 18.6% d'entre eux ont 20 ans et plus d'ancienneté, enfin 14% vont aux individus ayant moins de 5 ans d'ancienneté. Cela montre que les membres de l'échantillon dans l'entreprise possèdent une expérience considérable dans leur domaine. Le graphique suivant l'illustre :

Figure 11: Répartition des membres de l'échantillon par Ancienneté



Source : préparé par l'étudiant sur la base des résultats de la sortie du spss v (21)

1.1.2 Description statistique du thème d'étude

- **Résultat d'analyse descriptive liée à l'axe de l'optimisation du processus de recrutement**

Premier critère : le recrutement

Tableau 22 : Les résultats des réponses des répondants aux questions du recrutement

Questions	Moyenne	Ecart - type	Arrangement	Degré d'accord
Les critères de recrutement actuels correspondent bien aux besoins de l'entreprise	3.69	1.124	4	Fort
Les méthodes de « sourcing » utilisées permettent efficacement de trouver des profils correspondant aux besoins spécifiques des postes à pourvoir	3.51	1.032	6	Fort
Le processus de sélection des candidats reflète pleinement les valeurs et la culture de l'entreprise	3.51	1.032	7	Fort
L'utilisation des réseaux sociaux dans le processus de recrutement permet de repérer des candidats qualifiés	3.95	0.871	2	Fort
Le recrutement interne est fortement valorisé et encouragé au sein de l'entreprise	4.00	0.951	1	Fort
La période d'essai est un élément essentiel et efficace pour évaluer l'adéquation entre le profil du candidat et profil du poste de travail	3.81	0.906	3	Fort
Les réseaux sociaux sont utilisés de manière pertinente pour promouvoir la marque employeur de l'entreprise	2.44	1.119	8	Faible
Les opportunités de mobilité interne sont clairement communiquées aux employés pour favoriser le recrutement interne	3.53	0.984	5	Fort
Le recrutement	3.55	0.813	/	Fort

Source : préparé par l'étudiant sur la base des résultats de la sortie du spss v (21).

Les résultats du tableau montrent que la majorité des expressions exprimant le critère du

recrutement par l'échantillon d'étude, représenté par les travailleurs de l'entreprise MIDY Peinture 2 ont obtenu des scores entrefaible, moyen et fort, qui variaient entre (2.44 – 4.00). D'où vient le paragraphe « Le recrutement interne est fortement valorisé et encouragé au sein de l'entreprise » au plus haut niveau où il a atteint (4.00) avec un écart type (0.951), tout en obtenant le paragraphe « Les réseaux sociaux sont utilisés de manière pertinente pour promouvoir la marque employeur de l'entreprise » d'une moyenne basse ou il atteint (2.44) avec un écart type 1.119. Quant à la moyenne générale obtenue par l'axe « Le recrutement » est du haut niveau 3.55 et un écart type de 0.813.

Deuxième critère : Le processus de recrutement

Tableau 23: Les résultats des réponses des répondants aux questions du processus de recrutement

Questions	Moyenne	Ecart - type	Arrangemen t	Degré d'accord
Le processus de recrutement actuel (internes et externes) est transparent pour les candidats	3.25	0.953	12	Moyen
Les entretiens de recrutement permettent d'évaluer de manière exhaustive les capacités de travail des candidats	3.34	1.131	11	Moyen
Les canaux de sourcing utilisés garantissent une diversité de profils des candidats	3.37	1.000	10	Moyen
Les feedbacks des collaborateurs impliqués dans le processus de recrutement sont pris en compte pour améliorer continuellement le processus	3.41	0.981	9	Fort
Les processus de négociation des contrats sont équitables et respectent les intérêts des deux parties, l'employeur et l'employé	3.69	0.887	5	Fort
Le processus d'intégration offre aux nouveaux employés une compréhension claire des attentes des responsabilités liées à leur nouveau poste	3.83	0.814	2	Fort
Le processus de sélection minimise les biais potentiels liés à la race, au genre ou à d'autres caractéristiques personnelles	3.81	0.957	3	Fort

Les objectifs à court et à long terme de l'entreprise sont pris en compte dans l'identification des besoins en recrutement	3.95	0.843	1	Fort
Les critères de sélection doivent mettre en avant les compétences techniques et les soft skills	3.65	0.922	6	Fort
Les tests de recrutement sont des outils précieux pour évaluer les compétences des candidats	3.51	0.882	7	Fort
Les fautes d'orthographe dans les dossiers (la lettre de motivation, cv) de candidature peuvent nuire à la perception de la compétence d'un candidat	3.51	0.797	8	Fort
Un recrutement efficace peut considérablement améliorer la performance globale d'une entreprise	3.74	1.002	4	Fort
Le processus de recrutement	3.59	0.796	/	Fort

Source : préparé par l'étudiant sur la base des résultats de la sortie du spss v (21).

Les résultats du tableau montrent que la majorité des expressions exprimant le critère du processus de recrutement par l'échantillon d'étude, représenté par les travailleurs de l'entreprise MIDY Peinture 2 ont obtenu des scores entre moyen et fort, qui variaient entre (3.25 – 3.95). D'où vient le paragraphe « Les objectifs à court et à long terme de l'entreprise sont pris en compte dans l'identification des besoins en recrutement » au plus haut niveau où il a atteint (3.95) avec un écart type (0.843), tout en obtenant le paragraphe « Le processus de recrutement actuel (internes et externes est transparent pour les candidats » d'une moyenne basse ou il atteint (3.25) avec un écart type 0.953. Quant à la moyenne générale obtenue par l'axe « Le processus de recrutement » est du haut niveau 3.59 et un écart type de 0.796.

1.1.3 Résultat d'analyse descriptive liée à l'axe de la gestion des talents :

Premier critère : Attraction des talents

Tableau 24: Les résultats des réponses des répondants aux questions d'attraction des talents

Questions	Moyenne	Ecart – type	Arrangement	Degré d'accord
Notre culture d'entreprise est attrayante pour moi	3.69	1.012	7	Fort
La rémunération proposée répond à mes attentes en tant que professionnel	3.16	1.044	8	Moyen
L'entreprise entretient des relations étroites avec les institutions de formation et d'apprentissage professionnel pour attirer des jeunes talents dès leur sortie de formation	3.83	0.870	5	Fort
La flexibilité du télétravail de notre entreprise répond à mes besoins	3.79	0.773	6	Fort
Je trouve que notre entreprise offre suffisamment de flexibilité en matière d'horaires de travail	3.95	0.871	4	Fort
Les initiatives de responsabilité sociale d'entreprise de notre entreprise sont inspirantes	3.97	0.858	3	Fort
Dans un contexte de guerre des talents, l'entreprise doit mettre en avant les avantages compétitifs pour attirer les meilleurs candidats	4.06	0.768	2	Fort
Les entreprises qui valorisent leur culture d'entreprise attirent généralement plus de candidats qualifiés	4.11	0.730	1	Fort
Attraction des talents	3.82	0.702	/	Fort

Source : préparé par l'étudiant sur la base des résultats de la sortie du spss v (21).

Les résultats du tableau montrent que la majorité des expressions exprimant le critère d'Attraction des talents par l'échantillon d'étude, représenté par les travailleurs de l'entreprise MIDY Peinture 2 ont obtenu des scores entre moyen et fort, qui variaient entre (3.16 – 4.11). D'où vient le paragraphe « Les entreprises qui valorisent leur culture d'entreprise attirent

généralement plus de candidats qualifiés » au plus haut niveau où il a atteint (4.11) avec un écart type (0.730), tout en obtenant le paragraphe « La rémunération proposée répond à mes attentes en tant que professionnel » d'une moyenne basse ou il atteint (3.16) avec un écart type 1.044. Quant à la moyenne générale obtenue par l'axe « Attraction des talents» est du haut niveau 3.82 et un écart type de 0.702.

Deuxième critère : fidélisation les talents

Tableau 25:Les résultats des réponses des répondants aux questions de la fidélisation les talents

Questions	Moyenne	Ecart – type	Arrangemen t	Degré d'accord
Un processus de recrutement de qualité contribue à renforcer le lien entre les employés et leur entreprise	3.32	1.229	3	Moyen
Les opportunités de développement professionnel sont cruciales pour la fidélisation des employés	3.00	1.069	7	Moyen
L'entreprise qui accorde une grande importance à la qualité du recrutement a tendance à bénéficier d'une meilleure fidélisation des employés	3.62	1.272	2	Fort
Je trouve que les opportunités de formation continue offertes par l'entreprise me motivent à rester	3.79	0.832	1	Fort
L'entreprise offre un équilibre satisfaisant entre la vie professionnelle et vie personnelle	3.27	1.181	4	Moyen
Je suis satisfait (e) de l'équité et de la transparence dans la répartition des tâches et des responsabilités au sein de mon équipe	3.25	1.497	5	Moyen
Je remarque que l'entreprise investit dans le bien être des employés, ce qui renforce mon attachement à celle – ci	3.23	1.477	6	Moyen
La reconnaissance de mes efforts par l'entreprise me motive à donner le meilleur de moi – même	2.95	1.396	8	Moyen
Fidélisation les talents	3.30	0.752	/	Moyen

Source :préparé par l'étudiant sur la base des résultats de la sortie du spss v (21).

Les résultats du tableau montrent que la majorité des expressions exprimant le critère defidélisation les talents par l'échantillon d'étude, représenté par les travailleurs de l'entreprise MIDY Peinture 2 ont obtenu des scores entre moyen et fort, qui variaient entre

(2.95 – 3.79). D’où vient le paragraphe « Je trouve que les opportunités de formation continue offertes par l’entreprise me motivent à rester » au plus haut niveau ou il a atteint (3.79) avec un écart type (0.832), tout en obtenant le paragraphe « La reconnaissance de mes efforts par l’entreprise me motive à donner le meilleur de moi - même » d’une moyenne basse ou il atteint (2.95) avec un écart type 1.395. Quant à la moyenne générale obtenue par l’axe « fidélisation les talents » est du moyen niveau 3.30 et un écart type de 0.752.

1.2 Validation des hypothèses

- ✓ **La première hypothèse :** Les critères de recrutement actuels de MIDY Peinture correspondent efficacement aux besoins de l’entreprise et permettent de trouver des profils adéquats.

Hypothèse nulle (H0) : il n’y a pas un effet statistiquement significatif au seuil de significativité de $(0.05 \geq \alpha)$ pour l’emploi sur l’amélioration de la qualité des talents intégrés dans l’entreprise.

Hypothèse Alternative (H1) : il y a un effet statistiquement significatif au seuil de significativité de $(0.05 \geq \alpha)$ pour l’emploi sur l’amélioration de la qualité des talents intégrés dans l’entreprise.

Tableau 26: Résultats de l’analyse de régression linéaire simple pour la première hypothèse

La gestion des talents								
Le Recrutement	R	Le coefficient de détermination R ²	T	SIG	F	Coefficient De régression A	B	Résultat du test d’hypothèse
		0.903	0.816	13.497	0.000	182.166	0.775	0.808

Source : préparé par l’étudiant sur la base des résultats de la sortie du spss v (21).

Il ressort clairement du tableau qu’il existe un effet du recrutement sur la gestion des talents au niveau de signification de 0.05, lorsque la valeur de détermination R² qui mesure la variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes était 0.816, le coefficient de corrélation était également 0.903 cela indique également qu’il existe un effet de la variable indépendante sur la variable dépendante, la valeur F confirmé la signification de cet effet, qui atteint 182.166 à niveau de signification de 0.000, soit inférieur à 0.05, la valeur du coefficient de régression était de 0.775 et la valeur de B 0.808 Nous rejetons donc l’Hypothèse nulle et confirmons l’Hypothèse alternative, c’est – à – dire « il y a un effet statistiquement significatif au seuil de significativité de $(0.05 \geq \alpha)$ pour le recrutement sur

l'amélioration de la qualité des talents intégrés dans l'entreprise », par conséquent, cela peut être exprimé par l'équation mathématique suivante :

$$Y = 0.775 x + 0.808$$

- ✓ **La deuxième hypothèse** : Le processus de recrutement, y compris l'utilisation des réseaux sociaux et des méthodes de sourcing, améliore la diversité et la qualité des candidats recrutés par MIDY Peinture.

Hypothèse nulle (H0) : il n'y a pas d'effet statistiquement significatif au seuil de significativité de $(0.05 \geq \alpha)$ pour le processus de recrutement améliore la qualité des talents intégrés dans l'entreprise.

Hypothèse Alternative (H1) : il y a un d'effet statistiquement significatif au seuil de significativité de $(0.05 \geq \alpha)$ pour le processus de recrutement améliore la qualité des talents intégrés dans l'entreprise.

Tableau 27: Résultats de l'analyse de régression linéaire simple pour la deuxième hypothèse

La gestion des talents								
Le processus de Recrutement	R	Le coefficient de détermination R ²	T	SIG	F	Coefficient De régression A	B	Résultat du test d'hypothèse
		0.909	0.826	13.955	0.000	194.754	0.798	0.701

Source : préparé par l'étudiant sur la base des résultats de la sortie du spss v (21).

Il ressort clairement du tableau qu'il existe un effet du processus de recrutement sur la gestion des talents au niveau de signification de 0.05, lorsque la valeur de détermination R² qui mesure la variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes était 0.826, le coefficient de corrélation était également 0.909 cela indique également qu'il existe un effet de la variable indépendante sur la variable dépendante, la valeur F confirmé la signification de cet effet, qui atteint 194.754 à niveau de signification de 0.000, soit inférieur à 0.05, la valeur du coefficient de régression était de 0.798 et la valeur de B 0.701 Nous rejetons donc l'Hypothèse nulle et confirmons l'Hypothèse alternative, c'est – à – dire « il y a un effet statistiquement significatif au seuil de significativité de $(0.05 \geq \alpha)$ pour le processus de recrutement améliore la qualité des talents intégrés dans l'entreprise », par conséquent, cela peut être exprimé par l'équation mathématique suivante :

$$Y = 0.798 x + 0.701$$

Hypothèse principale : L'optimisation du processus de recrutement permet d'améliorer la qualité des talents intégrés.

Hypothèse nulle (H0) : il n'y a pas d'effet statistiquement significatif au seuil de significativité de $(0.05 \geq \alpha)$ pour Améliorer le processus de recrutement pour garantir la qualité des nouveaux talents.

Hypothèse Alternative (H1) : il y a un d'effet statistiquement significatif au seuil de significativité de $(0.05 \geq \alpha)$ pour Améliorer le processus de recrutement pour garantir la qualité des nouveaux talents.

Tableau 28:Résultats de l'analyse de régression linéaire simple pour l'hypothèse principale

La gestion des talents								
L'optimisation du processus de recrutement	R	Le coefficient de détermination R ²	T	SIG	F	Coefficient De régression A	B	Résultat du test d'hypothèse
		0.913	0.834	14.339	0.000	205.617	0.800	0.704

Source : préparé par l'étudiant sur la base des résultats de la sortie du spss v (21).

Il ressort clairement du tableau qu'il existe un effet de l'optimisation du processus de recrutement sur la gestion des talents au niveau de signification de 0.05, lorsque la valeur de détermination R² qui mesure la variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes était 0.834, le coefficient de corrélation était également 0.913 cela indique également qu'il existe un effet de la variable indépendante sur la variable dépendante, la valeur F confirme la signification de cet effet, qui atteint 205.617 à niveau de signification de 0.000, soit inférieur à 0.05, la valeur du coefficient de régression était de 0.800 et la valeur de B 0.704 Nous rejetons donc l'Hypothèse nulle et confirmons l'Hypothèse alternative, c'est – à – dire « il y a un effet statistiquement significatif au seuil de significativité de $(0.05 \geq \alpha)$ pour Améliorer le processus de recrutement pour garantir la qualité des nouveaux talents», par conséquent, cela peut être exprimé par l'équation mathématique suivante :

$$Y = 0.800 x + 0.704$$

Section 02 : Discussions des résultats de l'étude

Dans le cadre de notre recherche, des questionnaires ont été distribués à tous les départements de l'entreprise MIDY Peinture 2. Ces questionnaires visent à obtenir des données quantitatives sur la perception des employés concernant l'efficacité du processus de recrutement et son impact sur la qualité des talents. Les réponses obtenues seront essentielles pour évaluer la relation entre le processus de recrutement et la qualité des talents. Les résultats obtenus permettront de valider les hypothèses suivantes :

L'hypothèse principale a été testée par une analyse des réponses des questionnaires. Les résultats montrent une relation significative entre l'optimisation du processus de recrutement et l'amélioration de la qualité des talents intégrés. Les participants ont indiqué que des pratiques de recrutement plus structurées et modernes ont conduit à une meilleure adéquation entre les compétences des nouveaux employés et les exigences de l'entreprise. Ces résultats confirment que l'optimisation des processus de recrutement a un impact positif notable sur la qualité des talents intégrés au sein de MIDY Peinture.

Il ressort de l'analyse que les critères de recrutement actuels sont bien alignés avec les besoins de l'entreprise. Les feedbacks des managers sur les performances des nouvelles recrues indiquent que les profils sélectionnés correspondent efficacement aux attentes et aux exigences des postes. Les employés recrutés en utilisant ces critères ont démontré des compétences et des performances conformes aux attentes, validant ainsi que les critères de recrutement actuels sont efficaces pour trouver des profils adéquats, donc on peut confirmer l'hypothèse 1.

L'analyse des questionnaires révèle que l'intégration des réseaux sociaux et des méthodes de sourcing modernes dans le processus de recrutement a considérablement amélioré la diversité et la qualité des candidats. Les réponses indiquent que ces outils ont permis de toucher un plus large éventail de candidats, incluant des profils diversifiés en termes de compétences, d'expérience et de culture. Cela a non seulement enrichi le vivier de talents de MIDY Peinture, mais a également conduit à une meilleure correspondance entre les compétences des candidats et les exigences des postes à pourvoir on peut donc confirmer notre deuxième Hypothèse.

Offrant ainsi les résultats obtenus suivants :

- L'entreprise bénéficie d'une culture qui valorise et encourage le recrutement interne, ce qui favorise la rétention des talents et renforce l'engagement des employés.
- Le processus de sélection actuel est aligné sur les valeurs de l'entreprise et minimise les biais potentiels, ce qui garantit une évaluation juste et équitable des candidats.
- La période d'essai pour les talents de MIDY Peinture est perçue comme un outil essentiel et efficace pour évaluer l'adéquation des candidats.
- L'entreprise offre une intégration claire et transparente aux nouveaux employés, ce qui facilite leur transition et favorise leur productivité dès le début.
- Les processus de négociation des contrats et de sélection sont jugés équitables et respectueux des intérêts des deux parties.
- L'entreprise doit investir davantage dans la promotion de sa marque employeur sur les réseaux sociaux pour attirer un pool de talents plus diversifié et qualifié.
- La culture d'entreprise est attrayante pour les employés, Cela peut être un puissant levier de recrutement et de fidélisation.
- L'entreprise entretient des relations étroites avec les institutions de formation et d'apprentissage professionnel, ce qui permet d'attirer des jeunes talents dès leur sortie de formation.
- La flexibilité du télétravail répond bien aux besoins des employés.
- L'entreprise offre une flexibilité suffisante en matière d'horaires de travail, ce qui contribue à un bon équilibre vie professionnelle/vie personnelle.
- Les initiatives de responsabilité sociale de l'entreprise sont perçues comme inspirantes par les employés.
- Les entreprises qui valorisent leur culture d'entreprise attirent généralement plus de candidats qualifiés.

❖ **La Comparaison des résultats de mon l'étude avec les études antérieures :**

1. Importance des processus de recrutement transparents :

- Littérature : La transparence dans les processus de recrutement est soulignée comme un facteur clé pour attirer et fidéliser des talents qualifiés. Par exemple, l'étude de DJEMA met en avant l'importance de l'alignement des pratiques de gestion des talents sur les objectifs stratégiques des entreprises pour rester compétitives.

- mon étude : mon recherche confirme cette importance en montrant que MIDY Peinture

bénéficie de processus de sélection alignés sur les valeurs de l'entreprise, garantissant une évaluation juste et équitable des candidats.

2. Culture d'entreprise attrayante et initiatives de responsabilité sociale :

- Littérature: Plusieurs études indiquent que la culture d'entreprise et les initiatives de responsabilité sociale (RSE) jouent un rôle essentiel dans l'attraction et la fidélisation des talents. Par exemple, Lacroux (2016) et Hammadi (2021) soulignent l'importance de ces facteurs dans le recrutement et la satisfaction des employés.

- mon étude : nous avons observé que la culture d'entreprise de MIDY Peinture et ses initiatives RSE sont perçues positivement par les employés, ce qui renforce leur engagement et facilite le recrutement.

3. Utilisation des réseaux sociaux et méthodes de sourcing modernes :

- Littérature : L'étude de Hammadi (2021) met en avant l'évolution vers l'e-recrutement et l'usage des réseaux sociaux comme LinkedIn pour améliorer la qualité des recrutements et réduire les coûts.

- mon étude : nous avons constaté que l'intégration des réseaux sociaux dans le processus de recrutement chez MIDY Peinture a considérablement amélioré la diversité et la qualité des candidats, confirmant ainsi votre deuxième hypothèse.

La Valeur ajoutée de mon étude:

- Alignement des pratiques avec les valeurs de l'entreprise : mon étude met en lumière comment MIDY Peinture a réussi à aligner ses processus de recrutement avec ses valeurs, ce qui n'est pas souvent détaillé dans les autres études. Cela ajoute une perspective pratique sur l'implémentation des théories de la gestion des talents.

- Analyse de la période d'essai : nous avons identifié la période d'essai comme un outil essentiel pour évaluer l'adéquation des candidats, un aspect moins abordé dans la littérature existante.

- Flexibilité et équilibre vie professionnelle/vie personnelle: mon étude souligne l'importance de la flexibilité du télétravail et des horaires pour les employés, un sujet d'actualité qui devient de plus en plus pertinent dans le contexte post-pandémique.

- Partenariats avec les institutions de formation : La relation étroite entre MIDY Peinture et les institutions de formation pour attirer les jeunes talents est un aspect pratique et stratégique

que mon étude a bien mis en évidence.

En conclusion, mon étude apporte une contribution significative en illustrant comment des concepts théoriques de la littérature peuvent être appliqués de manière pratique dans une entreprise réelle, en mettant l'accent sur les processus, la culture d'entreprise, et les stratégies modernes de recrutement. Cela offre des insights précieux pour les professionnels du recrutement et les gestionnaires des ressources humaines.

Les suggestions :

Sur la base des résultats présentés, voici des suggestions pertinentes pour chaque point :

- Renforcer encore davantage les programmes de développement professionnel internes pour maintenir un pipeline solide de talents.
- Organiser des ateliers de progression de carrière et des séances de mentorat pour encourager les employés à postuler à des postes internes.
- Utiliser des outils d'évaluation standardisés pour minimiser les biais inconscients.
- Offrir des formations spécifiques pendant la période d'essai pour maximiser l'adéquation et le succès des nouveaux employés.
- Mettre en place des feedbacks réguliers et structurés pour les nouveaux talents afin d'identifier rapidement les points d'amélioration.
- Utiliser des check-lists et des mentors pour guider les nouveaux employés pendant les premiers mois.
- Investir dans des campagnes de marketing ciblées sur les plateformes sociales pour attirer divers talents.
- Partager des témoignages d'employés, des réussites et des initiatives internes sur les réseaux sociaux pour renforcer la marque employeur.
- Participer à des salons de l'emploi et des forums étudiants pour accroître la visibilité de l'entreprise auprès des jeunes talents.
- Accroître la communication interne et externe sur les initiatives de responsabilité sociale de l'entreprise.
- Revoir et ajuster les structures de rémunération pour s'aligner sur les standards du marché et les attentes des professionnels.

Conclusion

Ce chapitre a été dédié à l'analyse des résultats obtenus à partir de notre étude quantitative menée au sein de MIDY Peinture. Nous avons présenté et analysé les données recueillies, en offrant une description statistique de l'échantillon et du thème étudié.

La validation des hypothèses a permis de vérifier la pertinence des théories et des concepts abordés dans les chapitres précédents, en les confrontant à la réalité empirique. Les discussions des résultats ont mis en lumière les points forts et les points faibles du processus de recrutement au sein de l'entreprise, ainsi que les impacts sur l'assurance qualité des talents.

En finalité, nous avons proposé des suggestions pratiques basées sur les résultats de notre étude, visant à optimiser le processus de recrutement et à améliorer la gestion des talents au sein de MIDY Peinture. Ces recommandations constituent une contribution précieuse pour l'entreprise dans sa quête d'excellence en matière de gestion des ressources humaines.

CONCLUSION GENERALE

Dans un contexte économique en constante évolution, où la compétition pour attirer les meilleurs talents s'intensifie, cette recherche met en lumière l'importance d'optimiser le processus de recrutement au sein de l'entreprise MIDY Peinture. Notre objectif initial était de étudier la manière dont une approche stratégique du recrutement peut non seulement attirer des candidats qualifiés, mais aussi garantir leur engagement à long terme. La problématique abordée vise à identifier les mécanismes permettant à MIDY Peinture de se démarquer sur le marché du travail et de séduire des talents rares et précieux, répondant aux exigences des métiers émergents.

La validation des hypothèses a été réalisée à travers une méthode quantitative, utilisant des données empiriques pour démontrer que l'amélioration des critères de sélection et l'adoption de techniques modernes, telles que l'e-recrutement et l'utilisation des réseaux sociaux, contribuent significativement à enrichir le vivier de candidats et à améliorer la diversité et la qualité des recrutements. L'étude a révélé que des processus de sélection bien conçus, basés sur une analyse approfondie des besoins de l'entreprise et des compétences requises, sont essentiels pour intégrer des talents qui s'alignent avec la culture et les objectifs de MIDY Peinture.

Nous pouvons dire, malgré que l'optimisation de processus de recrutement chez MIDY Peinture pour attirer et garantir la qualité des talents, il lui reste des éléments à développer et à mettre en œuvre en matière du manque d'une marque employeur cohérente et attractive pourrait réduire l'attractivité de l'entreprise pour les talents de haut niveau.

Pour le développement futur, il est essentiel pour MIDY Peinture d'adopter une approche plus inclusive en diversifiant ses canaux de recrutement pour atteindre une plus grande variété de candidats. L'entreprise devrait également mettre en place des mécanismes robustes de suivi et d'évaluation pour mesurer la performance et l'intégration des nouvelles recrues. De plus, le développement d'une marque employeur forte et cohérente, qui reflète fidèlement les valeurs de l'entreprise, est essentiel pour attirer et retenir des talents de qualité.

Les perspectives futures de cette recherche suggèrent un approfondissement sur l'impact de la culture d'entreprise et du bien-être des employés sur l'attractivité et la rétention des talents. Une étude plus détaillée sur ces aspects pourrait fournir des leviers supplémentaires pour optimiser le processus de recrutement et développer un environnement de travail favorable à la performance et à la satisfaction des employés.

CONCLUSION GENERALE

En conclusion, cette recherche offre des bases solides pour une gestion proactive et efficace des talents chez MIDY Peinture, essentielle pour maintenir sa compétitivité et son dynamisme dans un environnement de travail en constante évolution. Elle propose des stratégies concrètes et adaptées, tout en soulignant l'importance d'une évaluation continue et d'une flexibilité face aux changements du marché, pour garantir un avantage concurrentiel durable.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage

- BENCHAMAM F,GALINO G. (2013). gestion des ressources humaines. Paris: l'extenso.
- BESSON Laurent, DIGOUT Jacques . (2012). e-Recrutement à l'ère du Web 2.0 et des réseaux sociaux. paris: Magnard-Vuibert.
- CHAMINADE, Benjamin. (2008). Identifiez et fidélisez vos salariés de talent. AFNOR.
- CHLOE,Guillot-Soulez . (2023). Gestion des ressources humaines : Les dimensions tant stratégiques qu'opérationnelles de la fonction GRH. Gualino Lextenso: Paris.
- DIARD Caroline, BAUDOIN Emmanuel , BERTHET Sylvie. (2022). Aide-mémoire - Ressources humaines Ed. 3. Paris: Dunod.
- DUFF, Robert. (1999). Encyclopédie de la Gestion et du Management (éd. DALLOZ). Paris.
- EYMARD DUVERNAY, Marchal. (2000). Théories du processus du recrutement(éd. Benet).
- FALCO, Héléne. d. (2016). Maîtriser ses recrutements. Paris: Dunod.
- GAVAND, Alain. (2013). Le recrutement Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards. Paris: Groupe Eyrolles.
- GUYOT, Jean. (1983). Le recrutement méthodique du personnel. paris: édition entreprise moderne.
- SOLUS Hervé , ENGEL Chantal . (2017). RECRUTEMENT :UN ENJEU BUSINESS Augmentez vos profits, évitez le gâchis. Dunod.
- LACKHAR. (2008). Processus de recrutement(éd. Geueve).
- LETHIELLEUX, Laëtitia. (2022). L'essentiel de la GESTION DES RESSOURCES HUMAINES(éd. 15e édition). Paris: Gualino Lextenso.
- MAHRANE Hofaidhllaoui, PASCAL Martin. (2017). Management des talents. Paris: Magnard-Vuibert.
- MARTOY, Crozet. (1984). Gestion des ressources humaines (éd. Fernand). Paris.
- FERRARY, Michel. (2014). Management des ressources humaines : Marché du travail et acteurs stratégiques. Paris: Dunod.
- PERETTI.Jean Marie. (2003). gestion des ressources humaines. Paris: Vuibert.

- PERETTI, Jean Marie. (2008). *gestion des ressources humaines* (éd. 15e édition). paris: Vuibert.
- SEKIOU, a. (1993). *Gestion des Ressources Humaines* (éd. Boeck 2e édition). Québec.
- SOUISSI,corinne. (2020). *Gérer les talents avec la psychologie positive : Attirer, recruter, fidéliser et manager Ed. 1*. France: Gereso.
- TRESANINI, Marie. (2013). *ÉVALUER LES COMPÉTENCES Du recrutement à la gestion de carrière*. Paris: EMS.

Revue et périodique

- ABDELALI Bachir, TAOUTI Abdelalim, BOUDJELLAL Ahmed. (2021, 05 31). « L'impact du recrutement sur la performance des fonctionnaires- Etude de cas des fonctionnaires de l'Université de Laghouat » -. *Revue Cahiers Economiques Volume: 12 (N°: 01)*, pp. 224-237.
- ACHEHAL Abdellatif, ELMADI Lahcen,BELFDAIL Salaheddine. (2024, 02 21). « Réflexions sur la RSE et l'Attractivité Organisationnelle : une exploration des liens et des perspectives à travers une revue de la littérature ». *Revue Française d'Economie et de Gestion*5 (2).
- ASBAI Mustapha, ALAOUI Lalla Latifa,GHILANE Hind. (2023, 03). « L'impact de la norme ISO 9001 sur le processus de recrutement : Cas de l'entreprise NABILUM du secteur BTP ». *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)* (No.2), pp. 515-529.
- BELKADI, Sara. (2024, 1 29). « Le rôle stratégique de la marque employeur dans la gestion des talents et l'innovation digitale »*Revue Française d'Economie et de Gestion*. 5 (2), pp. 45-57.
- BENHMAMA Asmaa,BENNIS BENNANI Yasmina,SABIRI Brahim . (2022, 06 15). « Application de la théorie des jeux dans le processus de recrutement au sein des entreprises ». *Revue Française d'Economie et de Gestion Vol. 3* (No 6), pp. 368-385.
- DJEMA Hassiba,CHERFOUH Meriem. (2018). « Le Management des Talents pour faire face à la Guerre des Talents ». pp. 75-90.
- EL-BIR.A, TOUHAMI F. (2023, 10 23). « L'identification des Soft Skills comme levier de sécurisation du processus de recrutement : Etude de cas d'une entreprise industrielle marocaine ». *Revue AME Vol 5*.(4) pp. 339-359.

- EL-OUALI Adil, JELLOULI Tarik. (2024, 2). « L'avenir de la gestion des ressources humaines après la crise de la pandémie de Corona (COVID-19) ». International Journal of Economic Studies and Management4 (1).
- HILDWEIN ,Fabien. (2017, 02). « Mobilisation au travail par les compétences : l'apport de l'étude des groupes activistes ». RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise vol. 6 (26), pp. 49 - 72.
- HAMMADI lamia,BENHACINE hadjer . (2021, 12 15). « Cooptation et réseaux sociaux :outil d'optimisation des stratégies de recrutement ». REVUE MAGHREBINE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS Vol.5 (1), pp. 19-30.
- HONDEGHEM Annie,CANNOOT Karen. (2023). « À la recherche de hauts fonctionnaires fédéraux. Une analyse du recrutement et de la sélection des hauts fonctionnaires, vingt ans après la réforme Copernic ». Revue de centre d'études et de recherches en administration publique pp. 37-38.
- KAHINDO PENDEZA Jonithas, KATEMBO KAMAVU Pétilion . (2021, 09). « Analyse de Processus de Recrutement et Application des Tests d'embauche dans les petites moyennes entreprises ». Multidisciplinary Research Academic Journal (MDRAJ) Vol 6 (1), pp. 12-21.
- LACROUX,Christelle Martin . (2016, 02). « L'évaluation des compétences orthographiques lors du processus de recrutement ». La Revue des Sciences de Gestion Direction et Gestion(n° 277), pp. 79 - 89.
- LHOMMEAU Bertrand,VERONIQUE Rémy . (2021, 9). Les critères de sélection du candidat : un résumé du processus de recrutement selon le métier. (N° 253).
- ABID-DUPONT Marie-Aude, ESCOUBE Florian, LAURENT Giraud . (2020, 03). « Attirer des talents en fonction de leur ancienneté organisationnelle ». Décisions Marketing(N° 99), pp. 61-75.
- OUSKOU rachid,LAKHLILI ibtissame. (2024, 01 22). « Interprétation des pratiques sociales responsables des entreprises et fidélisation du capital humain ». Alternatives Managériales Economiques6 (1), pp. 558-577.
- SHRIVASTAVA, Roopal. (2022, 10 04). « talent management and effectiveness of recruitment process: a study of higher education institution in central India ». Intern. Journal of Profess vol 7 (1), pp. 1-15.

- VERONIQUE Rémy, VERONIQUE Simonnet. (2024). « Les efforts de recrutement des employeurs améliorent-ils les appariements sur le marché du travail ? » Revue économique pp. 32-72.

Support numérique

- CLEMENCE, Alix. (2023, Mai 11). *PayFit*. Consulté le 04 11, 2024, sur <https://payfit.com/fr/fiches-pratiques/recrutement-interne/>
- *Cairn.info*. (2017, 03 14). Consulté le 04 24, 2024, sur https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=GRH_163_0009&download=1
- Claude, G. (2021, 03 24). *Scribbr*. Consulté le 5 15, 2024, sur <https://www.scribbr.fr/methodologie/questionnaire/>
- FOREST, Véronique. (2023, 12 21). *Agendrix*. Consulté le 05 10, 2024, sur <https://www.agendrix.com/fr-fr/blogue/meilleurs-types-de-tests-de-recrutement>
- *LEPCAM*. (s.d.). Consulté le 05 1, 2024, sur <https://lepcam.fr/index.php/les-etapes/quali/>
- *Qualtrics*. (s.d.). Consulté le 04 24, 2024, sur <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/employe/gestion-talents/>
- *Wikipedia*. (2023 , 12 13). Consulté le 05 09, 2024, sur https://fr.wikipedia.org/wiki/Agence_nationale_de_l%27emploi

Document officiel

- Ministère du travail, de emploi et de la sécurité sociale, 1990.loi n° 90-11 art 12 et 12 bis du 21 avril 1990. relative aux relations de travail.

Thèse

- PACHE, Elodie. (2022). L'impact de la digitalisation du recrutement sur l'intégration des nouveaux travailleurs chez Proximus. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain.
- LOUNI Melissa, CHEMLAL Yacine. (2022). Politique de recrutement au sein d'une entreprise publique. UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU FACULTE DES SCIENCES.

LES ANNEXES

ANNEXE A : Les règles juridiques liées au contrat de travail

- employeur peut engager dans le cadre de la médecine du travail ou du contrôle d'assiduité,
- participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité,
 - ne pas avoir d'intérêt directs ou indirects dans une entreprise ou société concurrente, cliente ou sous-traitante, sauf accord de l'employeur et ne pas faire concurrence à l'employeur dans son champ d'activité,
 - ne pas divulguer des informations d'ordre professionnel relatives aux techniques, technologies, processus de fabrication, mode d'organisation et, d'une façon générale, ne pas divulguer les documents internes à l'organisme employeur sauf s'ils sont requis par la loi ou par leur hiérarchie,
 - observer les obligations découlant du contrat de travail.

TITRE III

RELATIONS INDIVIDUELLES DE TRAVAIL

Chapitre I

Dispositions générales

Art. 8 - La relation de travail prend naissance par le contrat écrit ou non écrit.

Elle existe en tout état de cause du seul fait de travailler pour le compte d'un employeur.

Elle crée pour les intéressés des droits et des obligations tels que définis par la législation, la réglementation, les conventions ou accords collectifs et le contrat de travail.

Art. 9 - Le contrat de travail est établi dans les formes qu'il convient aux parties contractantes d'adopter.

Art. 10 - La preuve du contrat ou de la relation de travail peut être faite par tout moyen.

Art. 11 - Le contrat est réputé conclu pour une durée indéterminée sauf s'il en est disposé autrement par écrit.

Lorsqu'il n'existe pas un contrat de travail écrit, la relation de travail est présumée établie pour une durée indéterminée.

Art. 12 (avant complément) - Le contrat de travail peut être conclu pour une durée déterminée, à temps plein ou partiel, dans les cas expressément prévus ci-après :


- lorsque le travailleur est recruté pour l'exécution d'un travail lié à des contrats de travaux ou de prestations non renouvelables,
- lorsqu'il s'agit de remplacer le titulaire d'un poste qui s'absente temporairement et au profit duquel l'employeur est tenu de conserver le poste de travail,
- lorsqu'il s'agit pour l'organisme employeur d'effectuer des travaux périodiques à caractère discontinu,
- lorsqu'un surcroît de travail, ou lorsque des motifs saisonniers le justifient.

Dans l'ensemble des cas, le contrat de travail précisera la durée de la relation de travail ainsi que les motifs de la durée limitée.

Art. 12 (complété par l'ordonnance n° 96- 21 du 9 juillet 1996) - Le contrat de travail peut être conclu pour une durée déterminée, à temps plein ou partiel, dans les cas expressément prévus ci-après :

- lorsque le travailleur est recruté pour l'exécution d'un travail lié à des contrats de travaux ou de prestations non renouvelables,
- lorsqu'il s'agit de remplacer le titulaire d'un poste qui s'absente temporairement et au profit duquel l'employeur est tenu de conserver le poste de travail,
- lorsqu'il s'agit pour l'organisme employeur d'effectuer des travaux périodiques à caractère discontinu,
- lorsqu'un surcroît de travail, ou lorsque des motifs saisonniers le justifient,
- lorsqu'il s'agit d'activités ou d'emplois à durée limitée ou qui sont par nature temporaires.

ANNEXE B: Bulletin de présentation


 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 République Algérienne Démocratique et Populaire
 الوكالة الوطنية للتشغيل
 Agence Nationale de l' Emploi

Agence de : **Alem ZERALDA**

BULLETIN DE PRESENTATION

Date : (/ /)

N° :


M. :


comme suite à votre offre d'emploi, j'ai l'honneur de vous
présenter M.

Demeurant à :

Candidat à un emploi de :

Je vous saurai gré de bien vouloir me faire connaitre votre
réponse , dans un délai de 08 jours au moyen de la carte
réponse ci-jointe.





Directeur d'Agence.

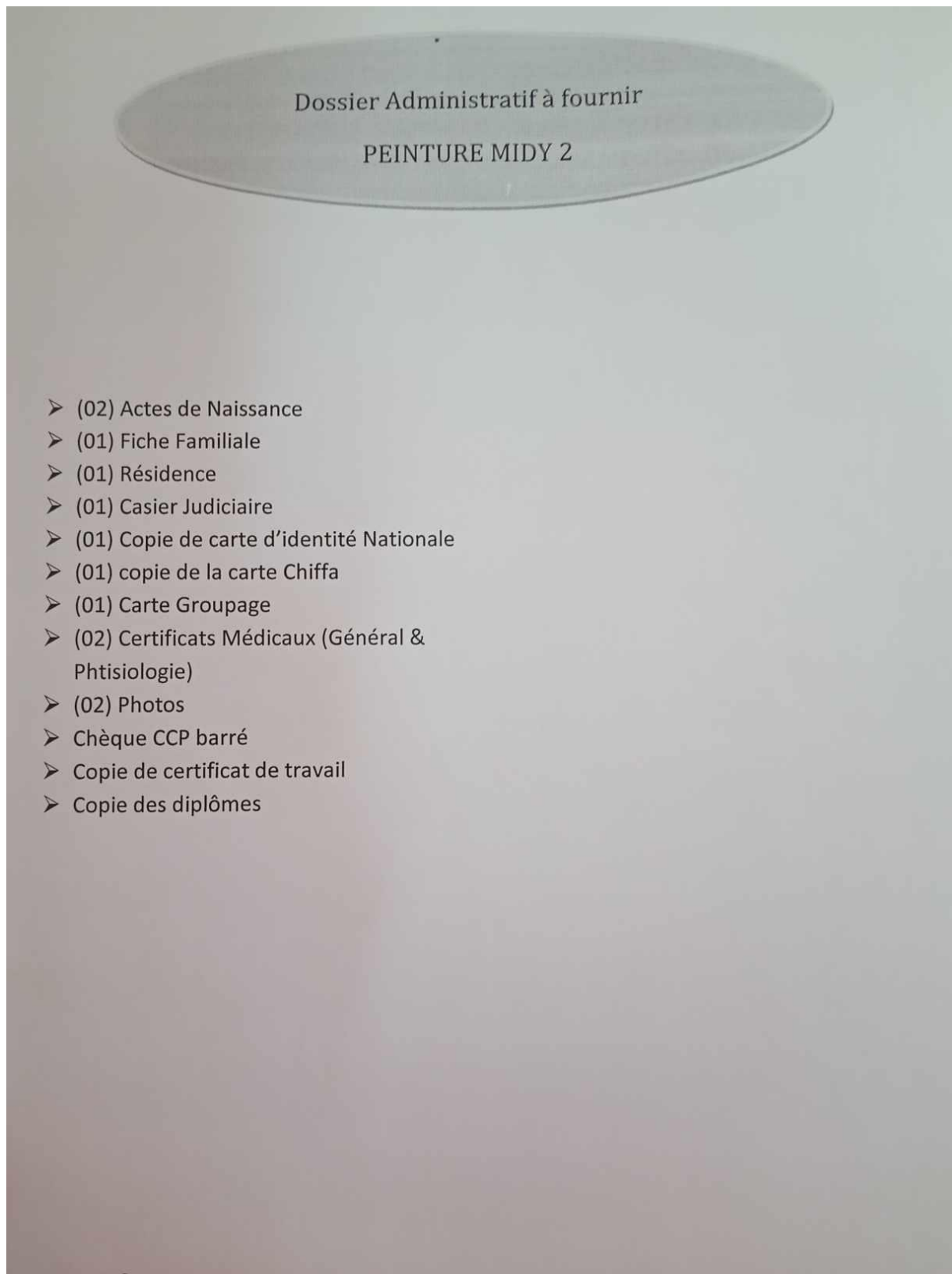
Traité par :

Délivré par :

Partie à conserver par l'employeur

La carte réponse a été retournée le :

ANNEXE D : Dossier Administratif à fournir chez MIDY Peinture



ANNEXE E :Exemplaire de fiche de poste

PEINTURE MIDY		FICHE DE POSTE Page 1 de 1	
Etablie :	Approbation	Révision	
Par :	Date :.....	Date :.....	
Nom :	Visa :.....	Visa :.....	
1 Dénomination de l'emploi		code 302 suite	
Magasinier			
2 Rattachement hiérarchique			
Chef de Sce Appros			
3 Supervision exercée :		4 Relations fonctionnelles	
		Production, laboratoire, Personnel	
5 Missions permanentes :			
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des stocks théorique et physique des emballages, pièces de rechange équipements et parc roulant, étiquettes, fournitures de bureau et archivage. • Approvisionnement satisfaisant des 6 ateliers et structures 			
6 Principales activités et Responsabilités (suite)			
6.3 <u>Relations avec ateliers et structures</u>			
<ul style="list-style-type: none"> • Réceptionne les bons de commande internes de l'ensemble des ateliers et structures au plus tard la veille. Le Responsable Production est tenu d'exprimer ses besoins globaux pour le lendemain. • Planifie, organise ses livraisons et met à la disposition des chefs d'équipe et de structures les bons de sortie avec accusé de réception • Prend en charge la contrainte résultant de l'indisponibilité des moyens de transports internes (camions et chariots) pour éviter les arrêts de production. 			
6.4 <u>Gestion magasin maintenance (Bâche à eau)</u>			
<ul style="list-style-type: none"> • Gère les pièces de rechange des équipements fixes, roulants et de sécurité • Détermine avec le Responsable Maintenance les pièces consommables d'importation avec stock mini obligatoire. • Tiens à jour un fichier stock • Satisfait les commandes internes et gère les documents y afférents • Rédige les bons de commande qu'il transmet à la hiérarchie 			
6.5 <u>Gestion des fournitures de bureau et Archives</u>			
<ul style="list-style-type: none"> • Tiens un stock mini de fournitures courantes de bureau, passe commande réceptionne et livre. 			
6.6 <u>Archives :</u>			
<ul style="list-style-type: none"> • Assure le rangement et l'entretien des archives • Met en place un système de repérage rapide des archives demandés. • Enregistre les sorties et leur restitution dans un registre. 			
6.7 <u>Formation :</u>			
<ul style="list-style-type: none"> • Veille à assurer la formation de son subordonné qui est appelé à le remplacer et d'assurer toutes ses tâches 			

ANNEXE F :Contrat de travail a durée déterminée

SARL PEINTURE MIDY II

FAB DE PEINTURES

ZONE INDUSTRIELLE HADJOUT

Tel: 023 20 81 28 - Fax:023 20 81 87

- Contrat de travail à durée déterminée -

N° ____/24

Entre les soussignés :

SARL PEINTURE MIDY II

sise à ZONE INDUSTRIELLE HADJOUT W. TIPAZA

immatriculée au registre de commerce sous le n°99 B 0006409

Représentée par Monsieur, Gérant, ayant tous pouvoirs à l'effet
des présentes

d'une part,

et

- Mr :.....

Né : à

Demeurant :

d'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

Article premier : Motif

- Mr :

est engagé par la société en vue de faire face à un accroissement temporaire de l'activité ce qui justifie la durée déterminée du contrat.

Article 2 : Emploi occupé

Mr : est employé en qualité de:

Article 3 : Durée.

Le présent contrat qui prend effet le :

Et prendra fin le :

Il est conclu pour une durée de : **mois**

Article 4 : Période d'essai

Le contrat ne deviendra définitif qu'à l'issue d'une période d'essai de cinq (5) jours au cours de laquelle chacune des parties pourra rompre le contrat sans indemnités ni préavis.

Article 5 : Lieu de travail

Le lieu de travail est situé à 7, Zone d'activité ZERALDA (W Alger)

Le présent contrat est conclu et accepté pour un horaire de travail à temps plein d'un volume de : quarante heures (40h) par semaine.

Article 6 : Rémunération

En contre partie de son travail, Mr : percevra un salaire net de :

Article 7 : L'arrivée à terme du contrat n'entraîne pour l'employeur

conformément à la législation en vigueur, le paiement d'aucune indemnité ni préavis

Article 8 : Obligations professionnelles

Mr : s'engage à observer toutes les instructions et consignes particulières de travail qui lui seront données et à respecter une stricte obligation de discrétion sur tout et ce qui concerne l'activité de la Société

Fait à HADJOUT le :

L'intéressé

Le Gérant,

ANNEXE J : Procès-verbal d'installation

SARL PEINTURE MIDYII
7, Zone d'activité Zéralda
Tel : 023.20.81.28 - Fax : 023.20.81.87

PROCES VERBAL D'INSTALLATION
Réf N° :/2024

L'an deux mille vingt-quatre et le trois du mois de mars a été procédé à l'installation de Monsieur :

Nom :

Prénom :

Né le : .../.../..... à

Au sein de service :

En qualité :

A compter du : .../.../.....

Destinataires :

Le service :

Le service :

Le service :

Le Directeur des Ressources Humaines

l'intéressé

ANNEXE K :Questionnaire

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القلعية

Mesdames et Messieurs,

Travailleurs de L'entreprise MIDY Peinture 2,

Nous avons le plaisir de vous remettre ce questionnaire conçu à des fins de recherche scientifique, qui vise à recueillir les informations nécessaires pour compléter le mémoire Master en Management des Ressources Humaines, intitulé "Optimisation du Processus de Recrutement pour Assurer la Qualité des Talents".

Vos réponses sont d'une grande importance pour cette étude, nous vous prions de répondre en toute honnêteté en cochant (X) la case appropriée.

Veuillez noter que les réponses que vous fournirez resteront strictement confidentielles et ne seront pas utilisées à d'autres fins que la recherche scientifique.

Nous vous remercions par avance de votre aimable coopération et de votre précieuse contribution à l'enrichissement de cette étude.

Données Personnelles :

Sexe:

Homme

Femme

Age :

20 au 29

30 au 39

40 au 49

ans et plus

Catégorie socio professionnelle :

Cadre Maitrise

Exécutif

Situation familiale :

Célibataire

Mariée

veuve

Divorcée

Ancienneté :

Inférieure à 5 ans

De 5 à 10 ans

De 10 a 20 ans

20 ans et plus

L'optimisation du processus de recrutement		1. Pas du tout d'accord	2. Pas d'accord	3. neutre	4. D'accord	5. Tout à fait d'accord
premier critère	le recrutement					
1	Les critères de recrutement actuels correspondent bien aux besoins de l'entreprise.					
2	Les méthodes de « sourcing » utilisées permettent efficacement de trouver des profils correspondant aux besoins spécifiques des postes à pourvoir.					
3	Le processus de sélection des candidats reflète pleinement les valeurs et la culture de l'entreprise.					
4	L'utilisation des réseaux sociaux dans le processus de recrutement permet de repérer des candidats qualifiés					
5	Le recrutement interne est fortement valorisé et encouragé au sein de l'entreprise.					
6	La période d'essai est un élément essentiel et efficace pour évaluer l'adéquation entre le profil du candidat et profil du poste de travail					
7	Les réseaux sociaux sont utilisés de manière pertinente pour promouvoir la marque employeur de l'entreprise.					
8	Les opportunités de mobilité interne sont clairement communiquées aux employés pour favoriser le recrutement interne.					
deuxième critère	Le Processus de Recrutement					
1	Le processus de recrutement actuel (internes et externes) est transparent pour les candidats.					
2	Les entretiens de recrutement permettent d'évaluer de manière exhaustive les capacités de travail des candidats					

3	Les canaux de sourcing utilisés garantissent une diversité de profils des candidats.					
4	Les feedbacks des collaborateurs impliqués dans le processus de recrutement sont pris en compte pour améliorer continuellement le processus.					
5	Les processus de négociation des contrats sont équitables et respectent les intérêts des deux parties, l'employeur et l'employé.					
6	Le processus d'intégration offre aux nouveaux employés une compréhension claire des attentes et des responsabilités liées à leur nouveau poste.					
7	Le processus de sélection minimise les biais potentiels liés à la race, au genre ou à d'autres caractéristiques personnelles.					
8	Les objectifs à court et à long terme de l'entreprise sont pris en compte dans l'identification des besoins en recrutement.					
9	Les critères de sélection doivent mettre en avant les compétences techniques et les soft skills.					
10	Les tests de recrutement sont des outils précieux pour évaluer les compétences des candidats.					
11	Les fautes d'orthographe dans les dossiers (la lettre de motivation, cv) de candidature peuvent nuire à la perception de la compétence d'un candidat.					
12	Un recrutement efficace peut considérablement améliorer la performance globale d'une entreprise.					

la gestion des talents إدارة المواهب		1. Pas du tout d'accord	2. Pas d'accord	3. neutre	4. D'accord	5. Tout à fait d'accord
Premier critère	Attraction des talents					
1	Notre culture d'entreprise est attrayante pour moi.					
2	La rémunération proposée répond à mes attentes en tant que professionnel.					
3	L'entreprise entretient des relations étroites avec les institutions de formation et d'apprentissage professionnel pour attirer des jeunes talents dès leur sortie de formation.					
4	La flexibilité du télétravail de notre entreprise répond à mes besoins.					
5	Je trouve que notre entreprise offre suffisamment de flexibilité en matière d'horaires de travail.					
6	Les initiatives de responsabilité sociale d'entreprise de notre entreprise sont inspirantes.					
7	Dans un contexte de guerre des talents, l'entreprise doit mettre en avant les avantages compétitifs pour attirer les meilleurs candidats.					
8	Les entreprises qui valorisent leur culture d'entreprise attirent généralement plus de candidats qualifiés.					
Deuxième critère	Fidélisation les talents					
1	Un processus de recrutement de qualité contribue à renforcer le lien entre les employés et leur entreprise.					
2	Les opportunités de développement professionnel sont cruciales pour la fidélisation des employés.					

3	L'entreprise qui accorde une grande importance à la qualité du recrutement a tendance à bénéficier d'une meilleure fidélisation des employés.					
4	Je trouve que les opportunités de formation continue offertes par l'entreprise me motivent à rester.					
5	L'entreprise offre un équilibre satisfaisant entre la vie professionnelle et vie personnelle.					
6	Je suis satisfait(e) de l'équité et de la transparence dans la répartition des tâches et des responsabilités au sein de mon équipe.					
7	Je remarque que l'entreprise investit dans le bien-être des employés, ce qui renforce mon attachement à celle-ci.					
8	La reconnaissance de mes efforts par l'entreprise me motive à donner le meilleur de moi-même.					

ANNEXE L :Les tableaux de traitement des données par logiciel SPSS

Corrélations

		At
a1	Corrélation de Pearson	,901**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
a2	Corrélation de Pearson	,892**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
a3	Corrélation de Pearson	,895**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
a4	Corrélation de Pearson	,801**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
a5	Corrélation de Pearson	,834**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
a6	Corrélation de Pearson	,773**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
a7	Corrélation de Pearson	,696**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
a8	Corrélation de Pearson	,692**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
At	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	43

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Bt
b1	Corrélation de Pearson	,914**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
b2	Corrélation de Pearson	,789**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43

	Corrélation de Pearson	,835**
b3	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
	Corrélation de Pearson	,911**
b4	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
	Corrélation de Pearson	,898**
b5	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
	Corrélation de Pearson	,835**
b6	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
	Corrélation de Pearson	,880**
b7	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
	Corrélation de Pearson	,745**
b8	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
	Corrélation de Pearson	,869**
b9	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
	Corrélation de Pearson	,851**
b10	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
	Corrélation de Pearson	,848**
b11	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
	Corrélation de Pearson	,879**
b12	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
	Corrélation de Pearson	1
bt	Sig. (bilatérale)	
	N	43

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). * . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Aat
aa1	Corrélation de Pearson	,823**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
aa2	Corrélation de Pearson	,732**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
aa3	Corrélation de Pearson	,876**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
aa4	Corrélation de Pearson	,862**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
aa5	Corrélation de Pearson	,710**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
aa6	Corrélation de Pearson	,900**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
aa7	Corrélation de Pearson	,795**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
aa8	Corrélation de Pearson	,811**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
aat	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	43

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Bbt
bb1	Corrélation de Pearson	,742**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
bb2	Corrélation de Pearson	,743**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43

	Corrélation de Pearson	,794**
bb3	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
	Corrélation de Pearson	,761**
bb4	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
	Corrélation de Pearson	,363*
bb5	Sig. (bilatérale)	,017
	N	43
	Corrélation de Pearson	,327*
bb6	Sig. (bilatérale)	,032
	N	43
	Corrélation de Pearson	,547**
bb7	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
	Corrélation de Pearson	,677**
bb8	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
	Corrélation de Pearson	1
Bbt	Sig. (bilatérale)	
	N	43

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)

Totale des axes

Corrélations

		Total
	Corrélation de Pearson	,985**
tot1	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
	Corrélation de Pearson	,970**
tot2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
	Corrélation de Pearson	1
total	Sig. (bilatérale)	
	N	43

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Alpha crombach

Le recrutement

Statistiques de fiabilité

le processus de recrutement

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,965	12

L'optimisation de processus de recrutement la gestion des talents

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,976	20

Total :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,906	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,974	36

Test de distribution normale

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
tot1	,097	43	,200*	,957	43	,110
tot2	,107	43	,200*	,974	43	,424
total	,103	43	,200*	,975	43	,460

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

Données personnelles :

Sexe

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Homme	35	81,4	81,4	81,4
Femme	8	18,6	18,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Du 20 au 29	3	7,0	7,0	7,0
Du 30 au 39	20	46,5	46,5	53,5
Du 40 au 49	9	20,9	20,9	74,4
50 ans et plus	11	25,6	25,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Catégorie socio professionnelle

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
cadre	21	48,8	48,8	48,8
Valide Maitrise	22	51,2	51,2	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Situation familiale

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
célibataire	7	16,3	16,3	16,3
Valide mariée	36	83,7	83,7	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Ancienneté

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Inférieur à 5 ans	6	14,0	14,0	14,0
De 5 à 10 ans	16	37,2	37,2	51,2
Valide De 10 a 20 ans	13	30,2	30,2	81,4
20 ans et plus	8	18,6	18,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Moyennes et écarts types :

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
a1	43	3,6977	1,12408	,17142
a2	43	3,5116	1,03215	,15740
a3	43	3,5116	1,03215	,15740
a4	43	3,9535	,87160	,13292
a5	43	4,0000	,95119	,14506
a6	43	3,8140	,90648	,13824
a7	43	2,4419	1,11915	,17067
a8	43	3,5349	,98437	,15012
at	43	3,5581	,81392	,12412

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
aa1	43	3,6977	1,01266	,15443
aa2	43	3,1628	1,04495	,15935

aa3	43	3,8372	,87097	,13282
aa4	43	3,7907	,77331	,11793
aa5	43	3,9535	,87160	,13292
aa6	43	3,9767	,85880	,13097
aa7	43	4,0698	,76828	,11716
aa8	43	4,1163	,73060	,11142
aat	43	3,8256	,70296	,10720

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
bb1	43	3,3256	1,22903	,18743
bb2	43	3,0000	1,06904	,16303
bb3	43	3,6279	1,27285	,19411
bb4	43	3,7907	,83261	,12697
bb5	43	3,2791	1,18172	,18021
bb6	43	3,2558	1,49751	,22837
bb7	43	3,2326	1,47740	,22530
bb8	43	2,9535	1,39648	,21296
Bbt	43	3,3081	,75265	,11478

Tester les hypothèses de l'étude :

La première sous – hypothèse :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,903 ^a	,816	,812	,30305

a. Valeurs prédites : (constantes), at

ANOVAa

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	16,730	1	16,730	182,166	,000 ^b
1 Résidu	3,765	41	,092		
Total	20,495	42			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), at

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	------------------------------	---	------

	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,808	,210		3,854	,000
At	,775	,057	,903	13,497	,000

a. Variable dépendante : tot2

La deuxième sous – hypothèse :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,909 ^a	,826	,822	,29485

a. Valeurs prédites : (constantes), bt

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	16,931	1	16,931	194,754	,000 ^b
Résidu	3,564	41	,087		
Total	20,495	42			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), bt

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,701	,210		3,335	,002
Bt	,798	,057	,909	13,955	,000

a. Variable dépendante : tot2

Hypothèse principale :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,913 ^a	,834	,830	,28828

a. Valeurs prédites : (constantes), tot1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	17,088	1	17,088	205,617	,000 ^b

Résidu	3,407	41	,083		
Total	20,495	42			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), tot1

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,704	,204		3,447	,001
tot1	,800	,056	,913	14,339	,000

a. Variable dépendante : tot2