

Analyse qualitative du processus de recrutement interne et externe dans le secteur bancaire : Etude de cas de la Société générale Algérie

التحليل النوعي لعملية التوظيف الداخلي والخارجي في القطاع المصرفي: دراسة حالة بنك سوسيتيه جنرال الجزائر

Dr. **LEBCIR Islam**^{*}, Maitre de conférences classe B, Laboratoire d'innovation managériale, de gouvernance et d'entrepreneuriat (LIMGE), Ecole nationale supérieure de management (Algérie) i.lebcir-ens@ensmanagement.edu.dz

Date de réception : 10/10/2025 ; **Date de révision** : 16/11/2025 ; **Date d'acceptation** : 31/12/2025

Résumé : Cette étude vise à analyser le processus de recrutement interne et externe au sein de la Banque Société Générale Algérie, afin d'évaluer l'efficacité et d'identifier les axes d'amélioration. Pour ce faire, une approche qualitative a été adoptée, reposant sur deux outils principaux : l'observation participante et les entretiens semi-directifs. Les résultats de notre étude montrent que les deux types de recrutement présentent des avantages spécifiques ainsi que certaines limites. L'analyse permet de proposer des recommandations pour renforcer la complémentarité entre les deux approches et optimiser la gestion des ressources humaines de la banque.

Mots clés : Processus de recrutement; recrutement interne; recrutement externe; Société Générale Algérie.

Codes de classification Jel : M51; M54; G21; C88

Abstract: This study aims to analyze the internal and external recruitment processes within Société Générale Algeria in order to evaluate their effectiveness and identify areas for improvement. To achieve this, a qualitative approach was adopted, based on two main tools: participant observation and semi-structured interviews. The results of our study show that both types of recruitment have specific advantages as well as certain limitations. The analysis allows for recommendations to strengthen the complementarity between the two approaches and optimize the bank's human resource management.

Keywords: Recruitment process; internal recruitment; external recruitment; Société Générale Algeria.

Jel Classification Codes : M51; M54; G21; C88

^{*} Auteur correspondant.

I- Introduction :

Dans un monde des affaires en constante mutation, marqué par la transformation numérique et la montée de l'intelligence artificielle, le succès des institutions dépend de leur capacité à attirer, mobiliser et fidéliser des talents capables d'innover et de renforcer leur avantage concurrentiel (TSISKARIDZE, REINHOLD, & JARVIS, 2023).

Les banques, acteurs majeurs de l'économie, reconnaissent la dimension stratégique du capital humain. Elles ont adopté des politiques de recrutement rigoureuses pour répondre à leurs besoins en compétences (SAID & AICHAOUI, 2021) Le recrutement est désormais un levier clé de performance et d'innovation organisationnelle (MEHFOUDHI, 2021).

Un processus bien structuré permet de concilier les besoins de l'institution avec les compétences disponibles sur le marché, tout en assurant la pérennité de l'organisation (SEGHIR & BOUSSAHOUA, 2024). Dans le secteur bancaire, où les compétences techniques et managériales sont déterminantes, la capacité à recruter et fidéliser des cadres qualifiés est un facteur clé de succès (THEODORSSON, GUDLAUGSSON, & GUDMUNDSDOTTIR, 2022).

L'objectif de cette étude est d'analyser le processus de recrutement interne et externe à la Société Générale Algérie, de décrire les pratiques actuelles, de comprendre la perception des acteurs impliqués et d'identifier les freins et leviers à l'optimisation du recrutement.

Dans ce cadre, la question de recherche principale qui guide cette étude est la suivante: **Comment la Société Générale Algérie peut-elle améliorer ses pratiques de recrutement afin d'assurer une meilleure adéquation poste/profil et renforcer sa performance RH ?**

I.1. Revue de littérature :

Dans le cadre de notre revue de littérature, nous avons exploré divers articles scientifiques et ouvrages en lien avec notre sujet de recherche. Cette analyse nous a permis d'identifier les titres suivants

I.1.1. L'évolution de recrutement à travers l'histoire

Afin de mieux comprendre les transformations des pratiques de gestion des ressources humaines, le tableau ci-dessous présente une synthèse de l'évolution du recrutement depuis ses débuts jusqu'à l'ère numérique.

Tableau (1): Evolution de recrutement à travers l'histoire

Période historique	Caractéristiques principales du recrutement	Références
Moyen Âge	Le mot « métier » désigne un travail artisanal désorganisé, transmis par apprentissage au sein des corporations.	(YAHIAOUI, 2020)
Avant la Révolution industrielle	Recrutement informel, basé sur les compétences physiques et des méthodes rudimentaires comme le servage ou l'apprentissage.	(BELKADI, 2019)
Révolution industrielle (XIX ^e siècle)	Forte demande de main-d'œuvre liée à l'essor des usines ; mobilité accrue des travailleurs ; émergence de méthodes structurées comme l'Organisation Scientifique du Travail (OST).	(BELKADI, 2019) ; (JBARA & DADI, 2023)
Fin XIX ^e siècle	Le recrutement reste encore basé sur les critères physiques et moraux ; les entreprises créent des services spécialisés pour structurer la fonction recrutement.	(ABDELALI, TAOUTI, & BOUDJELLAL, 2021)
Après la Révolution industrielle	L'école des relations humaines introduit une vision centrée sur le facteur humain, faisant du recrutement un processus stratégique aligné sur les besoins organisationnels.	(BELKADI, 2019)

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des sources citées en dessus

Analyse qualitative du processus de recrutement interne et externe dans le secteur bancaire : Etude de cas de la Société générale Algérie

Les années 1990 ont vu un changement dans le recrutement avec l'introduction de la gestion stratégique des ressources humaines qui considérait les personnes comme une ressource concurrentielle. Depuis les années 2000, le recrutement est devenu un levier majeur pour renforcer le capital humain et garantir la durabilité des entreprises, surtout avec l'adoption d'une gestion basée sur les compétences, le développement durable de marque et la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

I.1.2. Le recrutement des différentes générations :

Le recrutement a évolué en fonction des générations, chacune ayant ses propres valeurs, attentes et comportements face au travail. Le tableau suivant présente les principales caractéristiques de ces générations ainsi que leurs différences dans la manière d'aborder le marché du travail.

Tableau (2): Evolution des générations au travail

Génération	Période	Contexte	Caractéristiques principales
Baby-Boomers	1945 – 1963	Prospérité économique de l'après-guerre	Loyauté envers l'entreprise, respect de la hiérarchie, motivation axée sur la reconnaissance professionnelle.
Génération X	1964 – 1978	Bouleversements sociaux et économiques	Indépendance, méfiance envers l'autorité, recherche d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.
Génération Y	1979 – 1994	Révolution numérique et essor des réseaux sociaux	Recherche de sens et d'épanouissement au travail, flexibilité, individualisme.
Génération Z	1995 – 2010	Ère numérique et technologique	Esprit entrepreneurial, ouverture à la collaboration, exigence d'un environnement de travail flexible et stimulant.

Source: élaboré par nous-mêmes à partir de (AJDOUR & EL KHATTAB, 2021) (WEBER, 2020)

Selon (PLANTE, 2023), la montée en puissance de cette génération et le départ progressif des Baby-Boomers obligent les entreprises à repenser leurs stratégies de recrutement et de gestion afin de répondre aux attentes spécifiques de chaque groupe. De plus, (Rafaralahy, 2021) souligne que les jeunes issus de la génération Z, ayant grandi avec la technologie et les réseaux sociaux, nécessitent une approche de gestion basée sur la communication, l'innovation et le coaching personnalisé.

Dans le même sens, (Bartel-Radic, 2021) met en évidence que la coexistence intergénérationnelle crée parfois des tensions, notamment liées aux nouvelles pratiques technologiques, ce qui requiert une adaptation constante des modes de management pour maintenir l'harmonie et la performance au sein des organisations.

I.1.3. Le recrutement traditionnel et le recrutement moderne

Selon (CHENINE & BESSADET, 2022), le recrutement traditionnel repose sur des moyens non numériques tels que les annonces, les entretiens en personne et les tests écrits, tandis que le recrutement moderne utilise les plateformes en ligne et les systèmes automatisés pour accélérer la sélection des candidats.

De leur côté, (MAGHNI & ELMENZHI, 2023) expliquent que le recrutement traditionnel, fondé sur les médias et les réseaux institutionnels, reste utile pour les embauches locales, alors que l'e-recrutement, basé sur les outils numériques et les réseaux sociaux, permet une diffusion plus large et une meilleure adéquation entre profils et postes.

Enfin, (JBARA & DADI, 2023) soulignent que la digitalisation et l'intelligence artificielle transforment la fonction recrutement en automatisant l'analyse des candidatures,

tout en rappelant que l'approche traditionnelle conserve sa valeur dans les contextes nécessitant un contact humain direct.

Ces études montrent que le passage du recrutement traditionnel au recrutement numérique constitue une transformation majeure, mais non totale. Les méthodes classiques conservent leur pertinence dans certains contextes, ce qui suggère que les entreprises doivent adapter leur stratégie de recrutement selon la nature du poste et les profils recherchés.

I.1.4. Le recrutement dans les banques :

En 2023, (BENTATA, 2023) a mis en évidence que le système de recrutement dans les banques algériennes a un impact négatif sur l'innovation, soulignant que les pratiques actuelles ne favorisent pas la créativité ni l'attraction de profils innovants. L'auteur recommande ainsi une révision des stratégies de recrutement pour encourager une culture d'innovation.

En revanche, l'étude de (LAMARA & MAACHOUB, 2022) a montré que le recrutement exerce une influence positive sur la qualité du service bancaire, avec une corrélation modérée ($r = 0,482$) entre un recrutement efficace et l'amélioration des prestations offertes. Les auteurs préconisent l'intégration des technologies modernes et la mise en place de formations adaptées pour renforcer la compétence des employés.

Enfin, (MERHOUN & BENHALIMA, 2020) ont observé que le recrutement dans les banques publiques demeure principalement réactif, déclenché par des postes vacants, et fondé sur des critères académiques ou relationnels. Ils recommandent une meilleure adéquation entre les compétences des candidats et les exigences des postes afin d'améliorer la performance organisationnelle.

I.1.5. Le capital humain dans les banques :

Les études consultées mettent en évidence que le capital humain constitue un levier stratégique majeur pour la performance et la compétitivité des banques, qu'elles soient conventionnelles ou islamiques. L'étude de (SIESSIMA, XAVIER, & VALIORGUE, 2020) souligne que la formation, le développement des compétences et la gestion des risques humains sont des éléments essentiels pour fidéliser la clientèle et renforcer la performance globale des institutions bancaires.

Dans la même logique, (TAREK, 2023) montre que la transformation numérique contribue de manière significative à l'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines, notamment en améliorant le recrutement, la formation et l'évaluation du personnel dans les banques publiques égyptiennes. Par ailleurs, (BENSADIA, 2024) met en lumière la spécificité des banques islamiques, où le manque de compétences qualifiées en finance islamique limite la rentabilité et l'innovation tout en fragilisant la crédibilité du secteur.

L'ensemble de ces travaux démontre que la qualité du capital humain, sa formation continue et son adaptation aux mutations technologiques et religieuses constituent des déterminants clés de la réussite des institutions bancaires modernes.

II- Méthodes et Matériels :

Nous allons aborder dans cette section la démarche méthodologique suivie pour mener notre étude, incluant les outils et les méthodes de collecte des données nécessaires, ainsi que les différents outils que nous avons utilisés pour analyser les données recueillies.

II.1. Positionnement épistémologique et méthodologique

Notre étude s'inscrit dans le paradigme interprétativiste, visant à comprendre les perceptions et attitudes des acteurs impliqués dans le processus de recrutement interne et externe au sein de la Société Générale Algérie.

Analyse qualitative du processus de recrutement interne et externe dans le secteur bancaire : Etude de cas de la Société générale Algérie

Sur le plan méthodologique, nous avons opté pour une approche qualitative à visée exploratoire, permettant d'analyser les phénomènes dans leur contexte réel à travers les entretiens et observations. Cette approche favorise une compréhension approfondie des pratiques de recrutement et des interactions entre les différents acteurs.

II.2. Méthodes de collecte des données :

Pour la collecte des données, nous avons mobilisé trois méthodes complémentaires :

- **Analyse documentaire** : Cette méthode qualitative nous a permis d'examiner les documents internes de la Société Générale Algérie (procédures de recrutement, organigramme, enregistrements internes, etc.) afin de mieux comprendre les pratiques et le cadre organisationnel.
- **Observation participante** : Notre présence sur le terrain nous a permis d'observer directement les interactions entre les services et d'enrichir notre compréhension du fonctionnement réel du processus de recrutement.
- **Entretiens semi-directifs** : Nous avons mené plusieurs entretiens avec les responsables des ressources humaines impliqués dans le recrutement. Ces échanges ont permis de recueillir des données approfondies sur les pratiques, les difficultés et les perceptions des acteurs.

II.3. Les outils de collecte de données :

Afin de recueillir les informations nécessaires à notre étude, nous avons eu recours à deux principaux outils :

- **Le guide d'entretien** : Conçu à partir des recommandations méthodologiques de (BUSSI, 2022), il a servi de support aux entretiens semi-directifs menés auprès des responsables RH. Ce guide, structuré autour de cinq thématiques, visait à identifier les enjeux internes et externes liés au recrutement et à comprendre le fonctionnement global des processus observés.
- **La grille d'observation** : Élaborée spécifiquement pour cette étude, elle a permis d'évaluer les pratiques de recrutement interne et externe à la Société Générale Algérie. Les critères d'observation portaient notamment sur l'identification des besoins, la diffusion des offres, le processus de sélection, la conformité réglementaire et l'intégration des nouveaux collaborateurs.

II.4. Contexte de l'étude :

La Société Générale Algérie (SGA), filiale à 100 % du Groupe Société Générale depuis 2004, est l'une des premières banques privées implantées en Algérie, avec un réseau de 104 agences réparties sur 33 wilayas et une clientèle de plus de 290 000 clients particuliers, professionnels et entreprises. Fondée en Algérie à la fin des années 1990, elle s'inscrit dans la continuité d'un groupe international historique créé en 1864 en France.

La banque propose une large gamme de services financiers, incluant des prêts à la consommation, automobiles et immobiliers, ainsi que des solutions d'assurance et de conseil financier. Dans le cadre de notre étude, la SGA a également mis en place des initiatives comme le programme GROWTH, visant à identifier et former de jeunes talents selon les besoins de la banque, illustrant sa stratégie intégrée de gestion des ressources humaines.

II.5. Echantillon de l'étude :

L'échantillon de notre étude est composé de 4 individus directement impliqués dans la procédure de recrutement au sein de la Société Générale. Ces personnes présentent une diversité en termes de sexe et d'années d'expérience professionnelle, ce qui permet d'avoir une vision équilibrée des pratiques de recrutement internes et externes de l'entreprise.

II.6. Méthode d'analyse des données :

Les données recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel NVIVO, selon une approche thématique et linguistique et lexicale, permettant d'identifier les principaux thèmes et perceptions relatifs aux pratiques de recrutement interne et externe.

III-Résultats et Discussion :

III.1. Résultats :

Cette section présente les principaux résultats obtenus à partir des observations réalisées et des entretiens menés auprès des participants.

III.1.1. Présentation des résultats de l'observation participante :

Après avoir effectué notre observation directe durant la période de stage, nous avons organisé les résultats selon plusieurs critères relatifs au processus de recrutement.

La grille d'observation montre que le processus de recrutement au sein de la Société Générale est structuré, conforme aux exigences réglementaires et fondé sur des principes d'égalité et de transparence.

Les principales conclusions peuvent être résumées comme suit :

- **Planification des besoins** : Une analyse annuelle et continue des besoins en recrutement est réalisée, appuyée par des fiches de poste régulièrement mises à jour.
- **Diffusion des offres** : Les offres sont d'abord communiquées en interne avant toute publication externe. La banque utilise principalement les plateformes *LinkedIn* et *Emploi Tic*.
- **Sélection des candidats** : Le processus comprend trois étapes : un entretien téléphonique, un entretien RH et un entretien technique. Les critères de sélection sont clairement communiqués et appliqués de manière équitable.
- **Aspects juridiques et éthiques** : Le respect du principe d'égalité des chances et des obligations légales est assuré, y compris pour les personnes en situation de handicap.
- **Intégration des nouveaux employés** : Un programme d'accueil structuré et un suivi régulier sont mis en place afin de faciliter l'adaptation des nouveaux recrutés.

Ces résultats confirment que le processus de recrutement de la Société Générale repose sur une démarche organisée, transparente et conforme aux standards du secteur bancaire.

III.1.2. Présentation des résultats des entretiens :

Les propos recueillis ont été analysés selon trois approches complémentaires : linguistique, lexicale et thématique, permettant d'identifier les éléments récurrents et significatifs du discours des participants.

- **Approche lexicale** :

Cette analyse a permis d'identifier les mots les plus fréquemment utilisés dans les entretiens. L'appellation la plus courante est « **recrutement** », ce qui suggère que l'élément central traité dans les informations se rapporte au processus de recrutement.

D'autres termes clés qui reviennent souvent sont « **candidat** » et « **entretien** », témoignant de la place prépondérante des entretiens dans le processus d'embauche. Les expressions « **externe** » et « **interne** » désignent les différentes méthodes de recrutement : interne pour les salariés déjà en poste dans l'entreprise, et externe pour l'intégration de nouveaux collaborateurs provenant de l'extérieur.

Le mot « **diversité** » est également largement présent, soulignant l'importance accordée à la diversité au sein des équipes et à l'intégration de diverses origines culturelles dans le processus d'embauche.

Enfin, on constate que des termes comme « **présélection** », se rapportant à la phase de sélection des candidats avant l'entretien, et « **discrimination** », évoquant les enjeux liés à l'équité et à l'égalité dans le recrutement, sont moins fréquemment utilisés.

Analyse qualitative du processus de recrutement interne et externe dans le secteur bancaire : Etude de cas de la Société générale Algérie

- **Approche linguistique :**

Tableau (3): Coefficient de corrélation de Pearson

Source A	Source B	Coefficient de corrélation de Pearson
Entretien 3	Entretien 1	0,788555
Entretien 2	Entretien 1	0,774961
Entretien 4	Entretien 3	0,75844
Entretien 3	Entretien 2	0,75202
Entretien 4	Entretien 1	0,630402
Entretien 4	Entretien 2	0,587869

Source : élaborée par nous-mêmes

La corrélation de 0,788655 entre l'entretien 3 et l'entretien 1, qui témoigne d'une forte cohérence linguistique, suggérant une certaine uniformité dans les propos. En revanche, la corrélation la plus faible, de 0,587869, entre l'entretien 4 et l'entretien 2, révèle une relation moins marquée, indiquant ainsi une cohérence linguistique plus faible entre ces deux entretiens.

- **Approche thématique :**

Cette approche se concentre sur l'identification et l'exploration des thèmes principaux au sein des données collectées

III.1.3. Pourcentage de couverture :

L'analyse par NVivo a permis d'extraire cinq thèmes principaux, chacun étant évalué à travers le pourcentage de couverture, indiquant le degré d'adéquation entre les propos des interviewés et les questions posées présenté dans le tableau ci-dessous

Tableau (4): Pourcentage de la couverture

Thème	Interviewé 1	Interviewé 2	Interviewé 3	Interviewé 4	Taux de couverture maximal (%)
Thème 1 : Processus de recrutement	51.46 %	59.75 %	9.67 %	17.30 %	59.75 %
Thème 2 : Recrutement interne vs externe	22.28 %	15.78 %	6.44 %	10.97 %	22.28 %
Thème 3 : Digitalisation et innovation	6.05 %	2.59 %	1.62 %	6.92 %	6.92 %
Thème 4 : Diversité et inclusion	22.28 %	15.78 %	6.44 %	10.97 %	22.28 %
Thème 5 : Suivi et intégration	8.18 %	10.02 %	3.38 %	8.84 %	10.02 %

Source : élaborée par nous-mêmes à partir des résultats de NVivo.

Le premier sujet a été largement couvert par le deuxième interviewé, représentant 60%, contrairement au troisième interviewé qui n'a pas fourni une couverture suffisante, avec un taux de couverture d'environ 10%.

Quant au deuxième sujet, aucun des quatre interviewés n'a fourni une couverture significative, mais le premier interviewé a couvert 22%, ce qui représente le taux de couverture le plus élevé pour ce sujet.

Concernant le sujet de la numérisation et de l'innovation, nous constatons que les taux de couverture sont faibles. Les réponses du premier interviewé n'ont pas atteint 2 % de la couverture, tandis que le taux de couverture le plus élevé a été obtenu par le quatrième interviewé, avec 7 %.

Le taux de couverture le plus élevé pour le quatrième sujet a été de 9 %, fourni par le premier interviewé, qui a démontré sa connaissance tant du recrutement interne et externe que de la diversité et de l'inclusion.

Le dernier sujet a été couvert à hauteur de 10 % par le deuxième interviewé, qui a largement couvert le premier sujet, représentant le taux de couverture le plus élevé parmi les cinq sujets.

III.1.3. Les matrices

Dans le cadre de l'approche thématique, plusieurs matrices ont été établies afin de visualiser la répartition des principaux thèmes issus des entretiens.

La **première matrice** met en évidence les différentes **étapes du processus de recrutement**, depuis la définition du poste jusqu'à la sélection finale, tout en soulignant l'apport des outils numériques.

La **seconde** illustre le rôle central de la **digitalisation**, notamment à travers l'usage d'AzuRH, LinkedIn et Emploi TIC, qui simplifient et automatisent la sélection des candidats.

La **troisième** reflète l'attention portée à la **diversité et à l'inclusion**, en insistant sur l'égalité des chances et la mise en place de dispositifs favorisant un environnement de travail équitable.

La **quatrième matrice** compare les avantages du recrutement interne et externe, mettant en avant leurs complémentarités en matière de coûts, d'innovation et d'intégration.

Enfin, la **cinquième** souligne l'importance du suivi post-recrutement et de l'onboarding structuré, essentiels pour une intégration réussie et durable des nouveaux employés.

Dans l'ensemble, ces matrices démontrent la cohérence du processus de recrutement de la Société Générale, fondé sur la digitalisation, la transparence et la valorisation du capital humain.

III.2. Discussion des résultats :

Les résultats obtenus confirment que le processus de recrutement à la Société Générale Algérie est structuré, transparent et appuyé par une forte digitalisation. Cette organisation interne, fondée sur la planification des besoins, la diffusion interne puis externe des offres et un suivi rigoureux des recrutés, rejoint les constats des travaux antérieurs qui soulignent que la professionnalisation du recrutement favorise la performance organisationnelle et la stabilité des équipes.

La distinction entre recrutement interne et externe, observée dans les entretiens, met en évidence un équilibre entre fidélisation du capital humain et ouverture à de nouvelles compétences, ce qui correspond aux conclusions précédentes sur la complémentarité de ces deux approches dans le secteur bancaire.

De plus, la digitalisation, à travers l'utilisation d'outils comme LinkedIn ou AzuRH, s'aligne avec les recherches récentes montrant que la technologie optimise la rapidité, la transparence et la traçabilité du processus de recrutement. Enfin, l'attention portée à la diversité, à l'inclusion et au suivi post-recrutement confirme la tendance actuelle à valoriser une approche éthique et participative de la gestion des ressources humaines, considérée comme un facteur clé d'attractivité et de performance durable.

Analyse qualitative du processus de recrutement interne et externe dans le secteur bancaire : Etude de cas de la Société générale Algérie

En somme, les résultats de cette étude s'inscrivent dans la continuité des travaux antérieurs, mettant en évidence une évolution vers un recrutement plus digitalisé, équitable et stratégique, au service du développement du capital humain bancaire.

III.2.1 Plan d'action pour l'optimisation du recrutement à la Société Générale Algérie

L'expérience vécue lors du programme GROWTH a permis de mettre en évidence le rôle stratégique de la fonction RH, et plus particulièrement de l'équipe Talent Acquisition, dans les processus de sélection et d'intégration des talents. Cette immersion confirme que le recrutement ne se limite pas à l'analyse des CV, mais repose sur l'observation concrète des compétences et du potentiel humain.

À partir de cette expérience et des résultats de notre étude, nous proposons un plan d'action structuré autour de quatre axes :

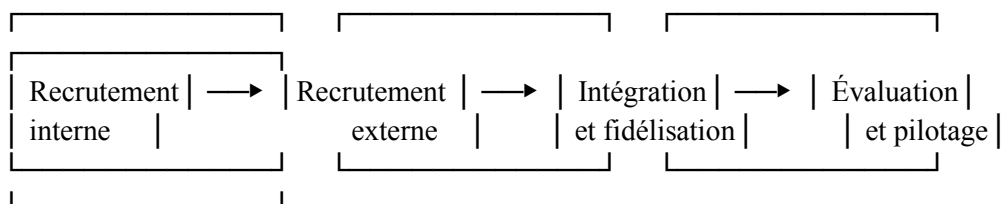
Tableau (5): Plan d'action pour l'optimisation du processus de recrutement

Axes	Objectifs	Actions clés
Renforcement du recrutement interne	Valoriser les talents existants et favoriser la mobilité interne	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les hauts potentiels (Talent Review) - Créer une bourse d'emplois internes accessible à tous - Organiser des entretiens de carrière réguliers
Professionalisation du recrutement externe	Attirer des profils jeunes et qualifiés et rendre le processus plus efficace	<ul style="list-style-type: none"> - Développer la marque employeur sur les réseaux sociaux - Participer à des forums étudiants et salons de l'emploi - Digitaliser la présélection et intégrer des tests de compétences en ligne
Intégration et fidélisation	Optimiser l'onboarding et réduire le turnover	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un parcours d'intégration structuré (tuteur, e-learning, visites) - Réaliser des entretiens de départ et suivre la satisfaction des nouveaux entrants
Pilotage et amélioration continue	Suivre la performance et ajuster la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> - Définir des indicateurs RH (délai, coût, satisfaction) - Analyser trimestriellement et organiser des revues semestrielles pour ajuster la stratégie

Source : élaborée par nous-mêmes

III.2.2 Représentation visuelle simplifiée du plan d'action

Figure (1): PLAN D'ACTION RH – SGA



Source : élaborée par nous-mêmes

IV- Conclusion:

Cette étude a mis en évidence l'importance stratégique du processus de recrutement pour la Société Générale Algérie (SGA), qu'il s'agisse du recrutement interne ou externe. En tant que levier de performance et d'innovation, le recrutement constitue un outil central de gestion des talents, permettant à la banque de répondre à ses besoins organisationnels tout en soutenant sa croissance.

L'analyse montre que la SGA adopte une approche structurée, fondée sur les principes de transparence et d'équité. Le recrutement interne renforce la fidélisation et la motivation du personnel en offrant des perspectives d'évolution, tandis que le recrutement externe permet d'attirer des profils spécialisés, essentiels dans un secteur bancaire en constante évolution. L'intégration d'outils digitaux, tels que Taleo et LinkedIn, illustre la volonté de moderniser les pratiques, malgré certains défis liés aux coûts et aux délais de traitement. Ces résultats confirment l'intérêt d'un équilibre entre recrutement interne et externe, soutenu par la digitalisation des processus RH.

Sur la base des observations de terrain, ce mémoire propose un plan d'action structuré autour de quatre axes principaux : recrutement interne, recrutement externe, intégration et fidélisation, ainsi que pilotage du processus. Ce plan constitue une base opérationnelle pour des actions concrètes, adaptables aux spécificités de la SGA.

L'étude présente néanmoins certaines limites, telles que l'accès restreint aux données internes, un échantillon limité d'acteurs interrogés et des difficultés de communication avec certains employés, qui ont pu affecter la profondeur de l'analyse.

Enfin, des perspectives de recherche futures sont envisagées. Il serait pertinent d'évaluer l'efficacité du recrutement digitalisé, d'explorer l'influence de la culture d'entreprise sur la mobilité interne, ou encore d'analyser l'impact du recrutement sur l'engagement, la cohésion et la performance durable des équipes. Ces pistes ouvrent de nouvelles opportunités pour approfondir la compréhension du recrutement comme levier stratégique dans le secteur bancaire.

Analyse qualitative du processus de recrutement interne et externe dans le secteur bancaire : Etude de cas de la Société générale Algérie

-Références:

- AJDOUR, S., & El KHATTAB, B. (2021). Le recrutement des nouvelles générations : quels défis pour les entreprises ? *International Journal of Business and Technology Studies and Research*.
- Bartel-Radic, A. (2021). *bénévolat et management : pratique, paradoxes, préconisations*. ESM édition.
- BENSADIA, z. (2024, 06 30). Lack of qualified human competencies in Islamic banks, among the causes and solutions. *al-riyada for business and economics*.
- BENTATA, a. (2023, 06 05). An Analytical Study of the Human Resources Information System Effect on. *libyan center for economic and financial studies journal*, p. 470-488.
- BUSSI, M. (2022, 04 18). L'entretien semi-directif. *SERFA*.
- CHENINE, k., & BESSADET, K. (2022). The impact of information and communication technology on employment methods in modern institutions. *Finance & Markets Review*.
- JBARA, N., & DADI, N. (2023). La digitalisation de la fonction Recrutement : Quel impact de l'Intelligence Artificielle ? *International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)*.
- LAMARA, s., & MAACHOUB, f. (2022, 06 30). Human Resource Management Practices' Impact on Achieving Banking Service Quality -A Case Study of Several Banks at Skikda State. *journal of administrative science*.
- MAGHNI, A., & ELMENZHI, Z. (2023, 12). Étude des déterminants du déploiement du recrutement dans les entreprises de la région de Tanger. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*.
- MEHFOUDHI, A. (2021, 12 31). STRATEGIES ADOPTED IN THE FIELD OF RECRUITMENT AND ATTRACTION ANALYTICAL STUDY OF THE EMPLOYMENT PROCESS IN THE PUBLIC OFFICE, MINISTRY OF AGRICULTURE AND RURAL DEVELOPMENT AS A MODEL. *JOURNAL OF HUMAN AND SOCIETY SCIENCES*, 04, 183-207.
- MERHOUN, m., & BENHALIMA, i. (2020, 01 15). La réalité de la gestion des ressources humaines dans les banques algériennes - cas des banques publiques wilaya de M'sila. *Al-riyada for Business Economics Journal*, p. 157.
- PLANTE, G. (2023, 08 27). L'ÉVOLUTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET LES NOUVELLES PRATIQUES À ADOPTER POUR LES GESTIONNAIRES FACE À LA NOUVELLE GÉNÉRATION Z SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL. *Essai de maîtrise (MBA)*. gatineau, québec, canada : université du Québec en québec.
- Rafaralahy, N. T. (2021). LA GESTION DU PERSONNEL PAR UN COACHING INNOVANT : CAS DE LA GÉNÉRATION Z. *mémoire de maîtrise*. chicoutimi, Québec, canada: université du Québec à chicoutimi.
- SAID, A. W., & AICHAOUI, W. (2021, 12 13). EMPLOYMENT POLICY FOR YOUNG EXECUTIVES, BETWEEN CONCEPT AND PRACTICES. A FIELD STUDY ON A SAMPLE OF EXECUTIVES FROM THE BANK OF AGRICULTURE AND RURAL DEVELOPMENT BADR. *JOURNAL OF DEVELOPMENT AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 08(02), 275-299.
- SEGHIR, D., & BOUSSAHOUA, I. (2024, 06 16). THE RECRUITMENT PROCESS IN THE PUBLIC INSTITUTION AND ACHIEVING THE DEMAND FOR RATIONALIZATION : A SOCIOLOGICAL READING OF THE CONDITIONS AND METHODS USED. *JOURNAL OF LEGAL STUDIES*, 02, 460-488.
- SIESSIMA, d. t., XAVIER, h., & VALIORGUE, b. (2020, 12 15). L'IMPLICATION ET LA VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN COMME FACTEUR DE COMPETITIVITE DANS LES BANQUES.

TAREK, o. e. (2023, mars). le role de la stratégie de transformation numérique dans le développement de la fonction HR dans les banques publiques égyptiennes . *la revue scientifique des études et recherches financières et administratives*.

THEODORSSON, U., GUDLAUGSSON, T., & GUDMUNSDOTTIR, S. (2022, 05 16). TALENT MANAGEMENT IN THE BANKING SECTOR: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES*, 2-30.

TSISKARIDZE, R., REINHOLD, K., & JARVIS, M. (2023, 12 14). INNOVATING HRM RECRUITMENT : A COMPREHENSIVE REVIEW OF AI DEPLOYMENT. *MARKETING AND MANAGEMENT OF INNOVATION IN COOPERATION WITH ZBW OPEN ACCESS*, 239-254.

WEBER, C. (2020, 11). Attractivité et fidélisation du personnel. EHESP.