

**Encadré par : Karim Haj Ayed**

**Année universitaire : 2023/2024**

**Elaboré par : Chaima Rzigua**

La digitalisation du processus de recrutement : Cas de l’entreprise Tunisie Ouate

**Spécialité** **:** Management

Projet De Fin d’Etudes

Pour l’obtention du diplôme de licence en science Gestion

Université de Sousse

Faculté des Sciences Economique et de

Gestion de Sousse

République tunisienne

Ministère de l’Enseignement supérieur et de la

Recherche scientifique

**Dédicace**

Ce travail est le fruit d'innombrables heures de réflexion, de recherche et d'efforts, mais surtout, il reflète l'amour, le soutien et l'inspiration que j'ai puisés dans chaque instant partagé avec vous.

A mes parents, qui m'ont transmis des valeurs fondamentales et nourri ma curiosité, je dédie ce travail avec une profonde gratitude pour leur soutien indéfectible et leur amour inconditionnel.

À mon frère et mes sœurs, compagnons de vie et complices de chaque étape, merci d'avoir partagé avec moi les hauts et les bas, vos encouragements et votre camaraderie ont rendu ce voyage mémorable.

À mes amis fidèles et tous mes collègues, qui ont été présents dans les moments de joie et de peine, votre amitié est précieuse, ce travail est également le vôtre car il porte l'empreinte de nos liens indéfectibles.

Et à l'amour de ma vie, mon pilier et mon confident merci pour ta patience infinie, ton encouragement constant et ta présence réconfortante.

**Remerciements**

Au départ, ce projet aurait été impossible sans la grâce divine qui m'a guidé dans mon apprentissage et a récompensé mes prières.

Je souhaite exprimer ma gratitude envers mon directeur de recherche, Karim Haj Ayed, pour sa confiance en acceptant de superviser ce travail, ainsi que pour son précieux soutien lors de la rédaction de ce rapport. Je remercie également toute l'équipe de l'entreprise Tunisie Ouate pour leur bonne humeur et leurs conseils précieux tout au long de la réalisation de ce projet.

Je suis reconnaissant envers les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer mon travail.

Un sincère merci à mes parents et à mes amis pour leurs conseils et leur soutien indéfectible.

Je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance envers mes professeurs à la FSEG Sousse pour les connaissances qu'ils nous ont transmises tout au long de nos études.

**Liste des abréviations**

Ese : Entreprise

GRH : Gestion des ressources humaines

TIC : Technologie de l’information et de la communication

RPA : Robotic automatisation processus

ATS : Applicant Tracking System

**Sommaire**

[Introduction générale 1](#_Toc163106734)

[Chapitre 1 : Présentation de l’entreprise 1](#_Toc163106735)

[Section 1 : Présentation de l’entreprise Tunisie Ouate 1](#_Toc163106736)

[1. Présentation générale de l’entreprise 1](#_Toc163106737)

[2. Fiche signalétique 1](#_Toc163106738)

[3. Clients 1](#_Toc163106739)

[4. Concurrence 1](#_Toc163106740)

[5. Direction 2](#_Toc163106741)

[6. Services 2](#_Toc163106742)

[7. L’organigramme de l’entreprise Tunisie Ouate : 3](#_Toc163106743)

[Section 2 : Présentation de stage effectué 2](#_Toc163106744)

[8. Durée de stage 2](#_Toc163106745)

[9. Lieu de stage 2](#_Toc163106746)

[10. Les objectifs de la GRH 3](#_Toc163106747)

[11. Les fonctions de la GRH 3](#_Toc163106748)

[12. L’organigramme du service des ressources humaines 4](#_Toc163106749)

[13. Les tâches effectuées 5](#_Toc163106750)

[14. Les tâches observées : 6](#_Toc163106751)

[15. Les compétences acquises 6](#_Toc163106752)

[Conclusion 6](#_Toc163106753)

[Chapitre 2 : La digitalisation des Processus du recrutement 1](#_Toc163106754)

[Introduction 1](#_Toc163106755)

[Section 1 : Les processus de recrutement classiques 1](#_Toc163106756)

[1. Définir le Poste 14](#_Toc163106757)

[2. Définir le profil du candidat 16](#_Toc163106758)

[3. Les sources du recrutement 17](#_Toc163106759)

[4. Les moyens de recrutement 18](#_Toc163106760)

[5. La compagne du recrutement 18](#_Toc163106761)

[6. La sélection 19](#_Toc163106762)

[7. La décision 19](#_Toc163106763)

[8. L’intégration 19](#_Toc163106764)

[Section 2 : Le processus du recrutement digitalisé (L’e-recrutement) 20](#_Toc163106765)

[1. La digitalisation des ressources humaines 20](#_Toc163106766)

[2. L’e-recrutement 20](#_Toc163106767)

[3. Les processus du recrutement numérique 21](#_Toc163106768)

[Section 3 : L’apport de la digitalisation sur le processus du recrutement 29](#_Toc163106769)

[1. Un recrutement efficace : 29](#_Toc163106770)

[2. Une centralisation du processus de recrutement : 29](#_Toc163106771)

[3. Une amélioration de la phase de sourcing : 29](#_Toc163106772)

[4. Amélioration de l’expérience candidat et de la marque employeur : 29](#_Toc163106773)

[5. Diminution du turnover : 30](#_Toc163106774)

[6. Un gain de temps : 30](#_Toc163106775)

[7. Réduction des coûts de recrutement : 30](#_Toc163106776)

[Conclusion : 31](#_Toc163106777)

[Chapitre 3 : Le processus de recrutement de l’entreprise Tunisie Ouate 29](#_Toc163106778)

[Introduction : 29](#_Toc163106779)

[Section1 : Méthodologie de travail 29](#_Toc163106780)

[Section2 : Le processus du recrutement de l’entreprise Tunisie Ouate 33](#_Toc163106781)

[1. Expression des besoins : 33](#_Toc163106782)

[2. Déroulement du recrutement : 33](#_Toc163106783)

[3. Essai – Confirmation – Renouvellement de contrat : 35](#_Toc163106784)

[Section 3 : Les difficultés rencontrées par Tunisie Ouate en pratiquant le processus de recrutement classique 36](#_Toc163106785)

[1. Ralentissement du processus : 36](#_Toc163106786)

[2. Coûts élevés : 36](#_Toc163106787)

[3. Faibles visibilités de l'employeur : 38](#_Toc163106788)

[4. Emboucher des candidats inadaptés : 38](#_Toc163106789)

[Section 4 : Recommandations, propositions et perspectives d’avenir 39](#_Toc163106790)

[1. Idée d’implantation d’E-recrutement au sein de l’entreprise Tunisie Ouate : 39](#_Toc163106791)

[2. Les avantages et les limites d’E-recrutement 42](#_Toc163106792)

[3. Recommandations, propositions et perspectives d’avenir 44](#_Toc163106793)

[Conclusion générale 46](#_Toc163106794)

[Bibliographie 47](#_Toc163106795)

**Liste des figures**

[Figure 1 : L’organigramme de l’Ese 1](#_Toc163105029)

[Figure 2 : L'organigramme du service RH 4](#_Toc163105030)

[Figure 3 : Circuit d'une opération d'achat 5](#_Toc163105031)

[Figure 4 : Les 8 étapes du recrutement 14](#_Toc163105032)

[Figure 5 : Le processus du recrutement de L'entreprise Tunisie Ouate 33](#_Toc163105033)

**Liste des tableaux**

[Tableau 1: Fiche signalétique 1](#_Toc163105096)

[Tableau 2:Les éléments de la fiche de poste 15](#_Toc163105097)

[Tableau 3: Les sources du recrutement 17](#_Toc163105098)

[Tableau 4 : Le processus de sélection des candidats 19](#_Toc163105099)

[Tableau 5 : Les avantages et les inconvénients d'E-recrutement 45](#_Toc163105100)

# Introduction générale

La gestion des ressources humaines (GRH) regroupe l’ensemble des pratiques managériales, ayant pour objectif de mobiliser et de développer le personnel en vue d’obtenir une meilleure qualité de travail. Elle vise principalement à la valorisation, à la motivation et à l’organisation des compétences.

Selon Dolan S. (2002) La gestion des ressources humaines est « l’ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la missions, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnel  »

Ainsi, le recrutement est l’une des activités ressources humaines les plus importantes à gérer dans une entreprise. Elle vise à emboucher la bonne personne au bon poste et dans le bon contexte. Le recrutement est une étape essentielle pour l’entreprise, en ce sens, il a pour principale fonction de répondre aux besoins en ressources humaines de l’organisation.

Le recrutement se compose d’actions (rédiger et annoncer une offre d’emploi) et des étapes (identifier les besoins, sélectionner et intégrer). Le processus de recrutement est considéré comme une pratique fondamentale de gestion des ressources humaines qui clarifie les futurs besoins en matière d’emploi et de compétence.

Le but final du recrutement est de trouver les meilleurs candidats pour remplir les postes vacants et aider l’entreprise à atteindre ses objectifs.

Le recrutement est considéré comme un élément essentiel pour la survie de toute entreprise. La réussite et le bon fonctionnement de l’entreprise commencent à partir de la phase de recrutement. Si l’entreprise recrute des personnes compétentes, cela donc va influencer positivement sur son rendement.

La digitalisation est de plus en plus présente dans le domaine des ressources humaines, en particulier dans le processus de recrutement. Ce phénomène a débuté dans les années

1970 avec l’apparition de logiciels RH et s’est développé ensuite dans les années

2000 avec l’arrivée d’Internet.

De nombreux logiciels numériques se sont développés dans le domaine des ressources

Humaines pour chacune des phases du recrutement. Il existe une panoplie de solutions

Pour chercher, sélectionner et engager des candidats.

Ce stage a été réalisé au service des ressources humaines de la société Tunisie Ouate.

C’est une entreprise industrielle spécialisé dans la fabrication des matières semi-finis puis les distribués à l’échelle nationale et internationale.

Au cours de ce stage, on a essayé de définir les processus du recrutement et de déterminer ses limites.

De ce fait, la question fondamentale au quelle on tendra de répondre, tout au long de ce rapport est :

**Comment peut-on digitaliser le processus de recrutement ?**

Pour illustrer cette problématique on s’est fixé comme objectif de :

* Présenter théoriquement les processus classiques du recrutement
* Présenter théoriquement les processus digitalisés de recrutement
* Présenter l’apport de la digitalisation sur le processus de recrutement en dégageant les limites de Tunisie ouate et donner quelques recommandations

Ce rapport sera composé de trois grands chapitres :

* Le premier chapitre sera consacré à la présentation de l’entreprise Tunisie Ouate et les tâches effectués
* Le deuxième chapitre présentera de maniérées générales le processus de recrutement classique et digitalisé
* Le troisième chapitre traitera le cas de l’entreprise Tunisie Ouate

# Chapitre 1 : Présentation de l’entreprise

Cette première partie introduit la société d’accueil dans laquelle le stage a été effectué.

## Section 1 : Présentation de l’entreprise Tunisie Ouate

### Présentation générale de l’entreprise

Grâce à son rôle important dans le développement économique, le secteur du papiertissu contribue considérablement au développement durable et à travers une demande croissante des produits à base de papier tissue.

Dans le domaine sanitaire et domestique, la ouate de cellulose est le papier le plus fréquemment utilisé notamment dans la fabrication du papier toilette, essuie tout, mouchoirs, les serviettes de table …

En effet les produits et les articles hygiéniques à base d’ouate de cellulose sont devenus indispensables dans la vie quotidienne vu leur utilisation dans des circonstances multiples et diversifiées. Ils se sont même gravés dans la culture du consommateur.

Un parcours florissant avec plus de 30 ans d’expérience

S’attaquant pour la première fois en Tunisie à ce créneau nouveau et exigent, Mr. ABDELAZIZ KOOLI a créé la société Tunisie Ouate en 1982 dans la zone industrielle d’Enfidha.

Suite à l’acquisition d’une machine de fabrication avec table plate d’une capacité de production de 5000 Tonnes/an. Tunisie Ouate commence à produire à partir de 1984 et devient par la suite le leader national spécialisé dans la production de papier tissue.

Dans le but de renforcer sa place de leader et afin d’atteindre les objectifs d’orientation vers les marchés internationaux, Tunisie Ouate acquière une nouvelle ligne de machine avec les technologies les plus avancés ce qui rend Tunisie Ouate le meilleur fabricant de papier tissue par excellence.

Au bout de plus de 30 ans d’existence, Tunisie Ouate a réalisé un parcours perceptible dans le domaine de papier tissu assez vaste et révélateur de challenge.

### Fiche signalétique

**Tableau 1: Fiche signalétique**

|  |  |
| --- | --- |
| **Nom** | Tunisie Ouate |
| **Forme juridique** | SARL |
| **Secteur d’activité** | Industrielle |
| **Date de création** | 1982 |
| **Fondateur** | ABDELAZIZ KOOLI |
| **Taille** | 300 employés |
| **Produit** | Pates tissues |
| **Siège social** | Sousse, Enfidha |
| **Téléphone** | 36000600 |
| **Contact** | contact@tunisieouate.com |

**Description :** Tunisie Ouate est spécialisée dans la fabrication de papier ouate de cellulose à usage chimique, médical, cosmétique.

### Clients

* Des clients nationaux (des entreprises tunisiennes)
* Des clients internationaux (à l’Europe, Turquie, Afrique...)

### Concurrence

* Factory 77
* Ouate Co
* MAIMED GMBH
* Ouatex

### Direction

Tunisie Ouate organise et divise le travail en fonction des différents services suivants :

* **Directeur Général :** Mr Ghassen Kooli est le président directeur général, fixe les objectifs globaux de la société et préconise la démarche à suivre dans le futur.
* **Directeur technique :** dirige les équipes techniques de l’entreprise, veiller à leur développement professionnel et s’assurer de leur adhésion à la stratégie de l’entreprise.
* **Directeur Ressources Humaines :** Walid Hamass a pour rôle de valider, piloter, et suivre la réalisation de la stratégie ressources humaines de l’entreprise et de valoriser les compétences et entreprendre les actions nécessaires pour leur amélioration.
* **Directeur Approvisionnement :** consiste à s’assurer de la livraison des produits aux dates prévues avec les fournisseurs. Il doit garantir la continuité de la production d’une usine ou de la chaine commerciale, sans rupture de stock, afin d’honorer les commandes clients.
* **Directeur Commercial :** a pour mission, définit, anime et supervise une stratégie commerciale en vue d’accroitre les ventes de l’entreprise et d’augmenter le chiffre d’affaires.
* **Direction financière :** contrôle la comptabilité de l’entreprise et la bonne gestion de sa trésorerie, soit valider la rentabilité de l’entreprise, développer des outils d’aide à la prise de décision et valider la solvabilité de l’entreprise.

### Services

Au sein de l’entreprise Tunisie Ouate, il existe des services différents, mais on va mettre l’accent et on s’appuie sur **le service GRH** : a pour mission de faire en sorte que l’organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l’organisation, tout en s’épanouissant.

Les autres services sont comme suit :

* **Production et fabrication :** Pour la création des produits destinés à la distribution
* **Contrôle de la qualité :** Assurer la conformité des produits aux normes
* **Logistique et gestion des stocks :** Pour organiser le transport et le stockage des produits
* **Expédition et transport :** Des services de transport efficaces pour la distribution mondiale
* **Recherche et développement :** Pour rester compétitif sur le marché mondial
* **Conformité aux réglementations internationale** : S’assurer que les opérations respectent les lois et réglementations internationale
* **Technologie de l’information et de la communication (TIC) :** Des systèmes informatique pour la gestion des opérations et la communication internationale
* **Service client :** Pour répondre aux préoccupations des clients et fournir un support.

### L’organigramme de l’entreprise Tunisie Ouate :

##### Président Directeur Général

Responsable Mangement Qualité

Directeur technique

Directeur Financier

Directeur Commercial

Chef service achat

Directeur RH

Responsable SI

Sous-directeur commercial

Responsable achat

Responsable HSE

Chef comptable

Chef service logistique

Responsable ADM RH

Responsable juridique

Directeur maintenance

R. Cogénération

R. Procédés

Chef B. Magasin

R. CQ

B. Méthodes Maint et Pro

Responsable Production

R. Fab M1

Responsable mécanique

R. Fab M2

Responsable Electrique

R. Fab M3

R. STEP

R. Désencrage

Figure 1 : L’organigramme de l’Ese

## Section 2 : Présentation de stage effectué

### Durée de stage

J’ai l’occasion de réaliser un stage d’une durée de 2 mois depuis le 01/07/2023 jusqu’au le 31/08/2023 au sein de l’entreprise Tunisie Ouate, plus précisément, au département des ressources humaines

### Lieu de stage

La gestion des ressources humaines est particulière puisqu’elle concerne la gestion des êtres humains, c’est-à-dire les personnes qui composent une organisation et sont chargés de la faire fonctionner. Les ressources humaines ne sont pas une catégorie particulière : il faut donc aborder leur gestion comme une fonction parmi d’autres. (Maurice Thévenet et al, 2009)

La gestion des ressources humaines est constituée d’un ensemble de savoir-faire qui contribuent à relier et à accorder les hommes, les organisations, l’environnement de travail et le cadre de travail avec les ambitions de performances et de développement d’une entreprise et de ses salariés. C’est dans cette perspective que la GRH doit être appréhendée pour pouvoir être partie prenante de la création de valeur d’une entreprise.

Gérer les ressources humaines, c’est permettre à l’entreprise de disposer des meilleurs profils, au meilleur moment, dans la meilleur organisation, avec les meilleurs processus et dans la durée pour contribuer à créer de la valeur pour s’appuyer sur les bons relais, pour mobiliser et faire adhérer l’ensemble des acteurs d’une organisation vers un objectifs commun. (Autissier Simonin B., 2011)

La GRH consiste en des mesures (politiques, procédures…) et des activités (recrutement...) impliquant des RH et visant à une performance optimale de la part des individus et de l’organisation (Sekiou et al. 1993).

La gestion des ressources humaines peut se résumer à faire en sorte que l’entreprise ou l’organisation à laquelle on s’intéresse dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin. Autrement dit, c’est avoir les ressources qu’il faut, où il faut et quand il faut.

Il s’agit d’une discipline des sciences sociales constituant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations (Cadin et al.2002)

### Les objectifs de la GRH

D’après SEKLIOU LAKHDAR (1993) les objectifs des services de RH sont :

* **Attirer :** L’acquisition des RH est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main d’œuvre .Il s’agit d’attirer vers l’organisation le nombre suffisant de personnes possédant des habiletés et de l’expérience.
* **Conserver :** L’élaboration de programmes de relève, le soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi primordiales que l’embauche
* **Développer :** au niveau de la formation, les pays industriels consacrent une partie de leur masse salariale au développement des travailleurs
* **Motiver et satisfaire :** ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément. En rémunération, l’accent est mis sur l’évaluation de la performance des salariés, sur l’analyse des emplois et la rémunération au mérite. Dans le domaine du climat de travail, on insiste sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre l’employeur et les représentants des salariés. En santé et sécurités au travail, on cherche toujours à réduire les accidents du travail et par conséquent à mettre sur pied des programmes de formation et de prévention
* **Etre efficace :** L’objectif final de toute entreprise est l’efficacité passe par plusieurs élément : L’acquisition et la conservation de RH qualifiés, L’atteinte d’un haut niveau de performance et la production de produits de qualité, le contrôle du cout de travail, la qualité de vie au travail qui donne aux salariés l’opportunité d’obtenir de la satisfaction

### Les fonctions de la GRH

D’après Peretti J.M (2012) les fonctions de la GRH sont :

* Recruter : connaitre le contrat de travail, savoir recruter ses collaborateurs, recruter sans discriminer à toutes les étapes du processus, recruter les dirigeants et des cadres expérimentés
* Gérer l’emploi et les temps : contribuer au management prospectifs des métiers, adapter l’emploi au quotidien, aménager le temps de travail, veiller à l’articulation vie professionnelles/ vie personnelle
* Développer les talents: évaluer le potentiel d’évolution ou le talent suivre les carrières de ses collaborateurs, manager la formation, affiner le savoir être de ses collaborateurs, accompagner les projets personnels et professionnels et orienter les carrières.
* Rémunérer et reconnaitre**:** mettre en œuvre la gestion stratégique des rémunérations évaluer les rôles et les responsabilités, connaitre les nouvelles politiques performantes de rémunération.
* Impliquer et motiver**:** renforcer l’engagement des salariés pour une meilleurs efficacité du travail, manager la performance des hommes dans l’entreprise
* Contribuer à la qualité de vie au travail**:** identifier les principaux facteurs de stress, prendre soin de la santé, de la qualité et de l’équilibre de vie des collaborateurs, redessiner l’organisation du travail
* Négocier**:** connaitre les logiques et les modes d’action des syndicalistes ou comment bien gérer ses délégués, faciliter une négociation responsable par un engagement personnel et organisationnel
* Contribuer au développement durable de l’organisation**:** développer compétences et comportements éthiques, imposer l’homme dans la stratégie
* Veiller **:** avoir une vision stratégique des RH, activer l’intelligence économique et stratégique dans l’entreprise

### L’organigramme du service des ressources humaines

Président Directeur Général

Directeur Ressources Humaines

Responsable juridique

Responsable ADM RH

Figure 2 : L'organigramme du service RH

### Les tâches effectuées

* Classement des dossiers et des documents selon des codes :

En effet, les dossiers sont mal triés, c’est pourquoi je les ai classés en fonctions de leurs codes et de leur origine.

Cette tâche m’a permis de connaitre les clients étrangers et nationaux.

* Avoir une idée sur le fonctionnement des opérations d’approvisionnements auprès des fournisseurs étrangers et tunisiens :

L’objectif des opérations d’approvisionnement des matières premières c’est chercher le meilleur compromis entre prix, qualité et délai.

Besoin urgent ?

Approbation de la demande

Création de la demande d’achat

Besoin d’achat

Oui

Achat direct

Figure 3 : Circuit d'une opération d'achat

* **Saisie des bons de commandes sur fichier Excel :**

J’ai eu comme mission de dresser un bon de commande, j’ai traité le numéro de la commande et sa date d’édition, ainsi, le descriptif détaillé du contenu de la commande incluant l’identification des produits, leur prix unitaire hors taxe, le taux de TVA et la quantité, puis, le montant total de la commande HT et TTC, ensuite, les conditions de livraison.

* **Pointage des documents comptables :**

J’ai coché une ligne sur le relevé bancaire ainsi que la ligne correspondante en comptabilité, pour formaliser le fait que l’écriture est bien présentée dans les deux côtés.

* **Remplir les fiches d’évaluation :**

Ces fiches d'évaluation sont généralement utilisées pour évaluer les performances des employés par rapport aux objectifs fixés, aux compétences requises, et aux attentes de l'entreprise.

* **Remplir des fiches de paies**
* **Faire des photocopies**
* **Avoir une idée générale sur le fonctionnement des machines**

### Les tâches observées :

* Les formations en lignes ; dès que les logiciels sont mises à jour / apparition des nouvelles méthodes qui peuvent simplifiés le travail, un spécialiste toujours prêt pour former les membres de l’entreprise.
* Négociation avec des fournisseurs européens (rapport qualité / prix)
* Le traitement des opérations comptables
* La passation des commandes des matières premières
* Suivi des commandes : Assurer le suivi des commandes en cours, s'assurer de leur livraison dans les délais et résoudre les problèmes éventuels
* Coordination des programmes de formation.
* Suivi des plans de développement individuel des employés

### Les compétences acquises

La période de stage était une découverte pour une grande entreprises comme TUNISIE OUATE c’était une expérience bénéfique.

En effet, grâce à ce stage plusieurs compétences techniques et organisationnelles m’ont été allouées : l’esprit de travail en équipe, la bonne communication, la force de conviction, … Ce stage m’a permis d’élargir mon réseau et de développer mes compétences communicationnelles et relationnelles.

## Conclusion

Dans toute entreprise, le service de ressource humaine (RH) joue un rôle intermédiaire entre l’employé et son travail. C’est un facteur clé de la performance de l’entreprise.

# Chapitre 2 : La digitalisation des Processus du recrutement

Introduction :

La démarche de recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines de l’entreprise, elle peut en effet influencer dans des directions totalement contraires l’état du potentiel humain d’une unité. C’est à travers le recrutement par exemple que peut être rajeunie la population d’une entreprise ou que le niveau moyen de compétence peut être ajusté. Il y a donc lieu de définir clairement les politiques à suivre en la matière et les moyens à mettre en œuvre pour les conduire (Martory B.et Crozet D, .2016)

## Section 1 : Les processus de recrutement classiques

Le recrutement est un processus en plusieurs étapes qui consiste à chercher, sélectionner, puis intégrer de nouveaux collaborateurs au sein d’une organisation.

D’après Cornet A. et Worland P. : Le processus de recrutement regroupe l’ensemble des activités qui visent à rechercher les individus compétents qui répondent le mieux aux exigences d’un poste à pourvoir. Celui-ci aura été généralement défini dans une description de fonction qui reprendra les diplômes exigés mais aussi certaines compétences jugées nécessaires pour assumer la fonction

Une bonne démarche de recrutement ne peut s’opérer sans respecter une suite de huit étapes bien précises (Bernard Martory, Dan Crozet).

Voilà les huit étapes à respecter pour garantir une bonne démarche de recrutement :

|  |
| --- |
| **1/ Définition du poste** |

|  |
| --- |
| **2/ Définition du profil** |

|  |
| --- |
| **3/ Identification des sources de recrutement** |

|  |
| --- |
| **4/ Mise en place des moyens de recrutement** |

|  |
| --- |
| **5/ Campagne de recrutement** |

|  |
| --- |
| **6/ Sélection des candidatures** |

|  |
| --- |
| **7/ Décision d’embauche** |

|  |
| --- |
| **8/ Intégration** |

Figure 4 : Les 8 étapes du recrutement

### Définir le Poste

La définition de poste est conduite par la direction des RH en lien direct avec le futur responsable hiérarchique du poste à pourvoir.

Le recruteur doit clarifier de manière très précise ce qu’il recherche afin de pouvoir trouver le candidat qui sera capable de tenir le poste. (Cohen A, .2006).

**Tableau 2:Les éléments de la fiche de poste**

|  |
| --- |
| Définir le poste à pourvoir |
| \*Intitulé du poste / département concerné/titre et nom du manager |
| **Position dans l’organisation** |
| \*Organigramme du service et place du titulaire  \*Liaisons hiérarchique et fonctionnelles avec les autres services |
| **Description de l’activité** |
| \*Missions principales et activités  \*Partage du temps entre les différentes missions et activités  \*Objectifs quantitatifs et qualitatifs et moyens alloués |
| **Difficultés du poste** |
| Décrivez les situations particulières ou délicates auxquelles le titulaire va se trouver confronté du fait de la nature du poste. On peut les aborder à partir de difficultés rencontrées par les prédécesseurs. Le recruteur cherchera les difficultés que le candidat pourra rencontrer dans les situations énoncées :   * Situations liées à la conduite habituelle des missions * Situations liées aux caractéristiques du supérieur, des collègues * Situations liées à des contraintes spécifiques du poste (déplacement, sédentarité, absences...) |
| **Autorité et responsabilités** |
| \*Type de décision pouvant être prise sans en référer à ses supérieurs  \*Type d’actions pour lesquelles la personne sera tenue responsable  \*Contrôle de l’action |
| **Condition de travail** |
| \*Lieu de travail, importance des déplacements  \*Autre contrainte externe : Horaire, condition de travail |
| **Conditions d’engagement** |
| **\***Formation initiale |

### Définir le profil du candidat

L’objectif du recruter est d’analyser les valeurs, les compétences et les motivations d’un candidat pour vérifier qu’il aura bien adéquation entre ce candidat et les exigences de l’entreprise (Cohen A, 2006)

Identifier et mesurer le niveau des compétences d’un candidat n’est pas chose facile et se suffire d’un entretien non structuré ne peut s’aggraver la situation.

Lors de l’analyse du poste et du profil, le chargé du recrutement devra veiller à clarifier les compétences recherchées. Elles peuvent se regrouper en 3 catégories :

* Les compétences spécifiques liées au métier
* Les compétences transversales liées au métier
* Les compétences stratégiques pour l’entreprise
* **Les compétences spécifiques liées au métier**

Ce sont les compétences métiers indispensables pour tenir l’emploi. Ce sont celles qui sont les plus faciles à définir car elles sont au cœur des métiers et sont bien maitrisées par les responsables hiérarchiques et par le service RH.

* **Les compétences transversales liées au métier**

Ce sont les compétences qui permettent de maitriser le métier sous toutes ses facettes.

Voici une liste de compétences transversales souvent utilisées dans les référentiels :

* Créativité
* Discernement, esprit critique
* Disponibilité d’esprit, curiosité
* Leadership
* Organisation
* Prise de décision
* Initiative
* Réactivité
* Relations interpersonnelles

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.

* **Les compétences stratégiques de l’entreprise**

Les chargés du recrutement doivent prendre en compte la recherche de compétences stratégiques nécessaires à leur entreprise celles sur lesquelles se fondent les facteurs clés qui détermineront la réussite future de leur entreprise. Ces compétences stratégiques sont de deux ordres :

* Celles qui relèvent du domaine « cœur de métier »
* Celles qui relèvent de l’organisation

### Les sources du recrutement

Les sources correspondent aux différentes modes d’accès aux candidats. Elles peuvent être internes ou externes.

**Tableau 3: Les sources du recrutement**

|  |  |
| --- | --- |
| **Sources internes** | **Sources externes** |
| * Promotion * Affichage intérieur * Parrainage | * Candidats spontanés * Ecole, universités, associations * Annonces * Cooptation |

Les sources internes représentent un vivier privilégié de candidats, notamment pour les grandes entreprises. Les intranets permettent de faire connaitre à tous les salariés les emplois disponibles pour des mutations internes ou des promotions. Le recrutement de candidats en interne assure aux salariés une évolution professionnelle et permet à l’entreprise de déployer sa politique de gestion des emplois et des compétences (Igalens J. et Roger A, 2019)

Lorsqu’aucun candidat en interne ne répond au besoin, les candidatures sont recherchées parmi des sources externes.

La recherche de candidats externe renvoie :

* Au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin d’améliorer la qualité de recrutement mais aussi de disposer d’informations sur les niveaux relatifs des marchés internes et externes du travail.
* Dans certaines grandes entreprises le dosage retenu est pour les post es d’encadrement impliquant une expérience, de deux promotions pour un recrutement externe (Peretti JM, 2020)

### Les moyens de recrutement

Deux visions complémentaires existent pour choisir les moyens du recrutement :

Une vision analytique qui privilégiera l’accumulation de tests et d’entretiens afin de vérifier des informations.

Une vision systémique fondée sur l’observation de la pratique en situation fictive de travail avec les assessment canters et les entretiens de groupe. (Thévenet M. et al 2009)

### La compagne du recrutement

Une campagne de recrutement est un processus qui vise à recruter plusieurs profils pour une entreprise. Dans cette optique, le recrutement va s’allier au marketing RH afin de promouvoir la campagne et attirer le maximum de candidat potentiels. Une stratégie de recrutement efficace et complémentaire exige de mettre en place une communication adaptée afin de mettre en lumière la campagne de recrutement. Elle permettra d’assurer une bonne visibilité.

Dans une campagne de recrutement, la rédaction de l’annonce de recrutement est une étape fondamentale. Elle permet d’attirer l’attention sur les postes à pouvoir dans l’entreprise. Elle possède ainsi plusieurs rôles :

* Enoncer le besoin de l’entreprise en termes de recrutement
* Attirer des candidats qualifiés
* Être le premier point de contact entre le candidat et l’entreprise.

Pour la diffuser, plusieurs solutions s’offrent à vous :

* Votre site carrière
* Les sites d’emploi
* Les réseaux sociaux
* Les publicités ou contenus sponsorisés sur les réseaux sociaux.

### La sélection

Tableau 4 : Le processus de sélection des candidats

|  |
| --- |
| * **Tirer les CV** |
| * **Lire la lettre de motivation** |
| * **Contacter les candidats par téléphone** |
| * **Rencontrer le candidat en entretien** |
| * **Communiquer au candidat votre décision** |

### La décision

La décision finale d’embauche est prise par le responsable hiérarchique à partir de l’ensemble des données recueillies. La décision prise se traduit par une lettre d’engagement. En l’absence de contrat de travail, la lettre d’engagement en tient lieu. Elle a donc une importance fondamentale et doit être élaborée avec soin (Pretti J.M 2020)

### L’intégration

L’intégration consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maitrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s’inscrivant dans l’environnement culturel et social propre à l’organisation

Différents outils d’intégrations sont mis en œuvre dans les entreprises, Des plus rudimentaires au plus aboutis. Les actions d’intégration les plus simples d’utilisation sont adaptées spontanément par les employeurs. Il s’agit de l’accueil formel par le responsable hiérarchique, la visite du site, la présentation aux cadres ou à la direction de l’établissement. (Iglens J.et Roger A, 2019)

La bonne intégration au travail d’un nouveau salarié est directement liée aux conditions de son accueil dans l’entreprise. Le travail doit répondre aux attentes que le nouveau salarié avait échafaudées dans ce nouvel emploi. Il ne doit ressentir aucun sentiment de frustration, Il doit être d’emblée convaincu qu’il est réellement fait pour cet emploi. Cette satisfaction va pousser le salarié à s’engager totalement dans sa fonction et à s’investir pleinement. Il va se donner des objectifs plus ambitieux à atteindre car plus il se sentira performant plus il s’attachera à son travail. Ainsi il va s’installer de façon pérenne et durable dans cet emploi, il ne lui viendra pas l’idée de partir ailleurs (Faure L.S, 2014).

## Section 2 : Le processus du recrutement digitalisé (L’e-recrutement)

### La digitalisation des ressources humaines

La digitalisation RH est l’ensemble des procédés permettant de dématérialiser les pratiques RH, à l’aide d’outils spécialisés et numériques.” (Pouillard, 2020). Initialement centrée sur la gestion de la paie, la digitalisation des ressources humaines s'est progressivement étendue à divers aspects du domaine, englobant la gestion du personnel, le suivi des présences, le recrutement, la formation, ainsi que d'autres fonctions clés. (Hadrien, 2020).

### L’e-recrutement

**Définition :**

* Le processus de promotion des postes vacants, de sélection et de traitement des candidatures par le biais d'Internet pour les candidats externes, ou l'utilisation d'Internet pour attirer les candidats internes.
* Le e-recrutement est considéré comme l’organisation du processus et des activités de recrutement, par la technologie et d’agents humains, pour faciliter la collaboration et l’interaction indépendantes afin d’identifier, d’attirer et d’influencer des candidatures potentielles. (Holm, 2012)

Le premier domaine est le recrutement numérique qui utilise de nombreuses solutions numériques lors des différentes étapes du processus. Dans ce domaine, le but de ces solutions est d’optimiser et de faciliter les démarches lors d’un processus de recrutement.

Le recrutement numérique est le domaine le plus touché par la digitalisation et les solutions numériques. Beaucoup d’entreprises l’utilisent mais à des stades d’avancement différents. Certaines entreprises ont recours à des solutions numériques assez simples, comme les réseaux sociaux ou les sites de recrutement et d’autres utilisent des outils plus complexes et avancés.

Ces solutions numériques interviennent dans les cinq phases du processus de recrutement. Les étapes sont comme suit : la définition du besoin, le sourcing, la sélection, la décision et l’intégration. (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019)

### Les processus du recrutement numérique

#### Définition de besoin de poste :

Au cours de cette première phase du recrutement, le but est de définir le profil du futur candidat en choisissant la formation, l’expérience, les compétences et la personnalité.

Il faut rédiger la fiche de poste en définissant les compétences requises, les tâches, les missions futures à effectuer et les connaissances demandées.

Il arrive que certaines descriptions de poste ne fournissent pas suffisamment d'informations pour permettre au candidat de se faire une idée précise du rôle proposé. (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019)

Bien que cette phase soit peu numérisée, il existe quand même quelques solutions numériques diverses :

* + 1. Fiche de postes pré-formatées et pré-remplies

Des solutions numériques tel que les ATS (Applicant Tracking System), qui sont des outils de suivi des candidatures, proposent des fiches de postes pré-formatées (Canard, 2020). Le but de ces formulaires préconstruits est d’uniformiser et d’harmoniser la structure des fiches de postes et permettent de gagner du temps en reprenant certains éléments qui existent déjà (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif 2019)

Cela permet aussi d’éviter les erreurs de la rédaction d’une fiche de poste de la part des recruteurs.

Les avantages de ce type de solution numérique sont le gain de productivité et de temps, car ces fiches de postes permettent d’identifier plus rapidement le candidat recherché. Les annonces seront plus précises avec une description ciblée du profil et cela permettra d’attirer des profils plus performants.

* + 1. Solution D5D

D’autres solutions ont été élaborées pour aider les recruteurs à rédiger une fiche de poste ou de profil pour éviter les erreurs au niveau des traits de personnalité.

Cette solution s’appelle **D5D** et consiste à décrire la personnalité en cinq dimensions qui sont à la base des comportements professionnels (Ecpa)

Les cinq dimensions sont les suivants (Chartrand, 2014) :

* **L’agréabilité** : concerne les relations avec les collaborateurs
* **La stabilité émotionnelle ou névrosisme**: Façon de réagir face à une menace et de la percevoir.
* **Extraversion ou introversion**: consiste à évaluer si la personne se comporte plutôt de manière introvertie ou extravertie dans son environnement de travail et ce qu’elle procure.
* **La conscience**: Le comportement face à un objectif à atteindre (motivation, persévérance)
* **L’ouverture** : concerne l’ouverture d’esprit de la personne (tolérance, curieux, ouvert)
  + 1. Analyse des profils avec l’analytique RH :

L'analytique des ressources humaines implique la création de bases de données afin de mener des analyses approfondies visant à améliorer les pratiques RH. Grâce à des analyses détaillées, il est possible d'anticiper certaines initiatives dans le domaine des ressources humaines.

Dans ce contexte, le responsable RH est en mesure de prendre des décisions opérationnelles ou stratégiques en se fondant sur ces bases de données. L'objectif est de trouver un équilibre optimal entre les besoins de l'entreprise et ceux des employés (Manager go, 2020)

L'analytique RH améliore la qualité du processus de recrutement en prenant en considération divers critères et données au sein de l'entreprise. Grâce à ces analyses, il est possible d'identifier les employés les plus engagés et de déterminer quel profil correspond le mieux à un poste donné (Careerbuilder, 2018).

### 

#### Phase de sourcing

Après l’analyse du besoin et l’élaboration de la fiche de poste vient l’étape de Sourcing. L’objectif de cette étape est d’identifier et de trouver des profils précis de candidats correspondant aux critères de sélection pour un poste.

Cette étape est de longue durée car les recruteurs doivent passer un largement de temps à analyser et trier les CV de qualité. Selon des études, le ratio entre le nombre de CV de qualité et de recrutements effectués est moins de 1%. Cela veut dire que pour certains postes, les recruteurs doivent lire une certaines de CV pour en retenir que peu de qualité (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif 2019)

La phase de sourcing est particulièrement impactée par les solutions numériques, car elles permettent aux recruteurs de gagner un temps considérable. De plus, ces solutions numériques apportent une réelle valeur ajoutée au processus de recrutement.

Pour chercher des candidats potentiels, les recruteurs peuvent utiliser différentes pratiques numériques, comme les réseaux sociaux, des CV thèques, des sites de communauté, des solutions de gaming et des solutions s’appuyant sur les compétences internes (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif, 2019)

* + 1. Les réseaux sociaux :

Il existe de nombreux réseaux sociaux, tels que : LinkedIn, Instagram, Facebook, Twitter et bien d’autres. Pour détecter des candidats potentiels sur ces plateformes, il faut d’abord choisir le réseau le plus adapté à la cible et savoir l’utiliser correctement. (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif 2019).

Pour le choix et l’utilisation du réseau social, il est nécessaire de prendre en compte trois critères principaux :

* La méthode et le processus d’utilisation
* La cible
* Le budget
* **LinkedIn :**

Cette plateforme vise à aider les utilisateurs à établir leur réseau professionnel, à faciliter les contacts en ajoutant des personnes et à renforcer les relations déjà existantes. De plus, elle offre aux utilisateurs un accès accru aux opportunités professionnelles et une meilleure visibilité sur les offres d'emploi.

LinkedIn propose une multitude de fonctionnalités, telles que le partage de contenu, l'expansion de son réseau de contacts, la gestion de sa réputation en ligne, la création et la diffusion de son CV et la publication d'annonces d'emploi. (Dabi-Schwebei, 2013)

* **Autre réseaux Facebook, Instagram, Twitter :**

Les recruteurs peuvent également recruter des candidats sur des réseaux moins formels tels que Facebook, Instagram ou Twitter. Ces réseaux ciblent plutôt les jeunes et le fait que l’entreprise soit dessus leur donne une image active et moderne (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif 2019).

* + 1. CV Thèque :

Une CV thèque est une base de données en ligne où nous pouvons consulter des CV. Il existe des CV thèques généralistes comme Jobers en Suisse ou Pole emploi en France qui permettent de capter de nombreux candidats (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif 2019)

* + 1. Les cabinets de recrutement :

Les ressources humaines peuvent également travailler avec des chasseurs de têtes ou des cabinets de recrutement pour trouver des candidats potentiels. Ces agences servent d’intermédiaire entre l’entreprise et les candidats.

Il existe aussi des cabinets spécialisés pour trouver des candidats directement en ligne. Une de ces solutions digitales se nomme HUNTEED qui consiste à mettre en relation des candidats et des entreprises en utilisant le numérique.

* + 1. Site de carrière de l’entreprise :

Le site carrière de l’entreprise est le site sur lequel l’entreprise publie les différentes offres d’emploi et les candidats peuvent postuler directement.

Les recruteurs peuvent y publier diverses annonces en valorisant l’environnement de travail, les perspectives d’avenir, les missions et le cadre de l’entreprise qui pourront encourager les candidats potentiels à candidater. Il peut y avoir une vidéo d’introduction pour présenter l’entreprise en quelques point-clés.

* + 1. Plateformes de publication d’annonces :

Les plateformes de publication d’annonces communément connues sous le nom de Jobboard, sont aussi souvent utilisées par les RH pour trouver des candidats à l’externe.

Les jobboards sont des sites dédiés aux offres d’emploi que les candidats peuvent consulter en ajoutant des filtres pour trouver une annonce qui corresponde à leurs attentes.

* + 1. Application de job-Matching et de networking :

Le but de ces applications est de mettre en relation les candidats et les entreprises. C’est un service de rencontre en ligne, cela permet une association idéale entre le candidat et le poste.

Les applications de job-Matching sont des solutions digitales visant surtout la génération y car celle-ci accorde beaucoup d’importance à la culture de l’entreprise, le bonheur au travail et la technologie. Le fait que l’application soit assez ludique peut attirer les jeunes. (Careerplus 2019)

### 

#### Phase de sélection des candidats

Il existe de nombreuses solutions digitales dans la phase de sélection des candidats. Il est important lors de cette phase du processus de recrutement de trouver les bons outils pour tester les différentes compétences chez les candidats.

Le choix de l’outil utilisé doit permettre d’évaluer correctement le critère voulu et celui-ci doit être de qualité (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif 2019)

* + 1. Test de personnalité et cognitif en ligne :

Le test de personnalité est un test avec plusieurs questions permettant d’identifier le comportement du candidat, ses ressentis ainsi que ses motivations. Ce genre de pratique est de plus en plus présent dans le recrutement car les RH se concentrent davantage sur les soft skills que les hard de nos jours.

Un test de personnalité psychologique en ligne connu et souvent utilisé par les entreprises est le test ***MBTI (Myers Briggs Type Indicator) avec*** les 16 personnalités.

Ce test évalue le type psychologique d’un candidat parmi 16 personnalités différentes et selon quatre grands traits de personnalité (Owens) :

* **Introverti/ extraverti** (façon d’être avec les personnes)
* **Sensation / intuition** (Comment la personne reçoit les informations)
* **Pensée/ Sentiment** (Comment la personne prend les décisions)
* **Jugement/ Perception** (Comment la personne organise son monde)
  + 1. Solutions de gaming :

La gamification consiste à introduire une dimension divertissante grâce au jeu dans le processus de recrutement lors de la phase d’évaluation. Cela permet d’analyser les compétences cognitives et émotionnelles du candidat dans des situations de jeu, comme le raisonnement, l’esprit d’équipe, la persévérance ou la logique. .Cela améliore la marque employeur, renforce la culture de l’entreprise et attire les candidats (Géraldine 2019).

* + 1. E-assessment :

Ce genre d’évaluation concerne le recrutement prédictif et consiste à proposer des tests de personnalité aux candidats. L’e-assessment utilise l’intelligence artificielle et les tests sont créés par des psychologues. Le but est de faire ressortir les softs skills des individus. (Géraldine 2019).

* + 1. Visioconférences et vidéo interview :

De nos jours, et notamment à cause de la pandémie de la Covid-19, les entretiens se font de plus en plus par visioconférence. Les recruteurs doivent veiller à disposer de système de qualité et d’une bonne connexion, car des problèmes techniques peuvent survenir (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif 2019).

* + 1. ATS (Applicant Tracking System) :

Les Ressources Humaines ont la possibilité d’utiliser des logiciels pour tirer les CV automatiquement. Cet outil se nomme Applicant Tracking System, ce qui signifie Système de Suivi des Candidats. Le processus de recrutement est systématisé depuis la première étape, c’est-à-dire la rédaction de l’offre jusqu’à l’engagement de l’employé (Flatchr).

* + 1. Entretien vidéo différé :

Cette méthode consiste à filmer l’entretien et le visionner en différé par le recruteur. Le candidat est seul et enregistre son entretien via une plateforme. Les questions de l’entretien sont préalablement enregistrées par le responsable RH (Welcome to the jungle 2019)

Lorsque l’employeur recevra la vidéo de l’entretien, il aura la possibilité d’analyser le comportement verbal et non verbal du candidat grâce à l’intelligence artificielle. (Belhout, 2021)

* + 1. Chatbot RH :

Le Chabot dans les ressources humaines est un logiciel permettant de répondre aux questions générales des candidats ou des employés dans l’entreprise. Le Chabot simule une conversation humaine par messagerie ou par vocal (Voice bot). Il peut comprendre le sens des phrases et y répondre (Canevet, 2020).

#### Phase de décision

La phase de décision lors du processus de recrutement est celle qui est la moins touchée par le numérique avec la définition du besoin.

Dans cette phase il existe plusieurs outils et méthodes de sélection qui permettent de noter les candidatures à chaque étape et de les classer. Cependant, la décision finale sera toujours prise par le recruteur et non par le logiciel.

* Pré-tri automatique des CV**:**

De nombreuses entreprises ont recours à un logiciel de tri de CV pour traiter les candidatures reçues plus rapidement.

Il existe différentes méthodes des logiciels de tri de candidatures :

* **Le ranking** : Le recruteur paramètre des mots-clés et les CV sont sélectionnés selon le nombre de mots-clés correspondant qui apparaissent.
* **Le scoring**: Le recruteur paramètre les critères recherchés pour le poste et le logiciel donne des notes aux CV.
* **Le Matching**: Cette méthode est dotée d’intelligence artificielle et consiste à trouver une correspondance entre le CV du candidat et l’offre d’emploi. (Goldenbees, 2020)
  + 1. Phase d’intégration

La phase d’intégration est une étape clé du processus de recrutement mais souvent oubliées. Cette phase prend en compte de nombreux enjeux, tels que le fait d’encourager les nouveaux employés à rester dans l’entreprise, favoriser l’intégration et l’opérationnalité (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif 2019)

Une bonne intégration des salariés peut également favoriser leur opérationnalité. C’est-à-dire qu’ils seront plus rapidement performants avec une meilleure connaissance des outils de l’entreprise et de la formation.

Une mauvaise gestion de l’intégration peut avoir plusieurs conséquences au niveau des coûts et du temps, car il faut en général plusieurs mois à deux ans pour recruter un nouveau profil (Baudoin, Diard, Benabid, Cherif 2019).

## Section 3 : L’apport de la digitalisation sur le processus du recrutement

### Un recrutement efficace :

Les recruteurs évitent les mauvaises surprises en engageant un candidat qui correspond aux besoins du poste et n’ont pas besoin de recommencer un recrutement. Les erreurs de recrutement peuvent coûter très cher à l’entreprise, donc un recrutement efficace est également un gain d’argent et de temps. (Adaptel, 2019)

### Une centralisation du processus de recrutement :

Il existe des logiciels, comme les ATS, qui permettent de centraliser l’intégralité des étapes du processus de recrutement. Ces logiciels facilitent l’échange d’informations entre les responsables RH et les candidats, l’organisation des documents (CV, diplômes, etc.) et l’accélération de la prise de décision.

Les tests d’aptitudes peuvent être créés directement sur la plateforme et les documents administratifs concernant l’embauche du collaborateur peuvent être suivis depuis celle-ci. Le recruteur est donc mieux organisé et cela améliore l’expérience candidat, ainsi que la marque employeur de l’entreprise (Belhout, 2018)

### Une amélioration de la phase de sourcing :

Grâce aux outils digitaux, la phase de sourcing est plus précise et optimisée. Après avoir défini le besoin pour le poste, il est possible de sourcer très rapidement des profils grâce à la diffusion de l’annonce sur des plateformes d’emploi et sur les réseaux sociaux professionnels. Ces plateformes représentent des viviers de candidatures et se sont une opportunité pour trouver le meilleur candidat. (Belhout, 2018)

### Amélioration de l’expérience candidat et de la marque employeur :

L’expérience candidat est un des critères à ne pas négliger et les recruteurs le prennent en compte dans le choix des solutions digitales.

De nos jours, les candidats en recherche d’emploi utilisent de plus en plus internet et les smartphones pour trouver un poste. Les entreprises doivent s’adapter à ce nouveau monde et permettre aux utilisateurs de postuler en ligne sur leur site carrière.

Les recruteurs peuvent répondre efficacement et rapidement aux demandes des individus car elles sont mieux gérées. Cela facilite la collaboration et améliore la qualité de la relation.

La marque employeur est également améliorée, car l’entreprise renvoie une image positive et technologique en proposant un site carrière adapté aux besoins des candidats et accessible depuis un smartphone, une tablette ou un ordinateur. (Belhout, 2018)

### Diminution du turnover :

Comme évoqué précédemment, la digitalisation du processus de recrutement permet de mieux cibler les profils correspondants pour le poste. Les entreprises peuvent se référer sur des bases de données RH et des modèles prédictifs. Cela permet de limiter les erreurs de recrutement et donc de garder plus longtemps un candidat performant dans l’entreprise. Ce nouveau mode de sourcing permet d’appréhender les probabilités que le candidat réussisse dans le poste donné.

La phase d’intégration est aussi importante pour favoriser la rétention des nouveaux salariés et leur opérationnalité. Ils resteront donc plus longtemps dans l’entreprise, seront plus performants dans leur travail et de manière plus rapide. (BearingPoint, 2017)

### Un gain de temps :

Pour créer et publier une annonce, les recruteurs ont besoin seulement de quelques minutes. L’offre est automatiquement publiée sur le site de l’entreprise, les sites d’offres d’emploi ou les réseaux sociaux. Les candidats sont donc rapidement au courant de l’annonce et peuvent postuler immédiatement. Grâce aux outils numériques pour la recherche de candidat potentiels, les recruteurs gagnent du temps dans la phase de définition du poste et de sourcing. Il est plus facile de les cibler rapidement. (Reference RH, 2020).

Concernant les autres phases de recrutement, ceux-ci gagnent aussi du temps dans la phase de sélection avec les logiciels de tris de CV, les entretiens différés et dans l’intégration avec les formations e-learning.

### Réduction des coûts de recrutement :

Grâce au recrutement digital, l’entreprise peut considérablement faire des économies.

Celle-ci n’a plus besoin de dépenser pour des frais de papier et de courrier, car la publication d’offre est automatisée. Les dépenses concernant le traitement des candidatures peuvent également diminuer.

Certes, la mise en place d’un système ATS a un coût, mais le retour sur investissement est très bon. Le recrutement via les réseaux sociaux coûte également moins cher. Par exemple un recrutement sur LinkedIn est trois fois moins coûteux que de passer par an cabinet.

Les tâches répétitives du processus sont de plus en plus automatisées, l’entreprise a donc besoins de moins de personnel. Le processus est plus efficace et rapide, ce qui entraine une baisse des coûts. (Adaptel, 2019).

## **Conclusion** :

En résumé, la digitalisation des processus de recrutement a valorisé la fonction RH, ce qui a entrainé une amélioration de l’efficacité et de la productivité de l’entreprise. A l’échelle internationale plusieurs entreprises, telles que Google, Toyota, Coca-cola et bien d’autres, ont mis en place l’e-recrutement dans leurs processus par ce qu’il apporte une grande valeur ajoutée.

# Chapitre 3 : Le processus de recrutement de l’entreprise Tunisie Ouate

## Introduction :

La gestion des ressources humaines est une fonction stratégique dans l’entreprise. Elle a pour objectifs : la détermination des besoins de l’entreprise en main d’œuvre et l’intégration des RH au sein de l’organisation. Les activités de la GRH à Tunisie Ouate permettent de disposer l’entreprise, de ressources humaines en quantité et en qualité suffisants, à travers un processus de recrutement.

## Section1 : Méthodologie de travail

Les activités de la GRH à Tunisie Ouate permettent de disposer l’entreprise, de ressources humaines en quantité et en qualité suffisantes, à travers un processus de recrutement.

De ce fait, on va analyser les processus de recrutement au sein de l’entreprise Tunisie Ouate dans une première étape, puis on va illustrer les difficultés rencontrées lors d’un recrutement en déterminant les avantages et les inconvénients de recrutement digitalisé, Enfin on va proposer des solutions adaptatives qui aident l’entreprise à surmonter ses difficultés et évoluer.

Pour faire cette analyse on a opté pour une analyse qualitative et on a utilisé les techniques suivantes :

* L’observation directe : c’est une technique fréquemment utilisée pour mener une étude qualitative. Elle permet de recueillir des données verbales et surtout non-verbale. En effet, la technique de l’observation permet d’expliquer un phénomène à travers la description de comportement, de situations et de faits. Pour y parvenir scientifiquement, la description de l’observation doit être fidèle à la situation réelle.
* Recueillir des informations avec le directeur ressources humaines.

## Section2 : Le processus du recrutement de l’entreprise Tunisie Ouate

La société Tunisie Ouate passe par les différentes étapes suivantes pour le recrutement :

**1/ Expression des besoins**

**2/ Déroulement du recrutement**

**3/Essai – Confirmation – Renouvellement de contrat**

Figure 5 : Le processus du recrutement de L'entreprise Tunisie Ouate

### Expression des besoins :

L’entreprise Tunisie Ouate recrute de personnel en cas de besoin. Le besoin de ressources humaines au sein de l’entreprise Tunisie Ouate signifie qu’il y a un poste vacant à travers le départ d’un salarié, démission, départ en retraite ou remplacement du salarié sur un autre poste. Tout recrutement doit faire l’objet d’une demande. Le demandeur formule alors une demande de recrutement sur laquelle il retrace le profil du candidat, l’affectation et éventuellement l’expérience requise

### Déroulement du recrutement :

* **Recherche des candidatures :**

Au cours de ce stage on a pu constater que le service ressources humaines de Tunisie Ouate a recours en premier lieu aux candidatures internes, il s’agit de promouvoir un salarié à un poste différent de celui qu’il s’occupe actuellement au sein de l’entreprise. Ce type de recrutement présente un gain de temps pour Tunisie Ouate puisque le salarié est déjà intégré de même il est moins coûteux et il permet des évolutions de carrières aux salariés déjà présents dans l’entreprise.

La société Tunisie Ouate a recours aux candidatures externes, il s’agit de chercher les candidats sur le marché d’emploi extérieur. Ce type de recrutement nécessite un temps d’intégration. Cependant ce type permet de créer des idées innovantes au sein de Tunisie Ouate.

La recherche des candidats se fait par des annonces des offres d’emploi sur LinkedIn et sur le journal pour toucher toutes les catégories des personnes.

* **Evaluation sur dossier :**

Les demandes des candidatures sont centralisées à la direction ressources humaines. Elles sont transmises ensuite, au demandeur en vue de faire une première sélection en fonction de ses besoins. Le demandeur informera, par la suite la direction des ressources humaines qui contactera les candidats retenus afin de les convoquer pour les entretiens.

Cette évaluation prend un largement de temps.

* **Entretien (Sélection et Recrutement) :**

Quand les candidats se présentent, ils entrent en contact avec la direction des ressources humaines pour retirer l’imprimé « Fiche de renseignement ». Celui-ci est présenté sous forme de questionnaire visant à obtenir des informations personnelles sur le candidat et d’autres renseignements utiles pour la gestion ultérieure, au cas où il serait recruté.

En outre, la fiche de renseignement nous permet de verrouiller le recrutement les enfants âgés moins de 18 ans. Et ce, travers l’exigence de la carte d’identité nationale du candidat ou par défaut un extrait de naissance.

Ayant accompli cette formalité, les candidats sont présentés aux demandeurs pour subir les entretiens techniques portant leurs CV et lettres de motivation et pour faire face aux tests d’évaluation des compétences.

A la lumière des résultats de ces épreuves, le demandeur retient le candidat qui satisfait à ses exigences.

Les appréciations du demandeur sont portées sur le formulaire « Fiche de renseignement » qui est ensuite, transmis à la direction RH. Cette dernière se charge de remettre au candidat :

* + - * Le contrat ou la lettre d’embauche
      * La fiche de description de poste
      * Le règlement intérieur
      * Le programme d’intégration, si nécessaire
      * L’imprimé dans lequel sont énumérées les pièces à fournir pour compléter son dossier administratif, si nécessaires.

La direction des ressources humaines est obligée de planifier une visite médicale avant l’embauche ou au plus tard avant l’expiration de la période d’essai.

Les nouveaux recrus qui seront impliqués dans le processus FSC, doivent passer par le RMQ afin d’être formés et familiarisés par rapport aux exigences et procédures FSC.

Pour la détermination du salaire, les dispositions de la convention collective sont à prendre en considération par la direction des ressources humaines.

Le recrutement du candidat aboutit dans tous les cas :

* + - * Soit à l’établissement d’une lettre d’engagement
      * Soit d’un contrat de travail à durée déterminée
      * Soit d’un contrat d’apprentissage pour les jeunes travailleurs

### Essai – Confirmation – Renouvellement de contrat :

Chaque candidat initialement recruté par lettre d’engagement devra soit passé par une période d’essai renouvelable soit être emboucher directement.

Au terme de la période d’essai, une fiche d’évaluation candidat est remise au demandeur pour avis. Celui-ci peut alors proposer soit la reconduction de la période d’essai pour une même durée, soit le remerciement de l’employé pour essai non concluant, soit encore la confirmation du recrutement.

Dans le cas où la période d’essai reconduite, le demandeur recevra à la fin de la seconde période d’essai une deuxième fiche d’appréciation sur laquelle il est appelé à déterminer son choix définitif de confirmer l’employé ou de mettre fin à l’exercice de ses fonctions.

Le candidat peut être embouché par un contrat à durée déterminée pour une durée fixe et précise à condition que cette durée n’excède pas quatre ans y compris ses renouvellements conformément à la loi en vigueur.

Le candidat peut être aussi embauché par un contrat d’apprentissage à condition que la direction des ressources humaines suite son affectation via «  un registre de suivi jeunes travailleurs »

Au terme du contrat, une fiche d’évaluation candidat est remise au demandeur pour avis. Celui-ci peut alors proposer soit le renouvellement du contrat, soit le remerciement de l’employé.

A l’expiration de la durée de 4 ans, le recrutement de l’employé s’effectuera à titre permanent et sans période d’essai.

Dans tous les cas, la décision définitive n’est confirmée qu’après l’approbation de la direction générale.

## Section 3 : Les difficultés rencontrées par Tunisie Ouate en pratiquant le processus de recrutement classique

Certaines entreprises pratiquant un processus de recrutement classique peuvent être confrontées à des défis significatifs qui peuvent entraver leur efficacité globale et leur capacité à attirer les meilleurs talents. C’est le cas de l’entreprise Tunisie Ouate.

### Ralentissement du processus :

Les méthodes traditionnelles de recrutement impliquent souvent des étapes manuelles et des délais prolongés. La publication d'annonces dans les journaux, la collecte physique de CV et les entretiens en personne peuvent ralentir le processus de sélection des candidats et la prise de décision. Cela peut entrainer la perte de candidats qualifiés qui acceptent d’autres offres pendant l’attente.

### Coûts élevés :

Les processus de recrutement traditionnels peuvent générer des coûts élevés. La publicité dans les journaux, les déplacements pour des entretiens en personne et les frais administratifs liés à la documentation papier contribuent à des dépenses importantes. Ces coûts peuvent s'accumuler rapidement, surtout en cas de besoin fréquent de recrutement.

### Faibles visibilités de l'employeur :

L’entreprise Tunisie Ouate souffre d’une faible visibilité auprès des candidats potentiel à cause de son absence sur les plateformes numériques et elle reste fidèle aux méthodes traditionnelles ce qui la rend moins visible auprès les jeunes talents connectés.

### Emboucher des candidats inadaptés :

L’entreprise Tunisie Ouate se base uniquement sur des compétences techniques et l’expérience, dans un environnement où les soft skills et les cultures sociales prennent de plus en plus d’importance.

Ses erreurs de recrutement se coûtent en termes de formation, d’intégration et de perte de productivité.

## Section 4 : Recommandations, propositions et perspectives d’avenir

Dans cette partie, on va proposer une idée adaptative d’implantation de recrutement numérique, puis, on va dégager les principaux avantages et inconvénient pour cette idée.

En appuyant sur les analyses antérieures, nous formulerons des recommandations stratégiques et des propositions concrètes, tout en explorant les perspectives d'évolution.

### Idée d’implantation d’E-recrutement au sein de l’entreprise Tunisie Ouate :

La digitalisation du processus de recrutement dans une entreprise doit être adaptée en fonction de ses besoins spécifiques, de la nature des postes à pourvoir et des compétences recherchées. Elle permet non seulement de gagner du temps et de l'efficacité, mais aussi d'améliorer l'expérience des candidats et des employés.

Pour le cas de Tunisie Ouate, voilà une idée adaptative d’E-recrutement basée sur les ressources de l’entreprise en s’inspirant des meilleures pratiques des grandes entreprises internationale, comme suit :

#### Analyse des besoins en recrutement :

* **Digitalisation des entretiens avec les managers :**
* Utilisation de plateformes de visioconférence pour faciliter les discussions à distance.
* Mise en place de questionnaires en ligne pour recueillir les besoins spécifiques des managers.
* Exemple : Facebook intègre des solutions de visioconférence pour mener des entretiens à distance.

#### -Rédaction et Diffusion des Offres d'Emploi :

* **Plateformes en ligne :**
* Utilisation de sites d'emploi et de réseaux sociaux professionnels pour publier les offres (Exemple : LinkedIn).
* Automatisation de la diffusion des annonces sur plusieurs canaux.
* **Système de Gestion des Candidatures (ATS) :**
* Mise en place d'un ATS pour centraliser les candidatures et faciliter la gestion des CVs.
* Utilisation de filtres automatisés pour trier les candidatures en fonction des critères prédéfinis.
* Exemple : Amazon utilise des algorithmes avancés pour diffuser ses offres d'emploi de manière ciblée en fonction des compétences recherchées.

#### Sélection des candidats :

* **Pré-sélection Automatisée :**
* Intégration d'outils d'analyse sémantique pour évaluer la pertinence des CVs.
* Utilisation de questionnaires en ligne pour évaluer les compétences spécifiques.
* **Entretiens Vidéo Asynchrones :**
* Mise en place d'entretiens vidéo préenregistrés pour permettre aux candidats de répondre aux questions à leur propre rythme.
* Exemple : Microsoft a mis en place des outils d'intelligence artificielle pour analyser les CVs et identifier les candidats les plus pertinents pour chaque poste.

#### Entretiens :

* Il serait bénéfique que les entreprises intègrent la digitalisation pour une présentation préalable avant l'entretien en personne. Les candidats ont besoin de l'espace nécessaire pour développer leurs réponses, révéler leur personnalité authentique, bénéficier d'un recruteur à l'écoute et recevoir un retour d'information.
* Assurer des entretiens directs avec le recruteur ce qui contribue à une interaction et instaurer le sentiment de confiance chez la candidature.
* Exemple : Facebook utilise des outils de reconnaissance faciale lors des entretiens vidéo pour analyser les expressions faciales des candidats et évaluer leur adéquation culturelle.

#### Évaluation des Candidats :

* **Tests en Ligne :**
* Intégration de plateformes de tests en ligne pour évaluer les compétences techniques.
* Utilisation de jeux sérieux pour évaluer les compétences comportementales**.**
* Exemple : IBM propose des évaluations en ligne pour évaluer les compétences techniques des candidats dans certains domaines

#### Prise de Décision :

* La prise de décision finale devrait être confiée au recruteur plutôt qu'à un logiciel équipé d'IA.

#### Intégration et Suivi Post-Recrutement :

* **Plateforme Collaborative :**
* Utilisation d'une plateforme collaborative pour faciliter l'intégration des nouveaux employés (Exemple : des vidéos de bienvenue, vidéos représentation de l’entreprise)
* Mise en place d'enquêtes de satisfaction en ligne pour recueillir les retours des employés.
* Exemple : Apple utilise des outils de gestion des talents pour créer des plans d'intégration personnalisés pour chaque nouvel employé et suivre leur progression au sein de l'entreprise.

#### Intégration et Suivi Post-Recrutement :

* **Plateforme Collaborative :**
* Utilisation d'une plateforme collaborative pour faciliter l'intégration des nouveaux employés (Exemple : des vidéos de bienvenue, vidéos représentation de l’entreprise)
* Mise en place d'enquêtes de satisfaction en ligne pour recueillir les retours des employés.
* Exemple : Apple utilise des outils de gestion des talents pour créer des plans d'intégration personnalisés pour chaque nouvel employé et suivre leur progression au sein de l'entreprise.

### Les avantages et les limites d’E-recrutement

L'e-recrutement, est devenu de plus en plus populaire en raison de ses nombreux avantages potentiels. Cependant, comme toute méthode, il comporte également ses limites et ses défis. Dans cette discussion, nous allons explorer les avantages et les limites de l'e-recrutement

#### Les avantages :

* **Un recrutement efficace :**

Les plateformes de recrutement en ligne permettent de publier des offres d'emploi rapidement et de recevoir des candidatures instantanément. Cela accélère le processus de recrutement, réduisant le temps nécessaire pour pourvoir un poste.

* **Automatisation des tâches répétitives :**

Les processus de recrutement numériques permettent d'automatiser certaines tâches répétitives, telles que le tri initial des CV, l'envoi d'e-mails de suivi, etc. Cela libère du temps pour les recruteurs afin qu'ils puissent se concentrer sur des aspects plus stratégiques du recrutement.

* **Réduction des erreurs humaines :**

L'automatisation dans le processus de recrutement peut contribuer à réduire les erreurs humaines liées à la gestion des candidatures, à l'évaluation des compétences, etc.

* **Amélioration de l’expérience candidat :**

Les candidats peuvent postuler en ligne de manière pratique, et les entreprises peuvent utiliser des outils pour améliorer l'expérience globale du candidat, comme des entretiens vidéo, des retours automatisés, etc.

* **Réduction des erreurs humaines :**

L'automatisation dans le processus de recrutement peut contribuer à réduire les erreurs humaines liées à la gestion des candidatures, à l'évaluation des compétences, etc.

* **Réduction des coûts :**

Les processus de recrutement numériques peuvent contribuer à réduire les coûts liés à la publicité des offres d'emploi, aux déplacements pour des entretiens, aux impressions de documents, etc. Les entreprises peuvent également automatiser certaines tâches, réduisant ainsi les dépenses administratives.

#### Les limites :

* **La déshumanisation des ressources humaines :**

Le risque de déshumanisation est présent lorsque le digital prend la place des humains. En effet, tout le système est automatisé et remplacé par des algorithmes, logiciels ou robots. Bien que ceux-ci soient efficaces, ils n’ont pas les capacités d’éprouver de l’empathie ou d’autres sentiments humains essentiels dans ce métier.

* **Des candidatures moins qualifiées :**

Les recruteurs ont la possibilité de poster des annonces sur des jobboards, des réseaux sociaux ou des sites de carrière. Cela attire davantage de profils et ce n’est pas forcément une bonne chose pour l’entreprise. Si le recruteur ne possède pas les bons outils pour tirer et filtrer les candidatures, il sera très difficile de gérer le sourcing.

* **Entretiens à distance : interaction limitée** :

Certaines entreprises ne peuvent pas se limiter seulement à des entretiens à distance pour certaines missions ou postes. Avec ce type d’entretien, le recruteur ne peut pas ‘cerner ‘ correctement le candidat, car cela limite les interactions et ne laisse pas de place aux échanges informels.

* **Risque d’erreur :**

Tout d’abord, le recrutement digital peut être compliqué à comprendre au début. Il faut une adaptation aux recruteurs pour s’apprivoiser ce nouveau processus et cela peut demander du temps. Si le processus de recrutement n’est pas bien organisé, il peut devenir plus lent et moins efficace.

Les recruteurs peuvent aussi faire face à des profils moins motivés, car les démarches de candidatures sont moins compliquées et longues. Le sentiment donné par le recruteur et le candidat peut aussi différer de la réalité lors d’un entretien par téléphone ou vidéo.

* **Intégration plus difficile :**

Si le nouvel employé a passé toutes les étapes de recrutement en ligne et a signé tous les documents à distance, l’intégration du profil devient plus difficile pour l’entreprise. Le candidat passe du virtuel à la réalité, ce qui peut être déstabilisant. L’image qu’il s’est fait de l’entreprise n’est peut-être pas celle qu’il imaginait.

Tableau 5 : Les avantages et les inconvénients d'E-recrutement

|  |  |
| --- | --- |
| Les avantages | Les limites |
| Un recrutement efficace | La déshumanisation des ressources humaines |
| Automatisation des tâches répétitives | Des candidats moins qualifiés |
| Réduction des erreurs humaines | Des interactions limitées dans des entretiens à distance |
| Amélioration de l’expérience candidat | Risque d’erreur |
| Réduction des coûts | Intégration plus difficile |

### Recommandations, propositions et perspectives d’avenir

Ma principale recommandation est que les entreprises maintiennent l'approche traditionnelle du recrutement lors de la phase de présélection afin d'offrir aux candidats une interaction initiale avec le recruteur. Cela peut contribuer à instaurer un sentiment de confiance chez le candidat et lui permettre de mettre en avant ses compétences de manière optimale. Cependant, il serait bénéfique que les entreprises intègrent la digitalisation pour une présentation préalable avant l'entretien en personne. Les candidats ont besoin de l'espace nécessaire pour développer leurs réponses, révéler leur personnalité authentique, bénéficier d'un recruteur à l'écoute et recevoir un retour d'information.

Je suggère également aux entreprises envisageant la mise en place de solutions numériques de se concentrer sur des aspects spécifiques du processus de recrutement, en particulier dans la phase de sourcing, qui est souvent chronophage. Les solutions numériques offrent une diversité d'outils efficaces répondant aux besoins des entreprises et des candidats. Les jeunes diplômés, notamment, rencontrent des difficultés à trouver leur premier emploi, et la diffusion d'offres par l'entreprise sur différentes plateformes ou réseaux sociaux constitue un avantage significatif pour eux. En ce qui concerne la phase d'intégration, les candidats apprécient les formations en ligne, telles que les modules e-learning et les évaluations en ligne, offrant un gain de temps appréciable et une meilleure organisation pour l'entreprise.

Ainsi, je recommande aux entreprises envisageant l'adoption de solutions numériques de mettre en place une stratégie réfléchie avant leur implémentation, en adoptant des approches mixtes qui répondent aux besoins des recruteurs et des candidats. Comme évoqué précédemment dans mes travaux, il demeure complexe pour les entreprises de trouver une solution digitale parfaitement adaptée à leurs exigences. La démarche conseillée serait donc de combiner diverses solutions numériques tout en préservant certaines pratiques traditionnelles. Il est essentiel que les entreprises intègrent la technologie en synergie avec les compétences humaines plutôt que de les remplacer, afin de maintenir un processus de recrutement optimal.

Deuxièmement, comme évoqué dans mes travaux, la digitalisation présente diverses limites. Pour atténuer ces défis, je préconise aux entreprises d'adopter et de respecter des principes éthiques essentiels. Les valeurs doivent être axées sur l'humain et l'équité, ce qui signifie que les solutions numériques intégrant l'intelligence artificielle doivent être alignées sur le respect des droits de l'homme et des valeurs fondamentales. Afin de garantir cela, la prise de décision finale devrait être confiée au recruteur plutôt qu'à un logiciel équipé d'IA.

Il est recommandé que les entreprises adoptent une transparence totale envers les candidats en les informant sur l'usage de la digitalisation et ses objectifs. Ceci permettrait aux candidats d'acquérir une compréhension approfondie des méthodes employées et de trouver ainsi une source de réassurance.

En conclusion, pour assurer un processus de recrutement optimal, il est essentiel que l'entreprise communique clairement avec ses collaborateurs concernant les pratiques digitales utilisées et leur fonctionnement. Le personnel des ressources humaines doit également recevoir une formation adéquate pour s'adapter à cette nouvelle approche du recrutement numérique. Les responsables des ressources humaines ont la responsabilité de guider efficacement l'intégration du numérique dans l'entreprise en formant les employés à de nouvelles méthodes de travail, avec des profils diversifiés et des compétences axées sur le digital.

# Conclusion générale

La digitalisation des processus de recrutement offre des avantages significatifs aux entreprises qui cherchent à rester compétitives dans un environnement en constante évolution.

En adoptant des solutions numériques, les entreprises peuvent non seulement accroître l'efficacité de leur processus de recrutement, mais aussi atteindre un vivier de talents plus vaste, réduire les coûts et améliorer l'expérience globale du candidat.

L'utilisation de plateformes en ligne pour la diffusion d'offres d'emploi, la collecte de candidatures et la gestion des entretiens simplifie considérablement les tâches administratives, permettant aux équipes de recrutement de se concentrer davantage sur l'évaluation des compétences et la sélection des meilleurs candidats. L'automatisation de certaines tâches répétitives réduit également les erreurs humaines et accélère le processus global.

La digitalisation ne se limite pas à la phase de sourcing et de sélection. Elle englobe également des éléments tels que la communication avec les candidats via des entretiens vidéo, des mises à jour automatisées sur l'état de leur candidature, et l'utilisation de données pour évaluer et améliorer continuellement les stratégies de recrutement. La possibilité d'analyser les données générées par le processus offre aux entreprises des informations précieuses pour prendre des décisions éclairées et optimiser leurs pratiques de recrutement.

Cependant, il est crucial de maintenir un équilibre entre la digitalisation et l'aspect humain du recrutement. Les interactions personnelles, les compétences interpersonnelles et la compréhension approfondie des besoins spécifiques de l'entreprise demeurent des éléments essentiels. En fin de compte, une approche intégrée qui combine la puissance des technologies numériques avec l'expertise humaine peut créer un processus de recrutement robuste, efficient et orienté vers l'avenir.

# Bibliographie

* Autissier, D. & Simonin, B. (2011). Mesurer la performance des ressources humaines. Éditions Eyrolles.
* BAUDOIN, Emmanuel, DIARD, Caroline, BENABID, Myriam et CHERIF, Karim, 2019.Transformation digitale de la fonction RH [en ligne]. Dunod.
* BEARING POINT, 2017. Réduction du turnover en entreprise : vers une évolution de
* BELHOUT, Dalale, 2018b. Nouveaux métiers : vers une transformation des fonctions traditionnelles. DigitalRecruiters
* BELHOUT, Dalale, 2021. Entretien vidéo différé : définition et conseils. Digital Recruiters
* Cadin, L. & Guérin, F. et pigeyre F. (2002). Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie.
* CANEVET, Frédéric, 2020. Qu’est-ce qu’un Chatbot RH, et comment le mettre en place ?
* CAREERBUILDER, 2018. A quoi sert l’analytique RH ?
* CAREERPLUS, 2019. Quand ça colle grâce au job-matching.
* CHARTRAND, Christine, 2014. Qu’est-ce que le big five en psychologie et psychométrie? Atman Co
* Cohen, A. (2006). Toute la fonction : ressources humaines : savoirs, savoir-faire, savoir être. Dunod.
* CORNET, Annie et WARLAND, Philippe. GRH et gestion de la diversité. Dunod, 2008.
* DABI-SCHWEBEL, Gabriel, 2013. A quoi sert LinkedIn ?
* Dimitri, W. E. I. S. S. (2003). Ressources humaines : (Doctoral dissertation, Ed d’organisation, Paris).
* Dolan, S. (2002). La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratique actuelles.
* FANTINO MORGANE, 2021. Travail de Bachelor Final.
* Faure, L. S. (2014). Le recrutement éthique et responsable : Bonnes pratiques pour une démarche responsable. Dunod.
* GERALDINE, 2019. Intelligence Artificielle et recrutement : enjeux et applications. Ina-soft
* GERVOISE, Audrey, 2020. La digitalisation des RH : définition, enjeux, attentes, exemple... Culture RH
* GOLDENBEES, 2020. Logiciel de tri de CV : comment fonctionnent les algorithmes ?
* HADRIEN, 2020. Qu’est-ce que la digitalisation RH ? | Eurecia. [en ligne]. 2020
* HMICHE, Hicham, 2019. E-recrutement : un vent de renouveau pour les RH
* HUNTEED. , La plateforme digitale de recrutements externalisés.
* Igalens, J., & Roger, A. (2019). Master ressources humaines. MA édition [une marque des éditions Eska].
* MANAGER GO, 2020. HR analytics l’essentiel.
* Martory, B. & Crozet, D. (2016). Gestion des ressources humaines-9e éd : Pilotage social et performances. Dunod.
* MRINI, Dounia, 2018. E-recruter : Avantages & Inconvénients. Pin point Conseil
* OECD, 2019. Recommandation du Conseil sur l’intelligence artificielle
* POUILLARD, Nathalie, 2020. Digitalisation RH : définition, enjeux, outils pour la fonction RH, processus RH en entreprise.
* Pretti, J. M. (2020). Gestion des ressources humaines. Vuibert.
* Pretti, J.M. (2012). Tous DRH. Editions Eyrolles.
* REDSEN CONSULTING, 2018. Comment automatiser les processus RH avec le RPA ?
* RÉFÉRENCE RH, 2020. Les avantages du recrutement digital. référence RH
* RÉJOU, Guillaume, 2020. Recrutement à distance : bonne ou mauvaise idée ?
* REVOLUTION RH, 2014. E-learning : avantages et inconvénients. Revolution-RH
* Sekiou, L. Blondin, L. Fabi, B. Bayad, M. Pretti, J. M, Alis, D. & Chevalier, F. (2009). Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines. De Boeck.
* Thévenet, M. Dejoux, C. Marbot, E. Normand, E. & Bender, A. F. (2009). Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines. Pearson Education France

Table des matières

[Introduction générale 1](#_Toc163104842)

[Chapitre 1 : Présentation de l’entreprise 1](#_Toc163104843)

[Section 1 : Présentation de l’entreprise Tunisie Ouate 1](#_Toc163104844)

[1. Présentation générale de l’entreprise 1](#_Toc163104845)

[2. Fiche signalétique 1](#_Toc163104846)

[3. Clients 1](#_Toc163104847)

[4. Concurrence 1](#_Toc163104848)

[5. Direction 2](#_Toc163104849)

[6. Services 2](#_Toc163104850)

[7. L’organigramme de l’entreprise Tunisie Ouate : 3](#_Toc163104851)

[Section 2 : Présentation de stage effectué 2](#_Toc163104852)

[1. Durée de stage 2](#_Toc163104853)

[2. Lieu de stage 2](#_Toc163104854)

[3. Les objectifs de la GRH 3](#_Toc163104855)

[4. Les fonctions de la GRH 3](#_Toc163104856)

[5. L’organigramme du service des ressources humaines 4](#_Toc163104857)

[6. Les tâches effectuées 5](#_Toc163104858)

[7. Les tâches observées : 6](#_Toc163104859)

[8. Les compétences acquises 6](#_Toc163104860)

[Conclusion 6](#_Toc163104861)

[Chapitre 2 : La digitalisation des Processus du recrutement 1](#_Toc163104862)

[Introduction 1](#_Toc163104863)

[Section 1 : Les processus de recrutement classiques 1](#_Toc163104864)

[9. Définir le Poste 14](#_Toc163104865)

[10. Définir le profil du candidat 16](#_Toc163104866)

[11. Les sources du recrutement 17](#_Toc163104867)

[12. Les moyens de recrutement 18](#_Toc163104868)

[13. La compagne du recrutement 18](#_Toc163104869)

[14. La sélection 19](#_Toc163104870)

[15. La décision 19](#_Toc163104871)

[16. L’intégration 19](#_Toc163104872)

[Section 2 : Le processus du recrutement digitalisé (L’e-recrutement) 20](#_Toc163104873)

[1. La digitalisation des ressources humaines 20](#_Toc163104874)

[2. L’e-recrutement 20](#_Toc163104875)

[3. Les processus du recrutement numérique 21](#_Toc163104876)

[Section 3 : L’apport de la digitalisation sur le processus du recrutement 29](#_Toc163104877)

[1. Un recrutement efficace : 29](#_Toc163104878)

[2. Une centralisation du processus de recrutement : 29](#_Toc163104879)

[3. Une amélioration de la phase de sourcing : 29](#_Toc163104880)

[4. Amélioration de l’expérience candidat et de la marque employeur : 29](#_Toc163104881)

[5. Diminution du turnover : 30](#_Toc163104882)

[6. Un gain de temps : 30](#_Toc163104883)

[7. Réduction des coûts de recrutement : 30](#_Toc163104884)

[Conclusion : 31](#_Toc163104885)

[Chapitre 3 : Le processus de recrutement de l’entreprise Tunisie Ouate 29](#_Toc163104886)

[Introduction : 29](#_Toc163104887)

[Section1 : Méthodologie de travail 29](#_Toc163104888)

[Section2 : Le processus du recrutement de l’entreprise Tunisie Ouate 33](#_Toc163104889)

[1. Expression des besoins : 33](#_Toc163104890)

[2. Déroulement du recrutement : 33](#_Toc163104891)

[3. Essai – Confirmation – Renouvellement de contrat : 35](#_Toc163104892)

[Section 3 : Les difficultés rencontrées par Tunisie Ouate en pratiquant le processus de recrutement classique 37](#_Toc163104893)

[1. Ralentissement du processus : 37](#_Toc163104894)

[2. Coûts élevés : 37](#_Toc163104895)

[3. Faibles visibilités de l'employeur : 37](#_Toc163104896)

[4. Emboucher des candidats inadaptés : 37](#_Toc163104897)

[Section 4 : Recommandations, propositions et perspectives d’avenir 38](#_Toc163104898)

[1. Idée d’implantation d’E-recrutement au sein de l’entreprise Tunisie Ouate : 38](#_Toc163104899)

[2. Les avantages et les limites d’E-recrutement 41](#_Toc163104900)

[3. Recommandations, propositions et perspectives d’avenir 45](#_Toc163104901)

[Conclusion générale 47](#_Toc163104902)

[Bibliographie 48](#_Toc163104903)