

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA-BEJAIA



FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle

Présenté par

BARKAT Abdelhakim & OUKRID Khaled

Pour l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Option : Management des Ressources Humaines

Thème

**Le rôle du e-Recrutement dans la recherche des compétences : cas
de BEJAIA MEDITERANEEN TERMINAL (BMT)**

Soutenu le : 21/06/2018

Devant le Jury composé de :

Nom et Prénom

Grade

Mr Rabah KASSA

Professeur

Univ. de Bejaia

Président

Mr Khaled SELLAMI

Maitre de conférences

Univ. de Bejaia

Rapporteur

Mme Radia SLIMANI

Maitre assistante

Univ. de Bejaia

Examineur

Promotion : 2017/2018

Remerciements

La réalisation de ce mémoire a pu voir le jour grâce à plusieurs personnes **pour** qui nous voudrions témoigner toute notre reconnaissance et notre gratitude.

Nos premiers remerciements s'adressent à notre parrain et encadreur, *D' SELAMI Khaled*, pour ses exigences, sa disponibilité et ses relectures attentives. Il **a** su nous guider tout au long de ce projet malgré les difficultés rencontrées dans la rédaction de notre problématique. Ses conseils, orientations et ses encouragements nous ont été bénéfiques pour délimiter et analyser notre sujet. C'est pourquoi nous tenions à lui témoigner notre gratitude pour tout le soutien qu'il nous a apporté.

Nous remercions particulièrement tous les interviewés et les personnes que nous avons pu rencontrer lors de la recherche qui ont su prendre du temps et se rendre disponibles.

Nous remercions également tous les enseignants et personnes qui nous ont aidés de près ou de loin.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Mes chers parents pour leurs soutiens et leurs sacrifices, à mes adorables sœurs et frères que j'ai toujours eu à mes côtés et qui m'ont soutenu jusqu'au bout.

Ma chère angélique et adorable femme pour son soutien moral, encouragement, patience et soutiens.

Sans oublier mes chers anges enfants DAOUD et ALAA que j'aime beaucoup.

Sommaire

| | |
|---|----|
| <i>Introduction générale</i> | 7 |
| Chapitre 1 : Le management des ressources humaines et la pratique du recrutement..... | 10 |
| Introduction :..... | 10 |
| Section 1 : Généralités sur le management des ressources humaines..... | 11 |
| 1-Généralités sur le MRH : | 11 |
| 2- Le MRH en adaptation permanente :..... | 12 |
| 4-La notion de compétence :..... | 24 |
| 1. Généralité sur le recrutement..... | 27 |
| 2- La politique du recrutement : | 27 |
| 3- Le processus de recrutement :..... | 31 |
| 4-Les méthodes du recrutement..... | 33 |
| Conclusion | 35 |
| Chapitre 2 : Les NTIC et l'e-Recrutement..... | 37 |
| Introduction..... | 37 |
| 1-Généralité sur les NTIC..... | 38 |
| 4-L'impact du SIRH sur la fonction ressource humaine..... | 45 |
| Section 2 : L'e-Recrutement..... | 47 |
| 1-Définition de l'e-Recrutement..... | 47 |
| 2-Du recrutement à l'e-recrutement : | 50 |
| 3- Les outils du e-Recrutement..... | 53 |
| 4-Les sites d'emplois en Algérie | 55 |
| Chapitre 3 : L'évaluation de l'e-Recrutement à la BMT | 59 |
| Introduction..... | 59 |
| Section 1 : Présentation de BMT | 59 |
| 1. Présentation de l'organisme d'accueil:..... | 59 |
| 1-Principales activités de la BMT:..... | 61 |

| | |
|---|----|
| 3-L'organisation de BMT: | 63 |
| Section 2 : Présentation et analyse de l'enquête sur le terrain | 72 |
| 1-L'élaboration et l'administration du questionnaire | 72 |
| 2-La présentation et l'analyse de données | 74 |
| Conclusion | 87 |
| Conclusion Générale..... | 89 |
| Table des figures..... | 93 |
| Liste de tableaux..... | 94 |

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Le management des ressources humaines (MRH) est la mise en œuvre des ressources de l'entreprise pour atteindre des objectifs fixés à l'avance par les managers des organisations. Cela est représenté par un management stratégique qui consiste à définir l'orientation de ses objectifs et de sa stratégie, et un management opérationnel qui gère les ressources humaines et l'organisation du travail.

Par réflexion, le MRH veille à mener une vision sur l'avenir de l'organisation à court et à moyen terme, faire des prévisions des besoins en ressources humaines, le suivi des ressources et l'analyse des écarts qualitatifs et quantitatifs. Afin de prendre des décisions d'ajustement pour l'établissement d'un programme d'évaluation de compétence, de performance, de formation, de mobilité, la restructuration de l'organisation et de recrutement.

La recherche des compétences est devenue de plus en plus un grand défi pour les DRH et les managers pour répondre aux nouvelles attentes des recruteurs et faire face à la mondialisation, l'exigence des compétences élevées ayant une très bonne maîtrise de l'information devient cruciale pour un développement durable et rapide.

L'évolution technologique de ces dernières années a bouleversé le paysage de recrutement et de recherche de compétences. Des exemples d'outils, tels que les médias de recrutement, l'internet, l'intégration des nouvelles technologies de communication et de l'information (NTIC) dans le marché de l'emploi ont vu le jour. On assistait d'ailleurs à l'informatisation de la gestion des ressources humaines (GRH) apparue à la fin des années 1990 aux états unit d'Amérique à travers des bases de données et des logiciels dédiés à la gestion de toutes les fonctionnalités de la GRH en intégrant les technologies de communication et de l'information (TIC), d'où l'apparition de nouveaux concepts tels que l'e-RH, le e-Recrutement, etc.

L'e-Recrutement (recrutement électronique) est un outil prégnant dans la gestion des recrutements contemporains qui commence à émerger dans les entreprises algériennes, le temps de réaction est devenu un levier stratégique, la difficulté de mener une politique de recrutement s'éprouve. Ainsi, recruter sans discrimination, fidéliser des collaborateurs compétents et les motiver fait partie des critères prioritaires des managers et les DRH.

L'entreprise algérienne Bejaia Méditerranée Terminal (BMT) dispose d'un outil du e-Recrutement, dédié à la recherche de compétences pour répondre à ses besoins.

Dans notre mémoire, nous allons essayer de répondre à la question de recherche suivante :

-Quel est le rôle et la contribution de l'e-Recrutement dans la recherche des compétences dans la BMT?

Notre recherche ne peut se limiter à la question principale, pour apporter plus d'éclairages à notre thème, d'autres questions subsidiaires s'imposent :

-Comment le MRH via la pratique du recrutement contribuerait-il au choix des outils de recherche des compétences sur le marché du travail ?

-Quels est l'impact des NTIC et de l'internet sur le MRH et la pratique du recrutement ?

-Quels est le rôle de l'e-Recrutement et de l'internet dans le sourcing (recherche) des compétences ?

Pour atteindre cet objectif, nous avons dégagé deux hypothèses qui vont nous permettre d'apporter une réponse à la question principale à savoir :

-L'entreprise Algérienne BMT utiliserait-elle le e-Recrutement comme un outil de recherche des compétences.

-Le e-Recrutement contribuerait-il positivement dans la recherche du capital humain qualifié la BMT.

Pour procéder au recueil des données, nous avons effectué un stage d'un mois au sein de la SPA BMT, et nous avons mené ainsi une enquête par un questionnaire auprès des employés du service RH et d'autres employés hors service RH.

Nous avons opté pour un plan de travail scindé en trois chapitres, les deux premiers exposent le cadre théorique, la dernière traite la question de l'e-recrutement au niveau de la BMT.

Les trois chapitres sont identifiés comme suit :

Le 1^{er} chapitre est consacré aux généralités sur le management des ressources humaines et la pratique de recrutement.

Le 2^{ème} chapitre est consacré aux NTIC et l'e-Recrutement

Le 3^{ème} chapitre est consacré à l'évaluation de l'e-Recrutement à la BMT

Enfin, une conclusion ainsi que des perspectives vont clore notre recherche.

CHAPITRE 1

LE MRH ET LA PRATIQUE DE
RECRUTEMENT

Chapitre 1 : Le management des ressources humaines et la pratique du recrutement

Introduction :

A l'aube de l'an 2000, l'environnement dans lequel évoluaient les entreprises était prévisible, les responsables des ressources humaines assuraient principalement le suivi des activités courantes, et la fourniture des services supports de gestion du personnel (recrutement, gestion administrative du personnel, gestion de la paie, etc.). Avec les mutations rapides, les entreprises subissent des transformations radicales suite à l'avènement des technologies d'informations et de communications (TIC) et son rythme d'accélération, et aux évolutions continues des marchés.

Le contexte économique devient volatil et les entreprises sont influencées par les facteurs externes. Pour continuer à exister, celles-ci doivent changer leurs modes de fonctionnement.

Le rôle et les missions de la fonction ressource humaine (FRH) ont totalement changées, se trouvant donc à un tournant décisif de son développement, elle devrait ainsi accélérer le passage d'une conception centrée sur la gestion à une conception centrée sur la création de valeur, où elle sera élevée au rang de la fonction clé de l'entreprise à fort impact stratégique.

Les évolutions de la FRH imposent aux entreprises et aux organisations de définir de nouveaux standards, méthodes et outils des pratiques recrutements. Le but étant de répondre aux défis actuels avec des normes appropriées, ainsi, sa professionnalisation devient indispensable pour l'acquisition des compétences, cette dernière est conditionnée par une amélioration de l'étape d'analyse et d'actualisation des postes en termes d'activités, de tâches et des savoirs faire requis, pour ce faire le recruteur privilégiera des méthodes de recherches optimales des candidats et de sourcing, ou le recours à e-Recrutement est incontournable.

Ce chapitre est subdivisé en deux sections, la première section présentera les concepts de base de MRH, ses défis, les réponses à ces défis, ses missions ainsi que la démarche GPEC. Tant que la deuxième section présentera le recrutement, sa définition, sa politique, son processus et ses méthodes.

Section 1 : Généralités sur le management des ressources humaines.

La qualité du MRH dépend pour une large part des choix organisationnels de la fonction RH, profondément transformé dans les années récentes. Au début des années 1980, la fonction personnelle s'est transformée en fonction RH, un changement de perspective. La conception traditionnelle du personnel perçue comme une source de couts qu'ils faut minimiser, est remplacée par la conception d'un capital humain ayant des ressources qu'il faut mobiliser et investir.

1-Généralités sur le MRH :

1-1-Définition :

Pour la majorité des personnes occupant la fonction Ressources Humaines, « parler de RH ne revient pas à considérer que les hommes sont des ressources, mais qu'ils ont des ressources »¹, ainsi que la mission des DRH est de les évaluer et les développer en ligne avec la stratégie de l'entreprise.

« La gestion des ressources humaines est la gestion des hommes au travail dans une organisation »².

Gérer renvoie à l'idée de prendre des choix et des décisions influencées par des contraintes relevant d'autres partie de l'organisation (contraintes financières, comptables, technologiques, économiques, juridiques, socioculturels).

Gérer les hommes suppose donc de tenir compte du caractère autonome des individus et d'être capable de gérer les attentes et les interactions sociales.

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

La mission de la fonction personnelle peut être simplement définie ainsi « dans la mise à la disposition de l'entreprise des moyens humains nécessaires, sous la double contrainte d'un

¹PERETTI Jean- Marie, GRH, 19^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2013, p1.

² CHOLE Guillot Soulez, la GRH, 8^{ème} édition, Gualino, Eboué, 2015, p19.

fonctionnement harmonieux et efficace de l'ensemble humain et du respect des désirs de justice, de sécurité et de développement personnel de chacun de ses membres ». ³ Gérer le personnel c'est à la fois effectuer un choix stratégique et tactique et de prendre des décisions sous l'influence des contraintes interne et externe de l'organisation.

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue, les structures et les hommes donnent un avantage compétitif et une valeur ajoutée. Le DRH est un partenaire d'affaire qui aide l'entreprise dans le diagnostic des défis, un acteur de changement et de transformation, il veille à la motivation, l'implication et l'engagement des salariés, le garant du contrat social et la cheville ouvrière du développement durable.

Le management des ressources humaines est l'ensemble des activités qui visent à la gestion des individus, dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, la vision, la stratégie et les objectifs organisationnels.

2- Le MRH en adaptation permanente :

Le MRH ce n'est pas une pratique universelle, mais adaptée au contexte pour répondre aux différentes contraintes qui influencent sur la survie et le fonctionnement de l'entreprise. La DRH veille au diagnostic et à l'analyse de l'environnement interne, externe, actuel et prévisionnel pour identifier les défis à affronter, les pratiques appropriées, d'adapter une stratégie et une logique de réponses pour faire face à ses contraintes imprégnées progressivement depuis les années 1990 dans les divers contextes, une approche contingente de la GRH s'impose.

2.1-L'approche contingente de la GRH :

L'entreprise doit être proactive pour répondre aux différents défis confrontés dans un environnement incertain, en s'appuyant sur de nouvelles stratégies, logiques, pratiques du MRH et une nouvelle configuration de la fonction RH.

Tableau 1: Quelques facteurs de contingences affectant la MRH⁴

³ .Bernard Martory, Daniel Crozet, GRH, 8^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013, p266.

⁴ CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALONG, la GRH, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2012, P189.

| Environnement interne | MRH | Environnement externe |
|--|---|---|
| <p>Stratégie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cout ou différenciation - Diversification ou spécification | <p>La fonction RH</p> <ul style="list-style-type: none"> - Statut du DRH - Profil du DRH - Mission du DRH - Structure de la fonction RH | <p>Economie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marché du travail - Taux d'inflation - Conjoncture - Concurrence |
| <p>Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taille - Structures - Mécanisme de coordination | <p>La GRH</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vision - Modes d'actions - Activités - Partage entre hiérarchie et DRH | <p>Technologie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rythmes des innovations - Intensité de la recherche et développement - Diffusion du progrès technologiques |
| <p>Identité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profil des dirigeants - Représentations partagées - Histoire | | <p>Social</p> <ul style="list-style-type: none"> - Systèmes culturels - Appareil éducatif |
| <p>RH</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualification - Statuts | <p>L'instrumentation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Technique - Outil | <p>Législatif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lois et règlement |

| | | |
|------------|---------------------------|-----------------------------------|
| - Effectif | - Dispositifs et contrôle | -Systèmes d'aides du gouvernement |
|------------|---------------------------|-----------------------------------|

2-2-Les contraintes influençant le management des ressources humaines :

Comme d'autres fonctions de l'entreprise, la fonction RH est soumise à différentes contraintes à savoir :

2-2-1-Les mutations technologiques et la conduite du changement :

Le développement technologique est un facteur de changement sur l'organisation, les activités et la fonction RH de l'entreprise. Des conséquences sur la politique d'emploi, les compétences, la formation, les conditions du travail, la motivation et la rémunération.

Maintenir une adéquation qualitative et quantitative permanente de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, mettre en place une démarche GPEC et recruter dans le cadre d'une gestion proactive des compétences. Son impact sur les entreprises est la transformation, la réorganisation, l'accroissement de la productivité, la modification des compétences requises et le renchérissement du coût des équipements.

2-2-2- La mondialisation et l'accentuation de la concurrence : L'internalisation de la concurrence impose aux entreprises une vigilance sans frontière, de disposer de référentiels internationaux, d'anticiper leur évolution et d'aller vite à innover. En impliquant et mobilisant tous le potentiel humain, qui sont perçus comme un avantage compétitif. La mondialisation influence sur les comportements des entreprises et leurs pratique RH.⁵

2-2-3- Les contraintes économiques et financières : Les pratiques RH sont influencées par la conjoncture économique et les ressources financières disponibles dans l'entreprise. Dans un contexte de concurrence, les entreprises doivent veiller à limiter leur ratio frais de personnel/valeur ajouté par rapport à leurs concurrents. Si ce dernier dépasse celui des concurrents, la survie va devenir hypothétique pour l'entreprise, faute de moyen pour investir ou innover, elle devient une proie. L'entreprise doit ainsi devenir agile et répondre aux attentes de ses actionnaires.

⁵ PERETTI Jean-Marie, Gestion des Ressources Humaines, 20^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2015, p4.

2-2-4- Les mutations démographiques et sociologiques: L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir des perspectives de vieillissement accentuées, les entreprises doivent apprendre à gérer les populations plus âgées et de maîtriser leur rajeunissement. Elle doit aussi avoir une politique cohérente de gestion des âges et de la diversité. Les enquêtes montrent une perte d'évidences individuelles et de cohérences collectives accélérées par l'explosion actuelle des NTIC, l'entreprise regroupe aux aspirations multiples et doit connaître la diversité de ce qui la compose.

2-2-5- Le cadre législatif et réglementaire : Gérer les RH suppose de connaître et de respecter les règles juridiques, le droit du travail est prépondérant pour la fonction RH, qui correspond à l'ensemble des règles applicables aux relations individuelle (durée du travail, salaire, licenciement etc.) et collectives (représentations du personnels, conventions collectives, grèves etc.).

2-3- Les nouveaux défis du MRH :

Les entreprises adoptent cinq logiques qui irriguent les politiques sociales : la personnalisation, l'adaptation, la mobilisation, l'anticipation et le partage.⁶

2-3-1- La personnalisation : l'individualisation et la personnalisation irrigue les politiques d'emploi, la rémunération, la formation, l'aménagement du temps, la communication, favorise aussi le développement des pratiques d'évaluations des compétences et de performance, la mise en œuvre d'un projet professionnel de formation englobant des plans individuels de formation(PIF) et le droit individuel de formation(DIF).

2-3-2- L'adaptation de l'entreprise a son environnement : l'entreprise doit s'adapter et s'améliorer rapidement de façon efficace à toutes les évolutions de son environnement, la recherche et l'exploration de toutes les voies de flexibilités qualitatives que quantitative dans tous les domaines de la GRH, pour faire face à un environnement comateux et chaotique. La course à l'agilité est permanente. La rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure des entreprises. Elle implique l'intelligence, l'esprit d'initiative, aptitude à communiquer et à négocier.⁷

⁶PERETTI Jean-Marie, 20^{ème} édition, Op.Cit, p7.

⁷PERETTI Jean-Marie, 19 éditions, Op.Cit, p8.

2-3-3- La mobilisation des RH : repose sur une implication de la hiérarchie, sa capacité de motiver ses collaborateurs et compte sur la construction de nouveaux liens sociaux entre les salariés et l'entreprise, dans un climat social favorable. L'homme n'est plus une contrainte mais un gisement de ressources, la performance de l'organisation résulte du développement et de la mobilisation des ressources individuelles.⁸

2-3-4- L'anticipation : le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice pour développer les capacités d'adaptation à un avenir imprévu et incertain, la mise en œuvre d'une démarche GPEC est une nécessité pour ajuster les écarts qualitatifs que quantitatifs des besoins en RH compétente, la maîtrise et contrôle de la masse salariale s'inscrit dans le cadre de gestion stratégique de rémunération et la GRH et s'inscrit ainsi dans une perspective de développement durable.

2-3-5- Le partage de la fonction RH : la décentralisation de la fonction RH permet une adaptation rapide et pertinente, la personnalisation des décisions et la mobilisation des salariés impose une forte volonté de sensibilisation, de formation de la hiérarchie et une nouvelle répartition des tâches. L'implication de tous cadres au niveau opérationnel au partage de la fonction est incontournable pour les entreprises soucieuses d'efficacité et de développement.

2-4 Les missions et finalités de la fonction RH :

L'approche client-fournisseur appliquée à la fonction RH permet de cerner ces grandes missions.⁹

| Pour | DRH doit être |
|----------------|--|
| Les dirigeants | -Garant de la sécurité -Partenaire Stratégique -Créateur de valeur |

⁸ Peretti Jean-Marie, 20^{ème} éditions, Op.Cit, p8.

⁹Peretti Jean-Marie, Ibid, p11.

| | |
|--------------------------------|---|
| Les managers | -Garant du partage de la fonction RH -Partenaires d'affaires |
| Les salariés | -Garant de l'équité, l'employabilité, l'éthique et de la reconnaissance |
| Les représentants des salariés | -Garant de l'écoute, la conformité, du dialogue social |

Tableau 2: Le DRH et ses clients¹⁰

Dans l'organisation ; la DRH travaille pour quatre catégories de collaborateurs dont des diverses attentes apparaissent comme suit :

2-4-1- les attentes des salariés : l'équité, l'employabilité, l'éthique et la reconnaissance sont les attentes qui semblent se développer.

-l'équité : chaque salarié souhaite être traité équitablement et évalue ce qu'il apporte, ses contributions, ses résultats et ses compétences en contrepartie ce qu'il reçoit, sa rétribution, les avantages en termes de rémunération et de connaissance. Cette comparaison entraîne soit un sentiment d'équité ou d'iniquité. Le DRH doit définir les outils de l'équité et la garantir aux salariés, aussi joue un rôle d'information et veille à fournir les informations pertinentes dans un moment opportun aux salariés et à la hiérarchie.

-L'employabilité et la sécurisation du parcours professionnel : les salariés ont des attentes fortes à l'égard de leur employeur, soucieux de son attractivité sur le marché du travail pour garantir son employabilité, le DRH intervient à quatre niveaux.¹¹

-Connaissance des compétences actuelles de chaque salarié.

-Connaissance des compétences requises pour les postes actuels.

-Connaissance des compétences que chaque salarié peut développer et des modalités pour y parvenir

¹⁰PERETTI Jean-Marie , 20^{eme} éditions, Op.Cit, p11.

¹¹PERETTI Jean-Marie, Ibid, p13.

-Connaissance de l'évolution des emplois, des emplois nouveaux et des compétences nécessaires pour les tenir.

La mise en œuvre d'une démarche GPEC doit impliquer le DRH et la DG. Leurs rôles successifs étant le partage de l'information et d'assurer la communication, ainsi que le développement des compétences.

- **L'éthique** : l'exigence d'éthique et le respect des normes comportementales se développe chez les salariés et génère la confiance. L'éthique permet de réduire les coûts des comportements de passager sans multiplier les contrôles, les sanctions et les coûts correspondants. Plus les interdépendances sont fortes, plus les structures sont pyramidales et plus l'éthique est nécessaire.¹²

Le recrutement sur recommandation, les promotions par favoritisme et les licenciements arbitraires sont des pratiques indésirables relevées par les salariés. La rigueur dans la mise en œuvre d'une politique de transparence est le levier d'une action d'éthique.

- **La reconnaissance** : le besoin de reconnaissance est primordial aujourd'hui, l'entreprise doit identifier les attentes de reconnaissance des salariés, préciser ce qu'elle souhaite reconnaître, choisir les modalités de reconnaissance et d'instaurer une politique transparente de reconnaissance.

2-4-2- les attentes de l'encadrement : le DRH doit garantir le partage de la fonction et d'être un **partenaire** d'affaire, ce qui constitue le souhait de la DG.

- **Le partage de la fonction** : la mise en œuvre d'une charte est nécessaire pour garantir le partage et de définir les modalités, les responsabilités et les moyens mis à la disposition des opérationnels par les DRH avec l'adhésion des responsables hiérarchiques. Cela implique le partage à trois niveaux.¹³ Le partage de la vision, des savoirs et le partage des pouvoirs.

¹² PERETTI Jean-Marie, 19^{eme} éditions, Op.Cit, p13.

¹³ PERETTI Jean-Marie, 20^{eme} éditions, Op.Cit, p15.

-Être partenaire d'affaire : la FRH au service de la stratégie de l'entreprise, aide les responsables opérationnels à atteindre les objectifs de création de valeur et la conduite des changements.

2-4-3- Les attentes des partenaires sociaux : les représentants des salariés de toutes les catégories (cadre, maîtrise, ouvrier) présentent des attentes diverses par rapport à leurs statuts et engagements (délégué du personnel, le syndicat, le comité de participation), partagent les trois attentes suivantes :

-le dialogue social : la DRH doit être porteuse d'un projet de négociation et de dialogue avec les partenaires sociaux dans l'objectif d'évaluer l'organisation et de développer le capital humain. Reconstruire les liens sociaux par la voie de débat sur les sujets sensibles tel que le plan de formation, la négociation d'un accord GPEC, le bien-être au travail, la diversité culturelle, la transparence et l'égalité des chances.

-la conformité : le DRH doit garantir le respect du code de travail, définissant les droits des salariés et en informe la hiérarchie de l'importance de son application, le règlement des conflits individuels et collectifs au travail, ainsi que la prévention des risques psychosociaux.

-l'écoute : le DRH veille à assurer toutes les voies de communication avec ses partenaires sociaux et de prendre en considération les préoccupations des salariés transmises par leurs représentants. Développer les mécanismes d'audit du climat et de veille social, qui s'appuie sur des outils des NTIC telles qu'internet, intranet et le portail RH permettant une collecte large et régulière des messages des salariés.

2-3-4-Les attentes de la DG : ses attentes principales sont la sécurité, la stratégie et la création de valeurs.

-la sécurité : le DRH doit identifier et prévenir les risques professionnels et le développement de l'audit social, les principaux risques sont de nature juridique, sociale et économique.

-être un partenaire stratégique : les RH sont un levier stratégique et mettre en ligne la politique et les pratiques RH, pour atteindre les objectifs de l'entreprise et d'avoir un développement durable. « La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme », dit le proverbe Touaregs, Il peut être transposé au monde économique : la différence entre l'entreprise

qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de son management des ressources humaines(MRH).¹⁴

-la création de valeur : la DG de plus en plus soucieuse de création de valeur, la DRH doit être toujours en ligne avec le choix stratégique de l'entreprise et la conduite du changement, ainsi qu'elle démontre en permanence sa valeur ajoutée.

2-5- Les politique des ressources humaines : Les principales politiques sont :

-les politiques d'emplois reposent sur les choix en termes de niveau et de modalités d'emploi, recouvrent les politiques de recrutement, de promotion et de départ, la recherche de l'adéquation emploi-compétences.

-les politiques de rémunération : s'inscrivent dans une perspective de rémunération globale ou de masse salariale personnalisée alignée sur la stratégie de l'entreprise.

-les politiques de sécurité, d'amélioration des conditions de travail, de santé et de bien-être au travail (HSE), contribuent au sauvegarde du capital humain, la création d'un climat social favorable et réduire les couts cachés.

-la politique de formation et de développement des compétences, s'inscrivent dans le cadre de la GPEC, par le partage du savoir, des connaissances et l'apprentissage.

-la politique d'information et de communication, favorise le partage des valeurs et la mise en œuvre des politiques RH.

-la politique d'implication et d'innovation participative, de relations professionnelles qui repose sur la détermination des moyens à mettre en œuvre et la définition du champ de négociation.

Ajoutant à ces deux finalités une obligation légale pour les grandes entreprises d'adopter un inventaire des principaux domaines relevant du social, réunir les informations sociales, sociétales et environnementales dans une transparence et apporter un document unique du bilan social.

3-La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

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

La mondialisation, l'évolution technologiques, la crise et l'allongement de la durée de vie au travail, bouleversent l'équilibre des entreprises et mettent en péril les salariés, de plus en plus exposés aux changements brutaux. La mise en œuvre d'une démarche GPEC s'avère primordiale pour anticiper les écarts quantitatifs et qualitatifs en ressources humaines pour faire face aux mutations rapides.

3-1- Définition de la GPEC :

La GPEC (ou strategic work force planning selon un terme Anglo-saxon), a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant des compétences (connaissances, savoir-faire opérationnels et savoir comportementaux) nécessaire pour pouvoir répondre à tout moment à ses propres besoins.¹⁵

La GPEC pose la question de l'adéquation entre les ressources et besoins dans l'entreprise à court et à moyen terme (voire Figure1).

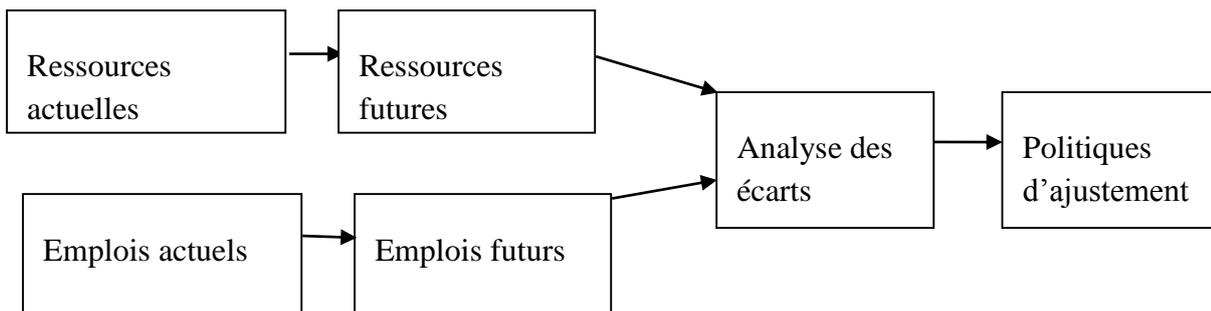


Figure 1: Adéquation ressources / besoins¹⁶

Mettre en œuvre une démarche GPEC, suppose d'analyser les RH de l'entreprise en termes d'effectif, pyramide des âges, d'ancienneté et de qualification, les emplois et leur évolution probable à court et à moyen terme, d'identifier les mécanismes d'ajustement possibles, organisation du travail, promotion mobilité, formation, recrutement, départ, gestion du temps de travail etc. et enfin des éléments extérieurs de l'entreprise relatifs notamment au marché du travail (situation du marché du travail, profils disponibles ou objet d'une pénurie).¹⁷

¹⁵ ANNICK HAEGEL, toute la Fonction des Ressources Humaines, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010-2016, p136.

¹⁶ CHLOE Guillot-Soulez, La Gestion des Ressources Humaines, 8^{ème} édition, L'extenso, Moulinaux, 2015/2016, p105.

¹⁷.CHLOE Guillot-Soulez, Ibid, p105.

La GPEC permet de définir les emplois et ressources nécessaires pour réaliser les objectifs stratégiques de l'organisation et de se poser d'aujourd'hui des questions pour préparer le futur, à savoir :

- Quels sont les écarts entre nos besoins de compétences et l'offre du marché ?
- Devons-nous générer en interne nos compétences disponibles ou allons-nous les chercher en externe ?

La loi Française de la programmation de cohésion sociale du 18 Janvier 2005 oblige les entreprises de plus de 300 salariés à engager des négociations tous les trois ans concernant la GPEC indépendamment de toute restructuration. La loi relative à la sécurisation des emplois dans l'objectif de donner plus de flexibilités au entreprises et de créer de nouveaux droit aux salariés, renforce l'articulation de la négociation GPEC avec d'autre mesures telles que la formation, la mobilité afin d'augmenter la cohérence et la lisibilité de la politique RH avec la stratégie de l'entreprise.

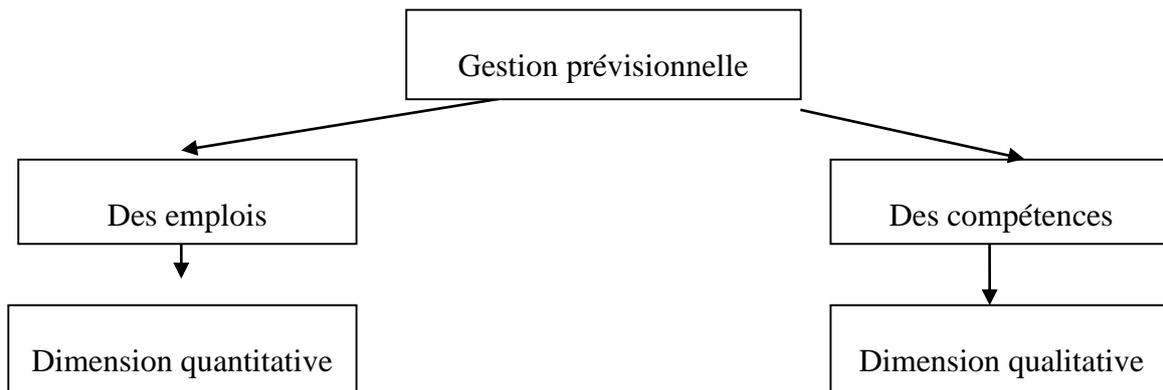
L'objectif de la GPEC est d'harmoniser les compétences des salariés à l'activité de l'entreprise et à ses perspectives d'évolutions en identifiant les compétences clés qu'il faut conserver, développer ou acquérir à court ou moyen terme.

3-2-Les enjeux de la GPEC

Le développement des compétences est un enjeu pour l'entreprise par sa contribution à la performance et pour les salariés souhaitant l'offre de perspective d'évolution. La GPEC s'inscrit dans une démarche à la fois prospective et stratégique, correspond à une démarche de prévision et action permettant à l'entreprise de disposer des RH dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs stratégiques. Ainsi la GPEC a une double finalité :

- Une finalité anticipative des besoins futurs en emplois et compétences alignés avec le choix stratégique pour faire face aux mutations environnementale.
- Une finalité préventive des difficultés d'emploi pour certaines activités et métiers.

Figure 2 : La démarche GPEC



Source : CHLOE Guillot-Soulez, La Gestion des Ressources Humaines, 8^{ème} édition, L'extenso, Moulinaux, 2015/2016, p109.

La GPEC comprend à la fois deux volets : individuel et collectif :

--Le volet collectif dans l'objectif d'identifier les écarts entre les compétences requises et acquises à l'aides d'un référentiel des métiers et des compétences, permettant d'élaborer un plan d'action de formation et de mobilité.

-Le volet individuel dans l'objectif de donné une autonomie aux salariés de développer leurs compétences et d'évoluer son parcours professionnel et d'être compatible avec les besoins de l'entreprise.

La GPEC est reliée à différents domaines de la GRH et doit contribuer à la cohérence des différentes actions RH de l'entreprise :¹⁸

-Evolution des emplois, des métiers et analyse des compétences à développer en fonction de la stratégie de l'entreprise.

-Organisation du travail et gestion des temps.

-Gestion des effectifs par la réalisation des prévisions des recrutements et des départs, analyse de la pyramide des âges.

-Formation, mobilité professionnelle et gestion de carrière.

¹⁸ANNICK Haegel, Ibid, p110.

4-La notion de compétence :

La notion de compétences est complexe, le MRH vise les compétences individuelles, le management aux compétences collectives des équipes et la stratégie aux compétences clés qui déterminent le cœur de métier.

La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre, en situation. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer. Les pratiques de gestion des compétences visent à mettre en ligne la stratégie et le management des RH.

Aujourd'hui, être rapidement opérationnel, il faut la mise en œuvre des compétences techniques ou spécifiques du métier et de maîtriser les compétences transversale pour s'adapter à l'environnement. On peut définir la compétence comme étant une combinatoire de savoir-faire techniques et transversaux liés à un métier donné.¹⁹

Les compétences auxquelles on s'intéresse sont de trois types : compétences spécifique, transversales et collectives.

4-1-Les compétences spécifiques : ce sont le savoir-faire technique lié aux métiers ou des compétences opérationnelles, indispensables pour tenir l'emploi et directement utilisable dans l'exercice d'un emploi. Ce sont les plus faciles à définir car elles sont au cœur des métiers et sont bien maîtrisées par les responsables hiérarchiques et le service RH.²⁰

Pour les identifier il est nécessaire de partir aux incidents critiques, extraire les compétences indispensables et discriminantes pour pouvoir assurer l'emploi, préparer les questions clés et les mises en situation avant l'entretien, laisser la validation définitive au manager opérationnel direct, qui a une meilleure connaissance du métier.

¹⁹ANNICK Haegel, Op.Cit, P142.

²⁰ANNICK Haegel, , Ibid, P109.

4-2-Les compétences transversales : ce sont des compétences comportementales ou des qualités humaines. En s'inspirant selon l'étude d'Often, les compétences transversales peuvent se classer de la manière suivante : ²¹

-Savoir être relevant du métier : autonomie, conscience professionnelle, créativité, organisation, rigueur etc.

-Savoir être du domaine relationnel : bonne présentation, diplomatie, discrétion/ diplomatie, écoute, esprit d'équipe, sens relationnel etc.

-Savoir-faire support : adaptation aux outils informatiques, conseil client et adaptation à la demande client, savoir-faire commercial ou négociation (même en dehors les emplois commerciaux etc.).

-Savoir-faire animation/communication : aptitude à s'organiser, savoir animer, communiquer, s'informer, travailler en équipe/encadrer une équipe etc.

-Savoir-faire relevant du développement personnel : résistance au stress, rapidité, ouverture d'esprit, dynamisme etc.

Les compétences transversales sont le résultat d'expériences et d'acquis professionnels, mais également familiaux et sociaux. L'entretien porte donc sur les expériences du candidat.²²

4-3- Les compétences collectives : la recherche des compétences stratégique est un facteur clé pour déterminer la réussite et la compétitivité de l'entreprise, ce qui relève du cœur de métier et de l'organisation.

²¹ ANNICK Haegel, Ibid, P141.

²²ANNICK Haegel , Op.Cit, P 110.

Tableau 3: Canevas d'une définition de profil

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

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

Le management des ressources humaines est une discipline au cœur du management, qui regroupent plusieurs pratiques (le recrutement, la formation, la paie, gestion de carrières etc.). Pour faire face à la mondialisation et la concurrence accrue par la mobilisation, le développement et l'acquisition du capital humains, qui est la ressource de toute innovation et de création de valeur ajoutée à l'entreprise. La mise en place d'une démarche GPEC est indispensable pour détecter les écarts qualitatifs et quantitatifs de compétences, en favorisant le recrutement pour l'ajustement à l'ère des nouvelles technologies de l'information et de communication.

Section 2 : La pratique de recrutement

L'enrichissement du capital humain est un acte majeur du management des ressources humaines, suite à la politique de recrutement que l'entreprise engage au long terme.

1. Généralité sur le recrutement

La pratique du recrutement est la plus visible du MRH par l'extérieur de l'organisation, les candidats et le grand public, qui peuvent protester des manifestations tangibles. Il constitue un indicateur de jugement de la santé de l'entreprise, l'évolution de sa stratégie et de sa politique d'emploi. Mais elle est aussi soumise aux variations conjoncturelles.

Selon PERETTI «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 »²³.

Et aussi « La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et les besoins immédiats et futurs de l'entreprise. Le recrutement est une situation d'évaluation de compétences humaines dans le respect de règles déontologiques. La réussite du recrutement repose sur une définition et une description déontologique et réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent, et enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise »²⁴.

Pour CITEAU « Le recrutement est un élément clé de la MRH puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre, alimente aussi l'entreprise de compétences nouvelles dont elle a besoin »²⁵.

2- La politique du recrutement :

La politique de recrutement est au service de la GPEC. Elle permet une bonne allocation des ressources en ligne avec la stratégie de l'entreprise.

²³ Peretti Jean-Marie, dictionnaire des ressources humaines, 2eme édition, Vuibert, Paris, 2001, p 178.

²⁴ Peretti Jean-Marie, 20^{ème} édition, Ibid, p 66.

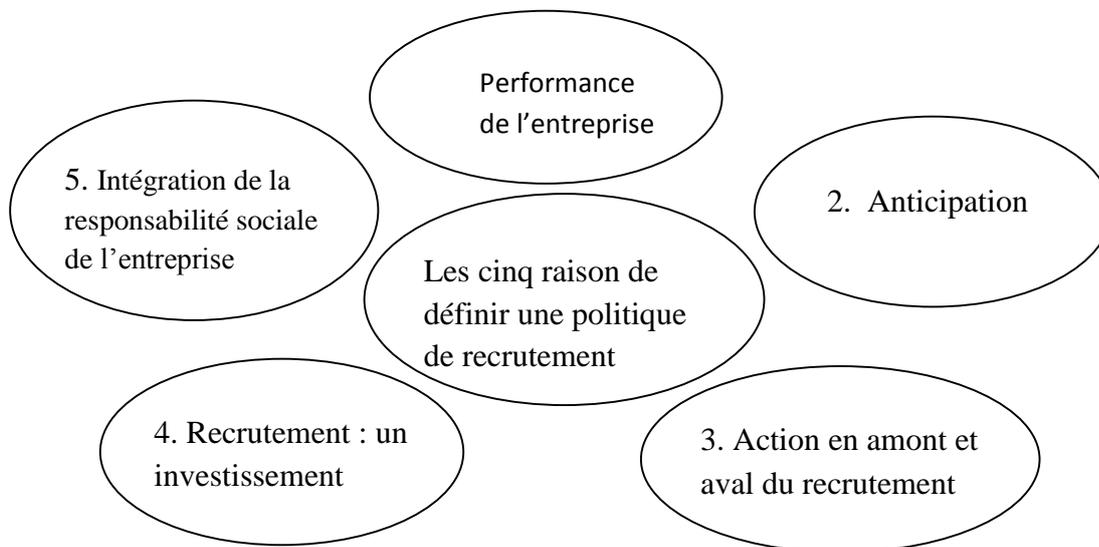
²⁵ JEAN Piére Citeau, la GRH, principes généraux et cas pratiques, 4^{ème} édition, Armand Colin, Paris, 2002, P883.

Selon Alain Gavand : «la politique de recrutement d'une entreprise est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens permettant d'anticiper et de pourvoir l'ensemble des postes nécessaires à ses besoins, dans une vision à moyen terme et s'inscrivant dans le cadre général de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, elle-même s'inscrivant dans la stratégie ressources humaines et la stratégie générale de l'entreprises »²⁶.

2-1-Les principes de définir une politique de recrutement

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

Figure 3 : Les 5 raisons d'une politique de recrutement



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

Les cinq principes de mener une politique de recrutement sont comme suit :

- Le recrutement en tant que levier de performance :

Le recrutement est l'un des facteurs principaux de la performance, il constitue par conséquent un enjeu vital. L'entreprise doit maîtriser et anticiper ses besoins en ressources humaines, attirer les compétences nécessaires à son développement et à sa pérennité pour avoir un avantage concurrentiel.

²⁶ALAIN Gavand, le recrutement, 11^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2009, P 34.

- L'anticipation du recrutement:

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

- La préparation à des actions en amont et en aval à moyen terme :

Les effets d'une politique de recrutement s'inscrivent au long terme. Un employeur attractif doit orienter en amont le recrutement et de répondre aux aspirations des candidats ciblés via des actions telles que les campagnes de publicités à travers les réseaux sociaux, une présence forte aux forums école. L'avènement de l'ère du digitale, le recrutement Web 2.0 impose un déploiement au développement de sa marque employeur et entretenir une relation durable avec les candidats. Agir sur le recrutement impose donc de s'interroger sur son « amont » ou son « aval ».²⁷

-L'investissement dans le recrutement représente un cout :

La politique du recrutement correspond à un investissement et représente un cout par le développement des moyens à mettre en œuvre dans le processus de recrutement tels que l'informatisation du système de gestion de candidatures, dispositifs d'évaluation et les tests nécessitant une formation des utilisateurs. Soit un échec représenté par les couts directs et indirects relatifs au temps d'intégration des nouvelles recrues. Ce qui conduit à l'instauration d'une démarche davantage professionnelle et d'évaluation de ses politiques.

-L'intégration de la responsabilité sociale dans la politique de recrutement:

Les conséquences sociales des politiques de recrutement sont importantes et la mise en cohérence des dispositifs de recrutement avec les valeurs de l'entreprise dans le respect des droits fondamentaux des candidats sont indispensable. Ainsi que, un engagement fort étant de limiter la discrimination face à une politique d'embauche en faveur d'un public très difficile ou sensible.

²⁷ALAIN Gavand, Op.Cit, p27.

2-2- Les différents canaux de recrutement :

Après la phase de préparation et la décision de recrutement, l'entreprise est dans l'obligation de choisir le canal du recrutement pour la recherche des profils de candidats en adéquation avec le profil du poste à pourvoir.

En premier lieu, la réalisation d'une *prospection interne* et la proposition des postes vacants aux salariés pour permettre une mobilité dans le cadre du plan de carrière est indispensable, d'une part pour valoriser, motiver, fidéliser leurs potentiels et minimiser le coût de recrutement. D'autre part devient une source de conflits donc de démotivation suite à la subjectivité et le manque de transparence, et entrave ainsi au rajeunissement des compétences.

En second lieu, pour le recrutement externe, la prospection se fait par les canaux formels tels que : les agences publiques d'emploi, les prestataires de services privés (agences de recrutement, chasseurs de têtes), publication d'offres d'emplois dans des journaux et revues spécialisées, participation à des forums d'emplois. Et les canaux informels par la voie de cooptation avec les réseaux de relations familiaux, personnels et professionnels. Ajoutant à cela les candidatures spontanées résultent de l'initiative privée de la part du candidat et ne sont pas précédées d'une proposition d'offres d'emplois.

2-2 Les objectifs du recrutement

Selon SEKIOU Lakhdar, le recrutement à cinq objectifs principaux sont comme suit:²⁸

-Elaborer des moyens et des technique qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité où qu'ils se trouvent, car leur compétences sont la prière angulaire autour et a partie de laquelle s'articule l'ensemble des activités de la GRH.

-Sélection les candidats susceptible d'occuper des emplois vacants aux moindres couts possibles.

-Augmenter la banque des candidats et mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et diverses sources utilisées.

-Contribuer à titre préventif, à l'établissement des programmes spécifiques pour différentes services de l'organisation

²⁸ .SEKIOU Lakhdar et autre, Gestion des Ressources Humaines, Edition de Boeck, 2004, Bruxelles, p 227.

-De mettre la bonne personne dans la bonne place et au bon moment.

3- Le processus de recrutement :

Le processus de recrutement se décompose de plusieurs étapes allant de la préparation du recrutement jusqu'à l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés dans l'entreprise, qui sont illustrées dans le tableau (4) suivant :

Tableau 4 Les étapes du recrutement

| Etapes du processus de recrutement | | Objectifs |
|--|-------------------------------------|---|
| Etape1 : préparation du recrutement | Expression de la demande | Définir le besoin de l'entreprise |
| | Analyse de la demande | Analyse l'opportunité du recrutement d'un nouveau salarié |
| | Définition du poste et du profil | Définir la fonction de l'ensemble de la qualité nécessaire pour l'occuper correctement |
| Etapes2: Recherche des candidatures | Prospection interne | Mener une campagne de recrutement en interne en direction de la cible choisi |
| | Choix de la méthode de recherche | Choisir entre la réalisation du recrutement en interne (service RH) ou externe (cabinet de recrutement, chasseur de tête) |
| | Recherche des candidatures externes | Mener une campagne de recrutement en externe en direction de la cible |
| Etape 3 : sélection des candidats | Premier tri | Réaliser une premier sélection a partir des cv et lettres de motivation |
| | Entretien | Réaliser une nouvelle sélection après entretiens |
| | Testes éventuels | Réaliser une nouvelle sélection après entretiens |

| | | |
|--|-------------|---|
| Etapes 4 : accueil et intégration | Décision | Choisir un candidat parmi ceux retenus à l'issue de la sélection |
| | Proposition | Fixer les conditions d'embauche du candidat |
| | Accueil | Préparer l'arrivée du nouvel embauché dans l'entreprise |
| | Intégration | Faciliter l'insertion du recruté dans l'entreprise et dans ses nouvelles fonction |

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

3-1- Les enjeux du recrutement

Les enjeux de recrutement se multiplient au même rythme que le développement des techniques et les méthodes de ce dernier, nous citerons ici les contraintes qui préoccupent les gestionnaires d'aujourd'hui :

3-1-1-Le cadre légal et l'audit de non discrimination : l'interdiction de toute forme de discrimination et l'alourdissement des sanctions en cas de non-respect de cette obligation légales. Celle-ci touche la rédaction des annonces, le traitement des candidatures et les entretiens.

Les éditeurs de solution de gestion du recrutement aident à mettre en œuvre le respect des obligations. D'une part, ils réalisent avec l'entreprise la déclaration et implémentent une purge automatique dans d'outil. D'autre part, ils conseillent l'entreprise dans l'implémentation des différents champs pour éviter d'insérer dans l'outil des informations discrimination etc.

3-1-2-Recrutement et mobilité interne : Les outils de gestion du recrutement se présentent comme étant capable de gérer la mobilité interne. Tout dépend de ce que l'on entend par mobilité interne : bourse d'emploi réservé par collaborateur, les outils permettent effectivement de publier des annonces.

Par contre, la société souhaite de gérer une vraie mobilité interne en lien avec la gestion des carrières (évaluations annuelle du personnel), la RH et la gestion du recrutement permettra de mettre en œuvre de vrais projets de mobilité.²⁹

3-1-3-Le cout de recrutement : Le recrutement présentent un cout assez élevé, qui dépendra d'un côté du temps alloué au recrutement, celui-ci peut s'étaler sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois. D'un autre côté, il dépendra des dépenses nécessaires pour la réalisation des opérations afin de cibler les futures candidats comme entre autres ;la publication des annonces, l'appel des spécialiste externes et des cabinets d'emploi.

3-1-4-La gestion du recrutement :

Une connaissance prévisionnelle des structures de l'organisation, sans analyse de l'organisation future, ni une planification sérieuse à long terme des programmes, vont vouer le recrutement à l'échec.

Ainsi une bonne gestion de l'organisation, avec la planification du poste vacant, études des causes qui créent les mouvements personnels qui assurent la diminution des imprécisions et des erreurs au niveau du recrutement.

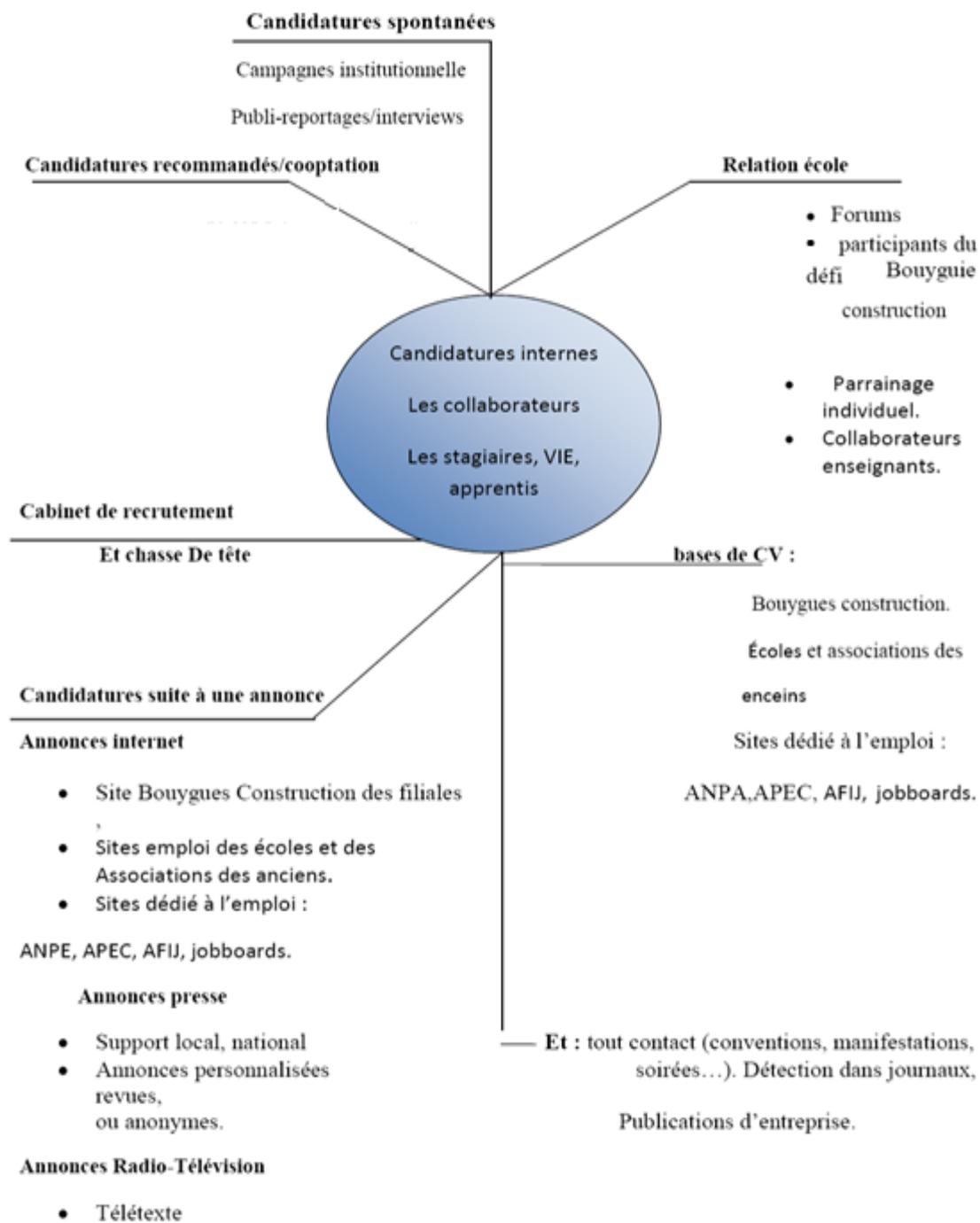
4-Les méthodes du recrutement

Organiser la recherche de candidats en concertation avec la hiérarchie, le service RH organisent la recherche des candidats. Cette recherche doit d'abord être interne à la structure, à la société, au groupe, puis externe si la première solution n'ai pas positive (voir figure4)³⁰

²⁹GERARD Pietrement, Système Information des Ressources Humaines, édition, Vuibert, 2012, Paris, p131

³⁰FRANK Bournois, SEBASTIEN point, jacques ROJOT, JEAN-LOUIS Scaringella, Ressource Humaine, les meilleurs pratiques CAC 40/SBF 120, Edition d'organisation, 2007, p 199.

Figure 4 : Les méthodes de recherche des candidats.



Source : FRANK Bournois, SEBASTIEN point, jacques ROJOT, JEAN-LOUIS Scaringella, Ressource Humaine, les meilleurs pratiques CAC 40/SBF 120, Edition d'organisation, 2007, p 199.

Conclusion

Les choix organisationnels de la fonction RH permettent d'adapter le MRH aux différents défis de l'entreprise entre autres la minimisation des coûts engendrés par la conception traditionnelle du personnel, d'où le MRH est passé d'une logique de gestion à une logique de création de valeur. Nous avons donné dans ce chapitre les concepts de base du MRH ainsi que les pratiques principales du recrutement qui est l'élément clé de notre mémoire, dans le chapitre suivant nous allons nous focaliser sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et leur intégration dans la politique du recrutement.

CHAPITRE 2
LES NTIC ET LE e-RECRUTEMENT

Chapitre 2 : Les NTIC et l'e-Recrutement

Introduction

Avec l'avènement de la mondialisation, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont contribué à l'ouverture des marchés, ce qui favorise la libre circulation des hommes, des biens et des informations. La maîtrise du flux d'information devient un enjeu stratégique pour les organisations ou la mise en place d'un SIRH et l'intégration d'outils partagés par l'ensemble des acteurs de la FRH est indispensable pour s'adapter aux spécificités locales, et son défi de concentrer sur les activités à forte valeur ajoutée. Ainsi que, l'automatisation de ses fonctionnalités en passant aux nouvelles générations du digitale, tel que e-RH, e-Learning, e-Cooptation, e-Recrutement.

Les évolutions du contexte imposent aux organisations de définir de nouveaux standards et méthodes à la fonction recrutement pour répondre aux défis actuels avec les normes appropriées, à sa professionnalisation pour acquérir des compétences, qui est conditionnée par l'actualisation de la fiche de postes en termes d'activités, de tâches et de compétences requises. Pour ce faire, le recruteur privilégiera des méthodes de recherche optimales des candidats et de sourcing, ou le recours à l'e-Recrutement est incontournable de nos jours.

Le développement des sites d'emploi et de CV thèque, l'explosion des réseaux sociaux, la multiplication des canaux et leurs orientations digitales, c'est le mode de relation recruteur-candidat, qui est en mutation profonde, moins d'intermédiaire, rapidité et volatilité de relation, échange d'avantage (conversationnels).

Ce chapitre, subdivisé en deux sections, présentera la définition des NTIC, le SIRH et leurs impacts sur le MRH dans la première section, le-Recrutement à travers sa définition et ses outils, le recrutement WEB 2.0 et son processus, les sites de recrutement en Algérie dans la seconde section.

Section1 : Les nouvelles technologies de l'information et de communication

Les nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC) est aussi appelées les technologies de l'information et de la communication, en anglais information and communication technology, ICT)se voit son apparition dans les entreprises à partir de la fin des années soixante, ce qui a bouleversé le mode du management des ressources humaines, notamment les méthodes de recrutement dans la recherche des compétences suite à un long processus de développement et de modernisation.

Dans la présente section, nous allons clarifier l'évolution des NTIC et la définition des concepts NTIC et SIRH, typologie NTIC ainsi que leurs impacts sur le management des ressources humaines et de la fonction RH.

1-Généralité sur les NTIC

Les NTIC ont connus un chemin qui s'est développé sur plusieurs angles historique, qui a commencé par la découverte de l'ordinateur jusqu'à présent avec le monde du numérique marquant un changement radicale dans la gestion des entreprise et l'échange de l'information.

1-1-L'évolution des NTIC

C'est une vraie révolution dans le domaine de communication traversant plusieurs phases historiques, présentée comme suit :

-1970 : cette période est caractérisée par l'automatisation des activités, l'innovation des ordinateurs, des robots et des machines qui ont permis un gain de productivité par exemple : Fedex, wal –mart.

-1980 : à ce stade, la transformation de l'organisation par l'innovation des PC et son intégration dans les fonctionnalités de l'entreprise, par exemple : IBM, Ford.

-1990 : le développement de Plusieurs systèmes liés à la communication, l'avènement de l'internet, l'innovation du web 1.0, le système d'échange de données informatisées ou EDI (Eléctronic data interchange), ainsi que son intégration dans le mode de gestion des entreprises, par exemples : Amazon, innovation commerciale dell, e-bay.

-à partir de 2000 : avec l'accélération du développement technologique dans les moyens de communications et la numérisation des fonctionnalités des entreprises, l'innovation du Web 2.0, Web 3.0 et la création des communautés virtuelles sur les réseaux sociaux, permettant aux entreprises de réaliser un gain en productivité et une réduction des coûts, à l'exemple des grands du numérique comme : Google, Yahoo, Facebook.

1-2-Définition des NTIC

D'après d'HERBERT SIMON, les nouvelles technologies d'informations et de communication sont : «Toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique, existera également sous forme lisible par ordinateur, les livres et mémoires, seront stockés dans les mémoires électroniques»³¹

Selon JOHN DANIEL : «les TIC sont définies comme la combinaison des technologies issues de l'informatique avec d'autres technologies apparentées, en particulier les technologies de la communication».³²

1-3-Les typologies des NTIC dans l'entreprise

Les NTIC favorisent la collaboration et la communication entre les acteurs de l'entreprise, concernant la diffusion, le partage et l'exploitation des informations. Et aussi, le bouleversement du mode de gestion des entreprises via l'émergence de plusieurs moyens de communications, comme suit :

1-3-1-La communication : englobe l'internet, l'intranet et l'extranet.

-L'Internet ou Network : c'est un réseau informatique universel composé de réseaux, de télécommunications et d'ordinateurs interconnectés entre eux, permettant l'échange de données électroniques.

³¹ JDPRO.NEt : le journal des professionnels : la révolution des NTIC, cité par ; RACHEDI Abdelkader. l'impact des TIC sur l'entreprise-mémoire le magister, université de Saida, 2006, p9.

³²JOHN DANIEL, technologie de l'information et de la communication en éducation, Dunod, paris, 2004, P13.

L'internet est le leader des réseaux, il permet une diffusion complète et rapide des informations sous forme de messagerie électronique, pour des raisons diverses (culturelles, économiques, industrielles).

-L'Intranet : c'est une interface informatique permettant d'intégrer les salariés aux différents processus des RH qui les concernent, de faciliter la collaboration, la communication, l'organisation et le business.

L'intranet peut être défini comme : « application interne à une entreprise, une administration, qui emploie les techniques et les outils habituellement utilisés dans le monde Internet » ; plus précisément, il s'agit d' « un réseau informatique interne qui fournit un accès sécurisé et contrôlable aux informations, bases de données et ressources d'une entreprise grâce aux technologies ouvertes de l'Internet ».³³

L'intranet RH est un média privilégié pour la communication dans l'entreprise, tant pour les informations concernant le groupe et les questions relatives à la GRH et offre aux salariés la possibilité de se familiariser avec la profession, de s'approprier la terminologie managériales mise en place et de comprendre l'architecture des systèmes RH.

-L'extranet : c'est un réseau qui relie l'entreprise avec son environnement externe à travers une interface web permettant d'offrir l'accès de ses collaborateurs à certaines bases de données, dans le but de répondre aux besoins de ses clients et partenaires.

L'extranet est défini comme « l'ensemble de moyens nécessaires et des services qualifiés offerts par une entreprise à un groupe d'utilisateurs, clients ou partenaires identifiés ».³⁴

1-3-2-La gestion des données : Le CRM (Customer Relationship Management) ou la gestion de la relation client, peut être définie comme « L'ensemble des moyens mis en œuvre,

³³ GUNIA Nadège-La formation RH face aux transformations organisationnelles des entreprises, impacts des NTIC- thèse de doctorat en science de gestion, avril 2002, P104.

³⁴ ANGLEBERT, J. et al, TCP/IP Internet/Intranet/Extranet. In : institut de la Gestion publique et du Développement économique, Novembre, 2001, p. 204.

organisationnels, techniques, et humaines pour gérer cette relation d'un nouveau type avec le client ». ³⁵

L'objectif du CRM est d'innover une tâche unique et individuelle avec chaque client. C'est-à-dire le client représente le véritable maillon de l'organisation, à travers un simple clic de souris peut lancer une commande. Ce modèle d'échanger en force ceux déjà existants à savoir: vente directe, via un distributeur, par téléphone, dans des boutiques etc.

2-L'impact des NTIC sur le MRH

Le MRH a enregistré une évolution durant cette dernière décennie par l'extension de son champ de compétence et occupe aujourd'hui une place stratégique dans l'entreprise grâce au développement des NTIC, occupant à l'heure actuelle le moteur de toutes croissances des directions des Ressources Humaines. L'impact des NTIC sur le MRH se résume à travers trois niveaux qui sont : l'Impact opérationnel, transactionnel (ou relationnel) et transformationnel.

2-1-L'impacts opérationnels : Les Activités opérationnelles et administratives concernent l'organisation du travail, la gestion des congés, des salaires etc. Ce qui se matérialise par la mise en place d'un SIRH (Système d'information de ressources humaines).

2-2 L'impacts transactionnels ou relationnels : Ils se traduisent par la mise en place des processus informatisés de recrutement (l'e-recrutement), de formation (le e-Learning) et de la gestion de paie.

2-3-L'Impacts transformationnels : s'interroge sur la place de la fonction RH, la numérisation croissante de ses activités et la réduction d'effectifs dans les services RH. Décentralisation des tâches confiées aux managers de proximité telle que la formation et la gestion de carrières, l'externalisation des activités avec la réduction de l'effectif à gérer. Les NTIC jouent un rôle capital dans la réussite des projets RH, le développement des compétences et de l'expérience dans l'utilisation de ces technologies dans l'évolution des métiers.

3-Le système d'information des ressources humaines (SIRH)

³⁵ MEKHNACHĪ Karim, « e-Economie », Édition d'organisation, paris, 2000, p28.

Depuis l'invention des premiers logiciels de paie dans en 1970, jusqu'à l'avènement des premiers SIRH globaux à la fin de 1990, le progrès informatiques a révolutionné les pratiques de la FRH à travers le changement de visions des collaborateurs du service RH. A travers un SIRH, l'utilisateur peut accéder aux différents modules RH de l'entreprise.

3-1-Définition du SIRH

Le SIRH peut être défini comme : « un réseau informatique privé, à l'intérieur d'une organisation, qui utilise les protocoles de communication et les technologies du réseau internet »³⁶.

Il est aussi défini comme :« est 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 en a besoin. Il n'a pas d'être complexe, ni même informatisé. Il comprend également les gens, les formes, les politiques et procédures, et les données ». ³⁷

Le SIRH est un système intégré qui regroupe des applications et des bases de données informatiques dédiées à la gestion des ressources humaines de l'entreprise, pour le stockage, le traitement, la distribution des informations au regard des ressources humaines de l'organisation, et cela dans l'objectif d'être compétitif, de centraliser les données et la conduite des changements.

3-2-Entreprises Ressource Planning ERP ou PGI

Les progiciels de gestion intégrés sont définis comme : « des progiciels qui couvrent toutes les fonctions de l'entreprise : les achats, les ventes, les stocks, la finance, la logistique et la fabrication. Ils ont la vertu d'amener les entreprises à adopter un même mode de

³⁶ FRANK Bournois, Sébastien Point, Jacques Rojot, Jean-Louis Scaringella, Op.Cit, p324.

³⁷ BOURDEA, W. et Broderik, R., – (technologie de l'information et compétitive.) , Dunod, Paris, 2001, p7-17.

fonctionnement, d'avoir une vision financière intégrée, de partager les mêmes informations en évitant les doubles saisies et les interfaces informatiques».³⁸

Pour contrôler les flux d'information il faut maîtriser les différentes recherches externes ou internes, l'ERP rassemble toutes les informations de différentes fonctions de l'entreprise dans l'objectif d'optimiser la diffusion de l'information en interne et pour accroître et sa réactivité. La mise en place d'un ERP représente un investissement financier très important pour l'organisation.

3-3- Les enjeux du SIRH

Mettre en œuvre un SIRH est un choix stratégique, la décision de développer le SIRH de l'entreprise se justifie par rapport à un contexte de changement et à des circonstances par les parties prenantes, notamment les concepteurs et les usagers finaux, on peut regrouper les enjeux du SIRH en trois (03) axes principaux comme suit :³⁹

3-3-1-Prendre en compte les contraintes internes et externes : les contraintes légales ou réglementaires, peuvent influencer sur les entreprises pour mettre en place un SIRH ou l'actualisation du système existant pour répondre aux nouveaux défis. Dans un contexte de mondialisation, l'entreprise à multiple entités doit uniformiser ses pratiques RH et avoir un SIRH global performant.

3-3-2-Identifier les enjeux manifestes

Jean- Marie PERETTI distingue quatre différentes motivations et problématiques face à la décision de mise en place d'un SIRH, elles sont présentées comme suit:

-Optimisation des processus RH ; les professionnels RH doivent adapter leurs pratiques aux nouvelles règles de concurrence modifiée par les NTIC et l'internet, dont l'objectif étant de gérer les savoirs, faciliter la diffusion des connaissances et l'attraction des compétences, qui est devenue la clé de voûte de la compétitivité d'une entreprise.

³⁸ QUELENNEC Claude. 2007 « ERP, levier de transformation de l'entreprise », édition La Voies, 2007, Paris, p 17.

³⁹FRANK Bournois, Sébastien Point, Jacques Rojot, Jean-Louis Scaringella, Op.Cit, p331, 332.

-Mondialisation et centralisation des données ; dans la nécessité de mettre en place des procédures d'harmonisation des outils en interne, les pratique RH doivent répondre au logique mondiale et locale. Et aussi, doit disposer d'une vision globale pour accompagner la stratégie de l'entreprise et choisir un SIRH capable de centraliser les données, dans le but de coordonner les activités du groupe.

-Responsabilisation des acteurs avec une politique de transparence : le SIRH doit décentraliser vers les sous directions opérationnelles et d'avoir une ouverture à l'extérieur. Ainsi les salariés accèdent eux même à leurs fichier et de fournir des services sous forme de rapport d'information aux clients interne et externe.

-La performance et le recentrage de la fonction RH : la maitrise des flux d'informations apportent un gain de productivité et de réduction des délais grâce au choix d'un outil informatique performant de pilotage RH qui permettra de se libérer de taches fastidieuses, répétitives et montrer une réelle transparence à tous les acteurs, d'accroitre la production administrative du service RH et d'offrir la possibilité de passer plus de temps sur des tache à une valeur ajoutée. .

3-3-3-Repérer les enjeux cache : mettre en place un SIRH entraine un recentrage sur les compétences et une modification du pouvoir, participent donc à l'évolution de la fonction RH et renouvellement des rôles et des missions des managers dans l'entreprise. Qui subsiste, dans la décision de mise en place d'un SIRH, Des enjeux cachés se présentent comme suit:

-Un enjeu de pouvoir : un SIRH doit permettre d'accroitre la productivité et d'améliorer l'efficacité en aidant le gestionnaire de prendre des décisions RH éclairées en ligne avec la stratégie de l'entreprise, en instaurant un mécanisme de contrôle, d'évaluation de l'évolution du personnel et d'intégrer la planification RH à celle de l'entreprise. Par le SIRH, la fonction RH devient incontournable dans les processus de management et accroît son pouvoir. La direction va donc pouvoir compter sur un « Business Partner » essentiel.⁴⁰

⁴⁰FRANK Bournois, Sébastien Point, Jacques Rojot, Jean-Louis Scaringella, Op.Cit, p333.

-Un enjeu de crédibilité : le SIRH doit démontrer le rôle méconnu de fonction RH qui se trouve au cœur des impacts générés par intranet, dans l'amélioration de la qualité des informations RH ; d'une plus grande implication du personnel dans la gestion de l'information liée au processus de GRH, avec notamment le développement du self-service.⁴¹

4-L'impact du SIRH sur la fonction ressource humaine

L'introduction des TIC permet aux SIRH d'intégrer une large gamme de nouveaux services qui permet à la fonction RH d'être un acteur de la réussite des initiatives stratégiques de l'entreprise.⁴² ces impacts sont présentés comme suit :

4-1-La gestion de la paie et l'administration du personnel

Les entreprises possèdent un module SIRH administration du personnel-paie. Par l'automatisation de la paie, la mise à jour des mouvements et affectation, qui permet de libérer le personnel RH des aspects administratifs et d'augmenter la productivité en recentrant l'effectif sur les tâches à valeur ajoutées.

4-2-Le recrutement

La guerre des talents nécessite une gestion de liaison étroite avec les bourses de l'emploi sur l'internet, les modules mobilité et gestion de carrière (pouvoir interne des poste). Un module du recrutement est constitué d'une banque de candidature (CV-thèque) via intranet ou un site internet et de nombreuses fonctionnalités permettant un gain en temps, réduction des coûts, réactivité et attractivité sur un marché de travail numérisé et caractérisé par la concurrence pour l'acquisition des compétences et des talents.

4-3-La formation

Les entreprises développent des applications de gestions de la formation par l'implantation du module SIRH formation pour la gestion des demandes de formation et l'élaboration du plan de formation, qui permet au responsable de prendre connaissance

⁴¹FRANK Bournois, SEBASTIEN Point, JACQUES Rojot, JEAN-LOUIS Scaringella, Op.Cit, p 333.

⁴²FRANK Bournois, SEBASTIEN Point, JACQUES Rojot, JEAN-LOUIS Scaringella, Ibid, p 335.

rapidement et oriente ainsi les collaborateurs vers les programmes sur le e-learning dédié à la formation.

4-4-La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Les entreprises ne se contentent plus de mesurer les compétences de ses salariés et leur satisfaction. La fonction RH peut se connecter sur la valorisation du capital humain. L'organisation ne se contente plus de mesurer les compétences de ses salariés, elle veut aussi mesurer leur satisfaction. L'enjeu pour les DRH est d'attirer, de développer et de fidéliser ces compétences.

Le développement des NTIC a un fort impact sur la fonction RH, par l'informatisation et la numérisation de ses fonctionnalités, en les regroupant sous forme d'un SIRH partagé par l'ensemble de ses collaborateurs. Ce qui va permettre à cette fonction de passer d'une logique de gestion à une logique de création de valeurs et le développement des compétences.

Les NTIC ont un grand impact sur la modernisation et la numérisation de la fonction RH en passant à l'e-RH, qui devient une démarche stratégique et un déplacement des RH vers un nouveau modèle d'organisation. Dans ce sens, la digitalisation de la pratique recrutement a changé le paysage du recrutement classique au e-Recrutement.

Dans la section suivante, nous allons essayer de définir le concept e-Recrutement, ses avantages et ses limites, du recrutement à e-Recrutement à l'ère des technologies du Web 2.0 et son nouveau processus, ses outils et enfin les sites de recrutement en Algérie.

Section 2 : L'e-Recrutement

L'intégration de l'internet ou d'une plateforme e-Recrutement dans la recherche des compétences a modifié le paysage du recrutement et ses outils dans les entreprises et sa numérisation devient cruciale dans un environnement concurrentiel incertain.

1-Définition de l'e-Recrutement

Dans un contexte mondial où la technologie progresse de façon fulgurante, l'année 1999 a été marquée par le développement massif de l'internet, son vaste utilisation sur le marché du travail, perçu comme un gain de temps, de coûts et sans intermédiaires, le développement de la relation entre les candidats et l'entreprise. La mise en place d'une plateforme e-Recrutement est incontournable.

L'e-recrutement dans un contexte général est l'utilisation des NTIC, dont la dimension internet est centrale, utilisation des logiciels de gestion de candidatures et pour trier les CV numérisés.

Il s'agit d'une demi traduction du terme anglais e-recrutement car le « e » correspond à l'abréviation électronique, donc « e-Recrutement » correspond à « électronique-Recrutement », avec un petit « e » et un grand « R », cette différence de typographie est défendue pour mettre l'accent sur ce qui importe pour nous dans ce mot: le volet recrutement qui doit primer sur le volet de l'outil électronique.⁴³

Le e-Recrutement suppose de développer des applications reliées au SIRH afin de faciliter la gestion des CV en ligne, d'automatiser les réponses, d'offrir la possibilité de faire passer des tests en ligne, de faire du Visio-recrutement etc.⁴⁴

D'après J.M.PERITTI (2015), le recrutement en ligne « les entreprises diffusent leurs offres sur leur site Internet et reçoivent un flux croissant de candidatures spontanées ou sollicitées par cette voie. Les sites généralistes qui fédèrent sur Internet l'offre et la demande d'emploi se

⁴³ LAURENT Besson et Jacques Digout, e-Recrutement, lire agir www.vuibert.fr, 13/05/2018.

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

développent. Les entreprises peuvent leur confier la recherche de candidats présentant les compétences recherchées et compléter la collecte réalisée sur son propre site.⁴⁵

L'e-Recrutement peut être définie comme l'ensemble des outils et techniques électroniques, en ligne ou non, qui contribuent aux étapes du processus de recrutement interne ou externe de l'entreprise.⁴⁶

Quelques compléments et réflexions méritent d'enrichir cette définition :

-Les apports concernant autant le recrutement externe que la promotion en interne qui sont développés au travers de l'intranet et les réseaux sociaux de l'entreprise.

-Attirer plus de réponses n'est que la partie émergée, automatisée en complément des traitements coûteux et gains de productivité. Trier des annonces, réceptions et réponses aux candidatures, s'excuser du retard suite à une relance peut se chiffrer en termes de temps passé et d'image abimés.

-L'usage des NTIC peut concerner tous ou partie du processus de recrutement, même en amont, la préparation de la perception de l'entreprise dans le WEB.

-La diffusion des annonces sur le WEB, pour voir et être vue, sur les sites d'entreprises et aussi sur les plates formes dédiées, les réseaux sociaux généralistes ou spécifiques.

-L'obtention de candidature passive laisse les internautes répondre très active grâce à des stratégies de prospections en ligne adaptées.

⁴⁵PERETTI Jean-Marie, Op.Cit, 20^{ème} édition, p73.

⁴⁶ LAURENT Besson et JACQUES Digout, Vuibert, Op.Cit, 13/05/2018.

1-1-Les avantages de l'e-Recrutement

L'utilisation d'Internet présente en effet un certain nombre d'avantages : ⁴⁷

- Permet de collecter de nombreuses candidatures par CV et la création de vivier de CV thèque candidats.
- Gain du temps, la mise en ligne d'annonces génère des candidatures dans un délai extrêmement court.
- Dans la diffusion rapide des offres et l'accessibilité en permanence jour et nuit. Postuler en ligne confirme les aptitudes technologiques.
- La réduction des coûts par rapport aux annonces papier pour l'entreprise et gratuite pour le candidat.
- Une technicité relativement simple et utilisable par tous.
- Un gain de productivité par rapport au traitement des candidatures papier dans la mesure où les CV déposés en ligne sont ensuite traités via un logiciel spécifique.

Ajoutant à celle-ci :

- L'accélération du processus de recrutement, le Net permet de diminuer les délais du recrutement avec une réactivité quasi en flux tendu.
- Une communication plus détaillée et à l'internationale : on peut exposer sur le site à l'intérieur de l'entreprise ses spécificités, ce qui est impossible dans une présentation presse classique etc. l'autre avantage de l'outil vient du fait que cette communication n'a pas de front ; les entreprises peuvent donc envisager l'internationalisation de leur recrutements.
- Permet de relier à l'offre, les informations pertinentes concernant l'entreprise (histoire, objectifs etc.).

⁴⁷FRANK Bournois, SEBASTIEN point, JACQUES rojot, JEANS louis, Op.Cit, p197.

-Permet de trouver le profil du candidat idéal en adéquation avec le profil de poste à pourvoir.

-Le développement de la relation recruteurs candidat sans intermédiaire (cooptation) et sans discrimination.

1-2- Les limites de l'e-recrutement :

Les avantages évoqués ne sous entendent pas l'absence de limites pour lesquelles on peut énumérer :

-Cette méthode ne touche pas l'ensemble de la population qui cherche du travail, elle s'adresse davantage aux cadres, ceux qui veulent travailler dans l'internationale ou dans des métiers qualifiés qui s'exposent.

-Respecter des formats (taille de fichier, format de fichier) dans l'envoi de candidature, d'où un minimum de compétence dans l'outil informatique sera requis, et n'est pas accessible à tous.

-Les Virus et les Spams ont forcés les compagnies et les personnes de mettre en place des filtres e-mail de plus en plus raffinés.

-La numérisation favorise la disparition de la demande manuscrite et empêche l'usage de la graphologie, mais rien n'empêche d'envisager d'autres modes de sélections lors des entretiens.

-La plus part des recruteurs rejettent en outre l'affirmation selon laquelle avec internet, les critères de sélection sont trop figés.

2-Du recrutement à l'e-recrutement :

L'internet est le mode de diffusion de l'information le plus rapide qui permet aux entreprises d'élargir leur bassin de prospection, mettre en place des outils, choisir des prestataires dans le WEB et de connaître la réglementation concernant le e-recrutement.

L'e-Recrutement a pris le dessus sur les supports traditionnels, on peut maintenant parler d'une vraie révolution. Avec le WEB 2.0 c'est le processus de recrutement profondément transformé.⁴⁸

La digitalisation des outils de recherche des compétences ont complètement bouleversés le processus de recrutement du WEB 1.0 et le WEB 2.0,

2-1-Le recrutement à l'ère du WEB 2.0

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

-Du côté du candidat le niveau des informations mises à leur disposition est colossal lui permettant de se préparer efficacement.

-Du côté recruteur le recours systématique poussé à des SIRH avec l'intégration des réseaux sociaux généralistes (Facebook, Google ...), professionnel (Linkedin, viado...) et l'apparition des sites institutionnalisant la cooptation ou encore l'exploitation des serious games. Permettant aux recruteurs de développer l'interactivité et la pro-activité, attirer les candidats et dialoguer avec eux.

Le WEB 2.0 amplifie l'impact sociétal du recrutement avec sa rapidité, sa massification et la perception de la marque employeur, l'ensemble des étapes du processus du recrutement bénéficient de l'apport du WEB 2.0.⁴⁹

2-2-Les apports du Web 2.0 au processus de recrutement

2-2-1-La stratégie de recrutement : le WEB 2.0 est un outil de choix pour développer l'attractivité de l'entreprise à travers la veille sur son e-réputation auprès des cibles de

⁴⁸IFRI Soraya, Sellami Khaled, & Kassa Rabah,(2014, Juin), TIC , technologies émergentes et Web 2.0 ; quel impact en insertion professionnelle des jeunes diplômés. In Séminaire National : Insertion socioprofessionnelle et employabilité des jeunes diplômés, At Bejaia , Algeria.

⁴⁹ Jean Marie Peretti,, Op.Cit ,20^{ème} édition, p 68.

recrutement et son image d'employeur de référence via la communication sur les réseaux sociaux tel que *serious games*.

2-2-2-La préparation du recrutement : les réseaux sociaux numériques d'entreprise contribuent à l'amélioration de l'analyse et la définition d'un profil de poste bien précis, c'est un outil collaboratif permettant à plusieurs acteurs d'intervenir dans la phase stratégique du recrutement.

2-2-3-Le sourcing ou la recherche de candidatures : Le sourcing consiste à chercher, trier, analyser des profils pour des postes précis dans une durée limitée, à partir de tous les systèmes disposés (base de données, job boards, réseaux sociaux, blogs, forums, approche direct, annuaires...). C'est la phase la plus touchée par la révolution technologique apporté par le WEB 2.0 et offre une accélération fulgurante, via les réseaux sociaux numériques de l'entreprise (RSNE), l'Intranet, l'ERP ou PGI, et permettre d'améliorer la prospection des candidatures en interne, ainsi que l'utilisation des sites internet de l'entreprise devient cruciale. Elle permet de réduire les coûts, les délais de recrutement, d'accroître le vivier de candidature et de trouver les noms de candidats susceptibles d'être intéressés. Le WEB 2.0 favorise la cooptation. L'évolution du sourcing via les réseaux sociaux, engendre quatre grands enjeux :⁵⁰

-Technique : les réseaux sociaux posent des contraintes informatiques à celles des bases de données.

- Social virtuel : chaque employeurs dispose d'une base de contact et doit se familiariser avec une animation virtuelle de son réseau. En effet, l'utilisation des réseaux sociaux ont un grand risque d'ignorer le WEB 2.0 et sa potentialité, lors des diffusions de masse.

-Social physique : nécessite de relayer l'animation virtuelle avec une animation physique des contacts sur le réseau social d'entreprise, pour permettre de nouer une relation de proximité entre recruteurs-candidats.

⁵⁰ Laurent besson et Jacques Digout, Op.Cit ; 13/05/2018.

-Ethique : le recruteur doit savoir faire et respecter certain critères, sans leurrer. La relation entre recruteurs-candidats est souvent conceptuelle sur internet. Soit par choix des candidats, soit par ignorance technique et soit du fait de la nature des outils (blog....).

2-2-4- La sélection des candidatures :

Le processus de sélection bénéficie des outils du Web 2.0, en adaptant des moteurs d'analyse au recrutement et l'automatisation du tri et la présélection des CV. Devenir virtuel avec le développement des entretiens et les tests en ligne. L'outil Web 2.0 et les méthodes classiques sont en complémentarité fréquente.

2-2-5- L'accueil et l'intégration :

L'encadrement des nouveaux recrutés pour les intégrer et les préparer en amont à la découverte de l'environnement interne et externe de l'entreprise, l'éthique, son métier, ses missions, ses collaborateurs, la culture via les RSNE, l'ERP, l'intranet et les serious games contribuent à la réduction des coûts et la courbe d'apprentissage.

3- Les outils du e-Recrutement

Les recruteurs sont dans la recherche permanente des outils adéquats pour améliorer la relation avec les candidats via internet tels que les sites d'emplois (job board), la rubrique recrutement des sites d'entreprises, les sites et les moteurs de recherche de petites annonces et les cabinets de recrutement.

3-1-Les sites d'emplois (the jobs boards)

Ce sont des portails internet d'entrée des candidats pour la recherche d'emploi sur des sites généralistes ou spécialisés, pour objectif de la mise en relation directe candidats-employeurs. La postulation des CV se fait directement sur courrier électronique du recruteur ou via un formulaire prédéfini par le site d'emploi. Caractérisés par la présence des sections dédiées au conseil, à la formation et à l'assistance en ligne pour améliorer le processus de recherche d'emploi. L'accès aux offres d'emploi est gratuit permettant aux candidats d'accéder à une grande quantité d'offres d'emploi dans différentes régions du monde, avec la possibilité de suivre l'évolution de la candidature en ligne. Parmi les sites généralistes « pure players » : Monster ; www.monster.com, hotjobs : www.hotjobs.com, CareerBuilder :

www.careerbuilder.com, et parmi les publics appartenant aux agences nationales et régionales de l'emploi sont : QNPE : www.anpe.fr, en France et Bundesagentur für Arbeit : www.arbeitsagentur.de en Allemagne.

3-2-Les cabinets de recrutement

Des cabinets disposent des sites internet dédiés au recrutement, s'occupent de la diffusion d'offres d'emplois et l'identification des candidats. Caractérisé par la possibilité de création de CV, la recherche dans la banque d'offres d'emplois, l'accès aux services d'information, de formation et conseil. Dont l'inscription des candidats est une condition obligatoire pour accéder aux offres d'emplois. Les principaux services : Michaelpage (www.michaelpage.fr) et RH-partners (www.rh-partners.com).

3-3-La rubrique recrutement des sites d'entreprises

Elle présente une simple rubrique d'offre d'emplois dans les sites internet des entreprises, pour la gestion de candidatures et de pouvoir faire découvrir l'entreprise aux candidats (activités, produits, clients, résultats économique...).⁵¹

La diffusion des offres d'emplois se fait à travers la rubrique emploi, qui permet aux candidats de consulter les offres, créer son CV et l'envoyer en ligne. Caractériser par la présence d'une page dédiée au recrutement, contenant une fenêtre de présentation de l'entreprise, le processus d'embauche, la possibilité de carrière, mobilité à l'internationale, la liste des postes ouvertes avec leur descriptions, ...), dispose d'un moteur de recherche, des applications pour tester les candidats, la possibilité d'une candidature spontanée et de suivre la candidature en ligne

3-4-Les sites et moteurs de recherche de petites annonces

Il s'agit de la version en ligne des annonces et petites annonces figurant dans les journaux et magazines spécialisés.⁵²

⁵¹ HOUHOU Okba, thèse magistère en informatique, option intelligence Artificielle et systèmes distribués, une approche basée agent pour le e-Recrutement, université mohamed khider Biskra, Algerie, 2011, p 11.

⁵² HOUHOU Okba, Ibid, p 12.

Les recruteurs diffusent leurs annonces directement, les candidats peuvent consulter les offres grâce à des moteurs de recherches, concentrant sur un secteur professionnel ou une localité géographique. Il s'agit d'un service gratuit pour les candidats.

3-4-Les serious games

De plus en plus de recruteurs s'interrogent sur l'utilisation de serious game dans leur processus de recrutement. Selon l'OQLF (Office Québécois de la Langue Française), « un serious game est une œuvre audiovisuelle interactive et ludique dont le contenu est programmé et diffusé sur un support de stockage qui en permet l'affichage sur un écran, où le joueur contrôle l'action qui s'y déroule, à l'aide d'un périphérique de jeu, dans un but de divertissement ou de compétition. ». Le serious game est un environnement d'apprentissage dans lequel de plus en plus d'entreprises investissent pour former leur personnel car celui-ci permet la mise en situation de scénario complexe et permet d'effectuer de véritables simulations. Pour le recruteur, il s'agit là d'un très bon outil de validation des acquis et des compétences des candidats. Ces jeux ont la particularité de mettre en situation les candidats et d'évaluer leur potentiel. Les serious game vont sûrement devenir l'outil indispensable du recruteur de demain. On peut supposer que dans une dizaine d'année, pour postuler à EDF, Au lieu de poser notre CV sur le site officiel de recrutement, on soit amené à créer un Personnage virtuel et à valider nos compétences à travers un jeu.⁵³

4-Les sites d'emplois en Algérie

4-1-Emploitic.com

Est un portail internet professionnel dédié à l'emploi et au recrutement en Algérie, lancé en 2006, agréé par l'état, conçu pour faciliter la recherche d'emploi aux candidats, connecter des talents et permettre aux recruteurs de trouver les profils recherchés dans les plus brefs délais. Sa mission principale « inspire success » est de participer au développement des entreprises et des individus en permettant aux uns de trouver les talents nécessaires à leur croissance, et aux autres de construire leur avenir professionnel. Sa vision est dans l'aspiration de jouer un rôle majeur sur le marché de l'emploi Algérien et d'être une entreprise reconnue,

⁵³Daphnée GODOY Mémoire Recrutement 2.0 - Talentéo - M1 RH IAE Grenoble 2014, p 33.

qui travaille pour donner un sens à ses actions et la contribution à travers différents projet de réflexion au développement de l'emploi. Ainsi que, l'innovation est au cœur de son modèle développement durable et permet d'offrir les meilleures technologies et prestation à ses utilisateurs.⁵⁴

L'emploitic offre les meilleurs opportunités du marché a tout niveau de carrière (débutant, expérimenté et cadre dirigeant), Garantir la confidentialité totale des donnés, télécharger les CV en ligne, postuler en un clic et alerte job permet de recevoir les dernières offres d'emploi directement sur la boite e-mail du candidat.

4-2-EmploiPartner.com

C'est une entreprise de recrutement généraliste agréée par l'état et partenaire de l'ANEM, qui a pour mission de dépister les meilleurs talents pour ses clients et proposer aux candidats une diversité d'annonces d'emploi dans tous les secteurs du pays.⁵⁵

4-3-Optioncarriere.com

Est un moteur de recherche d'emploi qui permet une recherche globale, rapide et précise des offres disponibles sur des milliers de sites. Il est capable de parcourir de multiples sites et de repérer toute les offres proposées afin de les référencer. Son interface simple et efficace, permet aux candidats d'être directement redirigés vers les meilleures opportunités.⁵⁶

⁵⁴ www.emploitic.com, 15/04/2018.

⁵⁵ www.EmploiPartner.com, 15/04/2018.

⁵⁶ www.Optioncarriere.com, 15/04/2018.

Conclusion

L'arrivés des NTIC dans le domaine du recrutement a permis de faire clore les concepts du e-Recrutement. Nous avons donné dans ce chapitre une revue des différentes étapes marquant l'évolution du recrutement vers l'e-recrutement qui fait l'objet principale de notre étude. Dans le chapitre suivant nous allons focaliser sur l'étude empirique de notre mémoire pour pouvoir répondre aux hypothèses lancées lors du début.

CHAPITRE 3
EVALUATION DU e-RECRUTEMENT
A LA BMT

Chapitre 3 : L'évaluation de l'e-Recrutement à la BMT

Introduction

Après avoir passé en revue dans l'approche théorique, le MRH, la politique du recrutement, le migration du recrutement vers l'e-Recrutement, il est question d'examiner sur le plan pratique cette dernière et cela à travers une étude pratique au niveau de la BMT.

Dans ce chapitre, nous allons présenter deux sections :

Une première section dédiée à :

- La présentation du lieu de stage (la BMT), son historique, son domaine d'activités, l'organigramme, ainsi que ses fonctions clés.

Une seconde section dédiée à :

- La méthodologie adoptée pour la réalisation de l'enquête. Ainsi que la présentation, analyse des données et suggestions.

Section 1 : Présentation de BMT

1. Présentation de l'organisme d'accueil:

BMT (Bejaia Mediterranean Terminal) - SPA est une jointe venture entre **EPB (Entreprise Portuaire de Bejaia)**, l'autorité portuaire qui gère le port de Bejaia et **PORTEK System and Equipment** est une filiale du groupe PORTEK, un opérateur de Terminaux à conteneurs présent dans plusieurs ports dans le monde est également spécialisé dans les équipements portuaires.

L'activité principale de BMT est la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs et le traitement dans les meilleures conditions, délais, coûts et sécurité l'ensemble des opérations qui ont un rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients.

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance et de coût.

Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaire pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.

Figure 5: La BMT et ses partenaires



Source : Document interne de la BMT.

1.1. Situation Géographique :

Implanté au centre du pays, au cœur de la méditerranée dans le nord du continent africain, le Port de Bejaia occupe une situation géographique stratégique. Il dessine un hinterland important et très vaste. La ville, le Port et le terminal à conteneurs de Bejaia disposent de ce fait de voies de communication reliant l'ensemble des routes du pays, des voies ferroviaires et à proximité d'un aéroport international.

Figure 6: Situation géographique de la BMT



Source : Document interne de la BMT.

1-Principales activités de la BMT:

Bejaia Mediterranean Terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'acconage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

2-1- Les opérations

-Opérations de planification : consiste à la planification des escales, des opérations déchargement/chargement des conteneurs à bord des navires, organisation du parc ou zone a conteneurs et la planification des ressources humaines(équipes) et logistiques.

-Opérations de manutention : La réception des navires à conteneurs et les opérations de débarquement/embarquement a bord du navire.

-Opérations d'acconage : Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage et conteneurs frigorifiques vers la zone « reefers ». La mise à disposition des conteneurs aux services de contrôle aux frontières, les conteneurs vides pour empotage. Ainsi que le suivi de livraisons et des dépotages, la restitution pour la mises à quai pour embarquement, la gestion des conteneurs dans les zones de stockages et d'assuré la sécurité absolue sur le terminal.

2.2. Les équipements de la productivité de BMT

BMT avait procédé à la définition et à l'achat de produits, équipements, et de systèmes de gestion du terminal permettant d'atteindre une très bonne productivité dans l'exploitation et une efficacité dans les opérations de traitements des conteneurs et un système de télésurveillance pour assurer la sécurité de la marchandise les systèmes en question sont :

- Un système logiciel pour la gestion des opérations du terminal
- Un système de communication de données se terrain en temps
- Un système de positionnement des transporteurs et de conducteur
- Un système de supervision des équipements et des infrastructures
- Une télé surveillance du parc et de ses périmètres

2-3-Les objectifs et les acquis de BMT

2-3-1- Les objectifs :

BMT a pour objectif de faire de son terminal à conteneur une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur.

La mise à disposition d'une nouvelle technologie dans le traitement du conteneur pour :

- Un gain de productivité et la réduction des coûts d'escale
- Une fiabilité de l'information et un meilleur service à la clientèle
- Faire face à la concurrence nationale et internationale et propulser le terminal au stade international
- Gagner des parts importantes du marché en ciblant 150 000 EVP à partir 2008 et entre 5% 10% de la part du marché
- Augmenter la productivité de la manutention en développant le transport
- Améliorer le rendement et écourté les temps d'escale
- Mettre en place des procédures efficaces de gestion et une prestation de service répondant aux normes universelles
- Satisfaction complète de la clientèle et usagers portuaires en qualité de transport et de manutention.
- Prise en charge totale et entière des soucis des consignataires pour toute collaboration concernant l'état des conteneurs.
- Tenir l'engagement d'assurer un service de qualité dans les meilleurs délais
- Offrir un niveau élevé de l'efficacité opérationnel des clients, avec amélioration des services et d'adopter une politique d'écoute pour répondre aux besoins des clients.
- Obtenir l'excellence dans la gestion des opérations terminales
- Créer de l'emploi

2-3-2-Les principaux acquis : Les performances réalisées depuis la mise en concession de BMT :

- Augmentation de rendement de 8–10 à 25-30 unités de conteneurs / H
- Croissance de trafic conteneurs de 100.050 EVP (2007) à 120 000 Evp
- Réduction importante des séjours à quai des navires 25 h à 12 heures
- Formation du personnel aux nouvelles technologies de manutention et de gestion du terminal
- Accélération des formalités douanières grâce à l'installation du guichet unique

3-L'organisation de BMT:

3-1-Les Différentes Structures de BMT

3-1-1- La direction générale

A sa tête le Directeur Général qui gère la société BMP Spa, à le pouvoir de décision, administre l'entreprise, assigne des directives au directeur Général Adjoint qui fait la liaison et coordonne entre les différentes directions de BMT.

3-1-2- Direction des Ressources Humaines et Moyens

En raison de la vacance du Poste de Directeur RHM, La Direction des Ressources Humaines et Moyens est assuré temporairement par le Directeur Général Adjoint (DGA). La DRHM est placé sous l'autorité directe de la DGA, Sa mission est de mettre en œuvres des systèmes de gestion intégrée à la stratégie de BMT pour atteindre ses objectifs et qui traduisent une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel.

3-1-3- Direction des Finances et Comptabilité

La mission de La Direction des Finances et Comptabilité est :

- Veiller à l'adéquation de la politique financière de l'entreprise avec les objectifs globaux;
- Coordonner et suivre les relations avec les institutions financières;
- Assurer les relations avec les banques, et les administrations fiscales et parafiscales;
- Assurer le recouvrement des créances de toute nature;

- Etablir et suivre les budgets et les plans de financement;
- Elaborer les plans de financement en assurant l'actualisation et l'exécution;
- Déterminer, rechercher et négocier les financements les plus appropriés en relation avec les établissements concernés;
- veiller à l'application des règles comptables et à la tenue correcte des livres au sein de la société;
- Elaborer le bilan et autres états financiers et comptables;
- Etablir et analyser le bilan de fin d'année

3-1-4- Direction Marketing : la Direction Marketing est restructurée récemment après la jonction des trois départements (Commercial + Marketing + Informatique), sa mission est de :

- Élaboration une politique commerciale et tarifaire.
- Élaboration du plan marketing.
- Coordonner et veiller à la bonne exécution des actions marketing.
- Assumer le rôle de représentation de l'entreprise en Algérie et à l'étranger.
- Participer à l'élaboration du Business Plan.
- Assurer la veille technologique en matière de la communication et de l'information.
- Elaboration des plans d'action de l'entreprise en termes d'efficacité, de facturation, de recouvrement et d'amélioration de la relation avec les clients.
- Administration du système logiciel CTMS

3-1-5- Direction des Opérations: la mission de la Direction des Opérations est de :

- Assurer la planification des escales, du parc à conteneurs et la planification des ressources (équipes et équipements).
- Prendre en charge les opérations de manutentions, comme la réception des navires porte conteneurs et leurs chargements et déchargement.
- Suivre les opérations de l'acconage tel que : le suivi des livraisons, dépotages, restitutions du vide et le traitement des conteneurs frigorifiques

3-1-6- Direction Technique : la mission de la Direction Technique est d'assurer une maintenance préventive et curative des engins du parc à conteneurs.

3-2-Organisation de la structure concernée par l'étude

Le service des Ressources Humaines est composé de 03 sections :

- Section du personnel.
- Section Paie.
- Section des Prestation Sociales et de la Formation

Ces différentes structures ont pour objectif la mobilisation et développement des ressources humaines pour être efficace et efficient, fonctionne en ligne de la stratégie de BMT. Cette Structure est dirigée par le Chef Service des Ressources Humaines, qui travail sous la responsabilité du Directeur des Ressources Humaines et Moyens et pour mission de la gestion administrative du personnel (paye, déclarations sociales, effectifs, administration du personnel, ...), la formation et les relations sociales.

3-2-1- La section du Personnel :

Doit assuré la gestion courante du personnel consiste essentiellement à appliquer des règles en fonction des modifications qui surviennent dans la situation familiale ou professionnelle du personnel. Ces modifications sont appelées « évènements d'activité » et « évènements de situation ». Ces événements concernent les aspects les plus divers de la vie du travailleur : le travail, le repos, les heures supplémentaires, l'état-civil, famille, accidents de travail, maladies et absences, classement et avancement, formation professionnelle, récompenses et sanctions.

3-2-2- La section Paie : Comme toutes les entreprises, la BMT est dotée d'un logiciel informatique PC Paie pour le traitement des salaires de ces employés. cette section gère quotidienne le calcul des droits et des obligations des employés cette gestion consiste à déterminer pour chaque travailleur lié par un contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée, ses gains et ses retenues au regard de son activité conformément : a la législation du travail, au règlement intérieur, notamment la gestion des absences et a la réglementation relative aux prélèvements obligatoires à la source des cotisations de sécurité sociale, d'impôt sur les revenus.

3-2-3 Section Prestation Sociales et de formation: elle est chargée de la déclaration des mouvements du personnel à la Caisse Nationale des Assurances Sociales : l'affiliation des nouveaux recrues, la radiation du personnel ayant cessé l'activité, la gestion des allocations familiales, la déclaration des maladies (Maternité, accident de travail et maladie professionnelle.), la Préparation des dossiers de la retraite et la préparation des dossiers du capital décès. Ainsi que le suivi et l'élaboration des programmes de formation.

Figure 7: Organigramme de la BMT



Source : Document interne de la BMT.

4-Le processus de recrutement à la BMT

4-1-Le processus du recrutement interne : cette procédure décrit le processus qui définit la gestion des recrutements internes qui s'applique à toutes les structures de l'entreprise et son processus comme suit :

Le Directeur de structure signale qu'un poste est vacant et ce pour l'un des motifs suivants : le plan de recrutement initialement établi, remplacement d'une tierce personne (Démission, Changement de poste, Promotion...) et pour renforcement d'effectifs ou nouvelle position créée.

- 1- Une fois l'accord donné par le Directeur Général, la procédure de recrutement Interne est déclenchée.
- 2- Le Directeur de Structure établit la demande de recrutement (voir annexe N°01)
- 3- La demande de recrutement dûment renseignée et signée par le Directeur de structure est transmise au Directeur Général
- 4- Si l'avis du Directeur Général est défavorable la demande de recrutement est rejetée.
- 5- Dans le cas contraire, si l'avis du Directeur Général est favorable la demande est acceptée et transmise au Service RH, contenant les exigences du poste conformément à ce qui est mentionné sur la fiche de poste.
- 6- Le Service RH diffuse l'annonce de recrutement interne à l'ensemble des structures (via affichage, E-mail)
- 7- Le Service RH reçoit les candidatures internes des différentes structures. Une fois le délai fixé sur l'annonce atteint, le Service RH établit un listing global de l'ensemble des candidatures recensées.
- 8- Le Service RH transmet le listing final des candidatures au Directeur de structure concerné par le recrutement interne.
- 9- Le Directeur de Structure étudie les candidatures reçues selon les exigences du poste.
- 10- Le Directeur de Structure sélectionne le (s) candidat (s) potentiellement apte pour le poste proposé.

- 11- Le Directeur de Structure s'entretien individuellement avec le (s) candidat(s) retenu(s)
- 12- Si l'entretien s'avère non concluant, et que l'avis du Directeur de Structure est défavorable, le candidat n'est pas retenu, et donc la recherche d'un autre candidat potentiellement apte au poste proposé parmi le listing initial s'impose. Dans le cas ou aucun des candidats n'est apte au poste proposé, la procédure de Recrutement externe est déclenchée.
- 13- Si dans le cas contraire, l'entretien s'avère concluant, et que l'avis du Directeur de Structure est favorable, les résultats de l'évaluation de l'ensemble des candidats est transmis au Directeur Général. Ce dernier après analyse du dossier administratif de l'ensemble des candidatures

Si l'avis du Directeur Général est favorable, le candidat est retenu au poste proposé, et l'accord est donné pour une promotion, Changement de poste ou Réaffectation.

Si dans le cas contraire, l'avis du Directeur Général est défavorable, le candidat n'est pas retenu, et donc la recherche d'un autre candidat potentiellement apte au poste proposé parmi le listing initial s'impose. Dans le cas ou aucun des candidats n'est apte au poste proposé, la procédure de Recrutement externe est déclenchée

- 14- Le chargé du personnel notifie la décision de changement de poste/promotion à l'intéressé, accompagnée de la fiche de poste à faire signer par l'intéressé et son Responsable Hiérarchique.

Pour les autres candidats non retenus, un courrier réponse relatif à leur candidature est établi par le Service RH, et transmis aux intéressés.

- 15- Mise en place du candidat retenu à son nouveau poste de travail.
- 16- Mise à jour de la nouvelle situation salariale de l'intéressé sur le logiciel Paie pour application.

4-2- Le recrutement externe : cette procédure décrit le processus qui définit la gestion des recrutements externe, s'applique à toutes les nouvelles recrues, son processus comme suit :

1-Le Directeur de structure signale qu'un poste est vacant et ce pour l'un des motifs suivants : le plan de recrutement initialement établi, remplacement d'une tierce personne (Démission, Changement de poste, Promotion...) et pour renforcement d'effectif ou nouvelle position créée.

2-Une fois l'accord donné par le Directeur Général, la procédure de recrutement Interne est déclenchée.

3-Dans le cas ou la recherche de candidats en interne n'est pas concluante, la procédure de recrutement externe est déclenchée.

4-Le Directeur de Structure établit la demande de recrutement (voir annexe N°01)

5-La demande de recrutement dûment renseignée et signée par le Directeur de structure est transmise au Directeur Général

6-Dans le cas ou l'avis du Directeur Général est défavorable quant au recrutement externe, la demande est rejetée.

7-Si l'avis du Directeur Général est favorable, la demande est acceptée et transmise au Service RH, contenant les exigences du poste conformément à ce qui est mentionné sur la fiche de poste.

8-Le Service RH transmet à l'Agence Nationale de L'Emploi (ANEM) l'offre de recrutement, et consulte en parallèle la Base de Données des candidatures selon le profil recherché.

9-Le Service RH reçoit les CV et candidatures par le biais de l'ANEM et/ou Base de Données Interne.

10-Le Service RH procède à l'étude des CV et Candidatures recensés.

11-Le Service RH procède à une première présélection des candidats selon les exigences du poste et le profil recherché.

12-Une fois les candidats présélectionnés, ces derniers sont soumis à un test technique selon le poste de travail

13-Le Service RH transmet les résultats des tests Technique au Directeur de Structure pour correction.

14-Le Directeur de Structure en collaboration avec son ou ses Chefs de Service procède à la correction des tests technique, et transmet les résultats et la liste des candidats retenus au Service RH.

15-Le Service RH convoque les candidats retenus à la date convenue pour la commission d'embauche.

16-Déroulement de la commission d'embauche en présence des membres ou suppléants conformément à la décision de création d'une commission d'embauche.

17-Une fois les grilles d'évaluation des entretiens d'embauche (voir annexe N°02) transmis au Service RH, ce dernier établit le PV de commission selon la formule suivante :

$$\text{Note Finale} = (\text{Test Technique} * 2 + \text{Résultats Commission d'embauche}) / 3$$

18-Le Service RH transmet le PV de la commission au Directeur Général.

19-Le Directeur Général sélectionne le (les) candidat (s) retenu (s) par ordre de mérite.

20-le Directeur Général transmet le PV de la commission au service RH dûment signé avec la liste du (des) candidat (s) retenu (s).

21-La procédure mise en Situation professionnelle est déclenchée

22-A date d'installation du candidat retenu + N (La période N est définie conformément à l'article 10 de la convention collective à savoir :

- Personnel d'encadrement : 06 Mois
- Personnel de Maitrise : 04 Mois
- Personnel d'exécution : 02 Mois

Le Service RH adresse un questionnaire Post-recrutement au Responsable de structure pour évaluation (voir Annexe N°03)

23-Le Responsable hiérarchique du candidat retenu renseigne le questionnaire Post-Recrutement.

24-Le Responsable hiérarchique du candidat retenu transmet le questionnaire au Directeur de Structure pour validation

25-Le Directeur de structure/ le Responsable hiérarchique du salarié évalué, retourne le questionnaire au Service RH dûment rempli et signé.

26-Le Service RH analyse les résultats du questionnaire post-recrutement

27-Si l'évaluation des Responsables de structure de l'intéressé est positive, ce dernier est maintenu à son poste de travail

Dans le cas contraire, si l'évaluation est négative, il est mis fin au contrat de travail du collaborateur (suivants les clauses du contrat), la procédure solde de tout compte est déclenchée.

Section 2 : Présentation et analyse de l'enquête sur le terrain

Notre étude sur le terrain est à la base de deux questionnaires à choix unique le premier est adressé aux employés de la DRH de BMT et le second pour les employés de toute catégorie de BMT.

Dans cette section, nous allons rappeler la méthodologie à suivre pour réaliser notre évaluation, en second l'analyse des données et l'interprétation des résultats de l'enquête sur le terrain auprès d'un échantillon d'employés du service ressources humaines de la BMT et ses salariés de toutes catégorie, à l'aide de logiciel de traitement de données SPSS.

1-L'élaboration et l'administration du questionnaire

1-1-présentation de l'enquête

Pour clarifier notre thème d'étude, nous avons concrétisé une enquête quantitative via deux questionnaires à choix unique. Le premier est distribué sur les employés du service RH, pour évaluer le partage de la fonction RH avec autrui au sein de la BMT, le niveau d'implémentation et d'intégration due-Recrutement, ses enjeux, l'évaluation du niveau de son intégration, sa fiabilité et sa contribution dans la recherche des compétences, Le second questionnaire est destiné au employés de toutes catégorie (cadre, maîtrise, exécution), dont l'objectif est d'évaluer le partage de la fonction RH avec la hiérarchie, le degré d'utilisation de l'internet et l'intranet qui précède leur recrutement interne ou externe, ses enjeux, sa fiabilité a la prospection des profils adéquat aux compétences recherchées.

L'objectif principal de notre enquête consiste à évaluer la contribution et le rôle de l'e-Recrutement dans l'acquisition des compétences au sein de la BMT.

1-2-préparation du questionnaire

Consiste à définir le choix de la méthode d'échantillonnage et sa taille, l'établissement du questionnaire ainsi que son objectif.

1-2-1-la méthode d'échantillonnage : une méthode peut être définie comme « l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquels une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie. Elle peut être comme réalité envisagée. »⁵⁷

⁵⁷ Grawitz Madeleine, méthodes des sciences sociales, 8^{eme} édition, Paris 1986, P443.

L'échantillonnage est une méthode qui permet de choisir un groupe d'individus qui doit être représentatif de la population objet d'enquête.

La population de notre enquête est composée de dix (10) employés du service RH et vingt (20) employés d'autres services hors RH (cadre, maîtrise, exécution) de la BMT, aux nombres total de Trente (30) personnes choisit d'une manière aléatoire.

1-2-2-L'établissement du questionnaire : peut être défini comme « un document d'organisation de l'étude, qui contient l'ensemble des questions posées aux enquêtés pour répondre aux préoccupations d'une étude ». ⁵⁸

Pour la réalisation de notre enquête, nous avons élaboré deux questionnaires, dont chacun contient quatre axes principaux composés d'une série de questions ou plusieurs types de questions sont distingués.

1-2-3-la question ouverte de type qualitatif : la personne interrogée peut choisir sa réponse parmi celles proposées ou donner une réponse nouvelle, en lui permettant d'exprimer et de développer ses idées.

Exemple : la question destinée pour les employés dans l'axe N°03 du questionnaire ;

Etes vous satisfait du traitement et de l'évaluation se votre candidature? Oui, Non, pourquoi.

1-2-4- les questions fermées dichotomiques :Ce sont des questions fermées divisées en deux parties égales, et aussi une opposition entre deux choses contraires ou l'interrogé à un seul choix de réponse.

Exemple : la question destinée pour les employés du service RH dans l'axe N°03 du questionnaire

Disposez-vous d'un système d'information des ressources humaines ? Oui, Non

1-2-5-les questions fermées multichotomiques à réponse unique : Ce sont des questions fermées auxquelles plusieurs réponses sont proposées ou l'interrogées a un choix unique.

Exemple : la question destinée aux employés dans l'axe N°03 du questionnaire

⁵⁸ TOUJINE Abdelhakim, pratique des études des marchés, éditions ENAL, Alger, 1998, P120.

Depuis combien du temps étiez-vous à la recherche d'emploi ?

1an **entre 1an-2ans** **entre 2ans- 4ans** **plus de 4 ans**

1-3-l'objectif de chaque axe de questions

-Le questionnaire destiné au employés du service RH contient quatre axes, dans l'objectifs est de :

Axe N°1 : Connaitre les informations personnelles/professionnelles des salariés, la pyramide d'âge, l'ancienneté, le genre et le statut professionnelle.

Axe N°2 : Vérification du partage de la FRH avec le niveau opérationnel.

Axe N°3 : Vérification du niveau d'implémentation des pratiques du e-Recrutement au sein de la BMT.

Axe N°4 : Evaluer la contribution de el'-Recrutement dans la recherche des compétences et sa fiabilité.

-Le questionnaire destiné aux employés hors service RH, contient quatre axes dans l'objectifs est de :

Axe N°1 : Connaître les informations personnelles/professionnelles des salariés, la pyramide d'âge, l'ancienneté, le genre et le statut professionnelle.

Axe N°2 : Vérification du partage de la FRH entre les employés et la DRH.

Axe N°3 : Vérification du niveau d'utilisation du recrutement par internet par les employés de la BMT.

Axe N°4 : Mesurer la contribution de l'e-Recrutement dans la recherche des compétences et sa fiabilité.

2-La présentation et l'analyse de données

La présentation et l'analyse des données empiriques est la phase la plus importante dans notre thématique, nous allons procéder au traitement des résultats obtenus par l'enquête, après avoir élaboré et distribué le questionnaire par nous même. Pour le dépouillement et la représentation des résultats, on a choisi le Tableur Excel, et cela dans l'objectif de vérifier le partage de FRH, le niveau d'implantation de l'e-Recrutement et l'utilisation du recrutement par internet par l'ensemble des employés. Ainsi que son rôle et sa contribution à la recherche

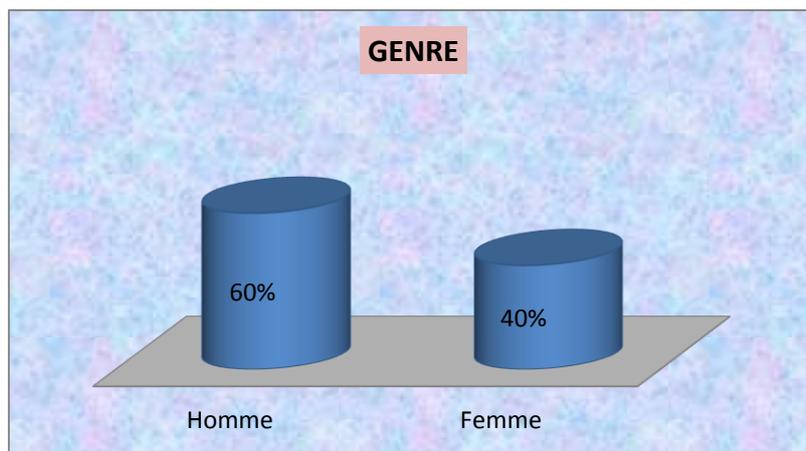
des compétences, au sein de la BMT. Pour se faire, on a opté sur deux questionnaires répartis en quatre axes principaux, le premier questionnaire est destiné aux employés du service RH (le recruteur) alors que le second est attribué aux employés hors service RH.

2-1- présentation et l'analyse des données relatives aux résultats du premier questionnaire

Axe N°1 : situation socioprofessionnelle

-Répartition selon le genre.

Figure 8: histogramme de répartition des enquêtés du service RH selon le genre

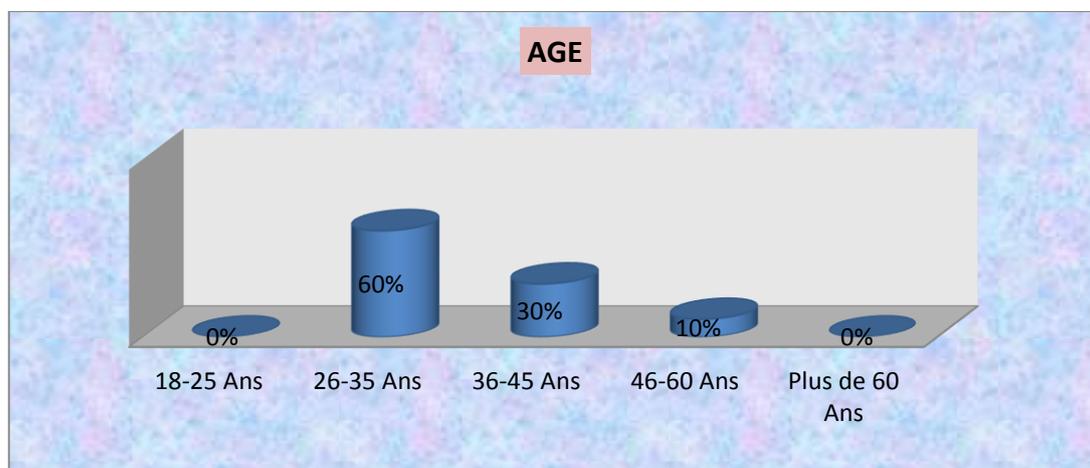


Source : établie par nous même

D'après les résultats présentée sur histogramme du genre, la majorité des interrogés du service RH sont des hommes avec un pourcentage de 60% et de 40% pour les femmes.

-Répartition selon l'âge

Figure 9: histogramme de la pyramide des âges des enquêtés du service RH

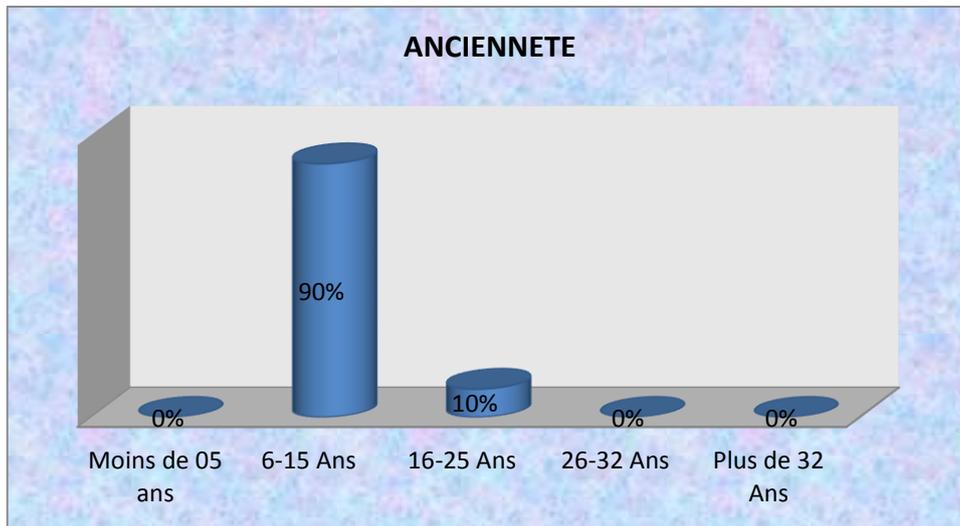


Source : établie par nous même

Histogramme de la pyramide des âges, nous montre que la majorité des enquêtés du service RH sont très jeune avec un pourcentage de 60% âgés entre 26 ans-35 ans, le reste 30% entre 36ans-45ans et 10% entre 46ans-60ans.

-Répartition selon l'ancienneté

Figure 10: histogramme de la pyramide d'ancienneté des enquêtés du service RH

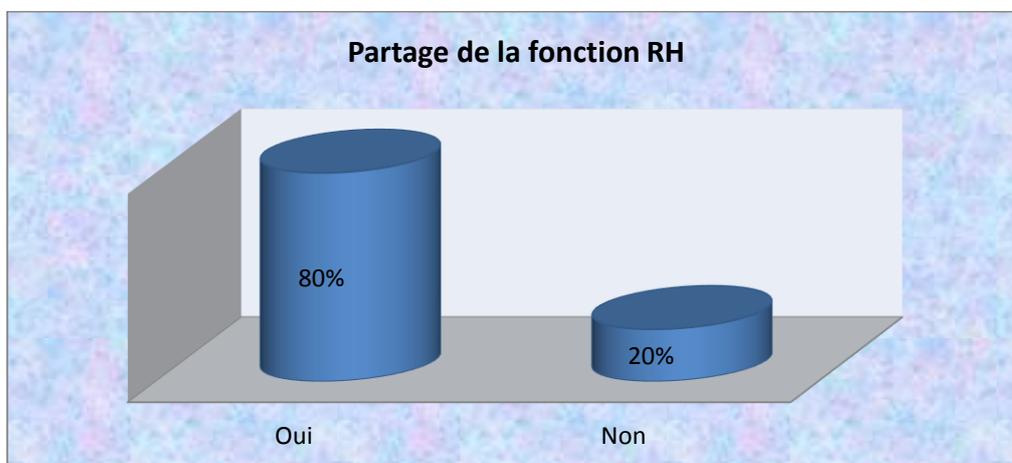


Source : établie par nous même

Cette figure, nous montre que la majorité des enquêtés ont assez d'ancienneté qui varie entre 6ans-15ans, avec un pourcentage 90% et le reste plus anciens de 10%, c'est un effectif expérimenté et présente un potentiel.

-Axe N°2 : répartition selon le niveau du partage de la FRH avec les services opérationnels

Figure 11: histogramme représentatif du niveau de partage de la fonction RH par rapport aux enquêtés du service RH

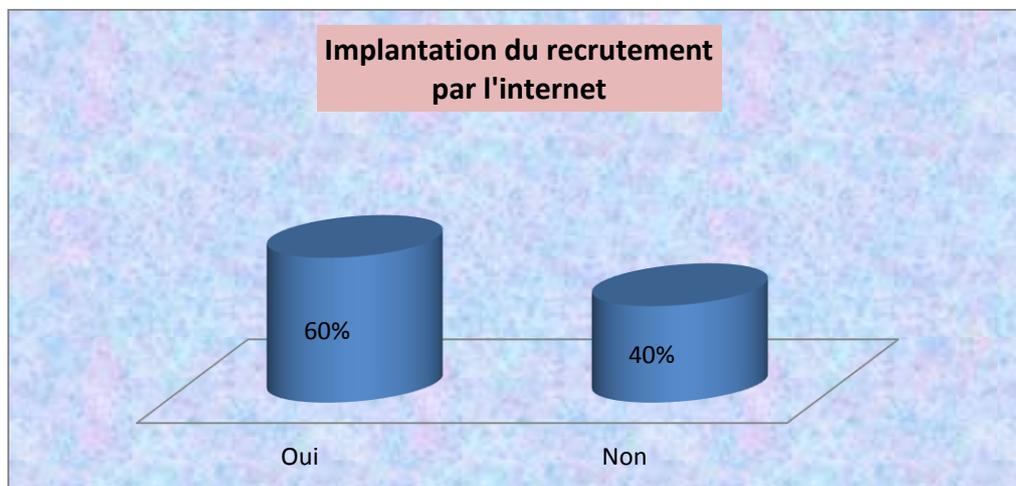


Source : établie par nous même

La représentation sur l'histogramme nous montre que 80% des enquêtés disent que la fonction RH est partagée avec l'implication des subordonnés dans la phase de définition des besoins en compétences au sein de leur service et l'élaboration de la fiche de poste ou son actualisation, ainsi que la prise de décision concernant le choix de la source de recrutement avec d'autres cadres et la capacité d'utilisation des moyens de communication interne du système de messagerie intranet. Le reste de 20% déclarent le non partage de la fonction RH, juste l'utilisation de l'Outlook par les cadres maitrise RH.

-Axe N°3 : Répartition selon le niveau d'implémentation de l'e-Recrutement

Figure 12: histogramme représentatif du niveau d'implémentation de l'e-Recrutement



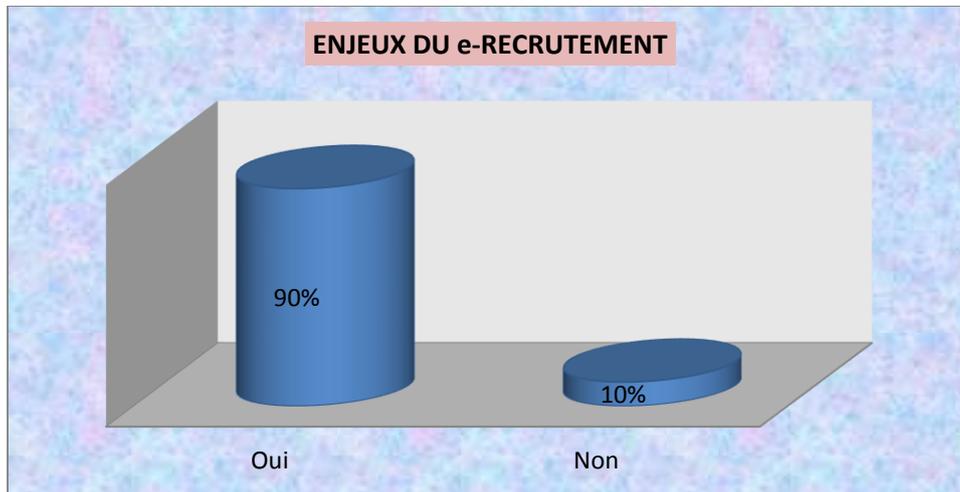
Source : établie par nous même

D'après les enquêtés, l'existence du SIRH, site internet adéquat dédié au recrutement et la diffusion des offres d'emplois sont confirmés, tandis que la majorité des enquêtés confirme les autres fonctionnalités à 60% tels que l'utilisation de l'internet pour tous les recrutements, la maitrise des outils du recrutement électronique, les réponses aux candidatures en ligne ou spontanée, la diffusion des annonces de recrutement en interne sur le réseau intranet de la BMT. Ce qui traduit, d'après les enquêtés, que la BMT dispose d'un capital humain compétent dans la maitrise des technologies de la communication et d'information au service de l'entreprise d'une part et à ses collaborateurs d'autre part à travers le bouleversement du paysage du recrutement classique par ses outil très efficaces qui permettent un gain de temps, d'espace, d'argent, l'enrichissement de la banque de candidature et de potentiel. Le reste de 40% n'utilisent pas les outils du e-Recrutement et déclarent que leurs recrutements a été fait par la

voie de l'agence nationale d'emploi (ANEM) et le bureau de mains d'œuvre. Ainsi que l'absence de logiciel de tri, de sélection et de réponse en ligne de candidature qui peut servir aux entreprises qui recrutent de masse et nouvellement créé.

Axe N°4 : les enjeux de l'e-Recrutement pour la BMT

Figure 13: histogramme représentatif des enjeux de l'e-Recrutement



Source : établie par nous même

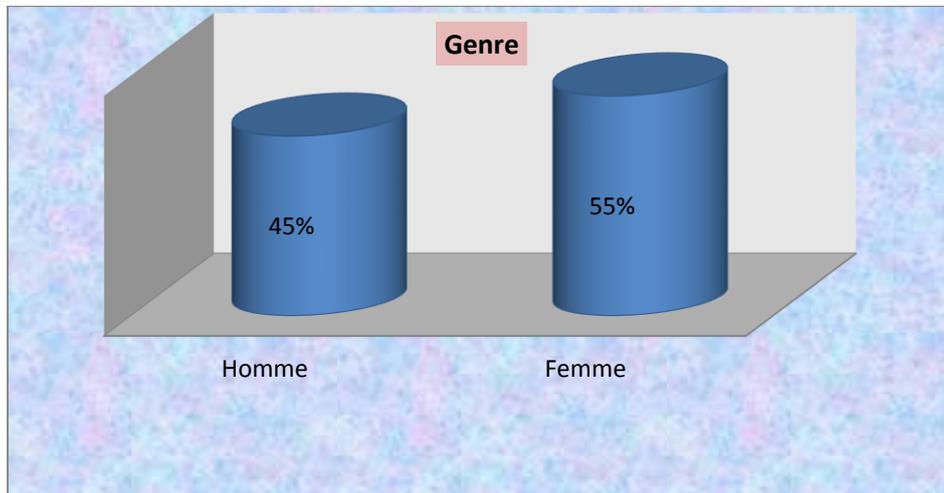
D'après les résultats de l'enquête, on constate que 90% de notre populations d'étude confirme la fiabilité du e-Recrutement et sa contribution positive dans la recherche des compétences. Ainsi qu'il permet le gain du temps, la réduction des couts, faire obstacle à la discrimination, une transparence avec tous les candidats, le développement de son image employeur et le marketing RH. Cette population représente en fait des internautes habitués à se connecter aux réseaux sociaux et au marché du travail numérique. Le reste infirme les avantages de l'e-Recrutement et son rôle dans la recherche de compétences et présente une satisfaction par rapport aux méthodes de recrutement classique, en ignorant la connexion avec les nouveaux outils de recrutement électronique.

3-1- Présentation et l'analyse des données relatives aux résultats au deuxième questionnaire :

Axe N°1 : situation socioprofessionnelle

-Genre : répartition selon le genre.

Figure 14: histogramme de répartition des enquêtés hors service RH selon le genre.

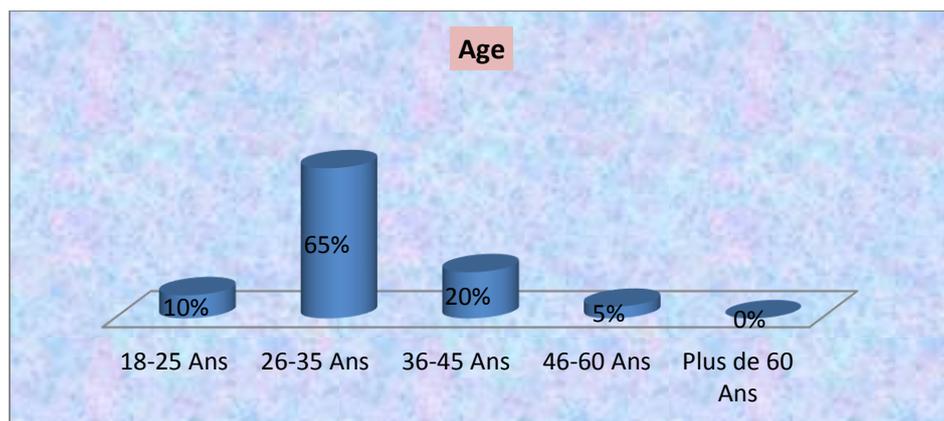


Source : établie par nous même

D'après les résultats présentée sur histogramme du genre, la majorité des interrogés des services hors RH sont des femmes avec un pourcentage de 55% et de 45% pour les hommes.

-Répartition selon l'âge :

Figure 15: histogramme de la pyramide des âges des enquêtés hors service RH



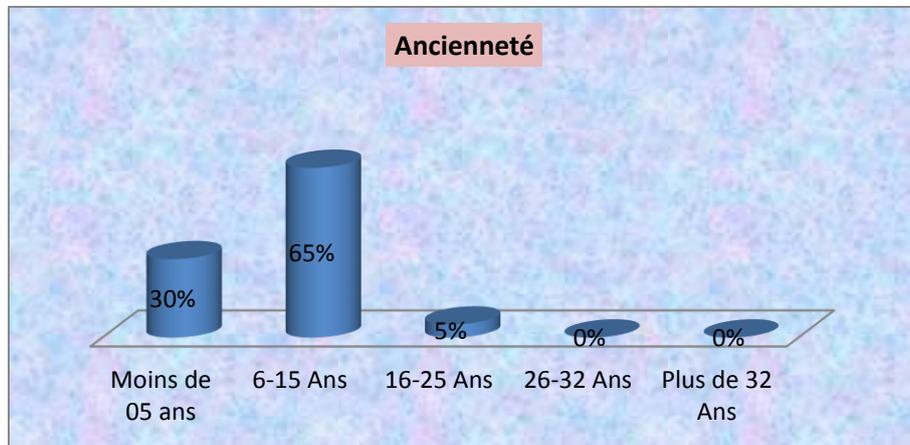
Source : établie par nous même

Histogramme de la pyramide des âges, nous montre que la majorité des enquêtés hors service RH sont des jeunes cadre, agent de maîtrise et exécution, avec un pourcentage de 10%

moins de 25 ans et de 65% âgés entre 26 ans-35 ans, tandis que le reste 20% entre 36ans-45ans et 5% entre 46ans-60ans, qui présente la population sur le point de départ à la retraite.

-Répartition selon l'ancienneté

Figure 16: histogramme de la pyramide d'ancienneté des enquêtés hors service RH.



Source : établie par nous même

Cette figure, nous montre que la majorité des enquêtés ont assez d'ancienneté qui varie entre 6ans-15ans, avec un pourcentage 65% et le reste plus expérimenté de 5%, c'est un effectif dotés expérience professionnelle, de technicité et présente un potentiel. Ainsi que des jeunes recrutés avec moins d'expérience de 30%.

-Répartition selon la catégorie professionnelle

Figure 17: histogramme de la catégorie professionnelle des enquêtés hors service RH

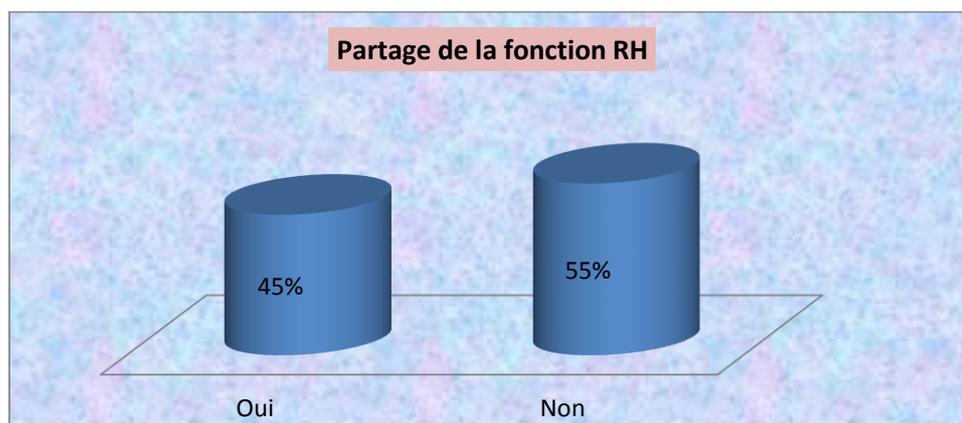


Source : établie par nous même

Cet histogramme nous montre que le personnel interrogé est de 40% des cadres, le reste est réparti en 25% agent de maitrise et 35% agent d'exécution.

-Axe N°2 : répartition selon le niveau du partage de la FRH avec les services opérationnels

Figure 18: histogramme du niveau de partage de la FRH avec les autres services

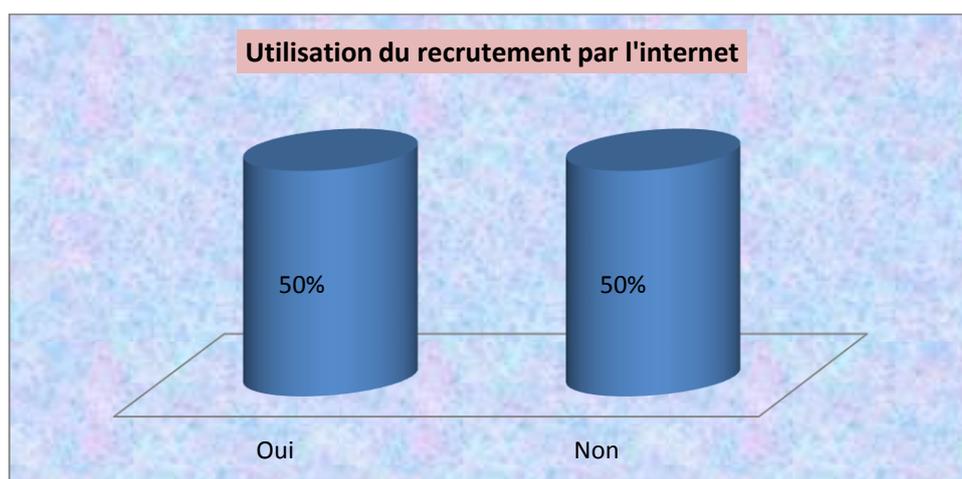


Source : établie par nous même

La représentation de l'histogramme nous montre que 55% des enquêtés confirment que la fonction RH n'est pas partagée avec eux, dans la phase de définition des besoins en compétences au sein de leur service et l'élaboration de la fiche de poste ou son actualisation, ainsi qu'ils ont pas suivis des formations sur l'utilisation des moyens de communication interne du système de messagerie intranet. Le reste de 45% déclarent que la fonction RH est partagée avec eux dans les différentes phases de recrutement, tandis que toute la population est satisfaite de la communication avec la DRH. Traduite par le partage de FRH avec le niveau opérationnel.

-Axe N°3 : Répartition selon le niveau d'implémentation de l'e-Recrutement

Figure 19: histogramme représentatif du niveau d'utilisation de l'e-Recrutement



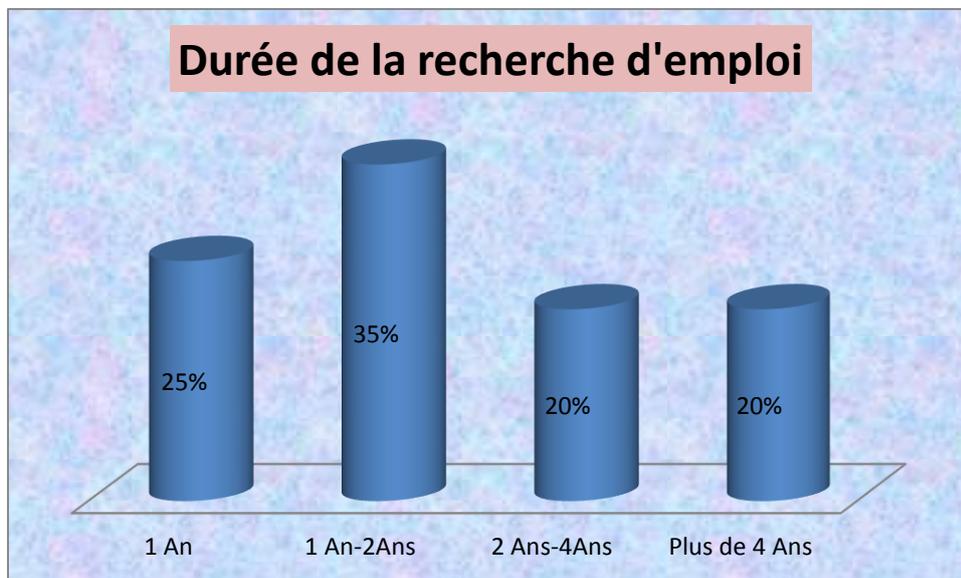
Source : établie par nous même

D'après les enquêtés, l'existence du SIRH, site internet adéquat dédié au recrutement et à la diffusion des offres d'emplois ainsi qu'un système de messagerie électronique Outlook est confirmé, alors que la moitié de 50% des enquêtés utilisent les outils de e-Recrutement dans

leurs recherches d'emploi avant leurs recrutements et la postulation de leurs CV en cas de candidatures internes via l'intranet et présentent une satisfaction de l'évaluation de leurs candidatures. Le reste de 50% n'utilisent pas les outils du e-Recrutement et déclarent que leur recrutement a été fait par la voie de l'agence nationale d'emploi (ANEM) et le bureau de main d'œuvre. Ainsi que l'absence d'utilisation du logiciel de tri, de sélection et de réponse en ligne de candidature. D'après les enquêtés du service RH, ces procédures peuvent servir aux entreprises qui recrutent de masse et nouvellement créer.

-Répartition selon la durée dans la recherche d'emploi

Figure 20: histogramme représentatif selon la durée dans la recherche d'emploi

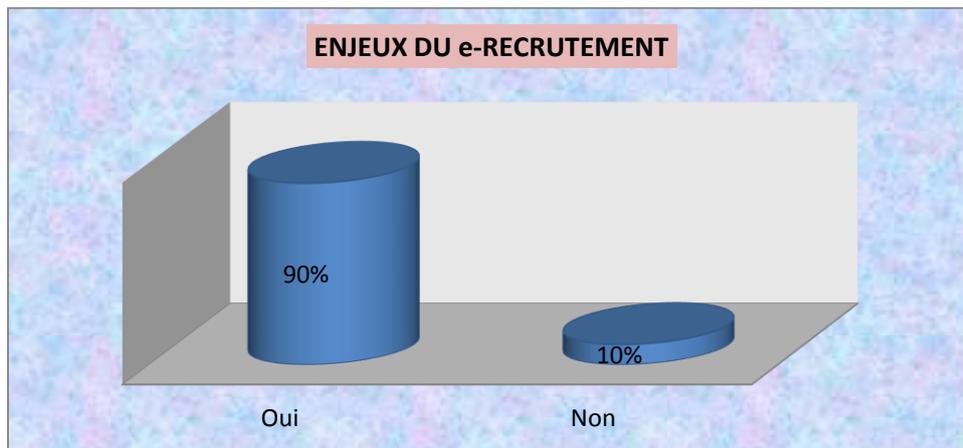


Source : établie par nous même

Cette figure, nous montre que 35% des enquêtés sont passés entre 1ans-2ans, 25% en moins d'un an, 20% entre 2ans-4ans et le reste 20% ont restés plus de 4 ans dans la recherche. La majorité des interrogés étaient inscrits dans l'agence nationale d'emploi (ANEM).

Axe N°4 : les enjeux de l'e-Recrutement pour la BMT

Figure 21: histogramme représentatif des enjeux du e-Recrutement

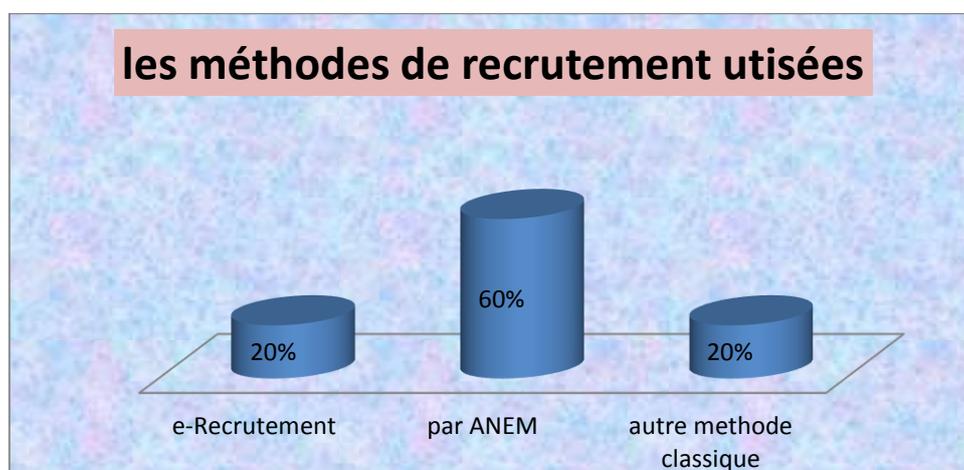


Source : établie par nous même

D'après les résultats de l'enquête, on constate que 90% des interrogés ont recours au recrutement par internet confirment la fiabilité du e-Recrutement et sa contribution positive dans la recherche de compétences. Ainsi qu'il permet le gain du temps lié au intermédiaire et la construction d'une relation directs employeur-candidat, la réduction des couts, faire obstacle à discrimination, une transparence avec tous les candidats, le développement de son image employeur et le marketing RH. Cette population constitue des internautes habituellement connectés aux réseaux sociaux et sur le marché du travail numérique. Le reste nie les avantages de l'e-Recrutement et son rôle dans la recherche des compétences et présente une satisfaction par rapport aux méthodes de recrutement classique et l'ANEM.

-Répartition selon les méthodes de recrutement de l'échantillon total de notre étude.

Figure 22: histogramme représentatif des méthodes de recrutement

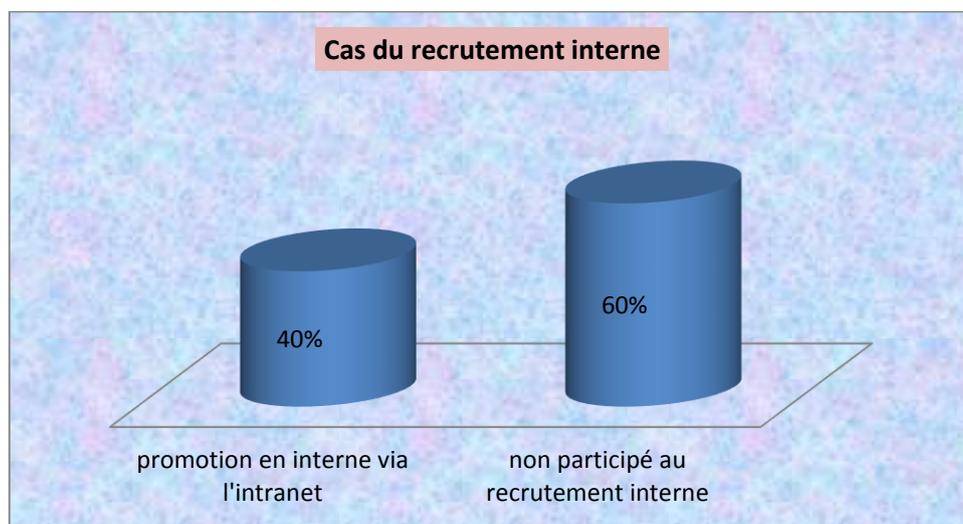


Source : établie par nous même

D'après cette figure, 20% des enquêtés étaient recrutés via l'internet, le reste 60% par voie de l'ANEM et de 20% par autre méthode telles que le courrier postale, la cooptation et par apprentissage. Ce qui traduit par la diversité des méthodes de recrutement utilisées est justifié par le cadre légale, qui exige le passage des entreprises à la diffusion des offres d'emploi à l'ANEM. D'après monsieur le DRH, la satisfaction en compétences recherchées via l'ANEM est à 50%, le reste des compétences recherchées est satisfaites par la voix du recrutement classique. Tandis que 20% des compétences recherchées sont satisfaites via les CV envoyé par le site internet de l'entreprise et d'après les réponses des enquêtés par la création d'un avantage d'intérêt sur internet.

-Répartition selon la promotion en interne de l'échantillon total de notre étude

Figure 23: histogramme représentatif des enjeux de l'e-Recrutement



Source : établie par nous même

D'après la figure 40% des interrogés ont bénéficiés d'une promotion par biais du recrutement interne diffusé via le système de messagerie électronique de la BMT et par le tableau d'affichage, pour donner plus de transparence vis-à-vis des partenaires sociaux et la fidélisation des salariés.

3-Interprétation et suggestion

L'analyse des résultats obtenus par notre enquête nous a fourni des réponses à propos du degré d'implantation et d'utilisation des outils du e-Recrutement au niveau de la BMT concernant les employés représentant l'échantillon interrogé, nous à permis de faire la synthèse suivante :

3-1- le niveau du partage de la fonction RH

D'après les résultats de notre analyse de l'enquête sur le partage de fonction RH avec le niveau opérationnel, le constat concernant le partage de chacune de ces pratiques qui sont : l'implication des subordonnés dans la phase de définition des besoins en compétences au sein de leurs services, dans l'élaboration de la fiche de poste et son actualisation, l'utilisation du réseau intranet de l'entreprise et le système de messagerie électronique (Outlook), ainsi que la prise de décision sur la source du recrutement avec d'autres cadres. Toutes ces pratiques sont partagées entre la DRH et le niveau opérationnel avec un pourcentage de 45%. Ainsi que, les enquêtés relevant de DRH réaffirment leurs implication dans ces différentes pratiques, et le partage de fonction RH avec d'autre cadres et subordonnés, ces derniers déclarent leurs satisfaction totale de la communication avec la DRH.

Cependant nous avons décelé quelque anomalies sur le partage de la fonction RH par rapport à l'utilisation des moyens de communication interne tels que l'intranet et le système de messagerie électronique qui ne sont pas généralisés à tous les services, d'après le chef département RH, la possibilité d'avoir la capacité d'associer plusieurs utilisateurs à l'information dans un délais réduit en gardant la traçabilité.

Nous suggérons à la BMT d'avoir un intérêt d'actualiser son réseau intranet après la mise à jour du SIRH global généralisé sur tous les départements et l'accès sera à tout le monde via un compte personnalisé pour chaque utilisateur.

3-2-le niveau d'implémentation du recrutement par internet

A partir des analyses sur l'existence des outils e-Recrutement, le constat concernant le degré d'implémentation de chacun de ses outils dans la BMT est : la disposition d'une plate forme e-Recrutement ou site internet BMT adéquat, un SIRH, utilisation de l'internet pour tous les recrutements, le suivi des formations sur la maîtrise des outils de recrutement électronique, la diffusion des annonces d'emploi en interne via l'intranet. L'existence de toutes ses pratiques sont confirmées par la majorité des interrogés du service RH et la moitié des employés d'autre service utilisent ces outils. Traduite par l'habitude de ses salariés à se connecter au marché du travail en interne ou en externe. Le reste n'utilise pas le recrutement électronique et ses outils, cela est justifié par les exigences légales de l'ANEM qui présente un obstacle à la recherche du haut potentiel, d'après monsieur le DRH, l'ANEM présente une satisfaction à 50% des compétences recherchées au profil de la BMT. Et dans le cas de la prospection d'une

compétence rare, l'entreprise procède à la création d'un avis de manifestation d'intérêt sur internet sans recours au cabinet d'emploi qui présente un cout pour l'entreprise.

Cependant nous avons décelé certaines anomalies relatives a l'utilisation du logiciel de tri et de sélection de candidatures et les réponses aux candidatures en ligne ou spontanées ne sont pas opérationnel.

Nous suggérons à la BMT de mettre en œuvre d'un projet de mise à jour des procédures internes de recrutement, la mise en place d'un nouveau SIRH global généraliser et relier a l'internet. Ainsi que le développement de la plate forme de l'e-Recrutement pour rester connecter et attractif sur le marché du travail, et par la formation et la sensibilisation du personnels en terme de recrutement électronique.

3-3-Les enjeux du e-Recrutement pour la BMT

D'après les résultats de notre analyse, la majorité des interrogés confirment les avantages perçus concernant le gain du temps pour le processus de recrutement, le cout réduit, un obstacle à la discrimination, une transparence avec tous les candidats, développer son image employeur et le marketing RH, sa fiabilité et sa discrétion, ce qui traduit par sa contribution positive dans la recherche des compétences et le bouleversement du paysage du recrutement classique. Tandis que, le recrutement par internet est un outil très efficace, d'après les enquêtes ; il permet un gain de temps, de l'argent, d'espace, d'enrichissement des centres ou des banques de candidatures et de potentiel. Le recrutement électronique valorise la mission de la DRH et son rôle dans l'épanouissement, le succès et la réussite de l'entreprise,.

Nous suggérons que pour avoir plus d'efficacité au recrutement, la BMT doit réorganiser le poste de recrutement par la création d'un nouvelle section chargée du recrutement et de mettre à sa disposition la plateforme du recrutement pour être proactif en cas d'urgence. Et aussi, de renforcer la présence de l'entreprise sur l'internet a l'aide des interfaces Web et les réseaux sociaux (facebook, twitter) les plus ciblés par le public pour le développement de son image employeur et pour l'attraction des talents sur le marché du travail.

Procéder a la mise en place d'un Audit interne régulier du recrutement pour vérifier la bonne application des procédures, la détection des écarts par rapport aux objectifs et les moyens alloués, afin de proposer des solutions correctives. Ainsi que, de rester en veille avec son

environnement externe pour diagnostiquer les couts des recrutements chez les concurrent et de mettre en œuvre un générateur de statistiques permettant de réaliser des reportings détaillés.

Conclusion

En guise de conclusion de ce chapitre, et selon notre diagnostic interne au sein de l'entreprise, nous avons constaté que la BMT accorde beaucoup d'importance à la pratique de l'e-recrutement malgré l'insuffisance au niveau de son utilisation. Ainsi nous avons constaté d'après les résultats de l'enquête, que le niveau de satisfaction des enquêtés quant à la recherche électroniques est assez conséquent. En final nous avons proposé des suggestions pour la bonne pratique de ce nouveau mode de recrutement.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion Générale

A travers ce travail de recherche nous avons pu cerner la question du e-Recrutement et son rôle dans la recherche des compétences au sein d'une entreprise, en l'occurrence la BMT et d'entourer après une revue littérature les concepts du management des ressources humaine (MRH) et du recrutement, ainsi que les NTIC et celles du e-Recrutement.

Concernant notre cas pratique, le stage effectué au sein de la BMT, qui nous a permis de nous familiariser avec les pratiques du recrutement électronique et de nous situer dans notre travail, en se fixant l'objectif principal d'évaluer les pratiques de l'e-Recrutement, de mesurer le degré de son intégration dans ladite entreprise, son rôle ou sa contribution dans la recherche des compétences et par la suite proposer des suggestions pour agir positivement sur les enjeux liés à ces pratiques à partir de l'émission d'hypothèses que nous avons vérifiées à travers d'une enquête menée auprès des employés.

Malgré l'impossibilité d'accéder au chiffres réels de la fréquence de recrutement au sein de la BMT pour les années précédentes, les données recueillies relatives à la vérification des hypothèses ont été collectées auprès d'un échantillon global constitué d'une trentaine (30) de personnes scinder en deux catégories principales : services RH et Employés hors RH. Les travaux que nous avons effectués nous ont permis de tirer certaines conclusions qui nous permettent de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses. Ainsi ; Concernant l'évaluation de la contribution des pratiques de l'e-recrutement dans la recherche des compétences au sein de la BMT, nous avons inventorié ce qui suit :

L'hypothèse n°1 selon laquelle : L'entreprise Algérienne BMT utilise elle le e-Recrutement comme un outil de recherche des compétences est vérifié, Le recrutement classique reste toujours d'actualité à cause de la demande de plus en plus forte de travailleurs journaliers auxquels il est difficile d'imposer cette politique à cause du degré d'instruction légale dans ce domaine par l'ANEM.

Le traitement du questionnaire sur l'utilisation de l'e-recrutement à la BMT a démontré que 60% des enquêtés au service RH confirment l'existence du e-recrutement au niveau de la BMT, tant dis que pour les employés 50 % confirment l'avoir utilisé lors de leurs

recrutement interne ou externe et 20% des employés interrogés étaient recrutés via le site internet de la BMT.

L'hypothèse n°2 selon laquelle : Le e-recrutement contribue positivement dans la recherche du capital humain qualifié à la BMT, est vérifiée sur 90% des interrogés ont affirmés cette hypothèse par le gain du temps, le coût réduit, la transparence avec tous les candidats avec la création d'une relation directe employeur-candidat sans intermédiaire et mettre fin aux relations personnelles dominantes dans le recrutement classique, de faire obstacle à la discrimination, de développer son image employeur et le marketing RH pour être attractif sur le marché de travail numérique.

Le niveau de connaissance de l'outil informatique très bas de certains demandeurs d'emploi, ainsi que la faible couverture du pays par le réseau internet fait que l'e-recrutement reste un privilège pour une certaine catégorie de personnes, généralement celle qualifiée.

Pour conclure notre travail, ce qu'il faut retenir est l'apport principal de notre mémoire dans la compréhension des concepts clés du recrutement et son passage à l'e-Recrutement dans l'approfondissement de notre bagage théorique ainsi que pratique.

Nous suggérons à l'entreprise BMT d'améliorer l'envoi de la candidature : la difficulté se situe au niveau des candidats qui postulent pour les postes de manœuvres journaliers et de dockers n'ont aucune qualification dans l'utilisation de la base de données sur le site internet BMT et de CV théque. Et aussi de relier sa plateforme de recrutement à celle de l'ANEM et la réception des candidatures par voie électronique pour mettre fin aux supports papiers en réduisant le temps d'envoi et de traitement des candidatures, le coût du processus, de faire un obstacle aux relations personnelles et la subjectivité qui caractérisent le recrutement classique. Tandis que, l'e-Recrutement favorise l'objectivité, de faire obstacle à la discrimination, la promotion de la diversité, la discrétion et la protection de la vie privée des candidats.

Le travail présentée n'étant pas une tâche aisée vue les contraintes d'accès à l'information ainsi que le temps réduit de notre mémoire.

Ce travail pourra servir de base à d'autres travaux futurs dans le but d'amélioration et de complément.

Bibliographie

-Ouvrage :

1. ALAIN Gavand, le recrutement, 11^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2009.
2. ANGLEBERT. J, et al, TCP/IP Internet/Intranet/Extranet, institut de la Gestion publique et du Développement économique, paris, Novembre 2001.
3. ANNICK Haegel, toute la FRH, 3eme édition, Dunod, Paris, 2010, 2016.
4. BELKHIRI, Ali. - op-cit
5. BERNARD Martory, DANIEL Crozet, GRH, 8^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013.
6. BOURDEA.W, BRODERIK.R, technologie de l'information et compétitive, Paris, 2001.
7. CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALONG, la GRH, 4^{ème}édition, Dunod, Paris, 2012.
8. CHOLE GUILLOT Soulez, la GRH, 8^{ème} édition, Gualino, Eboué, 2015.
9. FRANK Bournois, SEBASTIEN Point, JACQUES Rojot, JEAN-LOUIS Scaringella, Les meilleures pratiques RH, édition d'organisation groupe Eyrolles, Paris, 2007.
10. GERARD Pietrement, le SIRH, magnad Vuibert, Paris, 2012.
11. GRAWITZ Madeleine, méthodes des sciences sociales, 8^{ème}édition, Paris, 1986.
12. GUNIA Nadège, La fonction RH face aux transformations organisationnelles des entreprises, impacts des NTIC, thèse de doctorat en science de gestion, université de Toulouse 1, France, avril 2002.
13. JEAN-MARIE Peretti, Dictionnaire des RH, 2eme édition, Vuibert, paris, 2001,
14. JEAN-MARIE Peretti, GRH, 19^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2012.
15. JEAN-MARIE Peretti, GRH, 20^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2015.
16. JEAN-PIERRE Citeau, GRH ; principes généraux et cas pratiques, 4^{ème} édition : Armand Colin , paris, 2002.
17. JOHN Daniel, technologie de l'information et de la communication en éducation, édition, Paris, 2004
18. MEKHNACHĪ Karim. « E-économie ». Édition d'organisation, Paris, 2000.
19. QUELENNEC Claude, « ERP, levier de transformation de l'entreprise », édition Lavoiaer, Paris, 2007.
20. SEKIOU Lakhdar et autre, GRH, Edition de Boeck, Bruxelles, 2004.
21. Sellami, K., Ait-Ikhlef, N., & Azzi, A. (2011). Modélisation de procédés logiciels à base de réseau de Petri: conception et réalisation d'un modèle de procédé logiciel pour le développement de logiciels de qualité. Éditions Universitaires Européennes.
22. TOUJINE Abdelhakim, pratique des études des marchés, éditions ENAL, Alger, 1998.
23. WASSERMAN.S, Faust.K, social network analysis, cambridge university press, Cambridge, 1994.

Memoire

1. Daphée Godoy Mémoire recrutement 2.0-Talentéo-M1 RH IAE Grenoble 2014.
2. Chaher HAMOUDI, and Mounir SAYAH. L'impact du e-recrutement sur le marché du travail, cas : Cevital. Diss. Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2017.
3. HOUHOU Okba, thèse de magistère en informatique, option intelligence Artificielle et systèmes distribués, une approche basée agent pour le e-Recrutement, université Mohamed Khider Biskra, Algerie, 2011.
4. RACHEDI Abdelkader, l'impact des TIC sur l'entreprise, thèse de magister, université de Saida, Algerie, 2006.

Article :

1. IFRI Soraya, Sellami Khaled, & Kassa Rabah,(2014, Juin), TIC , technologies émergentes et Web 2.0 ; quel impact en insertion professionnelle des jeunes diplômés. In Séminaire National : Insertion socioprofessionnelle et employabilité des jeunes diplômés, At Bejaia , Algeria .
2. KAHLANE Akli (Digital Transformation), (2018, Juin) La transformation numérique en Algérie, un état des lieux. In Séminaire National L'Economie Numérique en Algérie : enjeux et perspectives (SNEN2018), At Bejaia , Algeria .
3. LAURENT besson et Jacques digout, e-Recrutement, lire agir www.vuibert.fr. (consulté le 13/05/2018)

Sites internet (consultés le 13/05/2018) :

1- www.emploiitic.com

2- www.emploiPartner.com

3- www.Optioncarriere.com

4-www.cairn.fr

5-www.google scholar.com

Table des figures

| | |
|--|------------------------------------|
| Figure 1: Adéquation ressources / besoins | 21 |
| Figure 2 : La GPEC | 23 |
| Figure 3 : Les 5 raisons d'une politique de recrutement..... | 28 |
| Figure 4 : Les méthodes de recrutement. | 34 |
| Figure 5: La BMT et ses partenaires | 60 |
| Figure 6: Situation géographique de la BMT | 60 |
| Figure 7: Organigramme de la BMT | 67 |
| Figure 8: histogramme de répartition des enquêtés du service RH selon le genre..... | 75 |
| Figure 9: histogramme de la pyramide des âges des enquêtés du service RH | 75 |
| Figure 10: histogramme de la pyramide d'ancienneté des enquêtés du service RH | 76 |
| Figure 11: histogramme de la pyramide de catégorie professionnelle des enquêtés du service RH | Erreur ! Signet non défini. |
| Figure 12: histogramme représentatif du niveau de partage de la fonction RH par rapport aux enquêtés du service RH | 76 |
| Figure 13: histogramme représentatif du niveau d'implémentation du e-Recrutement..... | 77 |
| Figure 14: histogramme représentatif des enjeux du e-Recrutement..... | 78 |
| Figure 15: histogramme de répartition des enquêtés hors service RH selon le genre..... | 79 |
| Figure 16: histogramme de la pyramide des âges des enquêtés hors service RH | 79 |
| Figure 17: histogramme de la pyramide d'ancienneté des enquêtés hors service RH. | 80 |
| Figure 18: histogramme de la catégorie professionnelle des enquêtés hors service RH..... | 80 |
| Figure 19: histogramme du niveau de partage de la FRH par rapport aux enquêtés hors service RH | 81 |
| Figure 20: histogramme représentatif du niveau d'utilisation du e-Recrutement | 81 |
| Figure 21: histogramme représentatif selon la durée dans la recherche d'emploi | 82 |
| Figure 22: histogramme représentatif des enjeux du e-Recrutement | 83 |

| | |
|--|----|
| Figure 23: histogramme représentatif des méthodes de recrutement | 83 |
| Figure 24: histogramme représentatif des enjeux du e-Recrutement | 84 |

Liste de tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 1: Quelques facteurs de contingences affectant la MRH..... | 12 |
| Tableau 2: Le DRH et ces clients | 17 |
| Tableau 3: Canevas d'une définition de profil | 26 |
| Tableau 4 Les étapes du recrutement | 31 |

Annexes

- **Site internet de la BMT.**
- **Témoignage des salariés de la BMT.**
- **Fiche de poste.**
- **Demande de recrutement.**
- **Base de données BMT.**
- **Procédures de recrutement interne.**
- **Procédures de recrutement externe.**

Résumé

A l'ère de la mondialisation où les NTIC progressent de façon fulgurante, les entreprises adoptent ces NTIC pour diffuser leurs offres d'emploi à travers l'internet. D'où le passage du recrutement classique vers le recrutement électronique ou le e-recrutement, qui devient une suite logique de ces développements pour la recherche de la main-d'œuvre qualifiée.

Dans ce mémoire nous avons évalué la pratique du e-recrutement dans la recherche des compétences au sein de la BMT, une analyse des enquêtes sur le terrain ont permis de vérifier les hypothèses évoquée au début.

Mot clé: e-Recrutement, internet, compétence

ملخص

في عصر العولمة، حيث تتقدم تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة بسرعة، تتبنى الشركات تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة لنشر عروض العمل الخاصة بها عبر الإنترنت. ومن هنا يأتي التحول من التوظيف التقليدي إلى التوظيف الإلكتروني، الأمر الذي يصبح استمراراً منطقياً لهذه التطورات في البحث عن العمالة الماهرة.

في هذه الأطروحة قمنا بتقييم ممارسة التوظيف الإلكتروني في البحث عن المهارات داخل BMT، جعل التحليل الميداني من الممكن التحقق من الفرضيات المذكورة في البداية.

الكلمات الرئيسية: التوظيف الإلكتروني، الإنترنت، الكفاءة

Abstract

In the era of globalization, where new IT are progressing rapidly, companies are adopting these new IT to disseminate their job offers through the Internet. Hence the shift from traditional recruitment to electronic recruitment or e-recruitment, which becomes a logical continuation of these developments for the search for skilled labor.

In this thesis we evaluated the practice of e-recruitment in the search for skills within the BMT, an analysis of field investigations made it possible to verify the hypotheses mentioned at the beginning.

Keyword: e-Recruitment, internet, competence