

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

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. P.U. KOLÉA



Le digital dans le processus de recrutement

Cas : Pharmalliance

Mémoire présenté comme exigence partielle
du Master Management Des Organisations

Élaboré par : BENYETTOU Sofiane

Encadré par : Dr LARRAS Chafika

2020/2021

RÉSUMÉ

Durant ces dernières années, la digitalisation s'est imposée dans tous les secteurs économiques, et a poussé toutes les entreprises à suivre cette évolution numérique. En effet, elle les oblige à repenser leur fonctionnement et leur organisation, pour bénéficier de l'innovation et de l'automatisation. Les ressources humaines n'échappent pas à la règle, et tirent de nombreux avantages de cette digitalisation, notamment en ce qui concerne leur processus de recrutement. À travers cette étude qualitative, appliquée au cas de Pharmalliance, nous avons étudié l'impact de la digitalisation sur le processus de recrutement.

Mots clés: Digitalisation, processus de recrutement.

Abstract

During the last few years, digitalization has imposed itself in all economic sectors, and has pushed all companies to follow this digital evolution. Indeed, it forces them to rethink their functioning and their organization, to benefit from innovation and automation. Human resources are no exception to the rule, and are benefiting from this digitalization, especially in terms of their recruitment process. Through this quantitative study, applied to the case of Pharmalliance, we studied the impact of digitalization on the recruitment process.

Key words: Digitalization, recruitment process.

ملخص

في السنوات الأخيرة، فرضت الرقمنة نفسها في جميع القطاعات الاقتصادية، ودفعت جميع الشركات لمتابعة هذا التطور الرقمي. في الواقع، يجبرهم على إعادة التفكير في عملياتهم وتنظيمهم، للاستفادة من الابتكار. الموارد البشرية ليست استثناء من القاعدة، وتستمد الكثير من الفوائد من هذه الرقمنة، لا سيما فيما يتعلق بعملية التوظيف. من خلال هذه الدراسة الكمية المطبقة على حالة Pharmalliance، درسنا تأثير الرقمنة على عملية التوظيف.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، عملية التوظيف.

REMERCIEMENTS

Ce travail est l'aboutissement d'un dur labeur, nos remerciements vont tout d'abord à Allah, créateur des cieux et des terres.

Je voudrais adresser ma gratitude à mon encadrante Dr. LARRAS Chafika pour son aide, sa disponibilité, et l'intérêt porté à mon travail de recherche.

Je saisis cette occasion pour remercier également les membres du jury pour le temps accordé à l'évaluation de mon modeste travail.

Je voudrais particulièrement remercier la responsable du recrutement Mme IMERZOUKEN Lila, pour son accompagnement, sa formation et toutes les connaissances transmises. Ainsi que tout le personnel du département des ressources humaines.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers mes parents pour leur soutien moral et intellectuel.

Ce présent travail n'aurait pas vu le jour sans le soutien exceptionnel de mon amie Brahim Mounia qui à chaque instant de l'élaboration de mon mémoire était présente et m'a toujours encouragé à faire de mon mieux.

Je tiens également à remercier mon amie Hadj Mohammed Nayla pour sa gentillesse et pour son aide.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS	II
TABLE DES MATIÈRES	III
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	VIII
INTRODUCTION	9
1. Contexte et objectifs de la recherche	11
2. Questions de recherche	11
3. Les raisons du choix du terrain et du thème	13
3.1 Choix de l’entreprise Pharmalliance	13
3.2 Choix du thème.....	13
4. Pertinence de la recherche.....	14
4.1 Pertinence théorique.....	14
4.2 Pertinence managériale	14
5. Structure du mémoire.....	14
CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE	16
Section 1 : Revue de littérature	18
1. Les études menées sur la question de la digitalisation.....	18
1.1 Les études de François Cazals sur la digitalisation	18
1.2 Les études de Mustapha El Hadi et Clément Arsenault (2012) sur le web.....	18
1.3 Les études de Patrick Storhaye sur la révolution digitale	18
1.4 Les études de Giusto Barisi (2005) sur l’introduction du digital dans les entreprises	19
1.5 Les études d’Autissier et Moatti (2014 et 2016) sur la nécessité de la digitalisation des entreprises	19
1.6 Les études d’Aurélié Dudézert sur la digitalisation.....	19
1.7 Les études d’Andrew McAfeeC sur l’entreprise digitale.....	20
1.8 Les études de Westerman sur l’impact des outils technologiques.....	20
2. Les études menées sur le processus de recrutement	21
2.1 Les études de Lethielleux sur le recrutement en tant que composante de la gestion des ressources humaines	21

2.2	Les études de Sekiou Lakhdar et Jean-Marie PERETTI sur l'approche processuelle du recrutement.....	21
3.	Les études menées sur le recrutement digital.....	22
4.	Le comportement des individus face à la digitalisation.....	22
5.	Le recrutement digital.....	23
5.1	Les apports positifs selon Barkat et Oukrid.....	24
5.2	Les limites selon Barkat et Oukrid.....	24
6.	L'adaptation des entreprises face au digital.....	25
7.	L'e-réputation.....	25
8.	La discrimination positive, gestion de la diversité : stéréotypes et discriminations dans le recrutement.....	26
	Section 2 : Cadre conceptuel.....	27
1.	La digitalisation.....	27
1.1	Définition.....	27
1.2	Enjeux.....	27
1.3	Étapes de la digitalisation.....	27
1.4	Les avantages et les inconvénients.....	28
1.4.1	Les avantages.....	28
1.4.2	Les inconvénients.....	29
1.4.3	Les limites.....	29
2.	La pandémie : un accélérateur de la digitalisation.....	30
3.	La notion de recrutement.....	30
3.1	Définition et objectifs du recrutement.....	30
3.1.1	Définition.....	30
3.1.2	Objectifs du recrutement.....	31
3.1.3	Typologie de recrutement.....	31
3.2	La politique de recrutement.....	32
3.2.1	Raisons de définir une politique de recrutement.....	32
3.2.2	La définition de la politique de recrutement.....	33
3.2.3	Le contenu de la politique de recrutement.....	34
3.3	Processus de recrutement.....	36
3.3.1	Recherche de candidature (le sourcing).....	39
3.3.2	La sélection des candidats.....	40
3.3.3	Accueil et intégration.....	43

3.4	Les outils de recrutement	44
3.4.1	Les meilleurs sites de recrutement en Algérie.....	45
3.5	Du recrutement à l'e-recrutement	45
4.	L'impact de la digitalisation sur le processus de recrutement (SIRH)	46
4.1	Du SIRH au SIRH 3.0.....	46
4.2	Les enjeux du SIRH.....	47
4.3	L'impact du SIRH sur le recrutement	47
5.	L'impact de la digitalisation sur la marque employeur	48
	CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE	50
1	Approche méthodologique	51
2	Méthode de collecte de données	51
2.1	Sélection des interviewés	51
2.2	Analyse du contenu.....	53
2.3	Traitement des données.....	54
3	CONTEXTE ORGANISATIONNELLE.....	55
3.1	Historique de l'entreprise	55
3.2	L'organisation de l'entreprise.....	56
	CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION	62
1.	Résultats et discussion de l'étude qualitative	63
1.1	Informations sur les interviewés.....	63
2.	Suggestions.....	70
	Méthodologie	71
	CONCLUSION	74
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	77
	ANNEXES	80
	ANNEXE A – GUIDE D'ENTRETIEN	81

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Un exemple de politique de recrutement	35
Tableau 2: Les étapes traditionnelles du processus de recrutement	37
Tableau 3: Les différentes formes d'entretien	42
Tableau 4: Profil des interviewés	52
Tableau 5: Différence entre le traitement sémantique et statistique	55
Tableau 6: Les coordonnées des employés.	63
Tableau 7: Verbatims de la perception de la digitalisation.	64
Tableau 8: Résultats des verbatims des modes de communication à l'ère du digital.	64
Tableau 9: Résultats des verbatims de l'évolution organisationnelle.	65
Tableau 10: Résultats des verbatims sur les gains de coûts et de temps.	66
Tableau 11: Résultats des verbatims sur la valeur ajoutée.	66
Tableau 12: Résultats des verbatims sur la perception de la marque employeur.	67
Tableau 13: Résultats des verbatims sur la marque employé en tant qu'axe à développer.	68
Tableau 15: Résultats des verbatims sur l'influence exercée par les outils numériques sur la relation recruteur-candidat.	69

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme de l'entreprise Pharmalliance.	57
Figure 2 : Présentation du département RH.	59

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

SIRH : Système d'Information des Ressources Humaines

RH : Ressources Humaines

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

CV : Curriculum Vitae

DRH: Directeur des Ressources Humaines

KPIS : indicateurs de performances

DRH : Département des Ressources Humaines

INTRODUCTION

La gestion des ressources humaines, ou gestion du personnel, est une des bases fondamentales qui permettent le développement de tout organisme professionnel. Il s'agit d'une activité qui vise à améliorer la communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise.

En effet, l'entreprise doit intégrer la dimension humaine dans sa stratégie de fonctionnement, car sa pérennité dépend de sa capacité d'adaptation à un environnement instable et en constante évolution. Pour cela, la direction des ressources humaines adopte des pratiques appropriées, pour relever ces défis, et prend en considération tous les éléments nécessaires, tels que les données internes et externes, actuels et prévisionnels.

Les fonctions du management des ressources humaines sont multiples, et le recrutement représente l'une d'entre elles. D'ailleurs, les activités de recrutement constituent un enjeu central dans la stratégie de l'entreprise, de par leur capacité à établir une relation entre l'organisation et son collaborateur, depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'entreprise (retraite, licenciement, démission ...).

De plus, le recrutement consiste principalement à être actif dans l'attractivité des talents au sein de l'entreprise, avec une quantité et une qualité suffisante, qui par la suite auront la tâche de gérer et de piloter l'ensemble de celle-ci. Toutefois, il reste une opération sensible qui peut avoir un effet sur son devenir, tout en étant une opération coûteuse. C'est pour cette raison que ce processus doit se faire de façon méthodologique et structurée, afin d'optimiser au mieux le processus.

En parallèle, le recrutement ne cesse d'évoluer au fil des siècles. Il a tout d'abord débuté avec une diffusion des annonces d'emploi dans la presse, et des postulants qui rédigeaient leurs curriculum vitae sur papier. Mais depuis les années 2000, avec l'émergence des outils du web et le développement de nouvelles technologies, les recruteurs font face à de nouvelles exigences internes et externes. Ils ne sont plus seulement dans une approche passive en attente des demandeurs d'emploi, mais beaucoup plus dans une approche agressive, en faisant de la chasse de candidats rares sur les réseaux sociaux. D'autant plus qu'ils font face à un marché du travail de plus en plus exigeant. Par conséquent, les demandeurs d'emplois, ainsi que les entreprises innover, et font de leur attractivité une priorité.

En fin de compte, la digitalisation a bouleversé les stratégies de fonctionnement et d'opérabilité des organisations. À tout ceci s'ajoute, l'effet du COVID-19, qui a accentué et accéléré son

insertion, notamment au niveau de la nature du recrutement. En effet, nous sommes passés des recrutements classiques, à des entretiens visioniques, téléphoniques, voire même off-shore dans certains cas, comme sur LinkedIn.

Le thème de notre recherche porte justement sur l'impact de la digitalisation sur le processus de recrutement. Car l'évolution de cette fonction est encore récente dans notre pays, et reste très peu développée. Nous établirons donc après une étude qualitative du sujet, quelques éléments qui permettront une meilleure exploitation des moyens pour l'évolution de ce processus.

1. Contexte et objectifs de la recherche

Cette étude s'inscrit dans une volonté d'analyser l'impact de la digitalisation sur la fonction ressources humaines, mais plus particulièrement au niveau du recrutement, ainsi que son adaptabilité par les entreprises algériennes, en l'occurrence Pharmalliance dans notre terrain de recherche.

Au cours de notre stage au sein de Pharmalliance à Alger, nous avons pu observer l'implémentation de certains outils digitaux dans le processus de recrutement, ainsi que leur déploiement afin d'optimiser au mieux les étapes de recrutement. Leur impact sur la qualité du recrutement est conséquent, mais également leurs limites dans la prise en compte du rôle central de l'homme dans ce processus.

En outre, notre contribution scientifique est de mettre en exergue la digitalisation des processus de recrutement, de dégager les avantages et les inconvénients de la digitalisation et par conséquent celle de l'e-recrutement. Son impact sur l'e-recrutement ainsi que celle sur la marque employeur dans la recherche d'emploi effectué par les demandeurs d'emploi.

La mesure de l'impact de la digitalisation sur la qualité du recrutement n'est pas en reste. Son impact sur la pratique managérial, montre comment aujourd'hui le manager adopte une démarche collaborative dans le processus de recrutement, afin de renforcer le sentiment d'appartenance.

2. Questions de recherche

Le rôle de la digitalisation dans le processus de recrutement du département des ressources humaines au niveau de Pharmalliance (COVID 19).

La digitalisation est devenue une obligation à laquelle toutes les entreprises s'y soumettent afin d'être plus performante. C'est pour cela, qu'elles ne peuvent pas faire abstraction de l'amorce technologique due au changement du mode de consommation, de la globalisation et de la concurrence.

Les ressources humaines ne sont pas en reste, et au vu de leur rôle important en matière de booster l'amélioration de la performance et la pérennité de l'entreprise. La présente étude a été faite au sein d'une entreprise algérienne : Pharmalliance.

Mon choix d'effectuer le stage au sein de Pharmalliance est motivé par la place qu'elle occupe dans le secteur pharmaceutique. Pharmalliance est déjà en train d'amorcer sa digitalisation en digitalisant certaines fonctions de la ressource humaine (le recrutement, la formation, la paie, etc.). Effectuer un stage au niveau de Pharmalliance sera donc un apport important.

La mondialisation, la montée en puissance du digital et l'émergence de nouvelles aspirations sociales, représentent des impératifs parmi d'autres, qui rendent l'environnement des organisations de plus en plus turbulent, complexe et compétitif. Une réalité qui oblige les entreprises à se réinventer pour anticiper les changements et réagir rapidement aux mutations économiques. Parmi ces impératifs : le digital qui présente une nouvelle configuration de la technologie, sans contrainte de temps ou d'espace, une révolution qui conduit à la modification profonde des métiers, des organisations et des modèles business. Ainsi, la transformation digitale est devenue un enjeu vital pour la survie et la compétitivité des entreprises.

Il y a donc une opportunité à saisir par les entreprises aussi bien dans leur rapport interne avec les collaborateurs, qu'externe (client fournisseur prospect etc.).

Les entreprises matures en termes de transformation digitale seraient plus performantes que la moyenne de leurs concurrents. C'est dans ce contexte là qu'interviennent les ressources humaines. L'importance de la digitalisation dans le processus de recrutement est devenue indéniable afin de pouvoir recruter les meilleurs éléments possibles.

La digitalisation permettra entre autre d'améliorer l'efficacité du processus de recrutement et surtout, de donner de la visibilité à l'entreprise parmi les nouvelles générations à savoir la génération Y. Au-delà du simple fait d'améliorer le processus en le rendant plus fluide et plus transparent, en utilisant des intermédiaires tels que Emploitic, emploi Partner, la digitalisation aura un impact aussi sur la marque employeur de l'entreprise et en l'occurrence celle de

Pharmalliance, qui jouit d'une très bonne réputation. La pérennité de l'entreprise n'est pas en reste.

La digitalisation améliorera la productivité globale et attirera des éléments de tout horizon, qui à leur tour poseront une pierre à l'édifice. D'innombrables entreprises ont déjà amorcé leur processus de digitalisation, car à l'ère du digital l'essentiel de la mise en place de l'image de l'entreprise et de l'attraction des talents, se fait sur le net.

C'est dans ce contexte que nous nous sommes centrés sur la problématique suivante: le rôle de la digitalisation sur le processus de recrutement au niveau du département des ressources à Pharmalliance.

3. Les raisons du choix du terrain et du thème

3.1 Choix de l'entreprise Pharmalliance

Afin de bien mener notre recherche d'étude, nous avons opté pour une entreprise qui avait déjà amorcé sa transformation digitale. Après avoir mené plusieurs recherches, nous avons finalement opté pour l'entreprise pharmaceutique « Pharmalliance », active dans le secteur de l'industrie pharmaceutique.

3.2 Choix du thème

À la suite d'une longue discussion avec mon enseignante encadrante, ainsi que le tuteur de l'entreprise d'accueil, notre choix s'est porté sur l'impact de la digitalisation dans le processus de recrutement.

En raison de l'avancée technologique, du bouleversement du fonctionnement et de l'organisation des entreprises, le changement engendré par la COVID-19 qui a poussé à la banalisation du télétravail, il est apparu évident que le choix de la digitalisation soit devenu central. Il y a une exigence toute particulière en ce 21^{ème} siècle, dans la mesure où c'est devenu un enjeu économique mais aussi un défi humain, dans le volet de la confrontation avec l'Homme et de comment il peut s'adapter. Le choix est aussi lié à l'e-recrutement, conséquence de la digitalisation et de la modification de tout le processus de recrutement dû au confinement obligatoire et plus précisément la digitalisation de la fonction recrutement :

- Acquérir et élargir nos connaissances dans les domaines de la gestion des ressources humaines.

- Satisfaire nos préoccupations liées à la ressource humaine plus précisément le recrutement.
- Connaitre l'impact de la digitalisation sur le recrutement et sa contribution.
- Enrichir la bibliothèque de l'ENSM par un nouveau thème.
- L'impact de la pandémie dans la mise en place de la transition digitale sa relation avec la spécialité de notre master.
- C'est une question d'actualité au niveau des entreprises algériennes.

4. Pertinence de la recherche

Le choix de notre thème est pertinent sur le plan managérial, mais également théorique :

4.1 Pertinence théorique

Cette étude a été décidée après un long travail de réflexion et de recherche, ainsi l'exploration menée, a noté que très peu de recherches se sont focalisées sur l'impact de la digitalisation, en particulier en Algérie, ce qui représente pour nous l'opportunité d'approfondir et de déterminer l'étendue de l'impact de cette variable sur le processus de recrutement.

4.2 Pertinence managériale

En vue des circonstances et des enjeux pour l'entreprise précédemment cités, cette étude a fortement été encouragée par l'organisme d'accueil, qui cherche à identifier tout problème pouvant influencer l'atteinte de leurs objectifs concernant leurs recrutement. Notre étude a une vision managériale pour Pharmalliance, qui consiste à faire connaître la digitalisation des processus de recrutement permettant d'optimiser au mieux le processus, de minimiser les coûts de recrutement et maximiser l'expérience employeur auprès des candidats.

5. Structure du mémoire

Le plan de ce mémoire sera structuré comme suit : commençant par une introduction suivie par un premier chapitre CADRE THÉORIQUE, suivi d'un second chapitre qui est le CADRE METHODOLOGIQUE, où nous décrirons comment les données utilisées pour cette étude ont été récoltées, traitées puis analysées. Dans un troisième et dernier chapitre RÉSULTATS ET DISCUSSIONS, nous allons exposer, à la suite de notre enquête, les résultats récoltés et l'analyse de ceux-ci sur l'impact de la digitalisation des processus de recrutement. Ensuite nous

opèrerons une validation de nos hypothèses et enfin proposerons à partir de cette analyse les recommandations adéquates.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

Tout le long de ce chapitre, nous essayerons d'aborder les différentes variantes de notre recherche, en exploitant les différentes études et théories menées au sujet de la digitalisation et du processus de recrutement.

Depuis un certain nombre d'années, les organisations ont intégré les nouvelles technologies dans leur fonctionnement, et se sont même vues évoluer grâce au digital. Ces technologies numériques, rapidement diffusées et adoptées, bouleversent leurs manières de produire des biens et services, d'interagir avec leur environnement ou encore d'exploiter les opportunités à la recherche d'avantages concurrentiels. Néanmoins, elles connaissent des bouleversements profonds dans leurs représentations, leur système de production et leur management (Cabin, 2005), notamment le management des ressources humaines.

Le management des ressources humaines constitue un axe déterminant et stratégique au sein des entreprises. En effet, il permet de développer l'efficacité collective, en prenant en considération la dimension humaine des employés. Il agit de manière à mobiliser leurs compétences, et par conséquent à rendre les organisations plus compétitives sur le marché actuel. Nous allons donc brièvement le définir, en délimitant ses objectifs principaux.

En parallèle, nous aborderons un domaine sur lequel se repose le management des ressources humaines et qui est le recrutement. Le recrutement est un processus stratégique pour les entreprises, car il leur permet d'attirer les meilleurs candidats se trouvant sur le marché de l'emploi. Il est donc essentiel et non négligeable au sein de celles-ci, et doit se faire selon une politique et des démarches bien précises, que nous citerons par la suite.

Ce processus connaît des évolutions et des changements constants comme celui de la digitalisation. L'intégration de ce nouveau concept a bouleversé le comportement des employeurs et des candidats, et ce par le biais de l'apparition des innovations autour du recrutement. À travers notre étude, nous allons donc essayer de comprendre l'impact de la digitalisation sur le processus de recrutement.

Section 1 : Revue de littérature

Afin d'effectuer un bon travail de recherche, nous avons organisé notre travail en rassemblant et en analysant différents articles et contenus scientifiques, relatifs à la digitalisation et au processus de recrutement.

Notre revue de littérature offre donc un bilan des études qui ont été menées à ces sujets-là, et quelques notions autour de la digitalisation du processus de recrutement.

1. Les études menées sur la question de la digitalisation

1.1 Les études de François Cazals sur la digitalisation

(Cazals, 2015), identifie cinq périodes d'innovations technologiques majeures. De 1785 à 1845, qui est la période des forces hydrauliques, du textile et du fer ; de 1845 à 1900, celle de la machine à vapeur, les chemins de fer et l'acier ; de 1900 à 1950, de l'électricité, du moteur à explosion et de la chimie ; de 1950 à 1990, période de la pétrochimie, l'électronique et l'aviation ; et enfin, à partir des années 90, celle de l'informatique, d'internet et des télécoms, qui sont des secteurs innovants. François Cazals (2015) considère que la digitalisation a permis aux entreprises de se remettre en question et d'innover.

1.2 Les études de Mustapha El Hadi et Clément Arsenault (2012) sur le web

Mustapha El Hadi et Clément Arsenault avait constaté *que « le web est omniprésent, on ne parle même plus d'internet devenu un élément implicite du monde dans lequel on évolue. (...) Cela étonne peu si l'on considère les immenses progrès réalisés durant la dernière décennie en matière de démocratisation de l'information qui s'est opérée grâce au développement spectaculaire du Web et à son intégration dans toutes les sphères de la société »* (Arsenault, 2016)

1.3 Les études de Patrick Storhayé sur la révolution digitale

Selon (Storhayé, 2016) *« la révolution digitale correspond à la combinaison de la numérisation de l'information et de sa mise en réseaux sur un plan mondial, présente très certainement des caractéristiques comparables : celles d'une transformation profonde, sans précédent à la fois dans son intensité mais aussi dans sa vitesse, dont l'origine est certes d'ordre technique mais dont les conséquences sociales sont considérables, irréversibles, inéluctables et infinies. »*. En d'autres termes, la digitalisation a durablement impacté l'organisation de nos entreprises, et a contraint les différents acteurs à revoir, ainsi qu'à

redimensionner leur manière d'interagir et, d'expérimenter de nouvelles formes d'organisations.

1.4 Les études de Giusto Barisi (2005) sur l'introduction du digital dans les entreprises

Selon (Barisi G. (2005), 2005), l'introduction massive des technologies au sein des organisations a fortement contribué à l'accroissement des entreprises en nombre. Elle a surtout profité au développement des startups dont certaines sont même devenues des géants tels qu'Amazon, Facebook, Airbnb, Uber, etc. Ces géants ont bouleversé le marché puisqu'ils ont été capables de concurrencer les grandes entreprises dans leurs propres secteurs d'activités, en proposant des produits plus innovants et plus performants. « Ils ont réussi à mettre en place à la fois des nouvelles façons de consommer et de travailler. Ils ont même changé la relation client et les modèles organisationnels classiques des entreprises. En fin de compte, ces startups ont favorisé le développement d'une nouvelle culture : celle du digital. »

1.5 Les études d'Autissier et Moatti (2014 et 2016) sur la nécessité de la digitalisation des entreprises

(Moatti, 2019) souligne en 2016 qu' « *il est parfois difficile de saisir les contours de la digitalisation, il ne fait quasiment plus de doute aujourd'hui qu'il faut conduire une transformation digitale dans les entreprises* ».

Cela confirme les propos d'Autissier, qui affirmait que les entreprises privées ou publiques étaient désormais « *dans le couloir du digital* ».

1.6 Les études d'Aurélie Dudézert sur la digitalisation

Selon (Dudézert, 2018), la digitalisation ou bien la transformation digitale est : « *une transformation volontaire menée par les entreprises pour exploiter les nouvelles opportunités offertes par ces technologies digitales* ». Celle-ci revêt de deux éléments : les technologies digitales accessibles à tous, et la conduite des flux d'information, qui jusque maintenant étaient très peu utilisées.

En effet, elle voit la digitalisation comme « *une véritable transformation de l'organisation du travail : pas tant parce qu'elle permet de numériser tous les processus de l'organisation mais surtout parce qu'elle nécessite de reconstruire en profondeur pour chaque entreprise un nouvel équilibre entre autonomie et contrôle des salariés* » (Dudézert, 2018). En parlant

des salariés, Dudézert inclue le domaine du management des ressources humaines qui est un élément clé pour le processus de recrutement, et qui se retrouve lui aussi impacté par la digitalisation.

1.7 Les études d'Andrew McAfeeC sur l'entreprise digitale

Avec l'avènement de la digitalisation et l'intégration de ce nouveau concept au sein des différentes organisations, Andrew McAfeeC met en place la notion de l'entreprise 2.0. Il a « *inventé le terme entreprise 2.0 pour décrire comment ces technologies pourraient être utilisées sur les intranets et les extranets des organisations afin de transmettre l'impact qu'elles auraient sur les affaires* » ((McAfeeC, 2016).

Selon lui, l'entreprise 2.0 fait référence à l'usage des technologies afin de gagner en agilité, innovation et productivité.

1.8 Les études de Westerman sur l'impact des outils technologiques

Westerman a illustré l'impact des outils technologiques sur les entreprises à travers l'exemple de Nike : « *en exploitant d'autres potentialités du numérique, Nike a amélioré la visibilité et la performance de ses opérations, augmenté leur productivité, et réduit la production de déchet* » (Westerman G., 2014). En effet, cet exemple illustre parfaitement comment une entreprise, à travers les outils digitaux, a pu augmenter ses performances. Elle est devenue un modèle de vie voire une philosophie, rien qu'en modifiant sa culture communicationnelle.

À travers ces études, nous avons vu que la digitalisation a impacté durablement les entreprises, et a été un levier de performance et source d'une hausse de leur productivité. Pour les auteurs, les organisations sont passées d'une économie basée sur la standardisation et la production matérielle, à des organisations valorisant l'innovation et le sur-mesure.

D'ailleurs, la crise sanitaire due à la COVID-19, a poussé les entreprises du monde entier, à entamer une transformation digitale. En effet, le concept de télétravail tend de plus en plus à se généraliser, ce qui a permis une certaine mobilité et adaptabilité des employés. Car le bien être des employés est un élément clé dans le cheminement stratégique des organisations, qui visent à être performantes et compétitives. Le management des ressources humaines a justement pour fonction d'assurer cette condition, en plus des autres fonctions dont elle est responsable, comme le processus de recrutement.

2. Les études menées sur le processus de recrutement

Le recrutement est un élément clé dans la gestion des ressources humaines. Nous allons essayer de comprendre son importance à travers les différentes études menées à ce sujet.

2.1 Les études de Lethielleux sur le recrutement en tant que composante de la gestion des ressources humaines

Selon Lethielleux « *Le recrutement est une étape essentielle pour l'entreprise en ce sens qu'il a pour principale fonction de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation* ». C'est donc une composante essentielle de la GRH, car elle permet à l'entreprise de répondre à un capital humain important. (LETHIELLEUX, 2012)

2.2 Les études de Sekiou Lakhdar et Jean-Marie PERETTI sur l'approche processuelle du recrutement

D'après (SEKIOU L., 2011), « *le recrutement d'un salarié est une chaîne de multiples opérations qui, prises isolément, sont relativement simples, mais dont aucune ne doit être omise ou négligée* ».

Pour (Perreti J. M., 2011) « *le recrutement est une démarche rentrant dans le processus d'acquisition des ressources humaines d'une organisation qui a pour but de pourvoir un poste de travail* ». Selon lui, « *il consiste à remplir les besoins de l'organisation en hommes, à partir d'un segment de main d'œuvre identifié, sont prélevés parmi ceux qui le souhaitent, les individus les plus adéquats aux besoins, pour les placés aux endroits où ils sont les plus utiles* ».

Toujours selon (Perreti J. M., 2011) le recrutement doit suivre un certain nombre d'étapes afin de s'assurer du bien-fondé de son aboutissement. Elles sont au nombre de 5 et sont, la stratégie de recrutement, la préparation du recrutement, la recherche de candidatures, la sélection des candidats et enfin, l'accueil et l'intégration de ceux-ci.

Pour ce faire, de plus en plus d'outils sont à la disposition du recruteur et leur utilisation doit être effectuée correctement pour qu'ils puissent donner la pleine mesure de leurs capacités. La digitalisation est un des outils mis en place pour le bon déroulement du recrutement.

3. Les études menées sur le recrutement digital

Depuis quelques décennies, les pratiques de recrutement s'appuient de plus en plus sur les outils numériques, beaucoup plus sur les réseaux sociaux professionnels et conventionnels. Les entreprises se sont diversifiées pour s'inscrire dans une perspective de triple dynamique : Visibilité, d'attractivité et de sélectivité (Isabelle Cousserand-Blin, 2018).

Visibilité dans le sens où l'entreprise doit se doter d'une visibilité numérique au travers de ses différents canaux de communication, afin de sensibiliser et de fidéliser le vivier que représentent les potentiels candidats. En effet, la visibilité accrue sur la toile aura pour conséquence d'attirer les candidats, c'est ainsi que nous pouvons passer à la notion d'attractivité. L'objectif est de cultiver une marque employeur pour fidéliser les collaborateurs et les candidats. Car pour ces derniers se présenter est une chose, alors que mettre en œuvre une stratégie numérique dans l'espace public en est une autre. L'entreprise fait preuve de sélectivité et le candidat se retrouve dans une posture, où il doit faire valoir son *personal branding*¹ (promouvoir son image). La présence en ligne devient une compétence implicite ou explicite, selon les contextes, et donc un indice d'employabilité, voire un critère de sélection. Elle apparaît indispensable dans une démarche de recherche et d'identification des candidats (sourcing). Ce qui en ressort c'est la relation asymétrique entre le candidat-employeur, mais également les quatre dimensions en lien avec la digitalisation, à savoir le processus de recrutement, les enjeux de positionnement pour les entreprises, les formes d'expression de soi pour les candidats, les fragilisations et les vulnérabilités qu'elles peuvent entraîner. En effet, le candidat à l'aube de la digitalisation est considéré comme étant une donnée dans un champ où le BIG DATA régule toutes les activités. « *L'homme est devenu un document comme les autres, disposant d'une identité dont il n'est plus "propriétaire", dont il ne contrôle que peu la visibilité (ouverture des profils à l'indexation par les moteurs de recherche), et dont il sous-estime la finalité marchande* » (Ertzscheid, 2009/1). Essayons de voir alors comment la digitalisation a impacté le comportement des individus.

4. Le comportement des individus face à la digitalisation

Alors que François Cazals, Andrew McAfee et Westerman ont analysé l'impact de la digitalisation sous le prisme de l'innovation organisationnelle et communicationnelle,

¹ *Personal branding* : terme en anglais désignant le fait de promouvoir son image.

Gregoire Leclercq et Denis Jacquet ont quant à eux, abordé la modification des comportements sous l'effet de la digitalisation. Car d'après eux « *le digital à travers le succès des start-up témoigne également des nouvelles attentes des salariés* » (Leclercq, 2016).

En effet, depuis l'entrée de la digitalisation, les salariés veulent être plus autonomes et rejettent la hiérarchie traditionnelle. Les jeunes également sont de plus en plus nombreux à se lancer en freelance, ou à travailler dans des start-up à cause de certains facteurs tels que la discrimination à l'embauche, manque de diplômes, compétences insuffisantes ou inadéquates (Fayolle, 2017). Le digital est en train de restructurer l'emploi, des salariés ainsi que de ceux qui nouvellement vont arriver sur le marché de l'emploi.

La réponse apportée par les entreprises à ce phénomène, est de favoriser l'entrepreneuriat organisationnel. Les outils technologiques ont transformé le quotidien des individus. L'auteur constate un changement dans le comportement et les usages des personnes dans huit secteurs importants : l'éducation, la santé, le logement, les transports, le divertissement, les organismes financiers, l'administration publique et le commerce. En essayant de prolonger sa réflexion, nous pouvons mettre en exergue que ces nouvelles formes de consommations des individus ont profondément modifié leurs modes relationnels et leur rapport à l'environnement externe.

5. Le recrutement digital

Le recrutement digital ou plus communément appelé l'e-recrutement, est caractérisé par la digitalisation de certaines étapes du recrutement telles que le sourcing etc. D'après ce que nous avons pu voir précédemment, recruter désigne l'acte de chercher et de pouvoir trouver le candidat qui correspond au plus près du profil souhaité par le recruteur, et donc au poste à pourvoir. Ainsi, le recrutement électronique peut donc se définir par l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), en utilisant l'un des moyens suivants : Internet, Intranet ou Extranet.

5.1 Les apports positifs selon Barkat et Oukrid

Selon Barkat et Oukrid², de nombreux apports positifs peuvent être identifiés, concernant la mise en place de l'e-recrutement au sein du service RH.

- En effet, c'est un outil permettant de collecter un grand nombre de curriculums vitae, et suite à cela de créer une base de données comprenant tous ces CV.
- Il permet aussi de gagner du temps, d'une part par le biais de la publication des annonces de recrutement qui permettent de recevoir les réponses des candidats dans des délais très limités. Et d'autre part de gagner du temps dans le processus intégral de recrutement.
- Il diffuse rapidement les offres d'emploi et en les laissant accessibles en permanence.
- Il permet à l'entreprise de faire des économies, concernant la publication des offres d'emploi, qui se faisaient traditionnellement dans les journaux, mais qui aujourd'hui s'effectue en ligne. Le service que propose internet représente un moindre coût pour elle, ainsi que pour les candidats dont la réponse est souvent gratuite.
- C'est un outil qui relève d'une technicité assez simple et accessible à tous.
- Et qui permet d'être plus productif, étant donné que les curriculums vitae sont souvent traités par des logiciels classant directement les données reçues.

5.2 Les limites selon Barkat et Oukrid

Toujours selon Barkat et Oukrid, pour la mise en place de l'e-recrutement, il existe des limites.

- En effet, l'e-recrutement ne permet pas de toucher toute la population à la recherche d'un nouveau job. Il semblerait qu'une partie de la population ne s'intéresse pas réellement aux offres sur internet, il s'agit plus des managers ou des nouvelles générations.

²) Barkat et Oukrid (2018) « *Le rôle du e-Recrutement dans la recherche des compétences : cas de Bejaia Mediteraneen Terminal* », Mémoire de fin de cycle, Département des sciences de gestion, Université Abderrahmane Mira-Bejaia.)

- Lors de la mise en ligne de l'offre de l'emploi, il est demandé à ce que cette dernière respecte certains critères, comme la taille du fichier ou encore son format, ce qui demande aux personnes un minimum d'expérience dans le domaine.
- Des virus ou des spam peuvent s'infiltrer dans les programmes, il faut donc y prendre garde.
- De par l'utilisation de l'e-recrutement, les données manuscrites disparaissent peu à peu ce qui peut empêcher les tests de recrutement tels que la graphologie.

6. L'adaptation des entreprises face au digital

Avec la génération Y, les modes de prospection et de postulation ont changé. La majorité des candidats utilise les outils numériques mis à leur disposition, ainsi qu'Internet pour envoyer leurs Curriculum vitae (CV). Pour cela, les entreprises se sont adaptées au nouveau comportement des candidats en mettant à leur disposition des plateformes de carrière ergonomiques, compatibles avec tous les outils qu'ils ont l'habitude d'utiliser, en d'autres termes : être responsive design (smartphone, tablette et ordinateurs). En effet, faciliter l'accessibilité aura pour conséquence la valorisation de l'image de la marque employeur auprès des candidats, car celle-ci est synonyme ici de modernisme. Nous intégrons donc cette nouvelle notion de la valorisation de l'expérience candidat, et de la marque employeur à travers le digital. La réputation de l'entreprise serait donc un élément clé pour le choix des candidats.

7. L'e-réputation

Dans (*Question(s) de management*), les auteures Laïla Benraïss-Noailles, Dhiba Lhajji, Amina Benraïss, Bouchra Benraïss considèrent que, même si la réputation d'une entreprise est un actif intangible, elle ne fait l'objet d'aucune définition admise de tous. En effet, la réputation génère des perceptions ainsi que des opinions, qui à leur tour, engendreront un jugement auprès des candidats, concurrents, employés et l'opinion publique sur la nature de l'entreprise, ce qu'elle fait et sur ce qu'elle représente. (Laïla Benraïss-Noailles, 2016). D'ailleurs, l'un des plus grands défis de l'entreprise moderne, réside dans le fait de s'adapter à la génération dites des *digital natives*³, qui à court terme arrivera et

³ *Digital natives* : terme désignant la nouvelle génération / la génération Y.

représentera l'ensemble des demandeurs d'emploi. Dans ce contexte, l'appropriation de son image est devenue un enjeu crucial pour l'entreprise. En effet, son poids prendra toujours plus d'importance à l'avenir, en particulier dans le recrutement. « *Les réseaux sociaux professionnels et conventionnels sont les outils, majoritairement utilisés par la génération Y* » (McGregor, 1960). C'est dans ce sens que la transposition de la réputation sur internet est primordiale pour attirer les meilleurs talents. Une fois attirés, il faudra les sélectionner, le recrutement digital doit être donc repensé de manière à être juste, précis et non stéréotypé.

8. La discrimination positive, gestion de la diversité : stéréotypes et discriminations dans le recrutement

Selon l'étude menée par Jean François Madieu et Alexandra Roy, la nécessité de repenser le recrutement est de plus en plus présente, à l'ère de la digitalisation. En effet, les discriminations liées à la couleur de la peau, du genre ou l'appartenance à un groupe social bien précis, sont favorisées et répandues par les recruteurs, qui participent à l'exclusion d'une certaine catégorie de personnes, selon les critères qu'ils souhaitent. (Jean-François Amadieu, 2019).

La digitalisation du processus de recrutement pourrait en partie, pallier à ce défaut en établissant un puissant algorithme, qui mettrait en place un quota de représentativité des catégories susceptibles de subir une discrimination. Nous intégrons une nouvelle notion : la discrimination positive. Celle-ci serait voulue et tolérée car elle fait changer les stéréotypes et les points de vue des recruteurs, dits de la nouvelle génération.

Section 2 : Cadre conceptuel

Selon DEPELTEAU François « *les concepts sont d'une grande utilité pour l'opérationnalisation du cadre théorique, afin d'établir les liens entre les conjectures théoriques et générales du chercheur, avec le monde empirique* (François, 2003).

Nous allons donc tout le long de cette section, mettre au clair les différents concepts abordés pour notre recherche. Ceci nous donnera une idée plus perceptible et accessible sur le sujet.

1. La digitalisation

1.1 Définition

La digitalisation est un procédé visant à transformer un objet, un outil, un processus ou un métier en un code informatique afin de le remplacer et le rendre plus performant. C'est donc la mise en place et l'implémentation d'outils digitaux au sein de l'entreprise. Cela permettra à l'entreprise d'accroître leur portefeuille clientèle, créer des offres commerciales différenciées, stimuler leur croissance, augmenter l'efficacité opérationnelle et améliorer le flux de travail. La place de l'humain au sein de l'organisation, du management et de la gouvernance des entreprises doit être centrale.

1.2 Enjeux

L'émergence des réseaux sociaux au cours des années 2000 a donné une impulsion nouvelle aux entreprises dans leur facilité à communiquer et à changer avec l'environnement externe. L'entreprise se retrouve dans une approche « pull », et doit savoir se positionner pour gagner en visibilité tout en étant à l'écoute, réactive, etc. Elle devient donc une personne entière via ses différents réseaux sociaux.

Par conséquent, la digitalisation des entreprises permet de réinventer le socle de base tout en adaptant son image aux constantes mutations, qu'elles soient d'ordre sociétal, économique, ou autres. Il y a instauration d'un mix entre outils digitaux, réseaux sociaux et parfois e-commerce, e-recrutement. L'enjeu est aussi de travailler la relation entre la digitalisation et les impacts sur les ressources humaines, ainsi que la compréhension des besoins digitaux des entreprises, afin de non seulement faciliter le travail mais également de définir la relation homme-machine.

1.3 Étapes de la digitalisation

Pour une digitalisation réussie, une entreprise doit entreprendre tout un processus, de l'analyse de sa maturité digitale au moment 'T', jusqu'à la mise en place de sa digitalisation

en profondeur. La première étape est une auto-évaluation de son degré de numérisation en tenant compte de ses connaissances technologiques, ainsi que de sa motivation à enrichir et à déployer ce savoir-faire. Suite à cela, nous avons décelé six étapes nécessaires pour la digitalisation :

- L'entreprise réalise une auto évaluation de sa maturité digitale.
- Elle définit ensuite les marchés possibles, les technologies nécessaires à sa transformation numérique, la clientèle visée ainsi que la demande de celle-ci. Une analyse interne orientée vers les processus, les données et les performances liés à son fonctionnement.
- Une fois que les trois étapes citées précédemment sont achevées, elle peut définir une stratégie digitale et les objectifs.
- Établissement de feuille de route globale de la digitalisation.
- L'entreprise doit après cela, se concentrer sur la manière dont ces changements vont être gérés au sein de l'équipe de collaborateurs.

Pour digitaliser le processus de recrutement, les entreprises suivent les étapes suivantes :

- Analyse du processus de recrutement.
- Sélection des outils à implémenter.
- Proposition d'un accompagnement au changement, soit la formation des équipes RH.
- Établissements d'objectifs précis afin d'optimiser le processus et améliorer la productivité.

1.4 Les avantages et les inconvénients

La digitalisation possède de nombreux avantages et inconvénients pour l'entreprise mais aussi pour l'expérience client.

1.4.1 Les avantages

Côté entreprise la digitalisation va améliorer différents aspects :

- ✓ Gain de temps dans les processus et l'organisation.
- ✓ Une communication plus rapide et simplifiée entre les différents départements (par exemple bureau et chantier), et permet de diminuer les erreurs.
- ✓ Des conditions de travail améliorées pour les collaborateurs.

- ✓ Une analyse et une optimisation précise des dépenses et donc une augmentation de la rentabilité.
- ✓ Mieux connaître ses clients grâce aux données collectées sur ceux-ci et adapter son offre en fonction des besoins & attentes, ce qui différencie l'entreprise de ses concurrents.
- ✓ Réduction des coûts de la communication grâce à un meilleur ciblage.
- ✓ À travers de nouveaux outils, CRM (outils de gestion relation client), RES (Réseau social d'entreprises), de comptabilité, d'automatisation des processus, de traitement automatique des données, il est plus facile qu'auparavant d'améliorer la performance d'une entreprise.

1.4.2 Les inconvénients

Pour les employés, le fait d'avoir accès aux réseaux et à internet a tout moment pourrait produire l'effet inverse souhaité par la mise en place de la digitalisation à savoir une diminution du rendement des employés. C'est là l'effet de dispersion des employés. Outre ce risque, la digitalisation pourrait également entraîner une perte de l'information au cours des échanges, en effet multiplier les canaux de diffusion de l'information aura pour effet d'accroître les risques de déperdition des données. La gestion de la conduite du changement est primordiale.

1.4.3 Les limites

La digitalisation est une denrée rare qui n'est pas à la portée de n'importe quelle entreprise, pour opérer son virage digitale, l'entreprise doit avoir en outre les moyens. Voici les principaux freins à la digitalisation RH :

- Un SIRH inadapté
- Un manque de moyen financiers
- Une résistance culturelle des collaborateurs
- Un manque de ressources et/ou de compétences.

La digitalisation pour augmenter les performances du service dans toutes ses missions et plus particulièrement dans le processus de recrutement, n'est bonne que lorsqu'elle se fait dans le cadre d'un projet bien défini, et d'objectifs clairement établis et atteignables. Car cela pourrait engendrer l'effet inverse à savoir des coûts supplémentaires, une complexification inutile, voire contre-productive pour les utilisateurs, ou un manque de

formation des collaborateurs aux nouveaux outils mis en place. Les outils technologiques aussi avancés soient-ils restent des outils au service de l'humain.

2. La pandémie : un accélérateur de la digitalisation

La crise sanitaire a confirmé l'importance de la digitalisation dans les entreprises. Elle a eu pour effet d'accélérer la transformation digitale des entreprises dont la solidité a été mise à l'épreuve en temps de confinement. Pourtant, et ce malgré la situation inédite, la digitalisation a été un élément stratégique dans la continuité du fonctionnement de certains secteurs d'activité, notamment le secteur tertiaire. En effet, suite à l'apparition de la COVID-19, elle a favorisé l'ensemble des acteurs à mettre en place des plateformes numériques, telles que les plateformes de télétravail, et celles liées à l'enseignement à distance, à savoir le téléenseignement.

Cette décentralisation du travail fut une aubaine pour les entreprises qui ont su amorcé leur digitalisation ou bien en partie, cela leur a permis de gagner en maturité digital, renforcer leur compétitivités et leur pérennités. Enfin, la crise sanitaire a confirmé l'importance de la digitalisation dans les entreprises de toute taille et secteur, il s'agit aujourd'hui d'un axe stratégique crucial et non un élément facultatif. Mais pour cela, le côté humain doit être exponentiel à la digitalisation, hors, l'étude d'App Dynamics, a mis le doigt sur le manque d'effectifs spécialisés dans les technologies d'information, ces technologues experts représenteraient seulement 9% des effectifs des services IT en 2018.

3. La notion de recrutement

3.1 Définition et objectifs du recrutement

3.1.1 Définition

Recruter est une décision stratégique de l'entreprise, qui permet d'alimenter l'organisation en quantités et en qualités en matière des RH. « *Le recrutement est la pratique de gestion des ressources humaines la plus visible à l'extérieur de l'organisation puisque non seulement les candidats, mais aussi le grand public, peuvent en voir des manifestations tangibles. Les deux principales sont la communication liée au recrutement et la sélection à laquelle sont soumis les candidats. De par cette ouverture sur l'extérieur, le recrutement constitue certainement la plus médiatique parmi les pratiques de gestion des ressources humaines* ». (Cadin Loïc).

Le recrutement est alors, une composante administrée par la direction des ressources humaines. Toutefois, il existe plusieurs types de recrutement à savoir : interne et externe. Choisir entre l'un des deux types de recrutement se fait en accord avec le responsable opérationnel et se base sur la nature du poste (position) ainsi que sur le besoin exprimé. Le recrutement est donc l'adéquation possible entre un poste et une personne. C'est le positionnement de la bonne personne à la bonne place au bon moment. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures, et revêt pour elle une importance stratégique.

3.1.2 Objectifs du recrutement

Le recrutement répond à certains objectifs de l'entreprise, et doit être effectué selon certaines conditions bien précises :

- Embaucher la personne adaptée au poste.
- Embaucher avec un souci de compétitivité.
- Assurer la meilleure adéquation entre le potentiel individuel et les exigences du poste.
- Assurer une bonne intégration aux nouveaux candidats automatisés et digitaliser le recrutement.
- Réduire la durée du processus de recrutement.
- Améliorer la marque employeur de l'entreprise.
- Utiliser les réseaux sociaux pour sourcer et recruter.

3.1.3 Typologie de recrutement

Il existe deux méthodes de recrutement : interne et externe. Toutes les deux sont gérées par la fonction des ressources humaines. Le choix entre les deux se fait d'un commun accord entre le/la chargé de recrutement et le responsable opérationnel.

- Le recrutement interne :

Selon (Perreti J. M., 2011) le recrutement interne est « *une opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est -à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels* ». Ce type de recrutement est privilégié par les managers en termes de coûts, de temps, de période d'intégration et cela aura un impact favorable sur le sentiment d'appartenance, car un recrutement interne favorise la gestion de la mobilité. Tout candidat interne à l'entreprise, s'il possède les compétences requises, peut postuler à un poste vacant.

- Le recrutement externe :

Si à la suite d'une prospection interne, la recherche s'avère infructueuse que ce soit en termes de qualification, de quantité ou de compétence, le recrutement externe prendra le relais. Ce dernier permet de puiser dans un vivier beaucoup plus large au travers de la diffusion des annonces d'emploi sur de nombreux canaux tels que les réseaux sociaux, les journaux, pôle d'emploi, etc. Autrement dit un réseau de candidats plus diversifié. L'avantage du recrutement externe au-delà du processus pur, est que cela permettra à l'entreprise de pouvoir véhiculer son image, sa culture et ses objectifs. Ce qui aura pour effets d'attirer des candidats motivés et expérimentés, mais également une réduction des frais de formation, qui se fera sentir, car généralement le candidat possède déjà les qualifications nécessaires pour le poste.

3.2 La politique de recrutement

3.2.1 Raisons de définir une politique de recrutement

Les raisons pour lesquelles l'on définit une politique, s'articulent autour de cinq raisons qui poussent l'entreprise à enclencher le processus de recrutement, parmi elles les licenciements, les démissions et les retraites. Mais l'un des défis les plus importants auxquels la fonction de recrutement est confrontée à notre époque, est l'erreur stratégique. Pour cela l'organisation doit mettre en place une stratégie qui concorde avec ses objectifs.

Selon (Gavand, 2013), voici les raisons pour lesquelles nous élaborons une stratégie de recrutement au sein de l'organisation :

- Le recrutement est stratégique pour la performance de l'entreprise : la ressource humaine fait partie du capital social de l'entreprise. C'est un facteur clé pour l'atteinte des objectifs avec le meilleur ratio coût/temps. Avoir une main d'œuvre qualifiée rend donc l'entreprise compétente et compétitive, dans les marchés sur lesquels elle s'est positionnée, et cela aura un impact direct sur sa performance.
- Le recrutement a besoin d'une anticipation : le temps d'adaptation diffère d'un individu à un autre, il faut pour cela jusqu'à 6 mois pour qu'un collaborateur puisse s'adapter à son poste de travail. Cela peut prendre un temps encore plus important lorsqu'il s'agit de postes stratégiques. Les actions en amont ou en aval obligent une préparation à moyen terme.
- Le recrutement est un investissement essentiel et représente un coût : recruter représente un coût, un mauvais recrutement ou un mauvais entretien est synonyme de pertes pour l'entreprise. Aujourd'hui le recrutement passe par la digitalisation de système de gestion

de candidations, les tests, etc. Ce qui reviendrait à considérer un quelconque échec comme une perte en termes de coûts.

- Intégration de la responsabilité sociale de l'entreprise : les règles établies pour le recrutement doivent être en accord avec les valeurs que véhiculent l'entreprise, respecter les droits fondamentaux des candidats, la non-discrimination en fonction de la religion, du sexe ou bien de la race, tandis que sa politique de recrutement doit favoriser la contribution à l'effort de formation.

3.2.2 La définition de la politique de recrutement

Avant de définir ce qu'est la politique de recrutement, nous devons d'abord expliquer et mettre en valeur les concepts qui ont un lien direct avec celle-ci. Nous avons la stratégie générale de l'entreprise et la stratégie fonctionnelle RH.

- L'importance de la stratégie générale et stratégie fonctionnelle RH : il faut au préalable être clair avec la stratégie de l'entreprise, dans le sens où l'entreprise désigne, et établit un plan pour atteindre ses objectifs. Pour les atteindre, elle fait appel ou mobilise certaines ressources telles que les ressources humaines. De la politique générale de l'entreprise découlera celle de la politique RH, ce qui signifie qu'elle doit être alignée avec la stratégie globale. La stratégie de la ressource humaine « *est l'ensemble des moyens qui visent l'efficacité optimale de l'entreprise en lien avec son objectif global et sa stratégie générale* » (Perreti J. M., 2011).
- L'importance de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : la GPEC analyse les besoins de l'entreprise en termes de capital humain futur tout en ayant une approche pragmatique sur le contexte interne et externe. De cela découlera l'élaboration d'un plan d'action de recrutement, plan de formation et mobilité interne. D'autres points sont à prévoir :
 - ✓ Prévoir la structure d'effectifs et d'emplois adaptée aux besoins à terme de l'entreprise.
 - ✓ Analyser comment passer d'une structure actuelle à la structure souhaitable, dans les meilleures conditions sociales.

La GPEC par Henri Rouilleault consiste en « *une gestion anticipative et préventive des ressources humaines* » (Rouilleault) :

- a) Un volet collectif pour détecter en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des compétences, et définir des règles et moyens facilitant, de façon anticipée, l'ajustement besoins/ressources ;
- b) Un volet individuel pour promouvoir de manière anticipée le développement des capacités d'évolution et de l'employabilité de chaque salarié dans le cadre de son parcours professionnel ;
- c) Une gestion adaptée aux spécificités de l'entreprise ou du groupe, aux enjeux de ses acteurs, et proportionnée à ses ressources ;

En somme, la politique de recrutement se définit comme étant « *l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens, permettant d'anticiper et de pourvoir l'ensemble des postes nécessaires à ses besoins, dans une vision à moyen terme* (Gavand, 2013).

- Prévoir dans un contexte incertain : toute entreprise au sens large évolue dans un contexte qui est de plus en plus incertain et de plus en plus complexe au niveau du capital humain, l'évolution des outils de communication, les guerres, les pandémies telles que la COVID-19, pousse des entreprises à passer d'un recrutement massif, à un arrêt total des embauches.
- Connaître le référentiel d'emploi types et les référentiels de compétences :Le recruteur pour effectuer un bon recrutement, doit avoir à sa disposition un référentiel en matière de compétence et d'emploi type pour être en adéquation avec les besoins de l'entreprise et la GPEC. Le recrutement peut être interne ou externe.

3.2.3 Le contenu de la politique de recrutement

La définition d'une politique de recrutement est primordiale pour la pérennité de l'entreprise, et cela dépend du recrutement et du volume de poste à pourvoir. Voici un exemple d'une politique de recrutement à durée de 3 ans.

Tableau 1 : Un exemple de politique de recrutement

Les objectifs	<p>Définir les objectifs en indiquant les liens avec la stratégie générale de l'entreprise et la stratégie de la ressource humaine et la GPEC. · Préciser des éléments de contexte (concurrence, évolution de l'entreprise, historique en matière de recrutement ...).</p>
Les principes directeurs et les options stratégiques	<p>Périmètre de la politique de recrutement ; · Unité temporelle ;</p> <ul style="list-style-type: none"> · Valeurs, règle éthique ; · Caractéristiques de la marque d'employeur ; · Centralisation ou décentralisation de la fonction de recrutement ; · Externalisation ou internalisation de la fonction de recrutement · Choix en matière de sourcing ; · Structuration des moyens humains (choix des acteurs internes ou externe.
Les méthodologies	<p>Description des processus et des procédures ;</p> <ul style="list-style-type: none"> · Système de gestion de candidat ; · Description des Principaux modes de sourcing ; · Référentiel compétences ; · Méthode de définition des postes ; · Processus de décision.

Le reporting	Indicateurs de performance et système d'amélioration continue.

Source : Élaboré par nous-même.

3.3 Processus de recrutement

La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin, immédiat et futur, de l'entreprise.

Tableau 2: Les étapes traditionnelles du processus de recrutement

Préparation du recrutement	Demande de recrutement (expression de la demande) Décision de recruter Définition du poste Définition du profil
Recherche de candidats	Prospection interne Recherche des candidatures externe (sourcing)
Sélection des candidats	1 ^{er} Tris des candidats Questionnaire Entretien Test (éventuel)
Concrétisation ou accueil et intégration	Décision Négociation des conditions du contrat et signature Accueil et intégration

Source : Élaboré par nous-même.

◆ Étape 1

- Expression de la demande de recrutement :

C'est la première étape du processus du recrutement, la demande émane, en général, du responsable hiérarchique direct n+1 ou bien, elle peut également faire partie des plans prévisionnels de recrutement, établis par l'entreprise avant l'entame de l'exercice n+1.

Selon (Perreti J. M., 2011) « *l'origine de la demande peut être un départ, une mutation ou encore un besoin supplémentaire* » mais cela signifie que ça peut faire partie d'un besoin de recrutement hors plan. Selon C.HAMON, P.LEZEN et A.TOULLEC1 les raisons qui poussent l'entreprise à renouveler son personnel est :

- ✓ La rotation du personnel (turn-over).
- ✓ Le besoin des compétences nouvelles.
- ✓ Le développement ou la création d'entreprise. (HAMON(C), 2010).

- L'analyse de la demande :

Avant d'entamer ou de procéder aux opérations de recrutement, il y a lieu de vérifier l'opportunité de la demande, c'est ce que l'on appelle le diagnostic d'opportunité (Jean Peretti p64). Il est réalisé par les RH et vérifie que toutes les solutions d'amélioration de la productivité et de réorganisation du service, voire d'externalisation, ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

- L'analyse du poste :

Il ne peut y avoir de recrutement sans l'analyse ou définition du poste. La définition du poste présente tous ses aspects, du moins les plus importants, afin de permettre le bon déroulement des opérations de recrutement. Il en va du succès ou de l'échec du recrutement. Une description de non qualité risque de mettre en péril la stabilité et la pérennité de l'entreprise. C'est également un moyen de donner aux candidats toutes les informations relatives, complètes et objectives liées à la réalité du poste mais aussi aux compétences requises.

La description des activités du poste :

- ✓ Identification du poste et son positionnement dans l'entreprise : intitulé exacte position au sein de l'entreprise lieu du poste à pourvoir.
- ✓ Les objectifs du poste ce qui est attendu du poste et sa finalité.
- ✓ Les activités : description détaillée des tâches ; délimiter le degré d'autonomie et de responsabilité ; définir les moyens, supports et outils.
- ✓ Les relations internes et externes, relation hiérarchique (contrôle par le supérieur) interlocuteur externes.
- ✓ Les conditions de rémunérations.

- Définition du profil:

La mission confiée ; les compétences nécessaires ; le profil du candidat.

- Identification des compétences

◆ Étape 2

3.3.1 Recherche de candidature (le sourcing)

Le sourcing consiste en une prospection interne ou externe afin de combler un poste ou un ensemble de postes disponibles dans l'entreprise. Pour cela, le recrutement doit se faire

- Recrutement interne :

Elle consiste à puiser dans le vivier interne de l'entreprise. Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise, dans le cadre de la mobilité interne, qui reste valorisante pour le salarié. L'expression recrutement interne est utilisée afin de mettre en avant le fait que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il devra passer par les mêmes étapes du processus de recrutement qu'un candidat externe, à savoir une série de batterie de tests. L'avantage principal de celui-ci, est sa rapidité d'exécution, son coût réduit, minimiser les risques d'erreur de recrutement ainsi que du gain de temps qu'il confère à l'entreprise.

- Recrutement externe :

La recherche de candidatures externes est primordiale pour le rajeunissement de la pyramide des âges, ainsi que l'enrichissement du potentiel interne avec l'apport de sang frais et nouveau. Si le recrutement interne s'avère infructueux, alors le recrutement externe mettra en œuvre les outils suivants pour combler le poste à pourvoir :

- ✓ Les stages

Selon (Perreti J. M., 2011), ils ont un tremplin pour les jeunes diplômés, car un certain nombre de stages de fin d'étude débouchent sur une proposition de recrutement.

- ✓ L'apprentissage et les contrats de professionnalisation

Toujours selon Jean Marie Perreti, l'apprentissage et les contrats de professionnalisation, permettent également de constituer un vivier pour l'entreprise en établissant et en

développant des partenariats avec certains centres de formation spécialisée ou bien des écoles et universités.

✓ Recrutement web 2.0

Le recrutement sur internet est un outil de choix pour développer son attractivité auprès de la génération x et y mais aussi son image d'employeur de référence. L'utilisation des réseaux permet entre autre de communiquer sur sa marque employeur et c'est l'e-réputation constante qu'impose le recrutement 2.0.

✓ Recrutement par annonce

C'est le moyen classique et conventionnel pour véhiculer l'information de recrutement. Il s'agit au-delà de l'aspect de recruter, de vendre son image mais aussi de faire connaître au publique les besoins en RH de l'entreprise. Les moyens utilisés sont : le recrutement par annonce dans la presse et sur les sites d'emploi même si cela est assez récent mais tend à devenir la norme.

✓ Recrutement par le biais d'un cabinet de recrutement

Le recours à un prestataire externe intervient lorsque l'entreprise veut un profil spécifique mais n'a pas les moyens de gérer le recrutement.

✓ La cooptation

C'est un mode de recrutement qui consiste à recommander une personne pour un poste donné dans une entreprise.

◆ Étape 3

3.3.2 La sélection des candidats

La sélection constitue l'étape la plus cruciale du processus de recrutement. La sélection consiste à évaluer et à choisir parmi les candidats celui que l'on considère comme qualifié et compétent. La sélection est un processus qui consiste, pour une organisation, à choisir parmi des candidatures celle qui satisfait le mieux aux exigences du poste à combler et aux besoins des deux partenaires (employeur et candidat), compte tenu des conditions de l'environnement. La sélection se compose de trois étapes principales :

- Le tri des candidatures (1^{er} tri)

On peut définir le Curriculum Vitae ainsi : « *Le CV constitue un résumé de l'expérience et de la qualification du candidat. Il a pour but de convaincre le recruteur non pas d'embaucher le candidat, mais plutôt de le rencontrer en entrevue* » (BOURHIS, 2007). C'est la toute première étape et elle commence par l'analyse des lettres de candidatures et les curriculums vitae (CV). Elle sert à voir si le ou les postulants possèdent les exigences nécessaires du poste (âge, formation, expériences, etc.), pour lequel ils postulent et cela conduira à une élimination de quelques postulants. Ce tri est réalisé sur la base d'une grille de présélection. La lettre et le CV ont aussi un impact important. Le responsable de la sélection s'appuie pour étayer son premier choix, sur les critères essentiellement factuels. Ce sont les faits contenus dans le CV qui comptent. La lettre d'accompagnement, quant à elle, permet de mettre en avant des atouts et d'inciter le recruteur à recevoir le candidat en entretien. Suite à ce premier pas, les postulants retenus seront éventuellement invités à passer un entretien.

- L'entretien (et les différentes lignes de conduite d'un entretien)

L'entretien est le cœur du processus de recrutement. Cela permettra au recruteur d'évaluer de façon stricte et rigoureuse la corrélation entre les compétences et les caractéristiques personnelles du candidat et celles définies dans le profil.

Un entretien est avant tout un échange, une situation dans laquelle le recruteur et le postulant dialoguent. C'est une situation de communication, dont la finalité est une meilleure connaissance mutuelle devant permettre à chacun de prendre sa décision. Il s'agit souvent de l'ultime étape utilisée dans les tous les recrutements où plusieurs personnes peuvent intervenir, en l'occurrence celle chargée du recrutement et le supérieur hiérarchique du collaborateur potentiel.

Il y a plusieurs manières de mener l'entretien :

-L'entretien structuré se déroule d'une manière préétablie, l'interaction recruteur/candidat est standardisée et les réponses sont analysées précisément.

-L'entretien non structuré se déroule d'une manière spontanée et varie en fonction du recruteur et de chacun des candidats. Ce dernier type d'entretien est majoritairement utilisé, or il apparaît que le degré de structuration de l'entretien a un effet sur sa validité.

L'entretien comprend plusieurs étapes :

- ✓ L'accueil du candidat ;
- ✓ La recherche des informations complémentaire par rapport au CV et la lettre de candidature ;
- ✓ Les critères de motivation ;
- ✓ La validation des compétences ;
- ✓ La vérification des caractéristiques de personnalité ;
- ✓ La présentation de l'entreprise et de poste ;
- ✓ La conclusion de l'entretien (FALCO, 2016).

L'entretien peut aussi prendre plusieurs formes, que nous allons citer dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3: Les différentes formes d'entretien

L'entretien en face-à-face	C'est l'entretien le plus courant. Il se fait en tête-à-tête avec le recruteur. Il s'agit d'un entretien en chaîne (plusieurs entretiens se succèdent dans la même pièce avec différentes personnes) ou d'un entretien ambulatoire (plusieurs entretiens se succèdent avec différents membres de l'entreprise dans leurs bureaux respectifs).
L'entretien par jury	Le Jury est constitué de plusieurs personnes de l'entreprise : employeur, responsable RH, psychologue, chef du service où le poste est à pourvoir... Cette technique d'entretien permet aux membres du jury d'échanger leurs impressions sur une base commune.
L'entretien en groupe	Il Peut s'agir d'une simple réunion d'information pour présenter la société et le poste à pourvoir aux différents candidats ou d'une véritable épreuve de sélection. Les candidats réunis peuvent être invités soit à se présenter et à discuter du poste à tour de rôle, soit à discuter sur

	un sujet tiré au sort par les recruteurs, soit à discuter mais sans aucune directive.
--	---

Source : Guillot-soulez, Op.cit., P.50

- Les tests éventuels

Ils ont pour objectifs de déceler les points faibles éventuels pouvant être des contre-indications pour le poste. Chaque entreprise est libre de mener ses propres tests. Ils peuvent être d'ordres psychométriques, cliniques ou bien de situation.

◆ Étape 4

3.3.3 Accueil et intégration

Celle-ci passe par plusieurs phases :

- La décision

Après avoir terminé avec les entretiens et les tests éventuels, le chargé de recrutement ainsi que le responsable hiérarchique demandeur, examinent les dossiers des candidats retenus. La réunion de synthèse entre les différents intervieweurs permet une confirmation des opinions émises sur les différents candidats. Suite à la récolte de l'ensemble des données le responsable hiérarchique donne sa décision finale.

- Proposition au candidat et contrat

Après validation des entretiens d'embauche et une fois la décision prise, il sera nécessaire de rendre compte de l'appréciation portée sur le postulant en premier lieu, puis ensuite de négocier quelques points à savoir le salaire, prise de poste et les avantages. La négociation porte essentiellement sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale.

- Accueil et l'intégration

L'accueil et l'intégration sont les dernières phases ou éléments composant le processus de recrutement. La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil de

l'entreprise et du suivi de l'adaptation (avec ou sans tuteur). On parle ici de fidélisation des nouveaux collaborateurs, et la fidélisation devrait être au cœur des priorités de l'entreprise afin que le collaborateur n'aille pas voir ailleurs. La fidélisation peut consister en une présentation de l'entreprise (site), des différentes activités des sévices et des employés. L'accueil peut être effectué par le chef hiérarchique direct, ce qui favorisera un sentiment d'appartenance et facilitera l'assimilation de la culture d'entreprise.

L'intégration ne se limite pas uniquement à l'accueil, mais ça englobe aussi l'obligation de l'installer directement dans son poste de travail, de préparer son arrivée, prévenir les équipes concernées afin qu'il puisse lui organiser un parcours d'intégration. L'intégration englobe la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer. L'enjeu est aujourd'hui de permettre ce que l'on appelle la socialisation organisationnelle. C'est un concept venu des pays anglo-saxons et qui désigne le processus par lequel on enseigne à un individu les ficelles de son métier et de son entreprise (Shein, 1968).

3.4 Les outils de recrutement

Plusieurs outils existent pour favoriser et faciliter le processus de recrutement. Voici quelques outils importants :

- Du sourcing au social sourcing

En premier lieu nous avons le sourcing, qui consiste en la prospection de candidats afin de combler un besoin en terme de position, mais également d'essayer de trouver la meilleure adéquation possible entre le savoir-savoir, le savoir-faire et le savoir-être. De nombreux moyens sont mis à la disposition du recrutement pour trouver le candidat. Pour cela nous avons les réseaux sociaux, offrant un avantage de visibilité à un grand nombre de candidats potentiels, tout en développant sa marque employeur. Nous avons également les *jobs boards* qui sont des sites affichant des offres d'emploi en ligne. Le terme vient des États-Unis.

Ensuite nous avons également les agences dites *head hunters*⁴ que l'on pourrait littéralement qualifier de chasseurs de têtes, ces agences sont spécialisées dans le placement des candidats de très haut niveau.

Enfin, nous avons les sites internet propres aux entreprises, où les candidats peuvent directement postuler.

⁴ *Head hunters* : terme en anglais signifiant « chasseurs de tête »

- Les entretiens

L'automatisation des procédures a également donné naissance à de nouveaux outils d'accompagnement aux niveaux des entretiens. Il y a les tests en ligne effectués avant les entretiens d'embauches pour vérifier un certains nombres de points en amont, telles que les compétences du candidat et sa personnalité. Ensuite il y a les Visio conférences, qui a été une des solutions les plus appliquées durant la période COVID, et qui permet pour les recruteurs de mener des entretiens de recrutement à distance et par vidéo.

Pour conclure il y a des outils propres aux recruteurs tels que :

- La grille d'entretien de recrutement métier
- La grille d'entretien de recrutement RH
- La grille d'entrevue téléphonique.

3.4.1 Les meilleurs sites de recrutement en Algérie

Concours-fonction-publique : il offre une fenêtre pour les concours de recrutement organisés par toutes les agences et administrations publiques au cours de l'année.

Emploitic : Premier site de recrutement en Algérie. Il a été créé en 2006.

Emploipartner : Il a optimisé et simplifié le processus de recrutement avec le rajout de nouvelles fonctionnalités, tels que la visualisation en termes de pourcentage avec l'annonce d'emploi, et le CV du candidat.

3.5 Du recrutement à l'e-recrutement

L'avènement d'internet a fortement modifié la façon dont les entreprises recrutent leurs employés. L'e-recrutement, est un moyen très avantageux qui permet à la DRH de cibler une audience sans limite géographique et à moindre coût. Dans certains pays l'affichage d'annonce dans la presse et autres, peut coûter jusqu'à 3000 dollars hors que pour la même annonce sur internet avec un ciblage très large ne coûtera que 200 dollars. Une différence qui permet d'amoindrir les coûts. Le comportement des candidats s'en est lui aussi retrouvé modifier par l'avènement du e-recrutement. Les candidats ont accès à plusieurs employeurs en même temps et peuvent se placer sur le marché du travail depuis leur poste de travail, de leur maison ou tout simplement en voiture. Le passage du recrutement traditionnel à l'e-recrutement s'est accentué par deux innovations importantes.

La première étant celle de l'apparition des web appelés *Social Networking Sites* tels que Facebook, Twitter et LinkedIn, qui attirent chaque jour plusieurs milliards d'abonnés selon *digital report 2021*.

Quant à la deuxième innovation en matière d'e-recrutement, c'est celle des sites beaucoup plus spécialisés tels que, Indeed d'un point de vue international, ou Emploitic et Emploipartner sur le plan national. Leur spécificité est que généralement, ces sites sont dirigés par des spécialistes du RH, ainsi que par des ingénieurs de la filière des technologies de l'information et de la communication. Ce genre de sites sont communément appelés des start-up. C'est l'avènement de *l'end to end recruitment*. Cette nouvelle méthode est une forme d'externalisation de la fonction du recrutement.

Cependant, si la technologie a fait évoluer les pratiques et les comportements dans le domaine du recrutement, elle a aussi fait émerger de nouvelles difficultés pour les entreprises et les candidats. La première est d'ordre légal et est liée à la protection des données personnelles des candidats. La deuxième difficulté est d'ordre pratique. L'e-recrutement ne cible que les candidats actifs, c'est-à-dire les candidats qui sont déjà sur le marché du travail. La catégorie passive c'est-à-dire ceux qui sont aptes à travailler mais ne sont pas activement engagés dans la recherche d'emploi, ainsi que les personnes ne maîtrisant pas l'outil informatique.

4. L'impact de la digitalisation sur le processus de recrutement (SIRH)

Le Système d'information des ressources humaines (SIRH) est défini comme étant : « *un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation* » (Tannenbaum, 1990). D'autres le définissent comme étant « *une procédure de collecte, stockage, restauration et validation des données sur les ressources humaines, les activités du personnel et les caractéristiques des unités organisationnelles dont une entreprise a besoin* » (Perreti).

4.1 Du SIRH au SIRH 3.0

Il est défini comme étant « *un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation* » (Tannenbaum, 1990).

D'autres le définissent comme étant « *une procédure de collecte, stockage, restauration et validation des données sur les ressources humaines, les activités du personnel et les caractéristiques des unités organisationnelles dont une entreprise a besoin* » (Perreti J. M., 2011).

Néanmoins avec le web3.0 le SIRH devient apprenant et *knowledge centric*⁵. C'est la naissance du SIRH 3.0. Toujours selon Jean Marie Perreti dans son livre *gestion des ressources humaines*, le SIRH 3.0 tire pleinement parti des objets connectés, de la mobilité et du flux de données. En ce sens, il permet au Directeur des ressources humaines dit 3.0, de développer la relation avec les salariés partenaires, dans la sphère de la coopération, au service de l'innovation managériale, et de l'amélioration continue. Le SIRH 3.0 favorise donc la digitalisation.

4.2 Les enjeux du SIRH

L'enjeu d'un SIRH réside essentiellement dans l'amélioration de la productivité administrative pour que celle-ci puisse accompagner la performance de l'entreprise, mais également de structurer le processus RH, un meilleur pilotage de la décision RH, garantir la sécurité des données et respecter les obligations légales.

4.3 L'impact du SIRH sur le recrutement

Selon l'article (Guilloux), l'impact du SIRH sur le recrutement peut être résumé comme suit : « *assurant ainsi la création, la modification et la publication des offres, puis fournissant les statistiques du nombre de consultations et de réponses pour chaque offre, les solutions permettent la gestion des réponses avec envoi des courriers de réponse aux candidats de façon automatique* ». Concernant les candidats, les solutions permettent la visualisation, création, et modification des candidats et de leurs pièces jointes et la constitution de base de données « *vivier candidats* » avec des possibilités de recherche par profils, par compétences et par pièces jointes.

Le SIRH favorise une simplification du processus de recrutement, du dépôt de la candidature initiale jusqu'à la sélection finale du profil. Le SIRH permet entre autres d'automatiser un certain nombre d'étapes clés sans naturellement remettre en cause la nécessaire évaluation humaine. Il permet aussi la publication des offres de recrutement, l'envoi d'un accusé de

⁵ Knowledge-centered support (ou KCS) est une méthodologie et un ensemble de pratiques et de processus qui se focalise sur la connaissance en tant qu'actif important pour les organisations de soutien technique et de service à la clientèle.

réception automatique, d'établir un test de personnalité pour disposer d'un compte rendu clair et synthétique avant l'entretien, d'un test d'aptitude lorsque celui prend la forme d'un questionnaire à choix multiples, la présélection des profils les plus prometteurs via l'utilisation d'un algorithme et de modèles prédictifs et enfin la collecte des coordonnées et données personnelles des candidats dans le respect des normes car en cas de recrutement, l'intégration des nouveaux employés au sein du portail RH en est ensuite facilitée en somme, l'impact du SIRH sur le recrutement représente un pari gagnant pour l'ensemble des acteurs concernées. L'image de l'entreprise n'en sera qu'améliorée.

5. L'impact de la digitalisation sur la marque employeur

La marque employeur désigne l'ensemble des problématiques d'images de marque liées à la gestion des ressources humaines et au recrutement d'une entreprise sur le net ou auprès des clients. « *C'est de la communication externe auprès des candidats potentiels et interne auprès des salariés de l'entreprise* », précise Aurore Berlingard⁶.

L'impact de la digitalisation favorise la marque employeur, en effet digitaliser ses processus de recrutement, implanter un SIRH performant, être présent sur les sites web spécialisés, véhiculera une bonne image de l'entreprise et donc de sa marque employeur en sachant que 75 % des demandeurs d'emploi se renseignent sur la marque employeur avant même de postuler à un emploi.

La marque employeur permet aussi une réduction des coûts de recrutement. Car lorsque l'image employeur de l'entreprise est forte, celle-ci ne sera pas dans l'obligation d'investir énormément en publicité et en marketing, sachant que l'image à elle seule attirera de nombreux profils. C'est un investissement à long terme que l'entreprise réalisera.

La marque employeur ne se limite pas seulement à l'environnement externe, les collaborateurs aussi, sont un vecteur de comment peut être perçue l'image de la marque employeur. Il faut les considérer comme les ambassadeurs naturels de la marque employeur.

Grâce à la digitalisation, et aux outils digitaux, les candidats peuvent en quelques clics accéder aux informations relatives aux métiers, salaires ou les conditions de travail de

⁶ Aurore Berlingard : chargée de recrutement de Proximedia (Groupe Publicis)

l'entreprise. Il est nécessaire pour l'entreprise de maîtriser ces informations en développant un discours transparent et attractif en valorisant la culture de l'entreprise notamment. Plus l'image est la bonne, et plus sa marque digitale sur le web est positive, plus l'entreprise aura de chances d'attirer les profils dont elle a besoin. Une marque employeur de qualité signifie que l'entreprise est une entreprise de confiance.

CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, nous aborderons l'approche méthodologique choisie pour mener notre étude en termes de méthodes, d'instruments de collecte et d'analyse des informations collectées. Nous présenterons les résultats obtenus ainsi que leur discussion.

1 Approche méthodologique

Nous avons choisi d'opter pour une approche qualitative afin de répondre à nos objectifs de recherche. Cette démarche s'inscrit dans une posture épistémologique de type constructiviste. Ce choix est motivé par notre position par rapport à l'objet de notre recherche puisque nous intervenons à toutes les étapes de l'étude et que les connaissances produites et actions menées proviennent essentiellement du terrain de recherche. Pour rappel, il s'agit de découvrir et de comprendre le rôle joué par la digitalisation du processus de recrutement afin de proposer des recommandations à Pharmalliance.

2 Méthode de collecte de données

Nous avons commencé notre collecte de données en rassemblant différents documents (livres, thèses, articles scientifiques ou de presse, etc.) et effectué des brainstormings au niveau de l'organisme d'accueil qui nous a fourni divers documents et informations.

En second lieu, nous avons observé les activités de Pharmalliance en matière de recrutement, de communication et de prospection commerciale.

Enfin, à partir de la recherche documentaire et de nos observations, pour mener à bien notre étude qui, pour rappel, adopte une approche de type recherche-intervention visant à analyser la perception des membres du département RH vis-à-vis la digitalisation, nous avons opté pour une série de 4 entretiens d'une durée moyenne de 40 minutes, dans le but de comprendre le rôle de la digitalisation et de la perception qu'ils ont en général de la transformation numérique en Algérie.

Les entretiens étaient semi-directifs pour permettre aux interviewés d'exprimer leurs idées librement.

2.1 Sélection des interviewés

Dans le choix de nos interlocuteurs, nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage à choix raisonné selon la démarche préconisée par (Thiétart, 2014). Selon l'auteur, cette méthode s'appuie sur le jugement du chercheur dans la sélection des interviewés et peut être tout aussi efficace que la méthode probabiliste sur les échantillons réduits.

Le choix des personnes à interroger pour l'entretien directif se base sur leurs expériences ainsi que leurs connaissances et contributions du digital dans le domaine professionnel. Nous avons aussi jugé utile de choisir des personnes avec des profils différents mais de même spécialisation, à savoir des recruteurs.

Ainsi, quatre employés se sont donc prêtés à l'expérience, et au fil des entretiens nous avons jugé nécessaire d'avoir la perspective de l'intégrateur quant aux axes que nous avons abordés.

Les entretiens ont été réalisés face to face et enregistrés sur ordinateur avec l'accord des interviewés.

Le tableau ci-dessous (Tableau 4) récapitule donc le profil de nos interviewés : Leur identifiant, le poste occupé par l'interviewé, ainsi que les détails liés à l'entretien

Tableau 4: Profil des interviewés

Interviewés	Postes occupés	Date et durée d'entretien
1 Mellat Souad	Responsable recrutement industriel	Réalisé le : 30/09/2021 durée : 25 minutes
2 Imarzhouken Lila	Responsable recrutement	Réalisé le : 30/09/2021 durée : 36 minutes
3 Hachani Yanis	Responsable marketing digital	Réalisé le : 30/09/2021 durée : 40 minutes
4 Bouteldja Nayla	Chargé du recrutement	Réalisé le : 30/09/2021 durée : 32 minutes

Source : Élaboré par nous-même.

Notre guide d'entretien est structuré de la manière suivante :

- **Introduction** : Présentation de l'enquêteur et du contexte général de l'étude et du but de l'entretien.
- Conditions de déroulement de l'entretien : Déclaration de la confidentialité de l'entretien et agrément des conditions, notamment l'enregistrement.
- Thème 1 : Informations sur les interviewés

L'objectif de ses questions est de bien connaître les participants aux entretiens, connaître leurs expériences, leurs potentiels ainsi que les aspects de leur métier.

- Thème 2 : La perception de la digitalisation

Cette rubrique est composée de trois questions ouvertes où il est demandé à l'interlocuteur de parler de la digitalisation en tant que décideur au sein de son établissement et tant qu'acteur économique en général.

- Thème 3 : L'optimisation du a la digitalisation du processus de recrutement

La 3ème rubrique est composée de 4 questions ouvertes où il est demandé à l'interlocuteur d'exposer son ressenti vis-à-vis des optimisations réalisées dans le cadre de la digitalisation.

- Thème 4 : La marque employeur a l'ère du digital

Cette rubrique aborde les attitudes de l'interviewé vis-à-vis de l'évolution des technologies de l'information destinées aux entreprises et l'implication que cela pourrait avoir au sein de la sienne.

- Thème 5 : Perceptions liée la relation candidat-recruteur

Ici, il s'agit d'analyser la relation recruteur-candidat à l'épreuve des nouvelles technologies. Trois questions Directes sont posées à l'interviewer concernant ses différentes perceptions et son avis en tant que professionnel du recrutement de l'impact joué par les outils numériques sur la relation candidat-recruteur.

- Clôture

Enfin, l'entretien est clôturé par des remerciements.

2.2 Analyse du contenu

À l'issue de nos quatre entretiens et après avoir collecté les informations dont nous avons besoin, la phase d'analyse de cette information s'est naturellement imposée pour traiter notre matériau (Vernette, 2017).

Le procédé de notre analyse est composé de cinq phases⁷ :

⁷ Les phases seront citées toujours selon l'ouvrage de Vernette.

1. Transcription des entretiens

Cette première étape est ce qui nous permet d'avoir des données brutes de notre enquête. Elle consiste en la copie sur support papier les entretiens enregistrés dans leur intégralité.

2. Catégorisation

Commençant par une première lecture par attention flottante qui consiste en la lecture de l'ensemble du matériau en s'interdisant de prendre des notes ou de relever tel ou tel élément et fait surgir des thèmes ou des points saillants (Dumez), cette seconde phase permet de détecter les thèmes, les sous thèmes et les mots clés les plus répétés. Ces éléments forment les catégories et sous catégories de notre enquête.

3. Codification

Les catégories émergent de la phase précédente constituent la grille d'analyse qui sert à regrouper les thèmes voisins ou synonymes dans une même catégorie.

4. Quantification

Dans cette phase, il s'agit de calculer les fréquences d'apparition de chaque thème. Deux types d'analyse sont possibles (Vernette, 2017) :

- a. L'analyse horizontale où l'on quantifie le nombre d'évocation d'un thème parmi tous les entretiens menés.
- b. L'analyse verticale qui poursuit le même objectif mais à l'échelle d'un seul entretien. Ainsi, nous établissons la hiérarchie des thèmes abordés pour un seul individu.

5. Synthèse

Pour conclure l'analyse de contenu, cette étape permet, comme son nom l'indique, de synthétiser l'ensemble des résultats obtenus.

2.3 Traitement des données

Le traitement des données qualitatives peut être mené d'un point de vue sémantique ou statistique. Les analyses sémantiques, étudient le sens des idées émises ou des mots. Alors que les traitements statistiques sont réalisés sur ordinateur à partir de logiciels de traitement de textes, cette analyse procède à des comptages de mots, des morceaux de phrases ou des catégories et à des analyses de données comme l'analyse factorielle des correspondances (Andreani & Conchon, 2015).

Vue la complexité, un logiciel de traitement de la méthode statistique est nécessaire. Pour notre étude, nous utiliserons donc un traitement sémantique des données.

Tableau 5: Différence entre le traitement sémantique et statistique

Traitement sémantique	Traitement statistique
Traitement manuel	Traitement informatique
Analyse empirique des idées, des mots et de leurs significations	Analyse statistique des mots et des phrases

Source : Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives. Jean-Claude Andreani et Françoise Conchon

3 CONTEXTE ORGANISATIONNELLE

Dans cette partie, nous allons d'abord présenter l'histoire de l'entreprise Pharmalliance et ses principaux pôles d'activité. Ensuite nous présentons son organisation, ainsi que son département RH.

3.1 Historique de l'entreprise

Pharmalliance est une entreprise algérienne privée de production pharmaceutique avec un impact remarquable sur le marché du médicament. Elle veille à l'amélioration continue de la qualité des produits ainsi que la responsabilité environnementale.

Pharmalliance possède une expérience considérable dans l'industrie pharmaceutique depuis plus de 20 ans. Elle répond à 60% des besoins nationaux et produit 60 million d'unités par ans, emploie 1100 personnes et produit 140 médicaments, dont 50 lancés en 2016. 90 produits sont en cours de développement et sont spécialisés dans les productions de médicaments divers pour plusieurs maladies, tels que les maladies cardiovasculaires et métaboliques, les maladies du système nerveux central, les antibiotiques et les médicaments en vente libre (OTC).

Aujourd'hui, Pharmalliance produit 10 millions de flacons de sirop et suspensions, plus de 70 millions de suspensions, 100 millions de gélules et 320 millions de comprimés, au total ce sont près de 500 tonnes et 750 000 litres de médicaments qui sont produits chaque année. Forte de ce succès, Pharmalliance a décidé d'étendre sa production à des domaines thérapeutiques indispensables et cruciaux pour la santé des algériens à savoir la cardiologie,

la gastro-entérologie, la diabétologie, la gynécologie, la pédiatrie, la rhumatologie, l'urologie, la dermatologie, la psychiatrie...etc. Depuis 14 ans, Pharmalliance a bâti sa réputation sur un service de production solide et fiable, son équipe de production est composée d'hommes et de femmes hautement qualifiés et motivés pour la réussite de ce secteur. Chaque collaborateur de l'entreprise suit scrupuleusement les procédures de qualité BPF (bonnes pratiques de fabrications selon l'OMS) pour garantir une production de qualité, sûre et efficace pour le patient algérien. Son unité de production est structurée autour de quatre grands pôles :

- Comprimés et gélules ;
- Suppositions ;
- Liquides ;
- Gel et produits injectables.

Cette unité qui s'étend sur plus de 400 m, conçue entièrement selon les normes BPF (bonnes pratiques de fabrication selon l'OMS) et ISO, a une capacité de production de 30 millions de boîtes/an. Le contrôle qualité de ses médicaments s'effectue à chaque étape de fabrication par des experts soucieux de la qualité et de la sécurité des produits de Pharmalliance.

Pharmalliance s'est développée très rapidement sur un marché en pleine croissance. Sa stratégie de production est la veille de son service RH (ressources humaines), initialement orientée sur le conditionnement et le développement.

Cette unité qui s'étend sur plus de 4000 m², conçue entièrement selon les normes BPF (Bonnes Pratiques de Fabrication) et ISO 9001 V2015, ISO 45000 V2018, a une capacité de production de 70 millions de boîtes par an. Le contrôle qualité des médicaments s'effectue à chaque étape de la fabrication par des experts soucieux de la qualité et de la santé-sécurité au travail.

Pharmalliance est engagée depuis toujours en faveur de l'amélioration de la santé et de la qualité de vie de la population en favorisant l'accès aux soins et en développant des solutions innovantes répondant aux besoins des patients.

3.2 L'organisation de l'entreprise

La structure organisationnelle de la société est formée par :

A. La direction de l'entreprise

Directeur général : Il est au sommet de la pyramide de l'entreprise, ses fonctions peuvent être données comme suit :

- Déterminer la stratégie et le développement de la politique du laboratoire et d'entreprise.
- Représenter l'entreprise en interne et en externe ;
- Organiser des rencontres avec le conseil d'administration pour discuter de différents aspects qui intéressent ce dernier.

B. Les départements de l'entreprise :

Il y a plusieurs département : Département de production, approvisionnement, finance et comptabilité, hygiène et sécurité, logistique, marketing et ressources humaines.

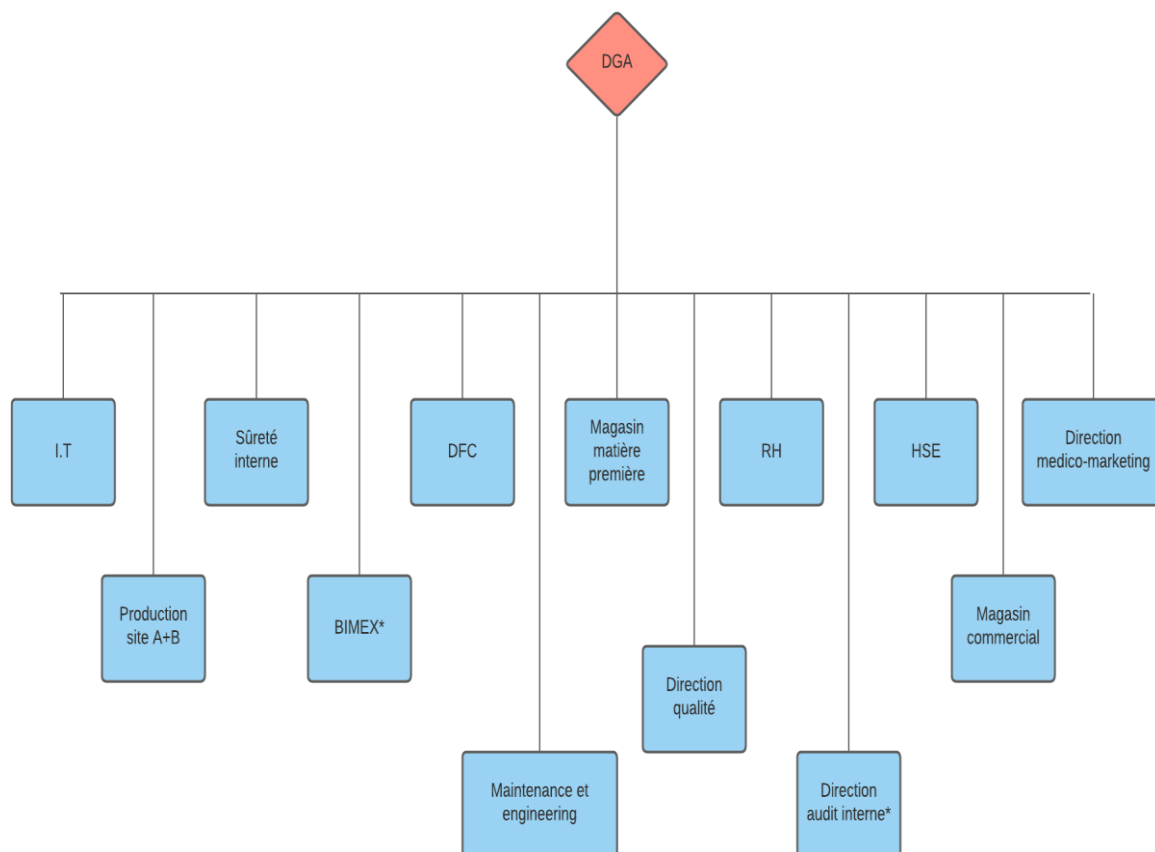


Figure 1 : Organigramme de l'entreprise Pharmalliance.

➤ B1) Département de production

Il représente l'ensemble des activités impliquées dans la conversion de matières premières en produits finis, la planification, l'enregistrement et le contrôle des activités de production de l'entreprise.

L'unité de production de Pharmalliance s'articule autour de quatre axes principaux :

- Comprimés et gélules ;
- Suppositoires ;
- Liquides ;
- Gel, et les injectables.

➤ B2) Le département d'approvisionnement

Ce dernier a pour but d'alimenter l'unité de production en matières premières et composants obtenus à un coût relativement avantageux pour l'entreprise, en fonction des programmes et des types des plans de l'instruction dans laquelle la division est répartie en deux tâches :

- La mission d'achat : constitue un groupe d'activités spécialisées dans l'alimentation de l'entreprise en matières premières et fournitures de qualité à des prix avantageux pour cette dernière, selon les délais exigés par l'activité de production (et en général les utilisateurs).
- La mission de stockage : elle représente l'ensemble des procédures et des travaux effectués par l'entreprise sur la base des systèmes conformément à des formules spécifiques et par l'intermédiaire des organismes compétents, pour assurer la fourniture continue des produits de base pour les opérations en temps voulu en quantité et en qualité requises.

➤ B3) Le département des ressources humaines (DRH)

Les ressources humaines tiennent un rôle primordial dans l'entreprise. Elles garantissent la mise en place, et l'application des différentes procédures de gestion de l'entreprise Pharmalliance.

Les ressources humaines représentent tous les employés de tout rang (travailleurs, employés gestionnaires) appartenant à l'entreprise avec laquelle ils sont liés par des relations de subordination.

La DRH possède un seul département qui à son tour se subdivise en quatre services essentiels qui sont :

- Service paie : Il est chargé de saisir les fiches de paie de l'ensemble du personnel de l'entreprise.
- Service développement, Son but est la formation sur les procédures internes, et le recrutement du personnel, l'établissement des plannings de formation annuelle et la prise en charge des stagiaires de longues et courtes durées.
- Service médecine interne, Il prend en charge sur le plan médical le personnel de Pharmalliance soit par les visites médicales spontanées, soit par la programmation de visites périodiques.
- Service social, Il a pour tâche la gestion de l'équipement social et la satisfaction de tous les besoins sociaux des travailleurs.

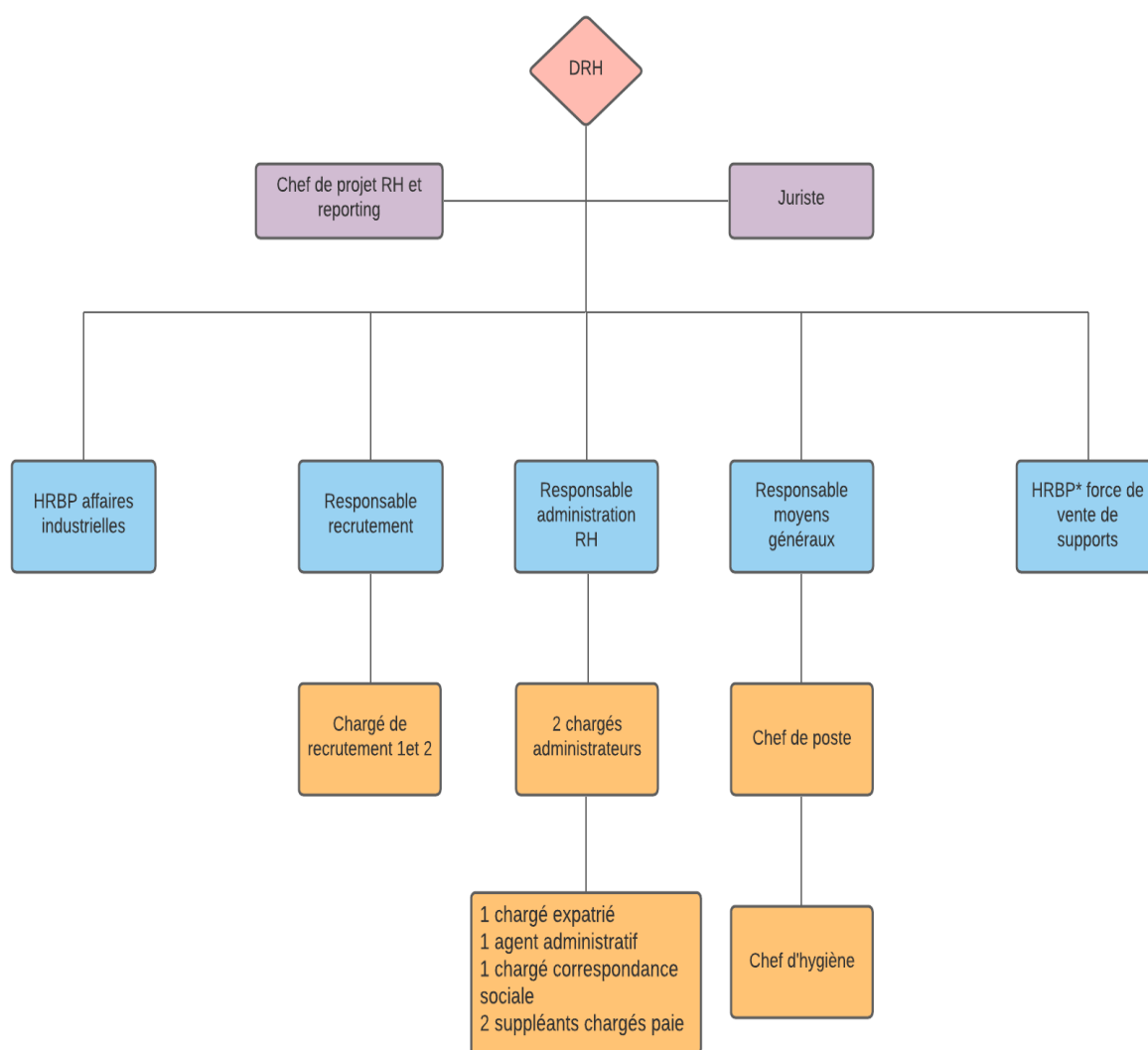


Figure 2: Présentation du département RH.

➤ B4) Département hygiène sécurité environnement

Il s'occupe de tout ce qui est normes industrielles pour la sécurité des employés, le traitement des déchets et le respect des normes environnementales. Pharmalliance cherche à assurer la coordination entre les différentes structures de l'entreprise en matière de santé et de la sécurité environnementale, tout en respectant les règles suivantes :

- Coordination de tâches de nettoyages, de planification et de planification de l'équipe ;
- Eduquer et former le personnel sur la sécurité ;
- Établir une prévention, analyse et évaluation des risques industriels.

➤ B5) Département finance et comptabilité

Ce département traite des états financiers et préparent les restrictions, l'expulsion des listes finales et spécialisées dans la gestion des fonds de la société des ressources financières à l'étranger.

➤ B6) Département marketing

Le marketing joue un rôle important dans la détermination des tendances institutionnelles sur le nouveau marché. Dans le cadre des stratégies « Pharmalliance » ainsi que des procédures, le chef de production doit développer et mettre en œuvre une stratégie de marketing afin de développer le chiffre d'affaires et la rentabilité de ses produits. Son travail fait partie des objectifs de l'entreprise visant à améliorer la gestion des patients. Le département marketing de Pharmalliance utilise des éléments du mix marketing dans le management de ses produits, il est représenté dans :

- Service de produit ;
- Service de prix ;
- Service distribution ;
- Service promotion ;
- Service commercial.

Conclusion

Le développement du présent chapitre nous a permis de présenter dans un premier temps la méthodologie adoptée pour la réalisation de notre travail à savoir l'approche qualitative et ses instruments de collecte de données qui sont dans notre cas : la recherche documentaire, l'observation ainsi que les entretiens, et nous avons clôturé le chapitre par la présentation de l'échantillon d'étude ainsi que de la présentation du guide d'entretien . Dans un second temps, l'organisme d'accueil « Pharmaliance », son organisation ainsi que de sa structure.

CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre aura pour objet de se focaliser sur la partie pratique de ce mémoire, où nous allons présenter les analyses qualitatives de notre étude. Ensuite, nous terminerons ce chapitre par la proposition des solutions.

1. Résultats et discussion de l'étude qualitative

Dans cette section, nous allons présenter nos résultats selon notre grille d'analyse thématique (Annexe B). Nous exposerons les verbatims et les propos évoqués par nos interviewés autour des thèmes abordés lors de nos entretiens.

1.1 Informations sur les interviewés

Nous avons eu l'occasion d'interroger un groupe d'employés qui se constitue de 4 recruteurs

Tableau 6: Les coordonnées des employés.

Interviewés	Genre	Age
I1	Femme	45 ans
I2	Femme	36 ans
I3	Homme	31 ans
I4	Femme	28 ans

Source : Elaboré par nous-même.

1.2 La perception de la digitalisation

Notre première question était générale et abordait la digitalisation d'un point de vue global. À notre demande, les personnes interrogées nous ont fait part de leur retour d'expérience sur la numérisation. Les réponses différaient plus ou moins. D'une part I1 et I2 évoquaient spontanément l'impact de la numérisation sur le marché, alors qu'I3 a donné une définition empirique, selon lui « il s'agit de l'utilisation d'outils informatiques et de logiciels pour diverses activités de l'entreprise ».

I4 a rendu toutes ces affirmations plus claires en amenant une différente perception. Selon lui la numérisation sera celle qui abordera le concept de transformation et considère la numérisation comme une adaptation au présent.

Tableau 7: Verbatims de la perception de la digitalisation.

I1	« La digitalisation à un fort potentiel pour aider les entreprises à devenir plus efficace, plus rentable et plus attractive pour les clients. »
I2	« La révolution numérique dans tous les secteurs crée de nouvelles opportunités commerciales »
I3	« La transformation digitale est devenue une avancée pour presque tous les domaines d'activité. »
I4	« « C'est l'utilisation des outils informatiques et des logiciels pour gérer les différentes activités de l'entreprises. »

Source : Élaboré par nous-même.

La seconde question portait sur les nouveaux modes de communication de recrutement à l'ère de digital. Tous les interviewés constatent que la transformation numérique dans le recrutement permet de s'ouvrir à des horizons différents. Les nouveaux leviers de recrutement sont à la fois un défi et un atout non-négligeable pour les entreprises qui savent en tirer parti. Les 4 responsables de recrutement voient ainsi la digitalisation comme une vraie opportunité de développement.

En effet I4, souligne l'importance des réseaux sociaux dans l'acheminement de l'information en direction d'une population cible de plus en plus digitalisé. I2 quant à lui met en valeur le rôle du mailing dans l'acheminement de cette même information à travers des services Outlook etc. À l'instar de I4, I3 contextualise ses propos en fonction de la conjoncture actuelle qui est celle de la COVID- 19, et parle du récent déploiement de la visioconférence pour mener des entretiens en toute sécurité. I1 reste dans une logique de communication basique car très orienté vers des candidats possédant des aptitudes manuelles.

Tableau 8: Résultats des verbatims des modes de communication à l'ère du digital.

I1	Plusieurs possibilités s'offre à nous, il y a le téléphone donc contacter directement la personne, le mailing ou bien passer par les sites d'emploi spécialisés.
I2	Le Mailing est le moyen de communication le plus courant surtout depuis la crise.

I3	Nous sommes en train de déployer la visioconférence en raison de la pandémie qui sévit depuis deux ans déjà. C'est un outil très performant, qui n'enlève en rien la dimension humaine du recrutement et donc de la place de l'homme.
I4	Aujourd'hui la façon de communiquer a profondément changé. La place occupée par les réseaux sociaux est devenue prépondérante dans la mesure où l'on fait face à une nouvelle génération, celle des digital natives autrement dit la génération Y.

Source : Élaboré par nous-même.

Notre troisième et dernière question du thème 1 traite de l'évolution organisationnelle les réponses d'I1, I2, I3 et I4 sont similaires. L'évolution organisationnelle est réelle et visuelle : cela part de la mise en place du télétravail, dématérialisation de tout ce qui est physique (papier, etc.) en passant par un changement d'ordre communicationnel, avec l'introduction d'une plateforme unique pour les collaborateurs de Pharmaliance. Cette évolution est aussi relationnelle due principalement à une nouvelle génération extrêmement digitalisée.

Tableau 9: Résultats des verbatims de l'évolution organisationnelle.

I1	Oui et cela sous trois angles différents, organisationnel, communicationnel et relationnel.
I2	Au niveau de notre département et avec la crise du COVID, le déploiement du télétravail s'est généralisé et le télétravail n'est que le résultat de la mise en place de la digitalisation
I3	Le digital a contribué à changer notre façon de travailler, il impacte directement l'organisation des entreprises. En effet, il permet d'être nomade et de ne plus utiliser de papier par exemple, de prendre ainsi le réflexe de dématérialiser
I4	Aujourd'hui, le collaborateur peut travailler loin de son équipe, tout en partageant et disposant d'informations instantanées. L'espace de travail et les lieux de rencontres professionnelles ne sont plus aussi essentiels. A présent, nous tendons vers une communauté de collaborateurs, liés par un projet ou des activités professionnelles et connectés à distance.

Source : Élaboré par nous-même.

1.3 L'optimisation du processus de recrutement :

Tous les interviewés affirment que l'automatisation des processus du recrutement offre un réel gain de temps et d'efficacité.

En effet, I4 tout comme I3 qui prend en exemple le gain de temps dans les tâches administrative et répétitive dans le processus du recrutement. I1 développe l'idée de I2 en reprenant l'exemple de l'approbation qui aujourd'hui a besoin de trois signatures de trois structures différentes pour finaliser le processus de recrutement.

Tableau 10: Résultats des verbatims sur les gains de coûts et de temps.

I1	Oui et non, actuellement pour revenir au circuit d'approbation cité par ma collègue, il faut à l'heure d'aujourd'hui trois signatures de trois structures différentes pour finaliser le processus de recrutement
I2	Beaucoup, le temps, juste le circuit d'approbation, le fait de l'envoyer au dg cela ne devrait prendre que 30 secondes pour une candidature Je dirais que nous sommes à moitié digitalisé et nous pourrions mieux optimiser notre processus
I3	Oui surtout en terme d'argent, cela nous évite des dépenses telles que l'impression, les photocopies, le papier etc.... il y a gain de temps et d'argent
I4	Selon moi La rapidité d'exécution est l'un des plus grands gains dans l'optimisation Nous sommes en mesure de réaliser plusieurs tâches en un laps de temps très réduits, ce qui n'était pas le cas auparavant

Source : Élaboré par nous-même.

En second lieu nous avons une question en relation à la valeur ajoutée I1, I2, et I3 sont tous unanimes quant au gain de rapidité et l'automatisation d'exécution des tâches. Tandis qu'I4 considère que la valeur ajoutée au-delà de l'automatisation des tâches, c'est la fluidité dans le flux d'informations.

Tableau 11: Résultats des verbatims sur la valeur ajoutée.

I1	Principale valeur ajoutée fut l'automatisation des tâches.
-----------	--

I2	Oui c'est beaucoup plus rapide et beaucoup plus efficace, tout a été automatisé.
I3	Efficiencie, efficacité et rapidité d'exécution voici les valeurs ajoutées à mon sens.
I4	Pour ma part je dirais le flux d'information qui est devenu continue, fluide et fiable.

Source : Élaboré par nous-même.

1.4 La marque employeur nouvel enjeu de la stratégie de l'entreprise

Nous avons également abordé le thème de la marque employeur qui peut être aussi considéré comme étant l'e-réputation ou bien d'identité numérique déployée par Pharmalliance. Selon I1 et I4 c'est l'image que l'entreprise véhicule à l'extérieur mais également à l'intérieur de l'entreprise englobant tout son écosystème. I2 fait remarquer que la BIMEX est traitée en étroite collaboration avec les RH mais dans une approche plus directe et agressive qui est celle de la traque des fausses nouvelles existantes sur la toile et qui peuvent porter préjudice à l'entreprise. I3 à l'instar d'I4 qui reprend les mêmes éléments de réponse mais rajoute du rôle important joué par le pouvoir de l'attractivité et de comment pourrait-on inciter les potentiels candidats à vouloir venir et rester au sein de l'entreprise.

Tableau 12: Résultats des verbatims sur la perception de la marque employeur.

I1	La marque employeur c'est l'image quelle véhicule à l'extérieur mais également en son sein et véhicules
I2	L'marque employeur est traitée par la BIMEX, par la direction business marketing excellence, c'est eux qui vont traquer sur le net tout ce qui peut nuire à Pharmalliance de l'extérieur. Nous en tant que recruteur nous sommes les ambassadeurs vis-à-vis de nos clients candidats
I3	C'est la manière dont votre entreprise va être perçue sur les différentes plateformes, moteur de recherches, site de comparaison, réseaux sociaux... etc.
I4	La marque regroupe toutes les problématiques d'images d'une marque a l'égard de ses cibles.

Source : Élaboré par nous-même.

Par la suite nous avons abordé la question de comment la marque employeur (e-réputation) est-elle devenue un axe majeur à développer depuis la mise en place de la digitalisation du processus de recrutement. I1, I2, I3 et I4 estiment tous les quatre que le développement de la marque employeur est devenue un enjeu stratégique en terme d'attractivité, de visibilité, de fidélisation mais également peut assurer la pérennité de Pharmalliance.

Tableau 13: Résultats des verbatims sur la marque employé en tant qu'axe à développer.

I1	Pour les consommateurs, le premier vecteur d'information aujourd'hui est internet, il en devient un enjeu majeur pour l'image de votre entreprise sur le web. C'est la raison pour laquelle la marque employeur ou réputation sur le web est à soigner tout particulièrement. Sur ce dernier, c'est bien sûr le moteur de recherche Google qui doit principalement retenir notre attention.
I2	Oui, à mon sens, c'est un axe extrêmement important. Elle répond à des objectifs d'engagement, d'attractivité et d'image.
I3	Oui, mais beaucoup plus comme outils de fidélisation. C'est une des raisons d'être de la marque employeur. Fidéliser en premier lieu ses propres collaborateurs performants, en les « convainquant » que leur organisation est un lieu où il fait bon travailler et en faisant en sorte que leurs engagements soient en harmonie avec la vision, les valeurs et la mission de l'organisation.
I4	Effectivement, il faut porter une très grande attention sur nos différents canaux de communication, malgré le fait que ce soient des vecteurs de communication à moindre coût, la gestion des réseaux sociaux est primordial pour assurer la pérennité de l'entreprise. Il faudra adopter une bonne stratégie sociale media pour atteindre les objectifs fixés par la BIMEX.

Source : Élaboré par nous-même.

1.5 La relation recruteur-candidat à l'épreuve des nouvelles technologies

La première question abordée dans notre quatrième thème consiste à mettre en relief les subtilités du candidat à l'ère du digital ou communément appelé candidat 2.0. I1, I2 et I4 se rejoignent du fait qu'ils soient devenus de plus en plus exigeant et que la relation candidat recruteur ne soit plus à sens unique. I2 également parle de l'exigence du candidat

d'aujourd'hui mais envers lui-même. Il y a une volonté de développer leurs connaissances.

Tableau 14: Résultats verbatims sur la perception du candidat à l'ère du digital.

I1	De plus en plus exigeant, souhaitant vivre la meilleure expérience candidat.
I2	Le candidat d'aujourd'hui est un candidat qui combine de plus en plus les axes savoir-savoir, savoir être et savoir-faire.
I3	Certains d'entre eux préfèrent être courtisés de par leurs compétences uniques.
I4	Il y a eu inversement des rôles, ça n'est plus au candidat de chercher après le recruteur mais c'est au recruteur de mener une chasse pour trouver les meilleurs éléments en adéquation avec la position et les compétences exigées.

Source : Élaboré par nous-même.

Lorsque nous avons demandé si la relation candidat avec les candidats soient influencée par la présence des nouvelles technologies, nous avons eu une similarité de réponses concernant l'influence exercée par les outils technologiques sur le candidat. Pour tous les interviewés, l'influence exercée par les outils numériques dans le cadre de la relation candidat-recruteur. Les interviewés estiment que la relation est devenue beaucoup plus souple, moins codifiée, qui tend à devenir de plus en plus amicale dans un monde où chacun est connecté avec autrui.

Tableau 145: Résultats des verbatims sur l'influence exercée par les outils numériques sur la relation recruteur-candidat.

I1	Certainement, les outils digitaux au-delà du fait de faciliter et d'automatiser certaines tâches, modifie le comportement et la nature de la relation candidat recruteur qui était auparavant codifiée mais beaucoup moins aujourd'hui. L'on ne voit plus le candidat comme étant un cv, ou bien une donnée.
I2	Oui extrêmement, comme avec LinkedIn ; le relationnel on le vit avec les candidats d'une manière différente dans le sens où l'on ne considère plus le candidat comme étant un simple candidat ou CV mais beaucoup plus comme étant un humain. La frontière entre

	candidat recruteur devient de plus en plus poreuse et elle est en train de passer à recruteur-contact LinkedIn
I3	Oui, il y a influencé par ricochet. La digitalisation impacte l'image de l'entreprise ce qui par conséquent influence les candidats. Ils sont plus exigeants en matière d'emploi, car le salaire ne suffit plus à attirer les meilleurs candidats, l'image que véhicule l'entreprise, son image, son aura, le prestige sont tous des éléments qui font que notre relation avec les candidats soit influencé.
I4	Ça dépend de la démarche du laboratoire, chez Pharmalliance oui beaucoup, et c'est ce qui joue sur l'image et l'attractivité de l'entreprise. Le retour que nous avons eu est extrêmement positif.

En conclusion, au terme de notre recherche, nous constatons que les outils numériques ne sont non pas uniquement des outils complémentaires mais, font partie intégrante aujourd'hui du processus de recrutement. Toute la difficulté réside dans le fait de savoir quels canaux correspondent le mieux aux profils des candidats.

2. Suggestions

- La mise en place d'un service de communication

À la suite de notre stage, nous avons pris connaissance qu'il n'y avait pas de service de communication au sein de Pharmalliance afin de gérer au mieux la communication externe, nous recommandons donc à Pharmalliance de mettre en place un service de communication. Celle-ci pourrait leur être extrêmement bénéfique quant à leur réputation sur les réseaux sociaux. En effet, non seulement elle les rendra plus populaires mais aussi plus accessibles.

- Mise en place d'une stratégie de communication

Après avoir analysé les résultats de notre étude auprès des différents responsables du recrutement et à la suite de nos propres observations, nous allons proposer la méthodologie à suivre pour mettre en place une stratégie de communication au sein de Pharmalliance.

Méthodologie :

✓ Objectifs :

Les objectifs pour Pharmalliance sont :

- présenter le site web Pharmalliance ;
- construire une image de marque autour du site pour améliorer l'attractivité de Pharmalliance.

✓ Cible :

- Les potentiels candidats.

✓ Leviers de communication à mettre en place :

Pharmalliance doit procéder à une campagne publicitaire beaucoup plus agressive, afin d'attirer les meilleurs candidats. L'utilisation d'une plateforme propre à Pharmalliance est vivement recommandée, celle-ci devra s'appuyer sur l'utilisation des méthodes digitales et traditionnelles, en fluidifiant le parcours candidat-client à travers : le site web, les réseaux sociaux, les influenceurs de santé ainsi que les délégués médicaux et commerciaux.

✓ Site web

Le site web ne doit pas simplement informer ses visiteurs, il devra avant tout les inciter à adhérer à la culture et la vision de l'entreprise Pharmalliance en fonction de ses objectifs fixés. Il faut créer une interface simple avec un contenu pertinent, adapté à tous les terminaux digitaux et adapté pour l'activité de Pharmalliance, qui à son tour lui permettra de mettre en place une stratégie de référencement ciblée pour avoir un bon référencement SCO.

✓ Réseaux sociaux

Les réseaux sociaux sont devenus incontournables. C'est un levier majeur sur le plan marketing RH mais également un moyen abordable et efficace d'atteindre les candidats et les clients. De ce fait pour atteindre l'objectif fixé, Pharmalliance devra proposer un contenu de qualité et ciblé.

✓ Influenceurs

Aujourd'hui, les influenceurs sont une valeur ajoutée voire des ambassadeurs temporaires de la marque employeur Pharmalliance, pour une stratégie de marketing en ligne. Ils peuvent

ainsi contribuer à l'élargissement de l'audience et par conséquent sa signature digitale

Enfin, pour définir une stratégie de communication, il faut choisir un KPI, c'est-à-dire parler des bons indicateurs de performance pour l'entreprise. Les KPI permettent de surveiller l'efficacité d'une action par rapport aux objectifs définis, afin de prendre des mesures correctives. Les KPI identifiés par Pharmaliance sont :

- Indicateurs de notoriété.
 - Indicateurs d'engagement / Conversion.
 - Indicateurs de fidélisation.
- Digitaliser le processus de recrutement de bout en bout

À l'issu de notre stage de fin d'études, nous avons décelé un manque d'optimisation dans le processus de recrutement et il s'agit de celle du circuit d'approbation qui reste traditionnel. Le circuit comprend plusieurs étapes, ce qui représente un réel frein à l'optimisation du processus de recrutement. Un frein en termes de coûts et de temps. Le circuit devrait être raccourci et informatisé.

- Établir une stratégie web

Nous avons constaté que l'entreprise ne possédait pas son propre site web sur lequel elle pourrait mettre les annonces d'emploi, mais également au-delà des annonces d'emploi, mettre en avant sa marque employeur en communiquant sur ses valeurs, sa culture, certains avis de ses propres collaborateurs, les avis du grand public et ainsi pouvoir utiliser le site web comme un levier d'attractivité et de visibilité dans un domaine extrêmement concurrentiel, où la digitalisation joue un rôle de premier plan.

- En termes d'image nous aborderons la partie de la couleur des murs :

Selon le spécialiste Jean Gabriel Cessus, la couleur blanche, les pièces étroites sont l'une des raisons qui font baisser la productivité mais également impact négativement sur l'image de pharmaliance et donc par conséquent son attractivité. La couleur blanche réduit de 10 % la productivité des collaborateurs, c'est 15 % de risque en plus de *burn out* en plus, et un facteur qui influence de façon significative les candidats

CONCLUSION

Notre présent travail de recherche, s'est appuyé sur un des outils les plus importants au sein de la fonction recrutement à savoir les outils numériques.

Notre objectif de recherche initial consistait à mettre en valeur le rôle joué par la digitalisation du processus de recrutement au sein du département des ressources humaines.

Le recrutement a été abordé sous plusieurs volets : économique, technique et social.

L'apport fondamental de notre recherche consistait à montrer que la digitalisation contribuait, et ce de façon significative à l'amélioration de la performance de la fonction du recrutement.

Afin de mener à bien notre travail, nous avons opté pour une démarche méthodologique qualitative en exploitant des articles scientifiques, des ouvrages, de l'observation et des entretiens. À travers le guide d'entretien que nous avons préparé, nous avons pu interroger des responsables et employés de la fonction recrutement et collecter les informations nécessaires pour pouvoir répondre à notre problématique de recherche.

Les résultats obtenus à cette étude ont montré que la digitalisation au sein de « Pharmalliance » a eu un impact positif concernant la fonction de recrutement. En effet, cela a permis à pharmalliance de réduire le temps, de contourner la variable espace, améliorer la communication, de fluidifier la circulation de l'information, de la rendre plus attractive à travers sa signature digital ou bien sa marque employeur etc. La maîtrise des technologies représente un atout majeur pour pharmalliance, de ce fait la mise à jour des compétences est essentielle.

Toutefois, la digitalisation n'est ni totale ni optimale. Ainsi nous permettons à l'entreprise de corriger ces quelques manquements afin de fluidifier le processus de recrutement.

En premier lieu nous proposons la réduction du circuit d'approbation d'une candidature en y incorporant encore plus de digital afin de réduire son coût et son temps. Ensuite l'amélioration de la marque employeur en tant que vecteur d'attractivité, de visibilité et de communication doivent faire l'objet d'un plan à part entière avec la création d'un site web propre à l'entreprise, car la génération digitale native y est sensible. Pour finir, nous suggérons à pharmalliance de former les collaborateurs aux outils numériques et de mener une étude quantitative sur le comportement des candidats, afin de bien comprendre leurs préférences et leurs intentions, de mieux s'adapter et de répondre à leurs attentes.

Pour finir, les perspectives de recherches qui peuvent découler de notre travail sont multiples : quelle est la relation recruteur-candidat à l'épreuve des nouvelles technologies ? Quel rôle joue la digitalisation dans le sourcing ? Comment le E-recrutement permet-il un gain de temps considérable et pour l'entreprise et pour le candidat ?

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ARTICLES

1. Andreani, J.-C., & Conchon, F. (2015). *Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : l'étude de l'art du marketing*. Paris: Research gate.
2. Barisi G. (2005), .. I. (2005). Les configurations dominantes de la nouvelle organisation du travail. *L'Harmattan*.
3. BOURHIS, A. (2007). *Recrutement et sélection du personnel*. Montréal, Canada: Chenelière.
4. Dumez, H. (s.d.). *Méthodologie de la recherche qualitative*.
5. Ertzscheid, O. (2009/1). L'homme, un document comme les autres. *Hermès, La Revue*(53), 33-40.
6. François, D. (2003). *La démarche d'une recherche en sciences humaines. De la question de départ à la communication des résultats* (éd. 2).
7. Guilloux, F. L. (s.d.). IMPACT DE L'IMPLANTATION D'UN SIRH.
8. Isabelle Cousserand-Blin, N. P. (2018). *Communication & Organisation*. (53), 9-16.
9. Jean-François Amadiou, A. R. (2019). *Hermès, La Revue*(83), 162-169.
10. Perreti. (s.d.). Développement des SIRH : Des outils au service de la performance et de l'intelligence RH », *Personnel*, Vol. 478, p. 60-61. *Personnel*, 478, 60-61.
11. Rouilleault, H. (s.d.). *Anticiper et concerter les mutations*.
12. Shein, E. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial management review : IMR*, 1-16.
13. Tannenbaum. (1990). Human Resource Information Systems: User group implications. *Journal of Systems management*(41), 27-32.

OUVRAGES

1. (McAfeeC, 2. c. (2016). L'impact de la digitalisation des organisations. *Questions de management*, 143.
2. Arsenault, (. H. (2016). 2012 cité par Bouchez. 156.
3. Cabin, P. (2005). *Les organisations - Etat des devoirs*.
4. Cadin Loïc, G. F. (s.d.). *gestions des ressources humaines*. 289.

5. Cazals, F. (2015). *Stratégies digitales : la méthode des 6C*. Paris: BOECK Supérieur.
6. Dudézert, A. (2018). *La transformation digitale des entreprises*. La Province.
7. FALCO, H. d. (2016). *maitriser ses recrutements* (éd. 5e). Dunod.
8. Fayolle, A. (2017). *Entrepreneuriat*. Paris: Dunod.
9. Gavand, A. (2013). *Le recrutement: Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards*. Eyrolles.
10. HAMON(C), L. (. (2010). *Gestion et management de la force de vente*. Paris: Dunod.
11. Thiétart. (2014). *Méthode de recherche en management*. Paris: Dunod.
12. Vernet, E. (2017). *Techniques d'étude de marché*. Vuibert.
13. Westerman G., e. a. (2014). *Gagner avec le digital*. Paris: Diatein.
14. Laïla Benraïss-Noailles, D. L. (2016). Questions de management. (15), 71-80.
15. Leclercq, J. D. (2016). *Ubérisation : Un ennemi qui vous veut du bien ?* Malakoff, Paris: Dunod.
16. LETHIELLEUX. (2012). *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines* (éd. 6è). Gualino.
17. Martine Brasseur, F. B. (2018/2). L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : entre aliénation et émancipation. (21), 143-155.
18. McGregor, D. (1960). *La dimension humaine de l'entreprise*.
19. Moatti. (2019). *cité dans Galinda et al.*
20. Perreti, J. M. (2011). *Ressources Humaines* (éd. 13e). Vuibert.
21. SEKIOU L., L. B. (2011). *Gestion des Ressources Humaines*. BOECK.
22. Storhay, P. (2016). Transformation, RH et Digital. (Storahye, Éd.) *Paris : EMS Management et Société*, 124.

ANNEXES

**ANNEXE A – GUIDE
D'ENTRETIEN**

Bonjour M. X, je m'appelle Benyettou Sofiane, je suis étudiant en M2 Management des organisations à l'ENSM, actuellement chargé de recrutement chez PHARMALLIANCE.

Je tiens tout d'abord à vous remercier d'avoir accepté de participer à cet entretien, et du temps que vous nous consacrez.

Cet entretien se fait dans le cadre d'une étude que nous menons au sujet du rôle de la digitalisation du processus de recrutement au sein de PHARMALLIANCE.

Conditions de déroulement de l'entretien

Avant de commencer l'entretien, je tiens à préciser quelques points : J'aimerais assurer la confidentialité de notre échange. Je vous rappelle que cet entretien est réalisé à des fins essentiellement académiques et pédagogiques, de manière parfaitement anonyme et rien ne reliera vos réponses à votre identité ou à votre entreprise.

Je vais vous poser quelques questions auxquelles il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Je m'intéresse à tout ce qui peut vous venir à l'esprit. La spontanéité de vos réponses m'est donc précieuse.

J'aimerais savoir si je peux enregistrer notre conversation pour faciliter mon recueil d'informations.

Est-ce que cela vous convient ? Avez-vous des questions avant de commencer ?

Thème 1 : Informations sur les interviewés

Nom, prénom, poste occupé

Thème 2 : La perception de la digitalisation

Question 1 : Question : Selon vous, comment pourriez-vous définir la digitalisation ?

Question 2 : Question : Quels sont les nouveaux modes de communication de recrutement à l'ère du digital ?

Question 3 : Question : D'un point de vu organisationnel, la digitalisation a-t-elle transformé l'organisation du département ?

Thème 3 : L'optimisation du processus de recrutement

Question 1 : Selon vous, la digitalisation des processus de recrutement est-elle synonyme d'un gain de temps et de cout ?

Question 2 : Au niveau de la pratique, avez-vous décelé une quelconque valeur ajoutée liée à la digitalisation des processus ? Si oui, lesquelles ?

Thème 4 : La marque employeur nouvel enjeu de la stratégie de l'entreprise

La COVID a mis en lumière la nécessité d'améliorer son image depuis la mise en place à répétition du confinement et du temps passé par les candidats sur internet

Question 1 : Qu'est-ce que la e réputation selon vous ?

Question 2 : Selon vous, la réputation (e-réputation) est-elle devenue un axe majeur à développer depuis la mise en place de la digitalisation du processus de recrutement ?

Thème 5 : La relation recruteur-candidat à l'épreuve des nouvelles technologies

Question 1 : Comment qualifieriez-vous le candidat d'aujourd'hui ?

Question 2 : Pensez-vous que votre relation aux candidats soit influencée par la présence des nouvelles technologies ?

Clôture

Je tiens à vous remercier pour votre temps, votre patience et votre collaboration Mr. X.