

REPUBLIQUE DU SENEGAL



Un Peuple - Un but - Une foi

Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation



**GROUPE SUPDECO DAKAR**  
7 Avenue Faidherbe, Dakar 21354  
Tél : 33 849 69 19  
www.supdeco.sn

**Agrément/Habilitation**

N° n°01/AG/SAC/ME/DES

**DEPARTEMENT** :Executive Academy

**SPECIALITE** : Management des ressources humaines

### **Rapport de Projet Professionnel**

Présenté par

**MOUMINA AHMED MOHAMED**

Pour l'obtention du diplôme de

**Sciences économiques de Gestion de l'ESG Paris délocalisé à Supdeco Dakar**

**Sujet** : ANALYSE DE L'IMPACT DE L'E-RECRUTEMENT DANS LE SOURCING DE COLLABORATEURS DE QUALITE POUR UNE COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE : CAS DES INDUSTRIES CHIMIQUES DU SENEGAL(ICS)

<b>Président</b>	<b>M BAYE SENE</b>	<b>ESG Paris</b>
<b>Directeur de mémoire</b>	<b>M .MAMADOU DIALLO</b>	<b>SUPDECO</b>
<b>Examineur 1:Prénom&amp;Nom</b>	<b>M.MAMADOU DIALLO</b>	<b>SUPDECO</b>
<b>Examineur 2:Prénom&amp;Nom</b>	<b>M.MANSOUR FALL</b>	<b>EXECUTIVE ACADEMY</b>
<b>Examineur 3:Prénom&amp;Nom</b>	<b>DR.ISSA NGOM</b>	<b>EXECUTIVE ACADEMY</b>
<b>Examineur 4:Prénom&amp;Nom</b>	<b>M.ICHACA BABA TRAORE</b>	<b>Structure de rattachement</b>

**Année 2018-2019**

## **DEDICACES**

### ***A MES CHERS PARENTS***

Aucune dédicace, aucun mot ne pourrait exprimer à leur juste valeur la gratitude et l'amour que je vous porte. Je mets entre vos mains, le fruit de longues années d'études, de longs mois de distance de votre amour de votre tendresse, de longs jours d'apprentissage. Loin de vous, votre soutien et votre encouragement m'ont toujours donné de la force pour persévérer et prospérer dans la vie. Chaque ligne de cette mémoire, chaque mot et chaque lettre vous exprime la reconnaissance, le respect, l'estime et le merci d'être mes parents.

### ***A mes frères et sœurs***

Ensuite, je dédie aussi ce travail à mes frères et sœurs (BOURHANTA, MED, GABA, FATO, MIMI, FAFA) qui ont diversement contribué à ma réussite, que ça soit matériellement, moralement et financièrement. Je vous en serais très reconnaissante pour toujours. Je vous en remercie

Enfin, pour tous ceux de près comme de loin m'ont porté dans leurs prières et soutien de moral.

Que le bon dieu vous récompense.

## **REMERCIEMENTS**

### **Mes remerciements s'adressent :**

Au tout puissant pour m'avoir donné le courage et l'énergie d'arriver au bout de mes efforts .Pour tant d'années de fatigue et de souffrance ALHAMDULLILAH j'ai pu surmonter grâce à lui.

A mon père (AHMED MOHAMED BOURHAN) et ma mère (RADIA HOUMED-GABA) pour leur engagement tout au long de mon cursus scolaire, eux qui se sont battus pour que j'en arrive là.

A mes très chères sœurs (FATTO, MIMI, FAFA) qui sont pour moi mes références.

**Je n'oublierai pas non plus :** mon directeur de mémoire Mr MAMADOU DIALLO, qui malgré ses multitudes occupations à bien voulu encadrer ce travail. Je serais très reconnaissante pour le soutien et la disponibilité dont il a fait preuve à mon égard avec beaucoup d'attention et de gentillesse.

Mes remerciements vont à l'ensemble de mes professeurs, l'administration de l'exécutif center, Mr IBRAHIMA DIOUF, au groupe SUPDECO DAKAR et tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réussite de ce mémoire.

MES AMIS ET MES CAMARADES DE CLASSE

**JE VOUS PORTE TOUS DANS MON CŒUR.**

**SIGLES DES ABREVIATIONS**

**ICS** : Industries Chimiques du Sénégal

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**SIRH** : Système d'Information de Ressources Humaines

**CV thèque** : site internet où les candidats peuvent déposer leur cv

**CV** : curriculum vitae

**CDD** : contrat à durée déterminée

**CDI** : contrat à durée indéterminée

**RH** : Ressources Humaines

**NTIC** : Nouvelles Technologies de l'information et de la communication

**DRH** : direction de ressources humaines

**BSI** : bureau Sénégal intérim

**Gamification** : c'est transposer les mécaniques du jeu dans un domaine non ludique pour résoudre des problèmes de la vie réelle ou améliorer une offres.

**Data scanning** : du papier à la capture des données

**Entretiens différés** : l'entretien vidéo différé

**Chatbots** : agent conversationnel est un programme informatique capable de simuler une conversation avec un ou plusieurs humains par échange vocal ou textuel.

## **RESUME**

Depuis une vingtaine d'années, les pratiques de recrutement s'appuient davantage sur les outils numériques et depuis une dizaine d'années sur les réseaux sociaux. Le recrutement est un des exercices de la gestion des ressources humaines qui revêt une importance primordiale. En effet, véritable départ de la relation entre le salarié et son employeur, le recrutement doit donc être effectué de la façon la plus optimale possible afin d'assurer la pérennité de l'entreprise et de son fonctionnement. C'est pourquoi chaque recrutement, effectué par un service de l'entreprise ou externalisé doit suivre un processus spécifique afin de s'assurer de son succès.

Au fur et à mesure de l'évolution des Technologies de l'Information et de la Communication, le recruteur trouve l'utilisation de ces outils et les moyens nécessaires pour entretenir efficacement son processus de recrutement et en faire un bon usage ; il est révélateur que l'avènement des Jobbord sa garanti l'efficacité de la recherche de profils à l'emploi.

Les nouvelles technologies ont remis à plat le rapport entre candidats et entreprises. L'e-recrutement, dont font partie les recrutements 2.0 et 3.0 permet de réduire les coûts du recrutement, diffuser rapidement des annonces et en simplifier la mise à jour, de partager des informations utiles sur l'entreprise, d'améliorer la qualité du suivi des candidatures et de créer un vivier de candidats.

Ce mémoire a pour objectif d'analyser l'impact de l'e-recrutement dans la recherche de collaborateurs de qualité pour assurer la compétitivité des Industries Chimiques du Sénégal (ICS). A travers cette analyse le but visé est de faire une étude comparative sur les avantages et les inconvénients relatifs au recrutement traditionnel par rapport à la digitalisation de la fonction des ressources humaines à l'aune de la pratique de l'e-recrutement aux Industries Chimiques du Sénégal, et de formuler des recommandations pour une amélioration du processus de recrutement par une optimisation de celui-ci et des coûts y afférents. Les résultats auxquels aboutiront nos recherches devraient amener les dirigeants des ICS à bien mener leurs procédures de recrutement en utilisant les outils les mieux appropriés de l'e-recrutement qui est simplement le recrutement en ligne pour réduire leurs couts et garantir la célérité des opération de recrutement.

**LISTE DES TABLEAUX**

**Tableau I** : les avantages susceptibles d'être procurés par la plateforme de recrutement

**Tableau II** : existe-il pour chaque poste une fiche de poste ?

Le fiche de poste est-elle mise à jour ?

**Tableau III** : quel mode de recrutement est utilisé par les ICS ?

**Tableau IV** : la répartition des effectifs par structures selon le statut ICS

**Tableaux V** : analyse swot

**SOMMAIRE**

DEDICACES .....	I
REMERCIEMENTS.....	II
SIGLES DES ABREVIATIONS .....	III
RESUME .....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	V
SOMMAIRE.....	VI
INTRODUCTION .....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	4
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE .....	5
CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE.....	23
DEUXIEME PARTIE : CADRE ORGANISATIONNEL ET CONCEPTUEL DE L'ENTREPRISE ICS.....	30
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE LES ICS .....	31
CHAPITRE 2 : ENVIRONNEMENT ET LE CADRE CONCEPTUEL DE L'ENTREPRISE .....	39
TROISIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE ET ANALYTIQUE DE L'ETUDE.....	41
CHAPITRE1 : CADRE PRATIQUE.....	42
CHAPITRE2 : CADRE ANALYTIQUE .....	48
CONCLUSION.....	62
BIBLIOGRAPHIE.....	64
TABLE DES MATIERES .....	77

## **INTRODUCTION**

Dans un monde caractérisé par une concurrence féroce et une globalisation accrue des économies, les directeurs généraux attendent aujourd'hui de leurs directeurs des ressources humaines, une part importante de contribution à la compétitivité de l'entreprise (économie sur le coût des recrutements). Ils attendent également de ces derniers, l'acquisition de ressources humaines (des hommes et des femmes) capables de se transformer en avantage concurrentiel pour amener leur entreprise vers les sommets. L'atteinte de ces objectifs suppose qu'il y ait bien entendu un engagement et une fidélité à l'entreprise de ces derniers qu'un bon recrutement peut garantir en amont. En réalité, le recrutement est la phase dans le processus d'acquisition des ressources humaines en entreprise. Il s'agit d'un acte de management qui doit permettre à l'entreprise de trouver la personne qu'il lui faut pour l'emploi à pouvoir.

Donc pour un manager, recruter devient alors un défi, celui de l'efficacité, c'est-à-dire de l'adaptation à un nouveau contexte. Recruter c'est également le défi de l'efficience. En effet, il faut savoir trouver la bonne personne à l'emploi qu'il faut à moindre coût. Ce coût global de recrutement est composé de coûts internes (salaires des recruteurs, coût de structure, temps des opérationnels) et de coûts externes (outils utilisés, cabinets de recrutement, prestataires...) qu'il faut à tout prix essayer de minimiser. Par coût global de recrutement, il faut comprendre uniquement les coûts d'acquisition qui n'intègrent pas les salaires à payer aux recrutés.

L'arrivée massive des "millennials" (ou génération Y) sur le marché du travail représente un autre défi pour les entreprises. Les "**millennials**" sont déjà majoritaires dans la masse salariale et leur poids approchera 75% à l'horizon de 2030 et leurs attentes vis-à-vis de leur employeur diffèrent largement des générations précédentes : mobilité, télétravail, horaires flexibles, recherche de sens, développement personnel pèsent de plus en plus dans une décision d'accepter ou non un emploi.

Cette catégorie de main d'œuvre que l'on peut aussi appeler la "**génération internet ou connectée**", née sous l'ère de l'avènement des Technologies de l'information, impose aux entreprises des mutations profondes pour coller au nouveau contexte par l'ouverture de sites de recrutement.

La mondialisation croissante de l'économie induit une mobilité des travailleurs. Si, auparavant l'entreprise était en compétition avec ses concurrents locaux, aujourd'hui la chasse aux talents dépasse les frontières et impose de nouveaux impératifs quant aux stratégies de

## **« Analyse de l'impact de l'e-recrutement dans le sourcing de collaborateurs de qualité »**

---

gestion de la marque employeur. Cette configuration du marché de l'emploi a conduit effectivement à l'adoption de nouveaux comportements dans les méthodes de recrutement.

Aussi, la digitalisation, partie prenante de la communication des entreprises à l'heure actuelle, constitue non seulement un outil privilégié pour l'optimisation des coûts liés au recrutement mais également un moyen de capter les meilleurs talents où qu'ils se trouvent dans le monde. En effet, les recruteurs et les services RH devraient s'adapter à ce nouveau contexte afin d'optimiser ces nouveaux canaux et en tirer le meilleur parti possible. Pour ces recruteurs, l'e-recrutement ou recrutement en ligne n'est autre que la version moderne et numérique de certaines phases du recrutement traditionnel et devrait pouvoir se substituer à lui à terme. La digitalisation selon ces derniers, s'intègre dans les processus de recrutement classique en dématérialisant certaines activités. Elle offre une large palette d'outils novateurs pour donner l'opportunité aux recruteurs de gagner en efficacité en limitant au maximum les tâches les plus chronophages.

Le marché du travail, fortement interdépendant de la courbe démographique, est en tension. Les baby-boomers partent en retraite, la génération suivante ne suffit pas à elle seule au remplacement de ces néo-retraités. Le marché du travail s'en trouve perturbé, marqué par un décalage mécanique entre l'offre et la demande. C'est le contraire dans nos pays (très forte présence de jeunes).

L'e-recrutement s'appuyant sur les technologies du numérique permet d'attirer les meilleurs profils et évaluer leurs compétences techniques, comportementales et managériales. En effet, l'objectif est de recruter le profil idéal en limitant les éventuelles erreurs de casting.

Aussi, malgré ses inconvénients, la digitalisation tend à faire de l'e-recrutement, un concurrent potentiel au recrutement traditionnel en termes d'optimisation des coûts et de qualité. Cette percée de l'e-recrutement pose le problème de sa capacité à se substituer au recrutement traditionnel ou d'une simple contribution à la modernisation et à l'optimisation d'un système. Aussi, la quintessence de l'étude que nous menons va conduire forcément à l'analyse de cette problématique sous l'angle de la confrontation entre les deux méthodes, avec comme sous-jacent la définition des avantages et inconvénients liés à l'une ou l'autre de ces deux facettes du recrutement.

Aussi, cette problématique ne pouvait rester indifférente à l'étudiante en master 2 que nous sommes.

La complexité du processus de recrutement et son impact dans la marche de l'entreprise en termes de performance et coûts, ajoutée la problématique décrite plus haut, nous amènent à nous investir sur le sujet avec comme thème de mémoire : « **Analyse de l'impact de l'e-**

**recrutement dans le sourcing de collaborateurs de qualité pour une compétitivité de l'entreprise : cas des Industries Chimiques du Sénégal ».**

En effet, le choix de cette entreprise n'est pas gratuit ; il découle de la tenue en compte de la place qu'occupe cette dernière dans l'économie du pays et l'obligation de recrutement très sélectif et assez pointu que lui impose le caractère exportateur de sa production.

Pour mener à bien ce travail qui se veut scientifique, nous l'articulons autour de trois grandes parties. Dans la première, nous allons parler du cadre théorique et méthodologique, dans la deuxième, nous allons procéder à la présentation de l'entreprise, cadre de l'étude avant de parler dans la troisième et dernière partie du cadre pratique et analytique. Enfin, les recommandations jugées appropriées seront faites avant la conclusion.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE  
ET METHODOLOGIQUE**

## **PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE**

Dans cette partie nous évoquons le cadre théorique qui renferme la problématique du sujet, les objectifs et les hypothèses mais également le cadre méthodologique où il sera question de parler du champ de l'étude, des méthodes d'investigation et des difficultés rencontrées tout au long de la production ce mémoire.

### **CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE**

Ce chapitre est consacré à la présentation des différentes sections liées à la problématique du sujet qui est l'épine dorsale du mémoire, aux objectifs, hypothèses et à la revue critique de la littérature.

#### **Section1 : la problématique**

« La différence entre un désert et une oasis, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme ». Le proverbe arabe est là pour nous rappeler que derrière l'apparente froideur des *process* et des « roadmaps » technologiques, ce sont bien des hommes et des femmes qui combinent leurs ressources afin d'être capables d'innover collectivement. Sans sous-estimer la motivation intrinsèque que les acteurs concernés peuvent trouver dans le fait de collaborer, il est lucide de considérer que la seule passion de la technologie ne peut suffire à dynamiser la mise en commun des compétences. Trois familles de raisons appuient ce constat d'un réel besoin de GRH : son importance désormais bien établie dans les processus d'innovation, son apport pour le management des formes organisationnelles en réseau, et les prescriptions des acteurs économiques eux-mêmes<sup>1</sup> ».

La compétitivité d'une entreprise est généralement définie comme sa capacité à faire face à la concurrence, c'est-à-dire à maintenir et à accroître ses parts de marché face à la concurrence des autres entreprises nationales ou étrangères. Sous ce rapport, la contribution des ressources n'est pas négligeable. Cependant, il faut des ressources humaines de qualité que seul un recrutement sérieux peut offrir.

Le recrutement est sans doute la base la plus essentielle de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. La bonne personne à la bonne place, lorsque c'est le cas, le travail est un plaisir et chacun le vit comme un lieu d'épanouissement et de l'expression de ses potentiels. Si ce n'est pas le cas, l'activité professionnelle devient alors un calvaire. Chaque matin rappelle à quel point la bonne place est tenue par une personne pas si bonne que

---

<sup>1</sup> Il s'agit d'une citation extraite de la revue française de gestion 2008/10

ça. C'est pourquoi, les employés doivent non seulement être performants, mais posséder le profil adéquat pour l'entreprise.

Les recruteurs professionnels sont, depuis le début des années 2000, confrontés à un bouleversement sans précédent des moyens à leur disposition pour recruter leurs cadres. Ces mutations ont des causes auto-entretenuës: la pénurie de cadres et les potentialités de l'internet ont favorisé l'émergence d'une nouvelle offre de services, que les acteurs nouveaux et traditionnels se sont efforcés de porter en direction des entreprises. Ces transformations affectent avant tout les outils de « sourcing », tandis que les pratiques d'évaluation sont relativement stables. Elles traduisent la montée en puissance d'internet et sont marquées par deux vagues successives: le e-recrutement (à partir de 1998) aujourd'hui généralisé, le recrutement 2.0 (depuis 2007), encore en phase d'expérimentation. Les experts interrogés et nos propres analyses laissent clairement émerger les bénéfices réalisés par les utilisateurs: l'e-recrutement est aujourd'hui assez économe en moyens, il permet avec ciblage, souplesse et réactivité de conquérir et pré qualifier des profils en offrant de bons rendements quantitatifs.

Le recrutement est un ensemble d'activités ou un processus ayant pour objet d'attirer un pool qualifié de demandeurs d'emplois vers une organisation. Le recrutement est aussi un ensemble d'activités par lesquelles des gestionnaires informent les personnes susceptibles de posséder les compétences requises, qu'un poste est vacant (ou susceptible de le devenir) dans leur organisation et incite ces personnes à offrir leur service c'est-à-dire à faire acte ou à poser leur candidature. On utilise également le mot embauche pour désigner le recrutement. Le sens contraire est « débauche », qui est synonyme de « licenciement ». Le recrutement est d'une complexité telle que les entreprises se sont dotées en interne de commissions spécialisées sous l'égide bien entendu d'une direction des ressources humaines, assistée par un cabinet psychologue et parfois même de graphologue (dépassé maintenant, a montré ses limites). Ces deux compétences permettent de déceler le profil adéquat en identifiant à partir du comportement du candidat et de son écriture de définir le caractère de la personne en termes de commandement, de capacité à travailler en équipe, de ses propensions à la mobilité et à la fidélité.

Les Industries Chimiques du Sénégal (ICS) dont la production est tournée vers l'exportation, devant se doter d'un personnel qualifié et compétent évoluant dans deux secteurs de production assez complexes que sont la chimie et les mines.

Aussi, pour soutenir la concurrence et garantir ses parts de marché, les ICS ont privilégié la multiplicité des sources de recrutement, locales comme internationale. C'est ainsi qu'à ces débuts, beaucoup de ses cadres ont été recrutés à partir de la France.

Au regard du contexte concurrentiel dans lequel, évoluent les ICS et l'exigence de personnel de qualité que requiert son exploitation, les ICS comme la plupart des grandes entreprises a engagé un processus de digitalisation de son système de recrutement. Cette initiative lui vient des exigences de digitalisation du marché de l'emploi et de cette quête de compétitivité qui passe par une rationalisation des dépenses de recrutement.

Il ne fait l'ombre d'aucun doute que l'e-recrutement peut constituer un facteur d'avantage concurrentiel par la baisse de certains coûts. Seulement la question qui est posée est de savoir si elle pourra se substituer au recrutement traditionnel ? Rien n'est moins sûr. Cependant, une chose est sûre, l'utilisation de l'e-recrutement peut contribuer à diminution fortement les coûts de recrutement au niveau des ICS. Pour analyser cette complexité, la question centrale de cette problématique évoquée plus haut est la suivante : « **l'e-recrutement peut-il être une alternative au recrutement traditionnel ou restera-t-il un simple outil de contribution à l'optimisation des coûts ?** ».

De cette question découle les questions de recherches subsidiaires suivantes :

- Quelle est la procédure de recrutement des Industries Chimiques du Sénégal ?
- L'e-recrutement est-il une réalité aux ICS ? Si oui, quelles peuvent en être les retombées en matière de gain financier, de temps et de qualité ?
- Quelle appréciation est faite de l'e-recrutement au sein des Industries Chimiques du Sénégal ?

### **Section2 : les objectifs de l'étude**

Comme tout travail scientifique, la réalisation du mémoire obéit à des objectifs précis dont l'atteinte passe par la définition d'un objectif général et objectifs spécifiques.

#### **Sous-section 1 : l'objectif général**

Le but visé de cette recherche est d'analyser la digitalisation de la fonction des ressources humaines, l'e-recrutement pratiqué aux industries chimiques du Sénégal. Analyser les avantages et inconvénients relativement à ceux liés au recrutement traditionnel.

#### **Sous-section 2 : les objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques de l'étude se résument comme suit :

- **Objectif spécifique 1** : évaluer la procédure de recrutement des ICS à l'aune de l'introduction de la digitalisation.
- **Objectif spécifique 2** : analyser l'impact de la digitalisation de la fonction des ressources humaines, l'e-recrutement dans l'entreprise ICS.

- **Objectif spécifique 3** : faire ressortir les dysfonctionnements qui pourraient découler de la digitalisation du processus de recrutement au sein des ICS.

### **Section3 : les hypothèses de la recherche**

En tant que réponses anticipées aux questions soulevées par la problématique, les hypothèses de recherche constituent le socle de la rédaction d'un mémoire. Au nombre de trois, elles se présentent ainsi qu'il suit.

- **Hypothèse 1** : l'e-recrutement est un moyen sûr d'optimiser les coûts liés à l'acquisition des ressources humaines.
- **Hypothèse 2** : la recherche de compétitivité supposant l'acquisition de personnel de qualité, il exclut que les entreprises puissent se défaire des avantages que procure l'e-recrutement
- **Hypothèse 3** : l'e-recrutement quelle que soit son efficacité et l'efficience qu'il procure ne pourra jamais exclure l'étape de la confrontation physique entre le candidat et l'agent recruteur.

### **Section4 : la revue critique de la littérature**

La revue critique résume les travaux des auteurs sur notre thème. Ainsi beaucoup d'auteurs ont écrit sur la digitalisation de la fonction des ressources humaine E-GRH, le recrutement et précisément sur l'e-recrutement pour montrer les tendances, l'innovation et l'évolution avec la transformation numérique au sein de l'entreprise.

**(Camille Boulate)** « RH : à l'ère des robots recruteurs ? »2018

Avec l'avènement du digital, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'emparer des outils numériques pour recruter. Exit les simples annonces publiées sur Internet et place à la gamification, au data scanning, aux entretiens différés et aux chatbots. Mais cela fonctionne-t-il toujours ?

Imaginez un robot capable de trier les CV des candidats, de les appeler, de présenter le poste et de mener le premier entretien par visio-conférence. De la science-fiction, pensez-vous ? Et bien plus maintenant. La start-up russe Stafory a en effet développé Vera, une intelligence artificielle pouvant mener une conversation avec un candidat et ainsi identifier le profil idéal. La technologie est d'ores et déjà testée par plusieurs multinationales comme L'Oréal, Pepsico ou encore Ikea. "Même si tout ce qui est lié à l'intelligence artificielle en est encore à ses

balbutiements, ces nouveaux outils sont très utiles pour les entreprises. Ils permettent en effet d'étudier rapidement et en masse les candidatures, analyse Philippe Burger, associé responsable au capital humain chez Deloitte. Et ce n'est pas négligeable, car quand vous êtes un groupe comme L'Oréal, vous traitez, à travers le monde, environ 1,4 million de CV par an.»

CHLOHE GUILLOT-SOULEZ explique à la page 42 de son ouvrage « la gestion des ressources humaines » (11<sup>e</sup> édition 2018-2019) l'e-recrutement en affirmant que :

« Depuis la fin des années 1990, l'utilisation d'internet pour le recrutement n'a cessé de se développer. Internet a modifié les pratiques de recrutement pour les entreprises comme pour les candidats :

-pour les entreprises, internet représente un vecteur supplémentaire pour recevoir des candidatures. Elles ont développé des espaces consacrés au recrutement sur leurs sites institutionnels. Ceux-ci permettent la diffusion d'offres d'emploi (CDI, CDD, contrats d'apprentissage, offres de stages ...) comme la réception de candidatures spontanées. L'e-recrutement suppose de développer des applications reliées au SIRH afin de faciliter la gestion de cv en ligne, d'automatiser les réponses, d'offrir la possibilité de faire passer des test en ligne, de faire du Visio –recrutement... Les entreprises ont également recours à des sites spécialisé dans l'e-recrutement ([www.pole-emploi.fr](http://www.pole-emploi.fr), [www.apec.fr](http://www.apec.fr), [www.cadremploi.fr](http://www.cadremploi.fr), [www.monster.fr](http://www.monster.fr) et [www.cadronline.com](http://www.cadronline.com)...) qui diffusent leurs offres d'emploi et collectent, éventuellement, les candidatures :

-pour les candidats, internet modifie la recherche d'emploi en favorisant une diffusion plus large et plus rapide de leurs candidatures (e-CV) de manière spontanée, en réponse à des annonces ou sur des sites dédiés (CV thèques, blogs, réseaux sociaux professionnels...).

**(Charles-Henri Dumon)**, « recruter les meilleurs à l'ère digitale » Paru le 14 janvier 2016, éditions-eyrolles.

L'auteur explique dans cet ouvrage que Recruter les meilleurs candidats est un acte essentiel du management. Or, savoir recruter n'est pas inné, c'est une compétence comme les autres qu'il convient d'acquérir et de développer. A l'ère du digital, qui bouleverse aussi les méthodes de recrutement, l'auteur livre les secrets des meilleurs recruteurs. Ces techniques

## **« Analyse de l'impact de l'e-recrutement dans le sourcing de collaborateurs de qualité »**

---

modernes de recrutement vont aider les entreprises dans la recherche et la sélection de talents, mais aussi les futurs candidats à mieux se préparer et ainsi éviter les erreurs fatales lors d'un entretien.

François SILVA dans son ouvrage « ÊTRE e-DRH postmodernité, nouvelles technologies et fonctions RH ». (EDITIONS LIAISONS), **20 décembre 2007**, affirme à la page 24, « cette problématique intègre bien la vie professionnelle ». C'est cette dimension que nous souhaiterions approfondir afin de comprendre les conséquences de cette récente évolution pour les salariés, en premier lieu dans les entreprises qui sont en train de mettre en place une organisation virtuelle du travail. Nous retrouvons ici les NTIC qui, d'après nous, en permettant une réorganisation collaborative et virtuelle du travail, favorisent les comportements et les valeurs de la postmodernité. Il sera intéressant d'en analyser l'impact sur la fonction des ressources humaines qui est bien plus large que la gestion des ressources humaines. Nous verrons que cette fonction est maintenant multiple, qu'elle regroupe des actions très variées et recouvre des nombreuses missions ».

Quelle utilisation des technologies nouvelles dans les entreprises correspond à des mutations majeures. Une des premières concerne la mouvance des frontières entre la vie privée et la vie professionnelle qui sont de plus en plus poreuses. Nous mettrons en exergue les transformations auxquelles chacun est confronté dans ses relations avec le temps, l'espace, la connaissance, autrui et lui-même. Bien évidemment, tout cela a des conséquences majeures sur la vie professionnelle et le fonctionnement des entreprises. En effet, ces technologies génèrent de nouvelles formes de travail (virtualité, nomadisme, travail collaboratif à distance...) qui entraînent le salarié à avoir à la fois des besoins et des aspirations différents des générations précédentes. A partir de cette nouvelle situation, les salariés ont des attentes relationnelles et des comportements nouveaux dans leur vie professionnelle. La fonction RH doit elle aussi accompagner ces changements. De fait, c'est sa mission-voire sa nature même –qui change, et ainsi son organisation, ses outils et ses méthodes se transforment. Nous allons étudier l'impact des nouvelles technologies sur ces changements et comprendre les liens avec les comportements des salariés par rapport aux valeurs tant de l'hyper modernité que de la postmodernité ».

Pour **François Silva**, président de l'association RH sans frontières, les ressources humaines évoluent au rythme de la société.

La fonction se dirige donc naturellement vers l'intégration des nouvelles technologies, CV en ligne et e-Learning en tête. Revenant sur l'histoire des RH, l'auteur décrypte les possibilités et les limites du "e-DRH", sans oublier de plaider en faveur d'une utilisation éthique des nouvelles technologies.

Nous attestons son point de vue parce que, nous vivons les prémises d'une troisième révolution industrielle dont la postmodernité en exprime les conséquences sociétales. L'humanité va devoir changer ses modes de production et de consommation. Les nouvelles technologies participent grandement à son repositionnement et à sa réorganisation. La fonction RH est de plus en plus concernée par ces mutations. Le changement n'est pas une question de technique et d'outils mais la façon dont les hommes et les femmes sont prêts ou non à les intégrer. C'est justement la fonction RH qui doit les y préparer. Elle doit donc savoir anticiper et comprendre les mutations à venir.

L'auteur se propose de déchiffrer les mutations technologiques auxquelles les fonctions RH sont et vont être confrontées : du SIRH aux NTIC (recrutement en ligne, e-Learning, portail, self-service RH...) ainsi que les prochaines étapes technologiques. Il met également en garde contre les recettes toutes faites. Il faut en effet être bien attentif à l'importance de la contingence et aux limites de ces technologies dans les fonctions RH. Elles n'ont de sens que si elles sont au service de l'homme. Mais hélas, rien n'est sûr.

- ✓ (Jean-Christophe Anna) « Recrutement : du papier au robot » **avril 7, 2016, édition et journal.**

: « Le recrutement classique est mort. La lettre de motivation est sur le déclin et le CV en sursis. Les entretiens se font de plus en plus à distance et en différé. Après les révolutions mobile et sociale, l'intelligence artificielle et le big data ouvrent les portes du recrutement prédictif. L'algorithme devient plus fiable que l'instinct humain. À quoi ressemblera le recruteur en 2025 ? La robotisation est-elle une menace réelle pour l'emploi... et pour le recruteur lui-même ? »

(DAVIDDUCHAMP LORISQUERY), dans son ouvrage la gestion des ressources humaines, 23 août 2018, repères pratiques, traite « dans le recrutement interne, les entreprises ont développé sur leur intranet RH des bourses d'emploi en ligne. Chaque poste à pourvoir y est répertorié avec plus ou moins de précisions : liens sur la fiche de poste, situation

## « Analyse de l'impact de l'e-recrutement dans le sourcing de collaborateurs de qualité »

géographique exacte du lieu de travail, etc. Ces bourses d'emploi permettent aux grands groupes de mettre en avant l'ensemble des opportunités offertes à leurs salariés.

L'entreprise peut se contenter d'afficher la liste des postes vacants toutes en conservant ses procédures existantes (le salarié transmet sa demande de mutation par le biais de sa ligne hiérarchique) ou, au contraire, permettre au salarié d'entrer directement en contact avec le manager du poste vacant sans en informer son propre supérieur hiérarchique. Dans ce cas, la relation entre le salarié et son manager en est modifiée : ce type d'outil de e-recrutement nécessite de la part des managers plus de dialogue et de suivi envers les membres de leur équipes ».

Puis explique dans « le recrutement externe, on distingue deux types de sites internet aidant au recrutement.

-Les sites emplois spécialisés : ce sont les points d'entrée des candidats dans leur recherche d'emploi sur internet. Les principaux sont ceux du pôle emploi ([www.pole-emploi.fr](http://www.pole-emploi.fr)) et de l'APEC ([www.apec.fr](http://www.apec.fr)), mais il en existe de nombreux autres tels que [www.cadremploi.fr](http://www.cadremploi.fr), [www.centraljob.fr](http://www.centraljob.fr), [www.keljob.com](http://www.keljob.com), ou [www.monster.fr](http://www.monster.fr). Ils permettent aux entreprises de diffuser leurs offres d'emploi, et aux candidats d'y répondre ou de déposer leur CV dans la bibliothèque de CV du site. C'est la méthode de e-recrutement la plus facile pour les PME.

-Les sites institutionnels des entreprises : dans leur rubrique RH, les entreprises peuvent lister les postes à pourvoir et permettre aux candidats de postuler.

Amossé T. (2002), « Vingt-cinq ans de transformation des mobilités sur le marché du travail », in Insee, Données sociales, édition 2002-2003.

(Thomas Amossé) « Mobilité et segmentation du marché du travail : quel parcours professionnel après avoir perdu ou quitté son emploi ? » Quelles sont les trajectoires professionnelles des salariés à la suite d'une démission, d'une fin de contrat ou d'un licenciement ? Nous mobilisons les données de l'enquête Formation et Qualification Professionnelle (FQP) de 2003, et notamment son calendrier rétrospectif sur cinq ans, afin de répondre à cette question. Une typologie de trajectoire est construite, qui permet de distinguer

carrières ascendantes, stables et descendantes, ainsi que les retraits et exclusions du marché du travail. Les données montrent que, en période de conjoncture de l'emploi pourtant favorable au moment de la rupture, perdre ou quitter son emploi peut rendre l'horizon professionnel incertain à quatre ans. Suite à la rupture initiale, un salarié sur six est pratiquement en dehors du marché du travail, et un sur cinq connaît une trajectoire de déclassement salarial ou socioprofessionnel. Ainsi, pour plus du tiers des salariés, la trajectoire est négative. L'invitation à une sécurisation des trajectoires semble plus que jamais d'actualité, et ce d'autant plus que les salariés ne sont visiblement pas à égalité. Entre ressources (avoir un haut niveau de diplôme) et handicaps (être une femme, avoir plus de 50 ans ou être étranger) pour l'insertion sur le marché du travail, les trajectoires se dessinent avec plus ou moins de perspectives de carrière. L'expérience passée, l'emploi auparavant occupé, la taille et le secteur d'activité conditionnent aussi la rapidité et la qualité du retour en emploi, tout comme le type de contrat et la forme prise par la rupture. Mais rien n'assure d'une trajectoire promotionnelle. Rien ne protège d'un déclassement : les démissions de CDI y conduisent par exemple autant que les licenciements.

Balocco C. (2002), Les Méthodes d'évaluation en ressources humaines. La fin des marchands de certitude, Éditions d'Organisation, Paris.

**(Christian Balocco).** « Les méthodes d'évaluation en ressources humaines, La fin des marchands de certitude », le 26/06/2002 (2<sup>ème</sup> édition)

Si la réussite d'une entreprise dépend de sa stratégie, elle repose également sur les hommes qui la mettent en œuvre, d'où la nécessité de savoir les choisir avec un maximum d'objectivité, de garantie et de discernement. Mais devant la quantité impressionnante de méthodes d'évaluation qui sont proposées, il n'est pas toujours facile d'identifier quelles sont les plus pertinentes. Ecrit par un consultant de terrain et conçu comme un véritable guide, ce livre contient une mine d'informations pour le lecteur exigeant qui découvrira le véritable niveau de validité de la plupart des méthodes d'évaluation utilisées en France (entretiens, tests de personnalité, tests d'intelligence, AssessmentCenters...). Il découvrira également pourquoi des techniques aussi diverses que la graphologie, la morphopsychologie, la gestuologie ou même l'astrologie ou la numérologie n'ont aucune utilité dans un contexte professionnel. Ce livre s'adresse au spécialiste en ressources humaines, qu'il exerce en entreprise ou en cabinet-conseil. Il devrait également intéresser l'étudiant en psychologie et tous ceux qui se sentent concernés par la question de l'évaluation et de la sélection professionnelles.

Synthèse :

L'e-recrutement est le terme consacré tant par les universitaires que par les professionnels des RH pour définir les processus de recrutement sur internet.

Il recoupe tant les processus de publication d'offres d'emploi sur les plateformes internet de petites annonces typées emploi que la gestion informatique et logicielle les étapes du recrutement. L'e-recrutement est donc la forme dématérialisée du recrutement, qui va de l'envoi d'une candidature par e-mail à la gestion par l'employeur des process de recrutement avec un logiciel de SIRH. L'e-recrutement est le terme consacré tant par les universitaires que par les professionnels des RH pour définir les processus de recrutement sur internet.

Il recoupe tant les processus de publication d'offres d'emploi sur les plateformes internet de petites annonces typées emploi que la gestion informatique et logicielle des étapes du recrutement. L'e-recrutement est donc la forme dématérialisée du recrutement, qui va de l'envoi d'une candidature par e-mail à la gestion par l'employeur des process de recrutement avec un logiciel de SIRH.

### **LES NOUVEAU ROLE DU DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES : PLACER LE CAPITAL HUMAIN AU CŒUR DE LA STRATEGIE.**

Pour faire face aux évolutions des organisations et au développement d'une culture d'entreprise orientée management du capital humain, la fonction RH devra se transformer en créateur de valeur.

L'enjeu est important tant pour l'entreprise de maintenir ou d'accroître son leadership sur son marché, tant pour la fonction RH de contribuer auprès des pairs du comité de direction à construire ensemble le business avec créativité. La dimension capitale humaine qu'apportera la fonction RH dans le management des affaires permettra de donner une nouvelle vision quant à l'innovation des solutions aux problématiques soulevées, l'amélioration de la performance opérationnelle et l'anticipation des grand rendez-vous à négocier ces prochaines années. La fonction RH continue de progresser en maturité et se positionne comme un membre actif du comité de direction, soutien de ses pairs et conseil avisé de sa direction générale. La réussite de la fonction RH dans cet exercice au sein du comité de direction est clé : si la fonction souhaite évoluer au sein de la gouvernance de l'entreprise, elle devra démontrer sa capacité à dépasser son simple rôle opérationnel. Pour cela, elle devra se

réorganiser pour assurer ses futures missions avec l'agilité et le professionnalisme que réclame le business de demain. La fonction RH devant relever ces défis est arrivée à un stade de maturité élevé.

Sa transformation en pôles de compétences semble s'imposer naturellement pour apporter à l'entreprise la collaboration efficace qu'elle est en droit d'attendre. Avec les progrès des systèmes d'information et la généralisation de la digitalisation, se posera la question de savoir quelles compétences RH internaliser ou externaliser avec un seul objectif : l'efficacité des opérations RH pour asseoir la légitimité de la fonction à traiter des projets plus stratégiques. Il appartiendra dès lors à la fonction RH d'apporter la réponse pertinente selon la dimension de son entreprise et les enjeux à relever. Les pôles de compétence d'une fonction RH créatrice de valeur se développeront dans un environnement de management agile de l'innovation RH, des organisations et du capital humain, des talents et du leadership, des opérations RH, du changement et de la communication. Les managers qui les piloteront seront en 2025 issus de la génération Y en majorité et aptes à concilier les challenges de l'entreprise avec les attentes de leurs équipes : Equipe de travail, climat de travail, défis et projets à relever, Equilibre vie privée et vie professionnelle.

**Management de l'innovation RH :** L'innovation doit être un élément de la culture de l'entreprise, partagé par tous, et pour le bénéfice de chacun. Les entreprises doivent stimuler l'innovation dans tous les services. L'avenir est en effet aux collaborateurs qui sauront associer des expertises techniques enseignées dans les écoles et universités avec des aptitudes comportementales (empathie, créativité, curiosité, leadership naturel, analyse rationnelle, ... ) susceptibles de faire la différence dans un univers professionnel qui réclame de plus en plus d'agilité d'innovation et de travail collaboratif La fonction RH détient les clés de la mise en place de conditions favorables : recrutement de profils moins conventionnels, nouveaux parcours de formation, évolution des référentiels de compétences et des critères d'évaluation, évolutions des comportements managériaux.

Elle-même devra s'organiser pour s'inscrire dans une démarche d'innovation en recourant aux expertises internes et externes nécessaires: conception d'une stratégie RH orientée organisation et management du capital humain, réalisation d'études et prospectives RH, nouvelle approche des projets de transformation, ingénierie de formations innovantes, refonte des relations sociales, nouvelles solutions RH, veille concurrentielle, ...

**Management de l'organisation et du capital humain :** les enjeux démographiques, de compétitivité, de gestion des talents et des compétences clés, d'adaptation aux nouvelles relations au travail et de reconversion du rôle de manager font du management de l'organisation et du capital humain un pôle RH clé dans la stratégie de l'entreprise. Pour garder ou maintenir son leadership, la performance de l'entreprise est dépendante de sa capacité de réaction aux transformations de ses marchés. La gestion des compétences et la conduite du changement, le recrutement de talents, la fidélisation des salariés, la mobilité des ressources humaines et l'anticipation des métiers de demain, deviennent dans ce contexte des enjeux majeurs : l'adaptation en permanence des organisations et des hommes qui la composent apparaît comme une nécessité. Ce nouveau rôle de la fonction RH participe ainsi à atteindre les objectifs de l'entreprise, contribue à sa performance globale, et renforce son leadership sur ses marchés. Elle devra ainsi bien s'entourer pour prendre une nouvelle dimension de conseil en organisation, disposer des process et de benchmarks de qualité et demeurer active en veille concurrentielle.

**Management des talents et du leadership :** L'enjeu majeur à l'origine des démarches de management des talents et du leadership est celui de la conduite du changement et de la performance de l'entreprise. Il s'agit de préparer les futurs dirigeants, les managers et les profils experts des entreprises, à inventer les organisations et les métiers de demain, à développer une acuité stratégique et à assumer la pérennité de l'entreprise en se préparant à relever le défis de demain. La mise en place d'une politique RH spécifique pour développer l'attractivité de l'entreprise et fidéliser les meilleurs collaborateurs, demeure un des principaux défis pour l'entreprise dans un environnement global en profonde mutation. Les compétences clés de l'entreprise maintiennent un avantage concurrentiel, créent des sources d'innovation différentes et assument la promotion du changement indispensable au maintien ou au développement du leadership de l'entreprise. Il appartiendra à toutes les entreprises de réaliser le diagnostic du capital humain dans un contexte stratégique donné, de développer le portefeuille de compétences, de disposer d'un référentiel de compétences alignés sur ses enjeux stratégiques et enfin, savoir expérimenter de nouvelles formules de rétribution et rétention de son capital humain sous peine de perdre certaines ressources sensibles. Si la capacité des entreprises à recruter des hauts potentiels (managers, spécialistes ou techniciens) demeure la première priorité, cette démarche s'inscrit dans un développement du capital humain global où toutes les actions RH se combinent : la motivation des salariés est une condition incontournable de mise en œuvre d'une stratégie et il appartient au management

d'une entreprise de créer un environnement d'entreprise et de travail favorable à l'émergence de cette motivation : développement des compétences, engagement, fidélisation, nature de la mission confiée, autonomie dans le poste, ambiance de travail, travail d'équipe, besoin de reconnaissance, La fonction RH devra s'entourer de conseils experts professionnels dans l'élaboration de ces mesures et notamment à l'international afin de maîtriser les tendances culturelles, du marché du travail et de la main d'œuvre locale : la capacité de l'entreprise à embaucher, retenir et mobiliser dans les pays cibles ou émergents s'en trouvera renforcé

**Management des opérations RH** : Pour répondre à ces grands enjeux de management d'organisation et de capital humain, la fonction RH doit définir un nouveau mandat et adapter ses politiques, ses structures et ses outils avec pour objectif le soutien efficace de l'activité de l'entreprise sur ces marchés et un niveau cohérent de prestations RH à l'international.

Il ne s'agit plus ici de procéder à l'efficacité des opérations RH comme ces dernières années mais bien de concentrer les opérations RH sur les priorités de l'organisation et du management du capital humain pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

La fonction RH doit comprendre comment faire évoluer l'ensemble de ses services et solutions, d'en mesurer la qualité et l'efficacité, d'identifier les nouvelles compétences clés RH, de sous-traiter les activités à faible valeur ajoutée pour investir dans les activités stratégiques et de s'appuyer sur une technologie adaptée. Demain, la fonction RH devra non seulement soutenir l'activité mais également, contribuer efficacement à la stratégie d'entreprise. Ce nouveau mandat impactera fortement les organisations et les compétences RH telles que nous connaissons aujourd'hui. **Management du changement et de la communication** : Dans un monde économique global où les entreprises et leur personnel constatent que le changement est devenu une constante, synonyme des entreprises les plus performantes, la fonction RH devra prendre le leadership de la conception d'un modèle d'entreprise innovant pour les assister face à l'accélération des changements en assumant son expertise de conseil du management et la responsabilité sociale de l'entreprise qu'elle représente. Intégrer le management du capital humain est un facteur clé de réussite à l'évolution des organisations et des métiers pour maintenir demain un avantage concurrentiel.

Dans un monde où les entreprises dirigent des opérations plus complexes et plus diversifiées géographiquement, les pratiques d'ordre organisationnel, communicationnel et managériale

## **« Analyse de l'impact de l'e-recrutement dans le sourcing de collaborateurs de qualité »**

---

développées ces dernières années en matière de conduite du changement ne seront plus suffisantes pour mener à bien les transformations et les projets de demain. Une organisation efficiente capable de s'adapter en permanence à un environnement en évolution rapide devra prendre en compte : L'impact d'une démarche prospective pour partager une vision sur les finalités et les enjeux et favoriser ainsi l'adaptabilité des équipes aux transformations, Le respect des besoins psychologiques, facteur prépondérant de la dynamique d'entreprise, Une stratégie de changement fondée sur des actions de communication innovantes à l'écoute des salariés. La fonction RH doit être prête à mettre en œuvre des transformations différentes et souvent de manière simultanée selon la performance des marchés et doit donc apprendre à simuler des stratégies variées.

Conclusion, le DRH sera créateur de valeur

Demain, le DRH sera créateur de valeur, en plaçant le capital humain au cœur de la stratégie d'entreprise. Le profil DRH disposera des mêmes aptitudes que ses pairs du comité de direction à savoir de leadership naturel, de courage managérial, d'esprit entrepreneurial, de vision stratégique, de pragmatisme opérationnel et de culture du résultat. Il sera en mesure de s'exprimer sur l'entreprise, ses leviers de performance et son environnement concurrentiel en plaçant l'humain au centre de ses préoccupations. Il démontrera ses capacités d'innovation dans le management de l'organisation et du capital humain en favorisant la promotion de l'initiative, le développement d'un nouveau style managérial et la création d'un environnement de leadership. Le DRH sera un véritable acteur des choix stratégiques de l'entreprise : son organisation sera en mesure de fournir les indicateurs, les études et la veille concurrentielle d'aide à la décision sur la mise en place de nouveaux projets et sera tournée vers la réalisation des objectifs prioritaires de l'entreprise. Sa dimension stratégique s'exprimera dans la capacité du DRH à conduire le changement d'une part en créant de la valeur et en optimisant cette création de valeur et d'autre part, en renforçant la marque employeur de l'entreprise par des actions innovantes. La fonction RH franchira ses prochaines années une nouvelle étape dans son évolution, en mettant en avant le management de l'organisation et du capital humain comme élément clé de la réflexion stratégique de l'entreprise.

### **Section 5 : la clarification des concepts**

**GRH :** Les ressources humaines représentent, pour une entité donnée, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une organisation ou encore d'une unité de production, de service et/ou de commercialisation ; l'ensemble des personnes qui participent à l'accomplissement de sa mission.

D'une manière générale, les facteurs de production sont constitués du capital et de la main-d'œuvre. Dans cette perspective, les ressources humaines font référence à toutes les composantes de la main d'œuvre qu'il s'agisse des dirigeants ou encore des agents d'exécution. Dans tous les cas, il s'agit des personnes qui, dans le cadre d'un contrat, apportent leurs aptitudes physiques ou intellectuelles.

Les ressources humaines sont généralement assimilées au personnel. Celui-ci représentant « tous ceux qui sont engagés réellement ou potentiellement dans les rapports de production des biens et des services, c'est-à-dire qui participent à la production des biens et des services »<sup>11</sup>.

Dans une entreprise, les ressources humaines s'opposent aux ressources financières et aux ressources matérielles ; les ressources financières étant l'ensemble des moyens financiers dont dispose l'entreprise pour accomplir sa mission alors que les ressources matérielles sont constituées de l'ensemble des capitaux physiques qui entrent dans l'exercice de ses activités.

### **Les « nouvelles technologies » :**

Désignent des domaines très évolutifs et des techniques diverses, pouvant rendre plus accessible les rapports entre hommes et avec les machines :

- au sens large, toute la « haute technologie » ;
- au sens étroit, les nouvelles techniques de l'information et de la communication (TIC) (Internet, Smartphone, protocole Bluetooth...).

L'expression correspond à un sens dérivé du mot technologie, qui signifie étymologiquement « étude des techniques » (grec *tekhnê, logos*)<sup>1</sup>.

Les NTIC regroupent les innovations réalisées en matière de volume de stockage et de rapidité du traitement de l'information ainsi que son transport grâce au numérique et aux nouveaux moyens de télécommunication (fibre optique, câble, satellites, techniques sans fil). Leur impact s'étend sur de multiples domaines, notamment sur notre mode de vie et notre

économie. Les secteurs de production et d'utilisation de ces nouvelles techniques acquièrent une part croissante du PIB des économies développées et émergentes, d'où le concept de « nouvelle économie » ou « économie du savoir ». Cela ne fait pas disparaître l'économie traditionnelle, mais fait du savoir et de la connaissance, des éléments clés de la compétitivité économique.

Elles comprennent également toutes les avancées technologiques dans différents domaines, dont le domaine médical (comme les défibrillateurs intelligents), scolaire (tableaux blancs interactifs), informatique (reconnaissance vocale ou faciale), automobile (voitures sans conducteurs) etc.

**La gestion des ressources** humaines (GRH) peut être définie comme la gestion des hommes au travail dans des organisations (MARTORYET CROZET ,2010).

Gérer renvoie à l'idée de faire de choix. La gestion des ressources humaines suppose de prendre des décisions sous contraintes : elle est influencée par les décisions relevant d'autres parties de l'organisation (contraintes financières, comptables techniques, juridiques ...).

Gérer des hommes dans la mesure où la gestion des ressources humaines se préoccupe du facteur de production de travail qui, contrairement au facteur capital, réagit par rapport aux décisions prises.

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

Le travail représente une activité sociale aux dimensions contradictoires, à la fois sources d'épanouissement, source de revenu, à l'origine d'un statut social et activité contraignante.

Gérer les hommes au travail dans des organisations à but non lucratif...) rassemblant des individus pour atteindre un objectif commun.

Cette définition fait apparaître la complexité et l'enjeu de la gestion des ressources humaines, activité à la fois technique et stratégique, nécessitant des compétences variées et une compréhension des contraintes aussi bien internes qu'externes à l'organisation.

### **RECRUTEMENT :**

## **« Analyse de l'impact de l'e-recrutement dans le sourcing de collaborateurs de qualité »**

---

C'est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Elle entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert. Le recrutement est un ensemble d'activités ou un processus ayant pour objet d'attirer un pool qualifié de demandeurs d'emplois vers une organisation.

Le recrutement est aussi un ensemble d'activités par lesquelles des gestionnaires informent les personnes susceptibles de posséder les compétences requises, qu'un poste est vacant (ou susceptible de le devenir) dans leur organisation et incite ces personnes à offrir leur service c'est-à-dire à faire acte ou à poser leur candidature.

De nombreuses raisons peuvent rendre nécessaire le recrutement d'un nouveau collaborateur : croissance de l'activité de l'entreprise, réorganisation interne, développement d'une nouvelle activité, départ ou mutation d'un salarié de l'entreprise... Le recrutement de salarié est une étape importante dans la vie d'une entreprise. Il permet en effet l'arrivée de nouvelles compétences dans l'entreprise. Mais le recrutement n'en est pas moins :

- Une pratique de GRH risquée car un mauvais recrutement a des conséquences négatives pour l'entreprise d'un point de vue financier (coût du recrutement, performance moindre, démissions et nouveaux recrutements à prévoir...).
- Une pratique de GRH coûteuse car recruter prend du temps du fait de la succession des différentes étapes (publication d'une offre d'emploi, tri des candidatures, entretiens, intégration...).

### **LA COMPETITIVITE :**

Est la capacité d'une offre d'une entreprise à affronter la concurrence avec des chances de succès.

### **LA DIGITALISATION :**

Terme assez ancien lié à la numérisation, désigne maintenant un phénomène lié aux nouveaux usages des consommateurs et aux nouveaux objets qui impactent directement les modèles d'entreprises et d'organisations actuels. On associe de plus en plus la définition de la transformation digitale et ce terme est de plus en plus utilisé dans le cadre de la transformation digitale des entreprises.

**INTERNET :**

l'internet représente « une vaste communauté d'ordinateurs, et de réseaux de toutes sortes reliés les uns aux autres et disséminés dans le monde ». L'unité logique entre les différents terminaux (ordinateurs, téléphone portable...) permet un échange d'information entre les différents utilisateurs on désigne parfois l'internet par l'expression « autoroute ». En effet, à l'image d'une route qui permet de traverser les différentes régions d'un pays, internet permet aux informations de voyager en transitant par des nombreux réseaux informatiques reliés entre eux.

Chaque réseau qu'un message « emprunte » au cours de son périple possède des informations autorisant la connexion au réseau voisin. Ainsi la destination finale d'un message peut se situer dans une ville ou un pays différents de son point de départ. En réalité comme le souligne à juste titre JEAN-PIERRE LARDY, « l'internet représente un réseau informatique communiquant entre eux grâce à un ensemble de règles appelées protocoles définies indépendamment des constructeurs et des réseaux. Il s'étend mondialement et interconnecte des sites diversifiés : université, organismes de recherche publique, services gouvernementaux, entreprises publiques ou privées, individus, auteurs de pages, personnelles.

**E-RECRUTEMENT :**

L'e-recrutement représente la mise en œuvre du procédé de recrutement tel que nous l'avons préalablement défini tout en recourant à l'une ou l'autre application de l'internet à une ou plusieurs étapes du processus de recrutement.

La principale ligne de démarcation entre le recrutement et le néologisme « e-recrutement » est l'utilisation de l'internet tout simplement.

**PredictiveIndex<sup>MD</sup> Prévission Succès Canada**

Le PredictiveIndex<sup>MD</sup> fournit un ensemble d'outils d'évaluation qui vous aide à comprendre les comportements en milieu de travail et l'aptitude cognitive de vos candidats et salariés. Le Predictive Index BehaviouralAssessment<sup>MC</sup> évalue les besoins comportementaux et motivations, tandis que le Predictive Index Cognitive Assessment<sup>MC</sup> évalue la capacité à s'adapter, à apprendre et à s'acquitter de tâches complexes.

## **CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE**

Dans ce chapitre, il question de décliner le champ de l'étude, les méthodes d'investigations ainsi que les difficultés rencontrées.

### **Section 1 : champ de l'étude**

Il s'agit ici de parler du domaine dans lequel s'inscrire notre étude en allant du cadre général au particulier.

#### **Sous-section 1 : le champ délimité de l'étude**

#### **Sous-section 2 : le champ élargi**

Ce champ fait ressortir, pour une meilleure compréhension de l'étude fortement influencée par son environnement qui se veut PESTEL (Politique, économique, social, technologique, écologique et légal).

Le **Sénégal**, en forme longue la **république du Sénégal**, est un pays d'Ouest. Il est bordé par l'océan Atlantique à l'ouest, la Mauritanie au nord, le Mali à l'est, la Guinée et la Guinée-Bissau au sud. La Gambie forme une quasi-enclave dans le Sénégal, pénétrant à plus de 300 km à l'intérieur des terres. Les îles du Cap-Vert sont situées à 560 km de la côte sénégalaise. Le pays doit son nom au fleuve qui le borde à l'est et au nord et qui prend sa source dans le Fouta-Djalou en Guinée. Le climat est tropical et sec avec deux saisons : la saison sèche et la saison des pluies. Le Sénégal fait partie de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Depuis le 2 avril 2012, le président du pays est Macky Sall. Intégré aux principales instances de la communauté internationale, le Sénégal fait également partie de l'Union africaine (UA), de la Communauté des États sahélo-sahariens (CES) et de l'Organisation internationale de la francophonie.

#### **➤ Environnement politico-économique**

des pays de l'Union monétaire économique de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA). Les réformes structurelles ont eu un impact considérable sur l'environnement économique du pays, notamment grâce à la privatisation d'un certain nombre de sociétés publiques dans les domaines de l'agriculture et des infrastructures. En 2018, la croissance est restée autour de 7% du PIB et une consolidation est attendue, soutenue par de grands projets d'investissement dans les domaines de l'énergie et des infrastructures.

Depuis 2014, le gouvernement met en œuvre le Plan pour le Sénégal émergent (PSE), qui représente plus de 7 milliards de dollars d'engagements financiers, comprenant les infrastructures, l'agriculture et l'agroalimentaire, les mines et le tourisme. Avec l'aide du FMI, le pays mène une politique d'assainissement budgétaire visant à réduire le déficit et à contrôler la trajectoire de la dette. La dette a augmenté rapidement ces derniers temps, le Trésor finançant le déficit de la Poste et de la Caisse de retraite de la fonction publique. Les taux de croissance projetés par le FMI pour 2019 et 2020 sont respectivement de 6,7% et 6,8%. La gestion budgétaire s'est traduite par un déficit de 3,5% du PIB en 2018, en hausse par rapport aux 3% de 2017, financé principalement par des émissions d'euro-obligations. Le ratio dette extérieure / PIB totale s'élevait à 62,9% en 2018, contre 64,2% en 2017. L'inflation - qui ne devait être que de 0,4% - s'est établie à 1,4% en 2018, en légère hausse par rapport à 2017, sous l'effet d'une campagne agricole favorable et d'une politique monétaire prudente. En 2019 et 2020, il devrait augmenter légèrement autour de 0,9% et de 1,5% (FMI). Le déficit de la balance courante est passé de 7,3% du PIB en 2017 à 6,9% en 2018, grâce à la hausse des exportations - principalement agricoles et de la pêche - et la baisse des importations. La zone économique internationale intégrée de Dakar (DIIEZ), pôle logistique et industriel situé à proximité de l'aéroport Blaise Diagne, a été inaugurée fin 2017. Le pays doit relever plusieurs défis: le réseau électrique défectueux constitue un obstacle à la croissance économique; la croissance de la dette non concessionnelle constitue un risque à moyen terme; le progrès social est long à venir alors que le mécontentement grandit. Les estimations positives pour les années à venir sont soumises à des risques, notamment à la hausse des prix du pétrole. Cependant, le Sénégal pourrait devenir un pays producteur de pétrole et de gaz d'ici 2021. L'accumulation d'arriérés intérieurs, qui pourrait ralentir les travaux de construction, ainsi que l'augmentation des dépenses courantes résultant des revendications sociales caractéristiques d'une année électorale constituent d'autres risques.

Le Sénégal reste un pays parmi les moins avancés (PMA) avec près de 50% de la population vivant sous le seuil de pauvreté. Selon la Banque mondiale, le taux de chômage du Sénégal était de 4,8% en 2017 et il est resté inchangé en 2018. Bien que les taux de VIH au Sénégal soient faibles par rapport à d'autres pays de la région, la maladie est un problème important dans le pays. Environ 60 000 personnes vivent actuellement avec le VIH / sida au Sénégal et environ 2 500 personnes en meurent chaque année. Le Sénégal a également un très faible taux d'alphabétisation (39%), qui est encore plus bas lorsque seules les femmes sont prises en compte, le pays affichant l'un des plus mauvais taux d'alphabétisation féminin en Afrique, à

seulement 29%. Le manque d'eau potable et les mauvaises conditions sanitaires sont également des problèmes majeurs dans le pays, en particulier dans les zones surpeuplées des grandes villes et des zones rurales. Le Sénégal connaît une croissance économique solide ces dernières années, parmi les plus élevées de l'Union économique et monétaire ouest-africaine ([UEMOA](#)). Les réformes structurelles ont permis une modification importante du paysage économique du Sénégal, notamment grâce aux privatisations de nombreuses entreprises publiques dans la filière agricole et dans les infrastructures. En 2017, la croissance s'est maintenue aux alentours de 6.8% du PIB, et une consolidation est attendue en 2018, soutenue par les grands projets d'investissements dans l'énergie et les infrastructures. Depuis 2014, le gouvernement met en place le Plan Sénégal Émergent (PSE), lequel représente plus de 7 milliards USD de promesses de financement et vise notamment les infrastructures, l'agriculture, l'agro-industrie, les mines et le tourisme. Avec l'appui du FMI, le pays mène également une politique d'assainissement budgétaire visant à réduire le déficit et maîtriser la trajectoire de la dette. Cette dernière a progressé rapidement car le Trésor a financé les déficits de La Poste et de la Caisse de retraite de la fonction publique. L'élection présidentielle programmée pour début 2019 pourrait accentuer les pressions liées aux dépenses. Le déficit budgétaire devrait atteindre 3,7% du PIB en 2017 et les autorités se sont engagées à respecter l'objectif de déficit budgétaire de 3% du PIB d'ici à 2019. Fin 2017 a marqué l'inauguration du Dakar International Integrated Economic Zone (DIIEZ), un hub logistique et industriel situé près de l'aéroport Blaise-Diagne. Les défis posés au pays sont variés : le réseau électrique défectueux constitue un obstacle majeur à la croissance ; l'augmentation de la dette non concessionnelle constitue un risque à moyen terme ; et les progrès sociaux tardent à se faire sentir alors même que le mécontentement populaire grandit. Le secteur informel continue de représenter une part importante du PIB. Le Sénégal figure parmi les pays moins avancés (PMA) selon l'ONU, avec 50% de sa population vivant au-dessous du seuil de pauvreté. Le chômage touche une part importante de la population, notamment les jeunes.

### ➤ **Environnement technologique**

Le Sénégal est le principal fournisseur de services informatiques et de sous-traitance en Afrique sub-saharienne francophone. Au début des années 2000, Le Sénégal a décidé de miser sur les TIC avec l'ambition de devenir un centre d'excellence des ITO et BPO dans la région Ouest Africaine. Une récente étude de l'USAID fait état d'un taux d'exportation de services TIC de 70 % au Sénégal. La principale destination des exportations sénégalaise sont

régionaux (le Sénégal a pu se positionner en véritable hub régional en s'appuyant sur les communautés économiques régionales comme la CEDEAO et l'UEMOA), mais aussi la France.

L'inclusion du Sénégal dans l'économie numérique est une priorité fixée dans le cadre stratégique nationale de développement, le Plan Sénégal Emergent (PSE). La stratégie Sénégal Numérique 2025 a aussi pour ambition d'accélérer le déploiement des infrastructures informatique, qui a déjà atteint un haut niveau tant en termes de qualité de service que de compétitivité des coûts. De plus, le pays s'est engagé à construire un Parc technologique numérique et à développer une politique fiscale favorable aux entreprises afin de catalyser l'investissement étranger dans le secteur. Ces efforts devraient engendrer la création de 35 000 emplois d'ici à 2025.

➤ **Environnement légal**

Le Sénégal a entrepris des réformes de grande envergure pour libéraliser son économie et lui assurer efficacité et transparence. Il dispose de nombreux atouts pour garantir la sécurité et la prospérité des investissements dans les conditions les plus favorables.

De larges avantages sont consentis aux investisseurs à travers divers instruments d'appui, d'incitation et d'accompagnement à la création et au développement de leurs activités. Le système se présente de la façon suivante.

- **Le dispositif fiscal et douanier**

Avec la récente réforme fiscale, le code général des impôts rapproche notre dispositif des normes internationales en jetant les bases d'une baisse substantielle du taux marginal de taxation du capital. En effet la baisse de la fiscalité est amorcée grâce à la réforme de la patente, à la réduction du taux de l'impôt sur les sociétés (qui passe de 35% à 33%) et à l'extension du régime de l'amortissement accéléré.

Quant au code des douanes, il prévoit toute une panoplie de régimes économiques destinés à faciliter, sous certaines conditions, des opérations de :

- Production (admission temporaire, entrepôt industriel, draw back, exportation préalable et usines exercées) ;
- Stockage (entrepôts) ;
- Transports (transit).

- **Le Code des investissements**

## **« Analyse de l'impact de l'e-recrutement dans le sourcing de collaborateurs de qualité »**

Dans le cadre du processus d'amélioration constante de l'environnement des affaires en vue de stimuler l'investissement privé, l'Etat du Sénégal a promulgué un nouveau code des investissements.

Le nouveau code répond aux objectifs ci-après :

- Amélioration de la compétitivité du Sénégal en termes d'incitations offertes aux investisseurs ;
- Mise en cohérence avec la réforme fiscale ;
- Création d'emplois ;
- Décentralisation des activités de production ;
- Densification du tissu industriel existant.

### **Section 2 : méthodologie et outils de collecte**

Pour mener à bien notre étude et ainsi atteindre nos objectifs nous allons utiliser des méthodes fiables pour la collecte des informations nécessaires.

#### **Sous-section 1 : la recherche documentaire**

Lors de notre étude, nous avons fait appel à l'internet pour la consultation en ligne des articles et ouvrages qui ont un rapport avec notre thème. Nous avons passé en revue des documents pour tirer des informations utiles. Ces recherches sur internet nous ont permis d'avoir des informations que nous avons traitées et analysées avec prudence. Nous avons également eu à exploiter des mémoires de nos prédécesseurs qui nous ont beaucoup aidé.

##### **➤ OUTILS :**

Cette recherche s'effectue avec plusieurs outils tels que :

- Les ouvrages spécialisés au sein de la bibliothèque de l'école supérieure du commerce (SUPDECO)
- l'internet à travers différents ouvrages, revues, rapports, travaux scientifiques se rapportant à notre sujet.
- les anciens mémoires rédigés à SUPDECO

#### **Sous-section 2 : LA COLLECTE DIRECTE DES INFORMATIONS**

Le processus de collecte d'information commence par une définition des besoins, le but étant de disposer de la bonne information au bon moment. La collecte des données se fait grâce à un

processus de veille stratégique qui permet de détecter l'information et de la vérifier, d'où la collecte directe des informations et des données à caractère personnel recueillies directement auprès de la personne concernée.

### **LE GUIDE D'ENTRETIEN**

L'interview ou entretien est une technique qui a pour but d'organiser un rapport de communication verbale entre deux personnes, l'enquêteur et l'enquêté afin de permettre à l'enquêteur de recueillir certaines informations de l'enquête concernant un domaine précis. L'objectif de l'entretien étant de recueillir des données à des fins d'analyse, pour y arriver nous avons effectué des interviews qui permettront d'obtenir des informations pertinentes. Il convient donc de prendre le temps de le préparer en amont.

Les entretiens avec les professeurs et les professionnels qui exercent dans le domaine de notre étude nous ont permis d'agencer les idées que nous avons concernant notre thème. Les rencontres que nous faisons avec notre encadreur ont contribué à une meilleure compréhension du sujet. Ils nous ont aussi permis d'éclaircir certains facteurs indispensables pour mener à bien notre projet. Les entretiens avec le personnel des ICS plus particulièrement avec le directeur de magasin nous ont permis d'avoir de plus amples informations très utiles pour ce travail.

#### ➤ **LE QUESTIONNAIRE**

Le questionnaire est un outil méthodologique comportant un ensemble de questions qui s'enchaînent d'une manière structurée. Il est présenté sous une forme physique ou électronique. Il peut être administré directement par l'intermédiaire d'un enquêteur (face à face ou téléphone) ou indirectement (envoi postal ou auto administré). La construction d'un questionnaire clair, pertinent et précis exige une planification et un travail rigoureux. Le travail se fera autant sur le libellé des questions que sur la globalité du questionnaire, pour s'assurer de sa cohérence et de son efficacité.

- L'utilisation du questionnaire correspond toujours à une volonté de mesurer quelque chose. Son usage s'inscrit dans une logique d'études à vocation descriptive ou explicative et de nature quantitative. Dans cette partie, nous avons utilisé les questionnaires comme outil de collecte de données afin de se renseigner sur la pratique du merchandising. Le questionnaire est défini comme étant un moyen de recherche d'information de façon méthodique. Les données du questionnaire vont permettre de vérifier les hypothèses de recherche. Son élaboration nous a permis de mieux cerner la pertinence de notre problématique. Nous avons également eu à faire

des entretiens. Il s'agit ici de préciser la population de l'étude provenant de l'organisation de l'enquête. Nous avons interrogé le personnel et le directeur de magasin. L'interview permet donc d'aborder de façon coopérative les acteurs concernés.

### **Section 3 : difficultés rencontrées**

La rédaction de ce mémoire n'a pas été une chose facile du fait des nombreuses difficultés rencontrées :

- la réticence de certains acteurs du secteur à livrer certaines informations considérées sensibles ;
- l'indisponibilité de certains responsables à accorder des interviews ;
- la difficulté à disposer de données statistiques récentes portant sur le domaine d'activité ;
- la rareté des ouvrages traitant de l'e-recrutement.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE  
ORGANISATIONNEL ET CONCEPTUEL DE  
L'ENTREPRISE ICS**

## **CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE LES ICS**

Afin de permettre à toute personne qui serait amenée à exploiter le présent document. Aussi, nous faisons la présentation des Industries Chimiques du Sénégal, cadre qui porte ce travail de recherche dont l'objectif est de contribuer à améliorer la politique de gestion des stocks au sein de cette entreprise industrielle, la plus importante du Sénégal.

### **Section 1 : Cadre organisationnel et missions**

Dans cette section, il est décliné l'historique des ICS depuis sa création et les différentes mutations qu'elles ont connues.

#### **Sous-section 1 : historique de la société**

A l'heure de la mondialisation, la mise en œuvre d'un grand groupe industriel exige une volonté soutenue pour mieux aborder une concurrence rude. En effet, en plus du Maroc qui est un pays Africain producteur de phosphate et les Etats Unis d'Amérique qui occupent le premier rang mondial, les Industries Chimiques du Sénégal ont le devoir impérieux de se hisser au niveau de ces puissances de phosphatiques. Cela engendre nécessairement une capitale expérience conséquente pour atteindre le chiffre d'affaire à la mesure de ses ambitions. S'il faut magnifier la coopération Sud - Sud, l'exemple des industries chimiques du SENEGAL est fort appréciable. En effet le capital est évalué à 115000.000.000f cfa reparti entre :

- ❖ Le groupe indien INDOROMA pour 85%
- ❖ L'Etat du Sénégal pour 15%

C'est ainsi que les ICS sont administrées par un conseil d'administration composée de 12 membre dont trois nommés par le gouvernement du Sénégal.

#### **➤ Les ICS. : du projet au démarrage des installations**

En 1974, le gouvernement sénégalais s'appuyant sur l'expérience de la SIES étudia la possibilité de construire une usine d'acide phosphorique et d'engrais de taille internationale pour transformer sur place une grande part du phosphate et augmenter ainsi sa valeur ajoutée. Le projet envisageait l'exportation de ses produits vers les pays d'Afrique de l'Ouest, l'Asie et l'Europe.

En novembre 1976, la société d'Etudes des industries Chimiques du Sénégal est constituée avec un capital de 100 millions de francs de CFA. Il a été ensuite porté à 225 millions de CFA en novembre 1977.

## **« Analyse de l'impact de l'e-recrutement dans le sourcing de collaborateurs de qualité »**

En novembre 1980, la Société d'Etudes est transformée en Société d'Exploitation au capital de 21,3 milliards de francs CFA. Il est ensuite porté à 24,4 milliards en 1981 ;

En octobre 1981 ; les travaux sur les sites de Darou commencèrent, et en avril 1982 ceux de Site de Mbaou à côté des installations de la SIES.

Le 16 décembre 1983, les premières tonnes d'acides sortirent des installations de Darou et le 11 février 1984, le complexe des ICS est inauguré par M. Abdou DIOUF, Président de la République. L'ensemble des infrastructures a été contenu dans le devis initial du projet, soit quelque soixante-quinze (75) milliards de francs CFA.

Les nouvelles installations de Mbaou comprenaient :

- L'unité d'engrais DAP/TSP
- Un Hall de stockage d'engrais avec des annexes pour les conditionnements
- 3 Sphères de stockage d'ammoniac avec une unité de réfrigération,
- Un Sea-line de réception d'ammoniac
- Un Sea-line de chargement d'acide phosphorique
- 3 piscines de stockage d'acide.

L'unité d'engrais DAP/TSP a démarré en mai 1984 presque en même temps que l'absorption de la SIES par ICS.

### ➤ **Le dégoulinage**

En 1988 pour améliorer la compétitivité des ICS confronté à des difficultés énormes, les bailleurs de fonds ont injecté de l'argent frais dans le cadre de la politique dite de « dégoulottage » et ont ainsi porté le capital à 32,2 milliards et enfin à 48,8 milliards en 1991, année où la société a enregistré ses premiers résultats positifs.

### ➤ **La fusion**

En 1996 (25 septembre), la fusion-absorption ICS/CPT a permis de pérenniser la filière et de préserver l'emploi de plus d'un millier de travailleurs. Cette concentration verticale de la Mine et de la chimie avait pour perspectives l'exploitation du gisement de Tobène et le doublement de la production d'acide phosphorique.

Elle était aussi nécessaire pour sauver la compagnie sénégalaise des phosphates de Taïba qui traversait l'une des phases les plus critiques de son histoire.

La fusion a aussi renforcé les ICS dans la mesure où les partenaires ont désormais une vision unique et globale de leur activité et pouvaient ainsi leur accorder leur confiance.

➤ **De la nécessité de doubler la capacité de production**

Dans un pays en développement comme le Sénégal, la réussite des industries chimique du Sénégal se mesure, au-delà des chiffres performants (chiffre d'affaire= 155 milliards de francs CFA en 1998 et résultat = plus 20 milliards pour le même exercice), à sa volonté et à sa capacité d'investir pour préserver l'avenir, créer des emplois et des richesses.

En effet, deux ans après la fusion avec la CSPT, les ICS ont lancé un projet d'expansion ambitieux :

- Prospection et de production de nouvelles réserves minières et renforcement de la capacité de production phosphate (c'est le projet Tobéne dont l'exploitation du gisement était prévue après 2002).
- Doublement de la capacité production d'acide phosphorique (c'est le projet ICS2 dont la signature du contrat de financement a eu lieu de 30 juillet 1998 entre les ICS et la société français KREES-SPEICHIM. La première pierre du des travailleurs « Cité 2000 » ont été posées le 12 novembre 1998).

➤ **La crise et l'arrêt des activités**

C'est dans un content très difficile que les ICS ont évolué à partir des années 2000 malgré que la société ait réalisé tous les travaux prévus pour le doublement. Par ailleurs, les ICS ont signé avec différents groupes des contrats commerciaux important qui ont abouti à des contentieux.

L'arbitrage du tribunal international a abouti au blocage des comptes ICS (New York puis Paris) en décembre 2005. Privés de ses fonds, la société fut contrainte de ralentir ses activités. Pour protéger le groupe ICS contre ses créanciers, l'état du Sénégalais, principal actionnaire, demande et obtient du juge la mise sous règlement préventif.

Seules les activités sous régionales (vente d'engrais et de produits phytosanitaires) ont permis de subsister et assure un minimum vital.

Après des négociations de plusieurs mois, le déblocage des fonds est devenu effectif.

➤ **La recapitalisation**

Après plusieurs rounds de négociation, un premier accord est signé le 16 juillet 2007 puis complété par un avenant le 14 janvier 2008.

Les partenaires indiens ont apporté du capital soit 44 milliard et désormais l'entreprise ne compte que deux actionnaires :

## « Analyse de l'impact de l'e-recrutement dans le sourcing de collaborateurs de qualité »

L'Etat du Sénégal 15 %

Un consortium regroupé du groupe IFFCO 85 %.

Cette recapitalisation concerne les activités minières, acides, ferroviaires et portuaires.

### ➤ Les principales activités



Les activités de la société sont réparties en deux groupes :

- ❖ Le site de M'bour, spécialisé dans la production d'engrais, abrite le siège des ICS où se trouvent les services centraux de la société (direction générale ; achat, finances, informatique et personnel).
- ❖ Le site Taïba, dont l'activité est l'extraction du minerai de phosphate destiné à la fabrication de l'acide phosphorique et l'exportation sans transformation.
- ❖ Le site de Darou pour la fabrication de l'acide sulfurique et l'acide phosphorique.

La commercialisation de la production industrielle est assurée par la société SENCHIM qui est une filiale à 100% des ICS.

Des services portuaires détachés au port autonome de Dakar, gèrent les réceptions de matière premières et les expéditions de produits à l'étranger.

➤ **Les principaux débouchés**

L'essentiel du chiffre d'affaire des ICS, qui s'est élevé au montant total de 111 milliards de francs FCFA au 31 décembre 1997, est réalisé à l'exportation (environ 95%).

L'acide phosphorique, qui représente près de 50% du chiffre d'affaire de 1997 et 378 du tonnage vendu, est destiné quasiment au marché de l'Inde et ce ; principalement par l'intermédiaire du groupe INDORAMA. Une partie de la production d'acide phosphorique est toutefois réservée à la production d'engrais.

L'engrais est distribué dans les pays de la sous-région (Mali, Benin, Burkina Faso) Pour une bonne part. Le reste de la production est écoulé sur le marché local.

Le phosphate est exporté vers l'Inde et représente environ 20% du chiffre d'affaire total.

Les produits dérivés du phosphate (phosphogypse + tricalcique) sont vendus à l'Etat du Sénégal, par le canal du ministère de l'agriculture.

Les ICS commercialisent accessoirement des produits chimiques (ammoniac, boraines, etc....), de l'eau déminéralisé, de l'électricité. Ces produits sont destinés au marché local.

➤ **Organisation générale**

L'organisation des ICS est résumée par son organigramme (voir annexe). L'effectif des ICS est d'environ 1 500 personnes réparties dans les trois sites. Avec le doublement du site Darou, les ICS prévoiraient d'ici peu de recruter environ 250 permanents.

➤ Organigrammes et fonctionnement

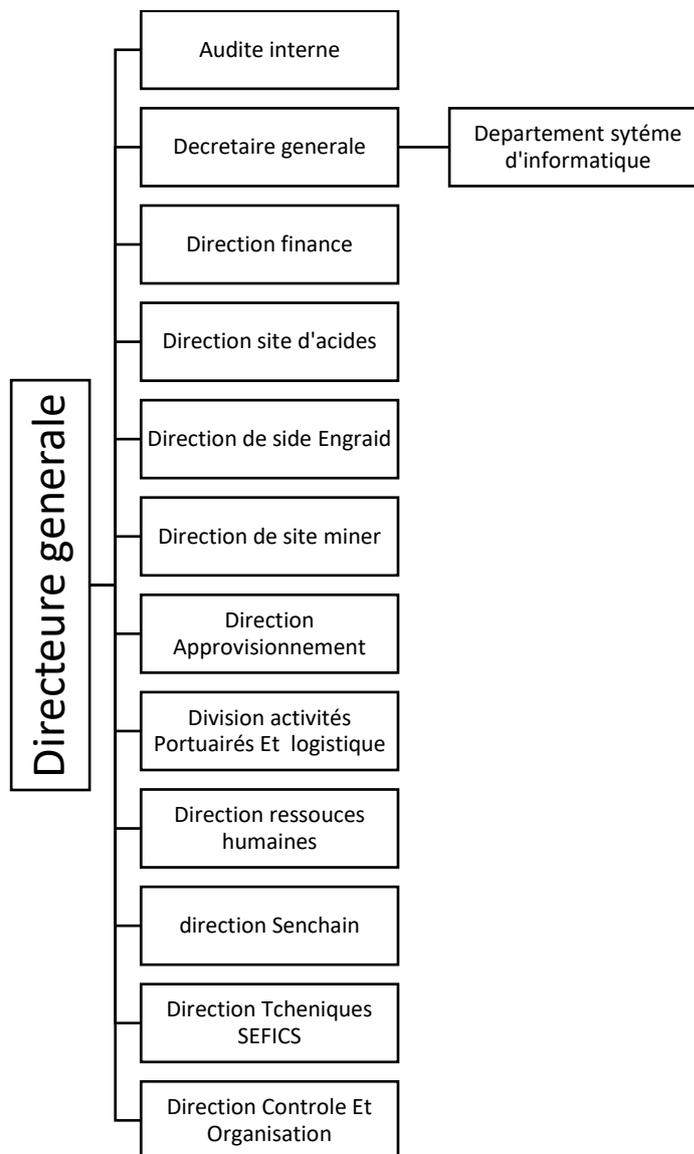


Figure 1: organigramme et fonctionnement

➤ Les organes du groupe ICS sont constitués par :

- Le conseil d'administration
- L'assemblée générale
- La direction générale

Le conseil d'administration de 14 membres dont 03 nommés par les gouvernements du Sénégal. Les actionnaires sont représentés par une personne physique désignée.

Les membres du conseil sont choisis par les personnes physiques actionnaires et nommés par les assemblées générales des actionnaires pour une durée de trois ans.

Les actionnaires se réunissent en assemblée générale ordinaire et extraordinaire ou à caractère consécutif. Les assemblées générales sont convoquées pour décider l'augmentation du capital, de la modification des statuts sur proposition du conseil d'administration. Les assemblées à caractère constitutif sont convoquées pour vérifier les apports en nature ou avantages particuliers. Les assemblées ordinaires se tiennent chaque année au cours des six premiers mois suivant la clôture de l'exercice.

➤ **Le fonctionnement des organes**

Les ICS sont orientées vers l'extraction du phosphate et la transformation d'une grande partie de celui-ci en produit semi-fini (acide phosphorique) ou fini (engrais). Pour réaliser cette transformation du phosphate plusieurs matières premières sont importées :

- le soufre : du Canada, du Moyen-Orient
- l'ammoniac : de l'ex URSS, du Moyen-Orient
- urée, sulfate d'ammonium, chlorure de potassium.

Les opérations industrielles sont réalisées au niveau de trois sites :

- le site mine de Taïba : situé à 90 km au nord, s'étend sur une quarantaine de km<sup>2</sup>, son activité principale est l'extraction du minerai et son traitement en phosphate marchand destiné à l'exportation ou l'usine de transformation de Darou.
- le site Acide de Darou : il est contigu aux installations du traitement du minerai que se fait la production d'acide phosphorique par attaque du phosphate par l'acide sulfurique.
- le site Engrais de MBao : se trouve en bordure de mer à 18 km de Dakar et s'étend sur 17 ha. L'activité principale de l'usine est la fabrication d'engrais granulés NPK (azote, phosphore, potassium) ; ou DAP (Ammonium phosphate). Les ICS comptent deux filiales : la SEFICS et la SECHIM
- la Société d'exploitation ferroviaires industries chimique du Sénégal (SEFICS). Elle est chargée du transport du soufre du port de Dakar à l'usine de Darou du transport de l'acide phosphorique de Darou à MBao et du transport des engrais en vrac et fuel domestique.
- la SENCHIM est une filiale à 100% des ICS. L'activité principale est de commercialiser les productions des ICS. Elle produit également des pesticides et

certaines formules d'engrais, s'occupe d'activités de recherche, d'un important volet de promotion de vulgarisation et d'assistance du monde rural.

➤ **le cadre juridique et fiscal**

Les ICS sont agréées en tant qu'entreprise convention par décret garantissant certains privilèges. Cependant, elles sont soumises au régime de droit commun concernant l'impôt sur les sociétés aux décrets ci-après.

- Les sommes réinvesties sous forme d'immobilisations corporelles ou incorporelles ou sous forme de participation au capital de sociétés Sénégalaises sont déductibles des bénéfices imposables de l'exercice en cours et des exercices future sans restrictions ni limitation de durée moyennant la justification de la réalité de l'investissement.
- Les déficits fiscaux peuvent faire l'objet de report pour une durée de 7 ans au lieu de trois ans.

## **CHAPITRE 2 : ENVIRONNEMENT ET LE CADRE CONCEPTUEL DE L'ENTREPRISE**

Les ICS de par leur rôle important dans l'économie du pays baignent dans un environnement macro et micro économique.

### **Section 1 : Macro-environnement**

Les ICS n'est pas pour atteindre brider les investissements, indispensables en amont comment en avale pour se mettre à niveau dans un marché Africain des phosphates en plein de bouleversement, qui doit répondre aux besoins croissants de l'agriculture subsaharienne. Leader du secteur avec plus de 40%des exportations mondiales. L'office chérifien des phosphates (OCP) ne cache pas son ambition de conquérir le continent. Récemment, le groupe marocain a signé un contrat de 8 milliards f CFA pour la vente de 25000 tonnes d'engrais phosphatés au mali. Cette acquisition marocaine devrait interpeller les dirigeants des ICS. En effet, les ICS ont toujours été les fournisseurs.

### **Section 2 : Micro - environnement**

Compte tenu du rôle important qu'elles jouent dans l'économie du pays, les ICS bénéficient d'exonération de taxes qui devrait lui garantir une compétitivité et un statut de fournisseur de main d'œuvre. Cet avantage devrait lui permettre de jouer un rôle d'effet d'entraînement de l'économie sénégalaise au travers de la sous-traitance qui devrait profiter aux PME et PMI sénégalaises.

### **Section 3 : le cadre conceptuel de l'étude**

Les ressources humaines (GRH) représentent, pour une entité donnée, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une organisation ou encore d'une unité de production, de service et/ou de commercialisation ; l'ensemble des personnes qui participent à l'accomplissement de sa mission.

D'une manière générale, les facteurs de production sont constitués du capital et de la main-d'œuvre. Dans cette perspective, les ressources humaines font référence à toutes les composantes de la main d'œuvre qu'il s'agisse des dirigeants ou encore des agents d'exécution. Dans tous les cas, il s'agit des personnes qui, dans le cadre d'un contrat, apportent leurs aptitudes physiques ou intellectuelles.

Les ressources humaines sont généralement assimilées au personnel. Celui - ci représentant « tous ceux qui sont engagés réellement ou potentiellement dans les rapports de production des

biens et des services, c'est - à - dire qui participent à la production des biens et des services »<sup>11</sup>.

Dans une entreprise, les ressources humaines s'opposent aux ressources financières et aux ressources matérielles ; les ressources financières étant l'ensemble des moyens financiers dont dispose l'entreprise pour accomplir sa mission alors que les ressources matérielles sont constituées de l'ensemble des capitaux physiques qui entrent dans l'exercice de ses activités.

**TROISIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE ET  
ANALYTIQUE DE L'ETUDE**

## **TROISIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE ET ANALYTIQUE DE L'ETUDE**

Cette partie renferme toute la quintessence du travail de réflexion qui est mené à travers ce mémoire. Dans cette partie, il est question de poser la thèse et l'antithèse de la problématique autour de laquelle repose la réflexion : **« l'e-recrutement peut-il être une alternative au recrutement traditionnel ou restera-t-il un simple outil de contribution à l'optimisation des coûts ? »**. Afin de mieux cerner la discussion sur la problématique, il nous paraît opportun de poser d'abord le cadre pratique de l'étude. Ce cadre met en exergue toute la procédure de recrutement qu'au sein des Industries Chimiques du Sénégal sur lesquelles porte l'étude. Ensuite, il sera procédé à l'analyse des informations dont nous disposons à travers le deuxième chapitre de cette partie, celui analytique.

### **CHAPITRE1 : CADRE PRATIQUE**

Dans ce chapitre, il est fait état de la présentation de la procédure de recrutement des Industries Chimiques du Sénégal.

#### **Section 1 : généralités sur les processus de recrutement classique**

Cette section donne un aperçu global, plus ou moins universel de la manière dont le recrutement se fait.

Le recrutement se définit comme la meilleure adéquation possible entre un poste et une personne. Recruter permet de positionner « la bonne personne à la bonne place au bon moment ». L'acte de recruter consiste donc à chercher et à trouver le candidat qui s'approche au plus près du profil recherché et donc du poste à pourvoir. Un recrutement est jugé réussi après une certaine période d'activités sur le poste ; la réussite d'un recrutement repose sur une démarche rigoureuse ne se limitant pas aux seules procédures de sélection.

Il est important de noter qu'un mauvais recrutement est synonyme d'un manque d'efficacité, d'une désorganisation des services et pourra générer un mauvais climat par l'intégration inappropriée du candidat. Cette situation entraîne alors un échec personnel tant pour le candidat que pour le responsable opérationnel validant l'embauche du dit candidat. L'autre résultante d'une inadéquation poste/candidat tient de l'incapacité à tenir l'emploi et les responsabilités afférentes, accompagnée d'une perte de confiance en soi et d'une dévalorisation personnelle et professionnelle, alors que mettre la main sur le bon candidat fait toute la différence et se ressent à tous les niveaux. De ce fait une bonne démarche de recrutement ne peut s'opérer sans respecter une suite d'étapes bien précises. Le processus de recrutement se déroule comme indiqué, ci-dessus dans le tableau suivant.

Phase 1 : définir les besoins
Phase 2 : recherche les candidats
Phase 3 : sélectionner les candidats
Phase 4 : l'entretien d'embauche
Phase 5 : le choix du candidat
Phase 6 : l'accueil et l'intégration <sup>i</sup>

**Section 2 : les différentes étapes de la procédure de recrutement au sein des ICS.**

Les Industries Chimiques du Sénégal, en tant qu'entreprise tournée vers l'exportation de sa production est soumise au respect de certaines normes de qualité et de rendement pour soutenir la concurrence. Sous ce rapport, l'entreprise a démarré ses activités avec un personnel composé de 30% expatrié et 70% de nationaux dont 10% recrutement directement en France.

**Sous-section 1 : l'analyse des procédures de détermination des besoins**

La préparation du recrutement commence d'abord par une expression et une analyse de la demande avant d'aboutir à la recherche des candidats à l'embauche.

L'identification des besoins de l'ICS en main d'œuvre tant sur le plan quantitatif que qualitatif constitue une étape importante dans le processus de recrutement. Il convient de prévoir souvent à l'aide d'un processus de planification, le nombre et la nature des postes que les ICS devront pourvoir dans un avenir prévisible (à moyen et long terme) à cause de l'accroissement d'activités de l'entreprise lié aux projets et à la stratégie de développement mais aussi à cause des pertes de mains d'œuvre.

Ces prévisions sont toujours faites sur la base d'informations recueillies sur les données de base du fichier du personnel de l'ICS.

Cependant, lorsque dans un service, un poste est vacant, suite à un départ à la retraite, un départ négocié, un décès, un licenciement ou une réorganisation et que le besoin de le remplacer est indispensable, le responsable hiérarchique directement concerné fait une expression de besoin.

### **Sous-section 2 : l'expression du besoin de pouvoir à un poste**

Elle se fait en collaboration avec le service demandeur car consistant dans une certaine mesure à décrire avec le maximum d'exactitude les différentes tâches qui incombent à un titulaire d'un poste de travail défini.

Aux ICS, lorsque le besoin de recrutement est bien identifié, il est important de définir sa propre attente, en renseignant clairement les postes suivants

- intitulé du poste ;
- champ d'interventions ;
- profil recherché
- conditions contractuelles : c'est le résumé par écrit des tâches, des responsabilités et des devoirs. Il précise aussi le lien hiérarchique qui existe entre ce poste et la hiérarchie immédiate. En outre, il indique souvent les degrés d'indépendance et d'autonomie du titulaire du poste.

Il y a aussi une fiche de poste plus précise que la fiche d'emploi (poste) qui permet de connaître avec exactitude le contenu du poste.

A l'ICS la fiche de poste est préparée conjointement avec le chef du département des ressources humaines et le responsable hiérarchique direct concerné. La fiche de poste contient :

- ✓ Identification du poste (intitulé, structure directement rattachée, nombre)
- ✓ Missions
- ✓ Position hiérarchique
- ✓ Autorité directe
- ✓ Descriptions des tâches
- ✓ Pré requis (diplôme ou niveau, domaine, expérience, professionnelle, savoir, savoir-faire, savoir être)
- ✓ Conditions de travail
- ✓ Relation internes
- ✓ Relations externes
- ✓ Filières de carrière

A partir de la définition du poste à pourvoir, le recruteur déduit la définition du profil du candidat idéal.

### **Sous-section 3 : la procédure d'appel à candidature**

Pour satisfaire aux besoins de pourvoi des postes, la Direction des Ressources Humaines dispose de deux possibilités : une interne et l'autre externe.

#### **3.1. La procédure interne**

Fidèles aux avantages que procure la méthode interne contrairement à l'autre externe, les gestionnaires des ressources humaines des ICS préfèrent autant que possible procéder au pourvoi des postes en usant de la promotion interne.

Le recrutement interne est une opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est-à-dire, les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne. Une entreprise doit toujours proposer les offres d'emploi à ses salariés avant de les diffuser en externe.

Ce type de recrutement consiste à pourvoir aux postes disponibles, par des personnes travaillant déjà au sein de l'entreprise. Ainsi, les frais de recrutement sont faibles et l'employé n'a pas besoin d'intégration particulière étant donné qu'il fait déjà partie de l'entreprise. Lorsque le poste et le profil sont bien définis, le chef du département des ressources humaines impute le dossier au chef du service RH et lui demande d'élaborer une note de service pour informer le personnel de la vacance d'un poste et d'énumérer les différents critères (diplôme, âge, qualification, ancienneté etc.) dans un délai très bref.

Lorsque la note de service portant avis de recrutement interne est signée par le Directeur Général, elle est imputée aux différents responsables et est affichée dans toutes structures.

Après avoir reçu les demandes, le chef du département des ressources humaines en collaboration avec le service demandeur fait le tri et sélectionne un dossier. L'agent choisi est informé et une décision de nomination et de reclassement est élaborée par le DRH.

Lorsque l'ICS ne trouve pas dans son effectif le profil du candidat recherché, le recrutement se tourne vers l'extérieur

#### **3.2. La procédure externe**

Il faut noter que cette procédure obéit à l'utilisation de deux canaux : l'un traditionnel et l'autre électronique (e-recrutement).

##### **3.2.1. Le recrutement externe traditionnel**

Dans la plupart des cas, le recrutement externe est confié à un bureau sénégalais intérim (BSI) pour le Contrat à Durée Déterminée (CDD), vers un grand partenaire (les relations avec les écoles) et les diffusions d'annonces Contrat à Durée Indéterminée (CDI).

## **« Analyse de l'impact de l'e-recrutement dans le sourcing de collaborateurs de qualité »**

Les ICS, depuis plusieurs d'années travaillent avec les écoles, et les universités. Pour la mise en œuvre du recrutement externe, le Directeur Général du Chef de Département de Ressources Humaines s'adresse aux universités reconnus. Ils font appel au recrutement des jeunes diplômés ressortissants pour leur offrir un emploi.

Et aussi une annonce est publiée dans des journaux. Cette annonce d'offre d'emploi doit être rédigée à partir de la définition du profil des candidats. Elle doit être exempte de toute discrimination liée à la religion et au sexe.

### **3.2.2. Le recrutement externe électronique**

- L'offre d'emploi est lancée à travers le site suivant : [bkebe@ics.sn](mailto:bkebe@ics.sn) et se présente sous le format, ci-après :

Nombre de postes à pourvoir :

Date limite

Salaire mensuel : A négocier

Disponibilité : Immédiate

Cible Homme/Femme  
Type CDI  
Lieu de travail Dakar

#### **Profils recherchés**

Compétences souhaitées

Expérience souhaitée

- A la date limite, le site est consulté pour la récupération du dossier et procéder à la sélection des candidats ayant répondu aux exigences signalées.

### **Sous-section 4 : procédure d'embauche et d'intégration**

Après avoir réalisé la sélection du candidat ou des candidats à recruter suite aux résultats concluants des tests et entretien, il est procédé à l'embauche suivi d'une phase d'intégration.

#### **4.1 La phase d'embauche**

Après la signature du contrat d'embauche par le directeur général, l'un des originaux est réservé à l'intéressé et l'autre au classement du secrétaire du DRH ; ensuite il est photocopié en six exemplaires, une copie pour le classement du bureau du courrier du directeur général, une copie pour la structure d'accueil (pour information), une copie pour le service de l'administration du personnel (ouverture de dossier du personnel), une copie pour le service de la paie (établissement numérique pour matricule), une autre copie pour le service de la

médecine du travail et enfin une copie pour le service de la formation et de la gestion prévisionnel du personnel.

#### **4.2. La phase d'accueil**

Aux ICS, cette étape de la gestion du personnel est primordiale. Elle est important parce qu'elle favorise le développement et constitue une nécessité professionnelle de l'agent recruté. Dès son arrivée, il doit sentir qu'il est attendu et que son arrivée a été planifiée. L'accueil est l'une des étapes qui termine le processus de recrutement et marque le début de l'évolution de l'agent dans l'entreprise .C'est une préoccupation du service de l'administration du personnel et surtout des responsables hiérarchiques afin d'éliminer toutes certitudes créées par les problèmes professionnels et sociaux.

#### **4.3. La phase d'intégration**

L'intégration d'un nouveau salarié est la dernière phase de la procédure du recrutement .C'est une étape cruciale pour créer du lien pour fidéliser la nouvelle recrue et l'imprégner de la culture de l'entreprise .La fidélisation d'un collaborateur devrait être au cœur des priorités .Il faut organiser un parcours d'intégration pour le nouvel arrivant l'objectif est qu'il prenne connaissance :

- de l'entreprise et son personnel, sa culture, l'environnement général (à partir d'une visite, d'une formation, présentation général) ;
- ses futures relations de travail et équipe ;
- son poste et ses missions ;
- préparer l'arrivée ;
- préparer l'espace du travail etc. ...

Lorsque la nouvelle recrue arrive dans son service, elle est accueillie par son supérieur hiérarchique.Son supérieur hiérarchique direct lui décline ses objectifs personnels pour qu'elle soit opérationnelle. Il s'agit donc dans cette étape de faciliter l'intégration du nouveau recruté afin de le maintenir durablement si l'essai s'avère concluant et de lui assurer un complément de formation professionnelle.

## **CHAPITRE2 : CADRE ANALYTIQUE**

Dans ce chapitre, il s'agit de procéder à une étude comparative entre le recrutement traditionnel et celui électronique en vigueur au niveau des Industries Chimiques du Sénégal (ICS). En gros, il faudra déterminer les avantages et les inconvénients présentés par les deux procédés. Cette étude pour mieux affiner l'analyse fera appel aux avis des experts sur la question en guise de "**benchmarking**". Elle fera appel également à contraintes liées au recrutement en lui comme préalable.

### **Section 1 : processus et culture en matière de recrutement des Industries Chimiques**

Les enquêtes menées auprès des services RH des Industries Chimiques du Sénégal font ressortir l'option d'une complémentarité entre les deux systèmes plutôt qu'une "**confrontation**" en vue d'une élimination progressive du traditionnel relativement aux avantages que procure l'électronique. En effet, pour les responsables de RH, malgré une marge de progression fulgurante, le recrutement en ligne demande un maximum de précautions à prendre. En effet, pour ces derniers, l'utilisation des réseaux sociaux, notamment professionnels, dans le recrutement n'est pas sans danger. Aussi, au-delà des avantages, l'étude se propose de faire ressortir les insuffisances du recrutement en ligne.

#### **Sous-section 1 : les outils du recrutement**

De nombreuses solutions existent pour digitaliser certaines phases et activités du recrutement. Voici plusieurs outils importants :

On compte désormais des centaines d'outils destinés à source les candidats en ligne que l'on peut diviser en trois grands groupes principaux :

- **Les réseaux sociaux** : professionnels ou non, ils présentent l'avantage de donner à la fois une visibilité sur un large vivier de candidats potentiels tout en offrant la possibilité de développer la marque employeur de l'entreprise.
- **Les jobboards** : interfaces privilégiées du e-recrutement les *jobboards* généralistes (pôle emploi, APEC, Indeed, Monster, Leboncoin) ou spécialisés (efinancialcareers.fr, Wizbee) recensent des viviers de candidats illimités.
- **Site internet de l'entreprise** : les candidats qui postulent directement sur le site internet de l'entreprise sont souvent des individus particulièrement motivés par l'image de marque de l'entreprise et sa culture.

## **Sous-section 2 : les enjeux de l'e-recrutement**

Les défis de l'e-recrutement sont multiples et leurs répercussions fortes.

- **Une appropriation des outils et pratiques du recrutement en ligne.** Ce sont de nouvelles compétences que la fonction Ressources Humaines se doit de faire siennes.
- **Le développement de sa marque employeur :** cet enjeu impose aux entreprises de communiquer sur leurs valeurs, leurs cultures, leurs engagements. L'attention qu'elles portent à leur marque employeur renforce leur e-réputation et attire ainsi les compétences rares en leur sein, au service de leur performance globale.
- **Une présence active sur internet en général et les réseaux sociaux en particulier :** les fonctions RH doivent démultiplier leur présence sur les canaux recruteurs de manière à accroître leur visibilité et leur impact sur les candidats potentiels. Dans des secteurs d'emploi sous tension, ce n'est plus le candidat qui va chercher l'entreprise, mais l'entreprise qui doit attirer les candidats. Dans ce contexte, cette dernière doit savoir se renouveler en permanence - être à l'origine d'innovations de manière à créer le *bzz* et susciter ainsi l'intérêt des candidats. Notons par ailleurs que pour les entreprises, il ne s'agit plus seulement d'afficher une présence sur internet, mais également d'adapter cette présence à l'évolution constante des supports (tablettes, Smartphones).
- **La nécessaire personnalisation et l'individualisation des échanges.** Les candidats d'aujourd'hui ont besoin de relationnel, ils se nourrissent et grandissent par leurs échanges. De ce fait, ils sont à la recherche d'un interlocuteur direct pour échanger sur leur candidature et répondre à leurs interrogations.
- **Un ajustement des processus et de l'organisation RH** - les enjeux précédents génèrent de nombreuses questions au niveau organisationnel : qui fait quoi ? Comment ?... L'organisation est dans l'obligation de s'adapter à ces nouveaux canaux, traitant plus de données, accélérant les flux tout en étant encore plus proche des candidats.
- **Permettre de mieux recruter-** L'entreprise fait face à la nécessité d'être efficaces dans leurs recrutements. Les générations Y et Z forment une population de

collaborateurs qui ne restent pas toute leur carrière au sein de la même société. De fait, les recrutements sont de plus fréquents. Ils doivent être opérés avec efficacité sans pour autant risquer de perdre en qualité.

### **Sous-section 3 : l'ouverture d'un site d'e-recrutement par les ICS**

Malgré les risques de biais qui existe sur l'authenticité des profils et images des postulants, les Industries Chimiques du Sénégal ont mis en place dans leur site Web, une plateforme de recrutement [bkebe@ics.sn](mailto:bkebe@ics.sn). Cette décision par la complexité à trouver des profils pointus pour un domaine d'activités très sensible comme la production de l'acide et de l'engrais qui demande de disposer d'un personnel qualifié trouvable dans la diaspora. Ce genre de profil qui relève de la génération « Y » est très présent dans les réseaux sociaux.

Ainsi, le principe consiste à trouver de nouvelles recrues en exploitant l'essor de la digitalisation et d'internet. Les entreprises passent donc par des plateformes en ligne, sans oublier de créer un portail de-recrutement sur leurs propres sites. L'avantage de l'e-recrutement c'est qu'il y a la perspective de mieux faire connaître l'entreprise aux candidats potentiels. Intégrer des liens redirigeant vers le site web ou le compte de la société sur les réseaux sociaux est notamment envisageable.

En d'autres termes, e-recruter revient à digitaliser complètement les démarches conduisant à l'intégration de nouveaux salariés dans l'entreprise. Mais tout ne se limite pas aux outils numériques. Une implication humaine reste indispensable et c'est là que la DRH intervient. Aussi, il est fait état, ci-après les avantages et les inconvénients liés à ce mode de recrutement. Cette mise au point paraît fondamentale dans l'étude car elle met en exergue les raisons qui rendent assez timide son introduction dans le processus de recrutement des ICS.

#### **3.1.1. Les risques et dérives des réseaux sociaux**

La frontière entre vie privée et vie publique est difficile à appréhender sur les réseaux sociaux. En effet, il est possible que les candidats ne fassent pas attention à leur image numérique et cela peut porter atteinte à leur candidature, lors de leur recherche d'emploi.

Effectivement, selon une étude de Stepstone<sup>2</sup>, portail de recrutement en ligne, 71% des entreprises effectuent des recherches sur les réseaux sociaux pour vérifier les profils de leurs candidats. 91% des utilisateurs des réseaux sociaux les utilisent à des fins personnelles. Il est donc essentiel d'effectuer un audit numérique pour vérifier sa crédibilité sur un moteur de recherche. 60% des candidats à la recherche d'emploi n'approuvent pas l'idée que les

---

<sup>2</sup>StepStone est un site de [recrutement](#) fondé en 1996 à [Oslo](#) et détenu par [Axel Springer](#) depuis 2008.

## **« Analyse de l'impact de l'e-recrutement dans le sourcing de collaborateurs de qualité »**

recruteurs puissent voir leurs données personnelles sur les réseaux sociaux et 31% des candidats modifieraient leur profil si les recruteurs en avaient l'accès. De la même manière que lorsque l'on prépare notre costume ou notre tailleur pour un entretien, il est essentiel de maîtriser notre image sur les réseaux sociaux.

Cependant, selon l'Apec<sup>3</sup> (Agence pour l'emploi des cadres), en 2013, l'utilisation des réseaux sociaux par les recruteurs a baissé pour la première fois depuis 2008. Selon ces chiffres, les réseaux sociaux ont été utilisés par 22% des recruteurs contre 24% un an plus tôt. On peut donc se demander quelles sont les limites du recrutement sur les réseaux sociaux.

Ces assertions des deux structures de recrutement en ligne sont la preuve que le recrutement en ligne présente une complexité telle que leur pertinence par rapport au recrutement traditionnel n'est pas totalement prouvée.

### **3.1.2. Les avantages susceptibles d'être procurés par la plateforme de recrutement**

Au-delà des risques, le recrutement en ligne s'impose aux entreprises par le fait que certains profils (génération « Y ») ne sont accessibles qu'à partir des réseaux sociaux.

Les profils savent ainsi à quoi ils s'engagent, ce qui simplifie le processus de-recrutement. Cette pratique qui a le vent en poupe permet par ailleurs d'utiliser les ressources mises à disposition par internet pour gérer les différentes étapes de-recrutement. Cela concerne aussi bien le tri des CV que les stratégies pour attirer les profils pertinents, la mise en place d'un entretien via internet, etc.

<b>Rubriques de dépenses</b>	<b>Recrutement traditionnel</b>	<b>E-recrutement</b>
Préparation du recrutement (expression du besoin)	Pas de dépenses (utilisation de ressources internes)	Pas de dépenses (utilisation de ressources internes)
Définition du profil du nouveau collaborateur	Pas de dépenses (utilisation de ressources internes)	Pas de dépenses (utilisation de ressources internes)
Rédaction de l'offre d'emploi	Coût de papier et encre	Néant
Choix des moyens de diffusion de l'offre	Coût de papier et de publicité (médiats)	Coût néant / Information à travers le site web (plateforme électronique : <a href="mailto:bkebe@ics.sn">bkebe@ics.sn</a> ).

<sup>3</sup>l'Apec<sup>3</sup> (Agence pour l'emploi des cadres). France

## « Analyse de l'impact de l'e-recrutement dans le sourcing de collaborateurs de qualité »

d'emploi et diffusion		
Analyse et tri des candidatures reçues, vérification de leurs références	Coût minimisé : utilisation des ressources internes	Coût minimisé : utilisation des ressources internes ; il s'agit d'importer directement les informations dans le logiciel de tri.
Envoi des réponses négatives et information descandidats retenus à l'entretien	Coût de papier et d'impression, Frais liés à l'utilisation des médias	Coût néant / Information à travers le site web (plateforme électronique : <a href="mailto:bkebe@ics.sn">bkebe@ics.sn</a> ).
Réalisation des entretiens	Néant : mobilisation des ressources internes	Néant : mobilisation des ressources internes.
Choix du candidat retenu en fonction de différents critères	Néant	Néant.
Annonce au nouveau collaborateur de la bonne nouvelle.	Dépenses liées à l'information du candidat	Coût néant / Information à travers le site web (plateforme électronique : <a href="mailto:bkebe@ics.sn">bkebe@ics.sn</a> ).

### **Section 2 : le coût lié au processus de recrutement**

Comme toute activité, le recrutement a un coût qu'il faille chercher à minimiser afin d'apporter une contribution dans la recherche de compétitive du coût de revient de la production d'acide et d'engrais.

En effet, pour procéder au recrutement d'un salarié, les services RH ainsi que les responsables des services concernés par l'embauche vont passer du temps pour réaliser les opérations qui nécessite des dépenses.

L'une des utilités premières est la possibilité qu'il offre en termes d'optimisation des coûts de transaction (la théorie des coûts de transaction). Aussi, il nous paraît intéressant de mener une étude comparative sur le caractère budgétivore des deux méthodes de recrutement à partir des différentes phases y relatives.

Au-delà des coûts de transaction liés aux échanges de courriers entre la DRH et les candidats qui sont très minimales par candidat, la plupart des phases du recrutement ne nécessite pas beaucoup de dépenses. Cependant l'étude montre que l'e-recrutement est moins coûteux.

**Section 3 : analyse et interprétation des données issues de l'enquête menée auprès des responsables des ICS.**

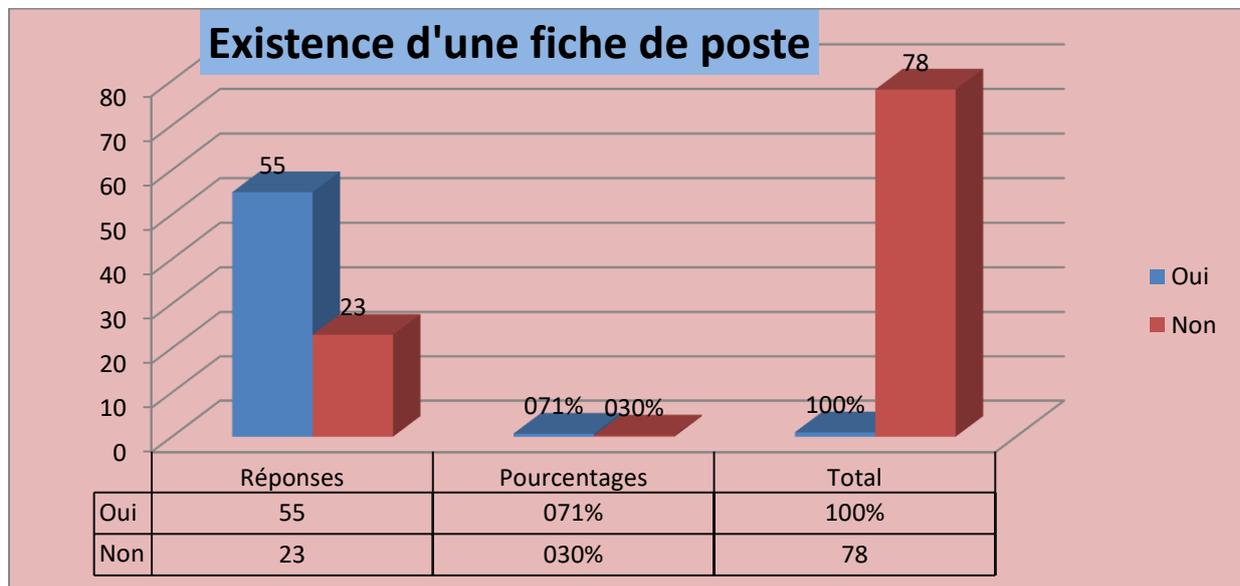
Afin de mieux cerner la philosophie des Industries Chimiques du Sénégal, une enquête sur la base de questionnaire, a été auprès du personnel des ICS.

**3.1 : Existe-il une pour chaque poste une fiche de poste aux ICS, Le fiche de poste sont elle mise à jour régulièrement mise ?**

Existence d'une fiche de poste	Oui	Non
Réponses	55	23
Pourcentages	70,50%	29,50%
Total	100%	78

Source : RH DES ICS

Représentation graphique des résultats, ci-dessus obtenus.



Les ICS disposent d'une fiche de poste, qui lui permet de bien décrire le profil des candidats, pour bien comprendre la finalité du poste.

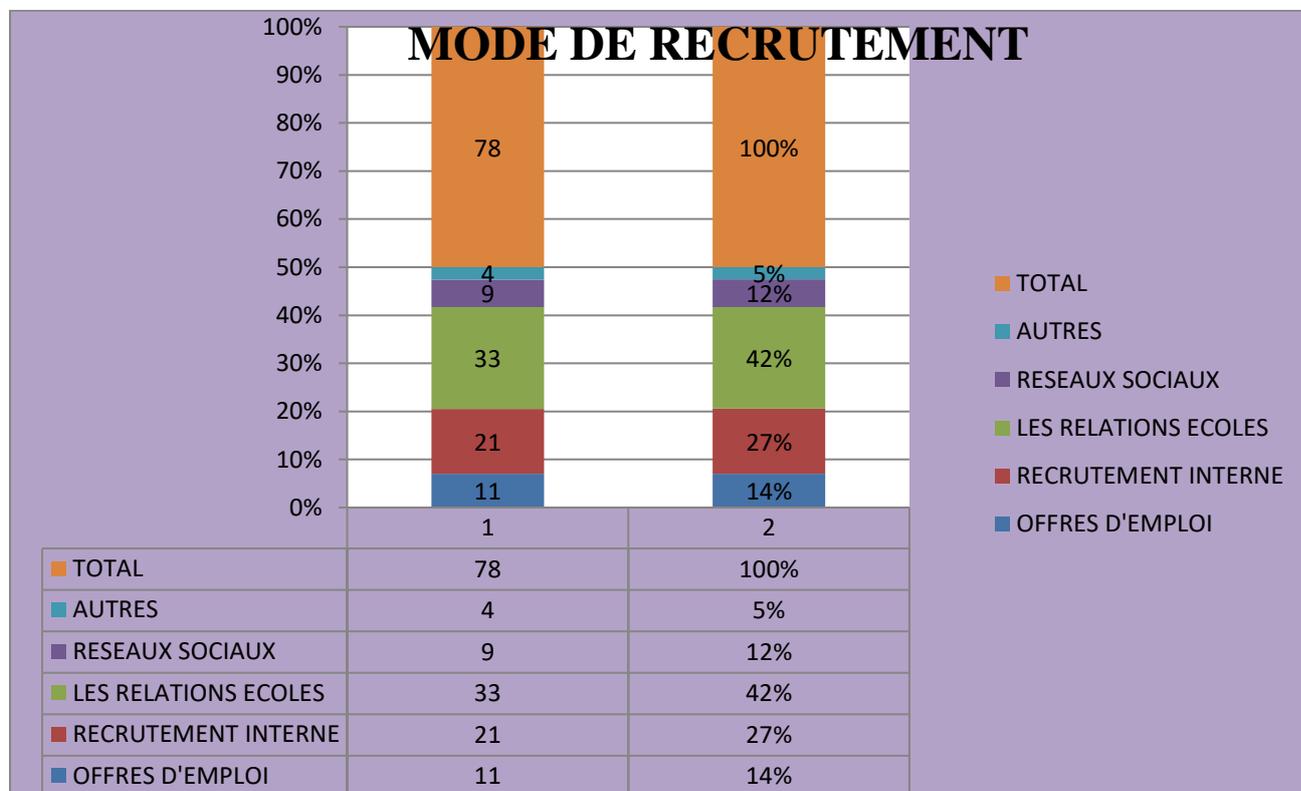
Les résultats de l'enquête font apparaitre les réponses suivantes :

- 55 personnes sur les 78 interviewés soit 70,5 % disent oui, tandis que 23 (29,5%) ont répondu non.

3. 2. Quel mode de recrutement est utilisé par les ICS ?

OFFRES D'EMPLOI	RECRUTEMENT INTERNE	LES RELATIONS ECOLES	RESEAUX SOCIAUX	AUTRES	TOTAL
11	21	33	9	4	78
14%	27%	42%	12%	5%	100%

Représentation graphique des résultats, ci-dessus obtenus.



La recherche de candidature aux ICS est plus souvent basée sur les relations avec les instituts de formation publiques comme privés. Les résultats obtenus à partir d'un effectif de 78 recruté sont les suivants :

- 33agents soit 42% ont été recrutés à partir des relations de partenariat avec les instituts de formation ;
- 21 agents soit 27% ont été recrutés en interne (promotion interne) ;
- 11 agents soit 14% ont été recrutés suite à une offre d'emploi c'est-à-dire la méthode classique (presse, médias) ;

## « Analyse de l'impact de l'e-recrutement dans le sourcing de collaborateurs de qualité »

- 9 agents soit 12% ont été recrutés en ligne ;
- 4 agents soit 5% ont été recrutés de manière autre (recommandation par exemple).

Ces réseaux confirment la philosophie de recrutement des ICS basé sur les autres canaux particulièrement de la relation de partenariat avec les écoles plutôt que sur le recrutement en ligne qui ne représente que 12% soit un effectif de 9 agents sur 78.

### **Section 4 : la répartition des effectifs par structure selon le statut de l'ICS**

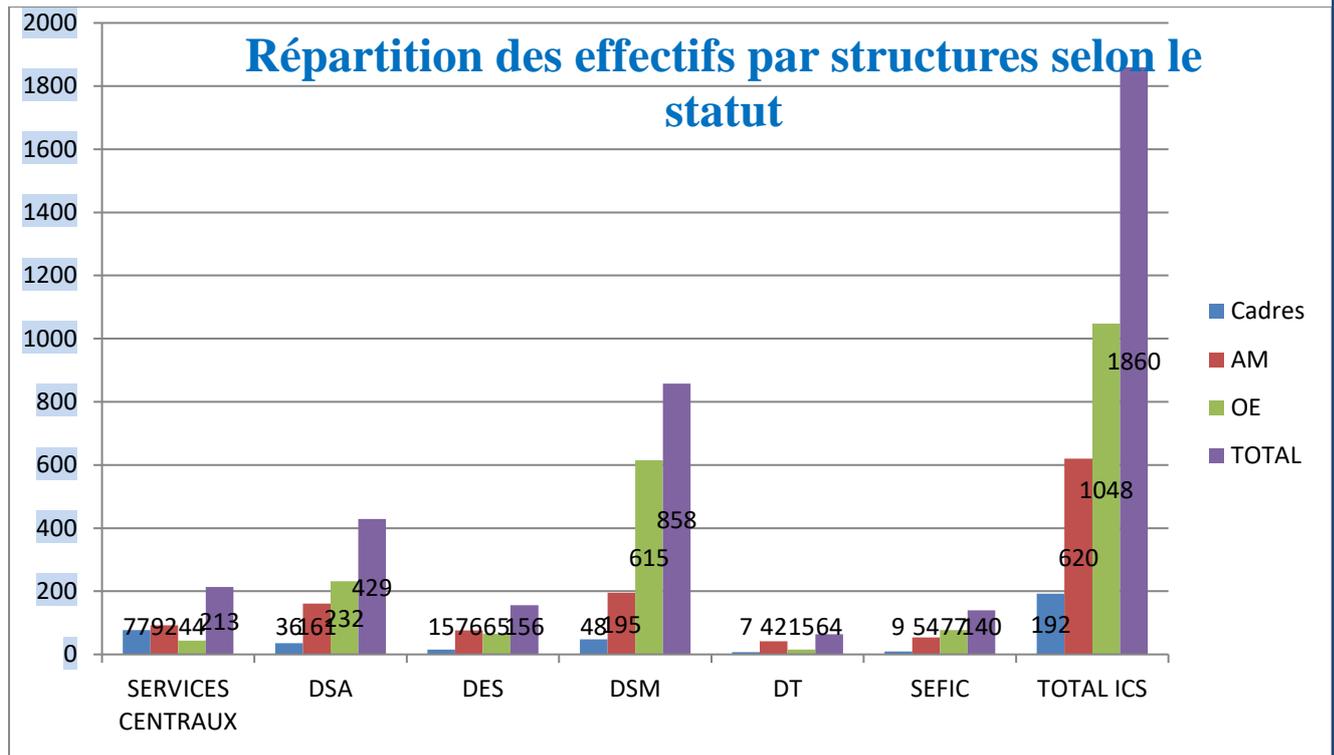
Les Industries Chimiques du Sénégal compte un effectif de 1 860 agents répartis sur ces différents sites de production et il faut dire 80% de celui est recrutés à par des canaux classiques.

Catégories structures	Cadres	AM(agent à maîtrise)	OE(ouvrier employé)	TOTAL
SERVICES CENTRAUX	77	92	44	213
DSA (direction du site acide)	36	161	232	429
DES	15	76	65	156
DSM(direction du site minier)	48	195	615	858
DT (direction technique)	7	42	15	64
SEFIC(société d'exploitation ferroviaire industries chimiques)	9	54	77	140
TOTAL ICS	192	620	1048	1860

### **Calcul de taux d'encadrement :**

NOMBRE DE CADRE /EFFECTIF TOTAL\*100

$192/1860*100=10,32$  environ 10%



### Section 5 : vérification des hypothèses

La vérification des hypothèses est un baromètre qui donne une idée sur la pertinence du travail d'autant plus qu'en tant réponses anticipées, les hypothèses posées au départ amont servi de boussole à la rédaction de ce présent document.

## « Analyse de l'impact de l'e-recrutement dans le sourcing de collaborateurs de qualité »

<p>- <b>Hypothèse 1</b> : l'e-recrutement est un moyen sûr d'optimiser les coûts liés à l'acquisition des ressources humaines.</p>	<p><b>Vérfiée</b> : il a été noté dans l'étude qu'en termes de coûts que l'e-recrutement est moins couteux que celui traditionnel.</p>
<p>- <b>Hypothèse 2</b> : la recherche de compétitivité supposant l'acquisition de personnel de qualité, il exclut que les entreprises puissent se passer des avantages que procure l'e-recrutement</p>	<p><b>Vérfiée</b> : l'option des ICS est de rester sur la formule classique et de ne faire due-recrutement un dispositif complémentaire ; Mais celui passe pour être incontournable pour l'acquisition de personnel au profil pointu comme la génération des « Y ».</p>
<p>- <b>Hypothèse 3</b> : l'e-recrutement quelle que soit son efficacité et l'effcience qu'il procure ne pourra jamais exclure l'étape de la confrontation physique entre le candidat et l'agent recruteur.</p>	<p><b>Vérfié</b> : effectivement, le e-recrutement n'épargne pas la confrontation physique car la phase d'entretien et de test nécessite la présence physique du candidat. Cela est un impératif et entre dans le cadre du respect du processus e recrutement.</p>

### Section6 : analyse SWOT

L'analyse SWOT est un outil d'analyse stratégique qui permet à l'entreprise de réaliser un diagnostic externe (évolution du marché, concurrence, législation...) et un diagnostic interne (technologie, positionnement, compétences...) afin d'identifier des forces / faiblesses et des opportunités / menaces. Une idée précise des facteurs de gestion, ci-dessus, permet de prendre les décisions qui permettent de pérenniser l'activité.

## « Analyse de l'impact de l'e-recrutement dans le sourcing de collaborateurs de qualité »

Forces	Faiblesses
<p>- les ICS sont une entreprise qui fonctionnent avec près de 100 corps de métiers ; à ce titre, disposent de mécanismes de recrutement assez huilés ;</p>	<p>- un personnel trop sclérosé par l'encrage à au mécanisme classique de recrutement. C'est-à-dire qui n'évolue plus, le responsable de l'ICS préfère jusqu'à aujourd'hui la forme de recrutement classique par rapport au recrutement en ligne qui n'est représentée que 12% sur un effectif de 9 agents recruté.</p>
<p>- Les ICS bénéficient des outils et des procédures de recrutement mis en place par le personnel expatriés qui a démarré l'exploitation en 1982 ;</p>	<p>tendance très élevée au recrutement interne (promotion interne). trois bonnes raisons de privilégier la promotion interne</p> <ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Limiter le temps d'adaptation :</b> les recrues externes ont besoin d'environ deux ans pour atteindre leur vitesse de croisière dans un job, contre quelques mois dans le cadre d'une promotion interne.</li><li><b>2. Réduire le turnover :</b> la probabilité d'avoir à se séparer d'un collaborateur recruté à l'extérieur est plus grande parce qu'il est difficile pour un recruteur de savoir avant l'embauche quelles sont ses compétences réelles.</li><li><b>3. Proposer la rémunération adéquate :</b> les collaborateurs recrutés à l'extérieur ont généralement plus d'expérience et de diplômes que les candidats promus en interne.</li></ol>

## « Analyse de l'impact de l'e-recrutement dans le sourcing de collaborateurs de qualité »

<ul style="list-style-type: none"><li>- la DRH est bien structuré avec des mécanismes d'évaluation des besoins de personnel et de gestion des compétences.</li></ul>	-
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- dispose d'un système d'information très performant avec l'ERP ;</li><li>- possibilité d'accroissement des parts de marche avec les exportations vers l'Inde pour l'acide et l'engrais pour la sous-région</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Avec l'exploitation imminente du pétrole, le défaut de recrutement en ligne risque d'être pénalisant pour les ICS particulièrement pour le recrutement des ingénieurs miniers.</li></ul>

### **Recommandations et suggestions**

Le recrutement est dans une phase de transition pour plusieurs raisons: pénurie de main-d'œuvre qualifiée, renversement de la pyramide des âges, ...

Le fonctionnement traditionnel de recrutement n'est pas toujours l'idéal, surtout lorsqu'on cherche la perle rare.

- bâtissez des relations avec des futurs employés des maintenant ;
- utilisation de linkedin, TWITTER, FACEBOOK et autres sera très utile pour l'entreprise, notamment pour cibler et pré-qualifier des gens ;
- miser sur les réseaux et faciliter le partage ;
- le e-recrutement, dont font partie le recrutement 2.0 et 3.0, permet de **réduire les coûts** du recrutement, de **diffuser rapidement des annonces** et d'en simplifier la

mise à jour, de **partager des informations** utiles sur l'entreprise, d'améliorer la **qualité du suivi** des candidatures et de créer un **vivier de candidats**.

➤ **Profiter des avantages que procure l'e-recrutement**

- réduction des coûts et des délais, car moins d'utilisation de chasseurs de têtes ou d'intermédiaire dans le processus de recrutement ;
- meilleur ciblage et meilleure atteinte des cibles et des segments de talents très recherchés ;
- plus de facilité d'échanges d'informations avec les candidats au travers des e-mails ;
- plus de facilité pour standardiser, stocker et rechercher les données sur les candidats ;
- ils assurent notamment un gain de temps ;
- peuvent entretenir un entretien d'embauche à distance ;
- RH et postulants peuvent être en relation vidéo par le biais du web ;
- diminuer les dépenses ;
- pas des frais pour les impressions des offres d'emploi ;
- le public atteint est plus large, non uniquement délimité à un territoire géographique, et les candidatures plus nombreuses ;
- les recruteurs ont la possibilité d'y intégrer des questions annexes : sondages, questionnaires de personnalité ou encore mesure de l'adéquation d'un candidat et d'un poste, ce qui élimine d'emblée du processus de recrutement les candidatures non pertinentes ;
- à l'inverse, les candidats ont facilement accès à de nombreuses informations concernant les entreprises dans lesquelles ils postulent ;
- les outils en ligne comme Skype permettent d'organiser des entretiens quasiment comme en présentiel entre candidats et recruteurs, même s'ils sont séparés par des milliers de kilomètres ;
- pour les entreprises, le recrutement en ligne simplifie l'enregistrement des CV dans des bases de données actualisées et consultables 24 h/24 ;

Ces sites offrent la possibilité de mettre à jour les annonces à tout moment, d'un simple clic.

Tout le monde s'y retrouve !

➤ **les risques à éviter dans l'e-recrutement**

- plus de volumes cv à traiter ce qui prend du temps ;
- la qualité des candidats est plus masquée et il faut trier d'avantage, ce qui peut être sous-traité à un cabinet mais on retrouve le coût ;
- la nécessité de former les recruteurs à l'utilisation des nouvelles technologies ;
- certains métiers nécessitent une rencontre physique afin de soumettre chaque candidat à des tests précis.

➤ **Recruter ou postuler en ligne n'est pas forcément la panacée.**

De nombreux emplois spécialisés nécessitent encore un entretien en face-à-face avec les candidats :

- pour effectuer des tests de recrutement ;
- pour étudier sa communication non verbale (gestuelle, y compris de la partie inférieure du corps, non visible par vidéoconférence...) ;
- pour lui faire visiter l'entreprise et/ou lui faire rencontrer d'autres cadres de celle-ci ;
- Vous n'êtes jamais à l'abri d'une défaillance ou d'une panne des logiciels et de l'équipement utilisés ;
- Pour les entreprises, mettre en ligne un CV ne coûtant rien, les candidats se révèlent parfois peu motivés ;
- néanmoins, les sites de recrutement ne présentent pas que des avantages. Par exemple, les offres peuvent rapidement expirer. Malgré les mises à jour fréquentes des administrateurs, certaines annonces passent tout de même entre les mailles du filet. Postuler à ces derniers n'apporte rien ;
- par ailleurs, les sites de recrutement souffrent actuellement de leur réussite. Ce n'est plus une nouveauté que vous seul pouvez exploiter. Des centaines de milliers d'internautes peuvent prétendre aux mêmes annonces que vous. Quand bien même les recruteurs trieraient les candidatures au volet, les chances de trouver rapidement un emploi sont aujourd'hui minimales ;
- Il faudra postuler pour des dizaines d'offres pour espérer passer en entretien et trouver un poste à la hauteur de vos compétences. Sortir du chômage est une démarche de longue haleine.

## **CONCLUSION**

Le recrutement est une phase éminemment stratégique, qui nécessite des décisions prises le plus souvent par la haute hiérarchie.

Celles-ci tiennent compte de divers paramètres. C'est dans ce cadre que nous avons engagé la recherche sur une étude comparative portant sur les avantages et les inconvénients relatifs au recrutement traditionnel et ceux que pourrait procurer la digitalisation de la fonction des ressources humaines, l'e-recrutement aux Industries Chimique du Sénégal. Au terme de nos investigations centrées sur l'e-recrutement du point de vue de l'analyse de l'impact de l'e-recrutement dans la recherche de collaborateurs de qualité pour une compétitivité de l'entreprise, les entreprises publiques comme privées tiennent essentiellement à l'amélioration de leur technique de gestion dans tous les domaines notamment dans la GRH.

Il est apparu à travers l'étude que les opérations de recrutement aux Industries Chimiques du Sénégal sont un enjeu central pour l'entreprise. Elles réalisent un accroissement de l'effectif disponible et permettent d'envisager un renouvellement des compétences. Elles s'apparentent pour ces raisons à un investissement en situation d'incertitude.

Traditionnellement, l'incertitude est présentée comme pouvant affecter deux dynamiques, Si Internet pénètre largement les pratiques de recrutement et de recherche d'emploi, cela ne semble pas pour autant modifier en profondeur les comportements des recruteurs et des candidats. Toute la difficulté est de savoir quels sites s'accordent le mieux au profil des candidats.

Aussi, on retiendra qu'Internet reste un outil complémentaire et qu'il ne remplacera pas avant longtemps les modes de recrutement traditionnels. Signe des temps, les sites de recrutement en ligne n'hésitent plus à acheter de l'espace publicitaire dans les rubriques «emploi» de la presse papier ! Si elle souhaite effectuer son recrutement en ligne, l'entreprise doit adopter une stratégie tout aussi rigoureuse que pour les modes traditionnels.

L'intérêt de s'adresser à des sites d'e-recrutement réside dans le fait que ces derniers sont généralement le carrefour des milliers de jeunes internautes à la recherche d'un emploi. En effet, à moins qu'il ne s'agisse de grands groupes, les internautes se rendent rarement sur les sites d'entreprises pour voir si ces dernières recrutent. Les sites d'emploi ne sont donc pas uniquement des outils de recherche, mais également des outils de veille permettant d'avoir une vision globale de l'évolution du marché du travail dans un secteur déterminé.

L'Internet constitue un moyen facile et pratique sans aucun obstacle, ce qui permettrait aux entreprises d'approcher un maximum de candidats et aux chercheurs d'emploi de postuler pour plusieurs offres en quelques clics à moindre coût.

## **« Analyse de l'impact de l'e-recrutement dans le sourcing de collaborateurs de qualité »**

---

Les employeurs bénéficieraient, grâce à cet outil, des prestations de l'agence à distance, en ayant la possibilité d'insérer leur offre d'emploi et de recevoir les candidatures directement, toujours à travers le site. Internet apparaît comme une solution efficace aux problèmes de recrutement, mais qui ne pourra être optimale que lorsque les mentalités auront évolué.

Cependant, n'oublions pas, ce qui reste aujourd'hui le principal moyen de recrutement : les relations, les recommandations et le bouche -à- oreille. Bien qu'elle emprunte la voie électronique, le web candidature ne diffère pas d'une candidature classique. Les jugements portés sur les avantages et les inconvénients du recrutement en ligne apparaissent souvent assez nuancés, et montrent que ce dernier n'échappe pas aux aléas, qui sont le lot des autres canaux de recrutement. L'efficacité du e-recrutement permettrait également d'accroître l'efficacité de la recherche d'emploi, d'optimiser le temps de recherche et de faciliter la mobilité grâce à un accès entièrement gratuit et en favorisant la multiplicité des contacts entre offreurs et demandeurs. D'ailleurs, ceci est bien compris aux ICS qui continuent de privilégier le système classique.

Pour cela, nous avons d'abord abordé dans la première partie, le cadre théorique et méthodologie où nous avons posé le problème, défini l'objectif de notre recherche, exposé la revue de littérature qui nous a permis une meilleure compréhension du thème traité. Et nous avons ensuite dans la deuxième partie, posé le cadre organisationnel et conceptuel des ICS à travers son historique, mais aussi son organisation générale. Enfin dans la troisième partie, nous avons le cadre pratique et analytique.

Convaincu qu'une étude n'est jamais totalement achevée surtout au niveau des ressources humaines, nous pensons que cette analyse pourra servir de repère à d'autres travaux de recherche sur une étude comparative entre l'e-recrutement et le recrutement traditionnel.

**BIBLIOGRAPHIE**

- ✓ AMADIEU J.-F. (2008), « Les discriminations dans l'emploi, autrefois occultées, deviennent un risque pour les entreprises », Formation Emploi, n° 101.
  
- ✓ Amossé THOMAS). (2002), « Vingt-cinq ans de transformation des mobilités sur le marché du travail », in Insee, Données sociales, édition 2002-2003.
  
- ✓ (ANNA Jean-Christophe) « Recrutement : du papier au robot »
  
- ✓ (Ardenti ROBERT). Gorgeu A. et Mathieu R. (2005), « L'évaluation permanente, le cas de l'intérim », in Bureau M.-C. et Marchal E., Au risque de l'évaluation, Presses du Septentrion, Lille.
  
- ✓ (BaliccoCHRISTIAN ). (2002), Les Méthodes d'évaluation en ressources humaines. La fin des marchands de certitude, Éditions d'Organisation, Paris.
  
- ✓ (BERENI L. (2009), « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise : la transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », Raisons politiques, n° 35, p. 87-106.

- ✓ (Bessy CHRISTIAN. et Marchal E.) (2006), « La mobilisation d'Internet pour recruter : aux limites de la sélection à distance », La Revue de l'Ires, n° 52, p. 11-39.
- ✓ – (2009), « Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements. Enquête auprès des entreprises », Revue française de socio économie, n° 3, p. 121-146.
  
- ✓ ( **BOUDOIN Emmanuel, Myriam Benabid, Caroline Diard - Collection Management sup - Management, ressources humaines. « Transformation digitale de la fonction RH ».**le 20/02/2019.
- ✓ (BOULATE Camille) « RH : à l'ère des robots recruteurs ? »2018
- ✓ ( Cahuc PIERRE. et Zylberberg A). (2001), Le Marché du travail, De Boeck Université, Bruxelles.
- ✓ – (2008), « Justesse et justice dans les recrutements », Formation Emploi, n° 101, p. 55-69.
  
- ✓ (DUMON Charles-Henri), «recruter les meilleur à l'ère digitale » Paru le 14 janvier 2016.
  
- ✓ (DUCHAMP David LORIS GUERY). « la gestion des ressources humaines », retenir l'essentiel, NATHAN.
  
- ✓ (FOMBONNE Jean.) (2001), L'Affirmation de la fonction personnelle dans les entreprises (France, 1830-1910), Vuibert, Paris.
  
- ✓ ( Fondateur YANNICK . et Lhermitte F). (2006), « Réseaux sociaux numériques et marché du travail », La Revue de l'IRES, n° 52, p. 101-131.

✓ (Fondateur YANNICK. et Tuchsirer C.) (2005), « Internet et les intermédiaires du marché du travail », Rapport de recherche, IRES.

✓ (Fondateur YANNICK.) et Lhermitte F. (2006), « Réseaux sociaux numériques et marché du travail », La Revue de l'IRES, n° 52, p. 101-131.

✓ (SILVA FRANCOIS,) (2008), « être e-DRH », éditions liaisons

✓ SOULEZ CHLOE GUILLET, le zoom's : « la gestion des ressources humaines » 2017-2018. 11<sup>ème</sup> édition

**Rapport de stage consulté :**

✓ La procédure de recrutement au sein de l'entreprise DJIB télécom : 2015-2016.

**Mémoire consulté :**

✓ Mémoire online ressources humaines : le e-recrutement comme procédé de gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise privée : cas de la PROCREDITBANK.

✓ Analyse de la procédure de recrutement au port autonome de DAKAR 2006-2007 à Supde Co.

- ✓ Internet et recrutement 10ans d'internet et autre outils du web2.0 quel bilan du coté des recrutements ? DAUPHINE Université de PARIS.

**WEBOGRAPHIE :**

- ✓ [www.ics](http://www.ics)
- ✓ [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- ✓ [www.google.fr](http://www.google.fr)
- ✓ [www.scholarvox.com](http://www.scholarvox.com)
- ✓ [bkebe@ics.sn](mailto:bkebe@ics.sn)

**ANNEXES**

**ANNEXE1 :**

**Questionnaire adressé aux usagers de l'ICS**

Actuellement étudiante en Master 2 en Gestion des Ressources Humaines, au sein du Groupe Sup de Co, je réalise mon mémoire sur l'optimisation du processus de recrutement traditionnel et en ligne et des enjeux associés.

L'objectif est de déterminer quels sont les axes d'amélioration possibles et nécessaires afin de répondre aux attentes de nos managers mais aussi aux exigences du marché et du groupe.

Pour atteindre cet objectif, nous souhaitons connaître les moyens et les outils utilisés dans les entreprises d'aujourd'hui afin d'avoir une vision par secteurs d'activités. Ce projet impacte beaucoup de domaines ayant trait à la gestion des ressources humaines et notamment à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences : gestion de la mobilité, gestion des compétences, anticipation des départs... Mais également le droit du travail.

Pour toutes ces raisons et notamment pour enrichir mes connaissances et mes recherches sur le sujet, je me permets de vous contacter pour échanger avec vous sur vos pratiques et votre politique de recrutement au sein de votre entreprise mais aussi pour avoir votre avis de professionnel sur le sujet.

**Question 1**

Possédez-vous un référentiel des métiers dans votre entreprise?

- oui
- Non

**Question 2**

Envisagez-vous de le mettre en place?

- Oui
- Non

**Question 4**

Possédez-vous un référentiel des compétences dans votre entreprise?

- Oui
- Non

**Question 5**

Envisagez-vous de le mettre en place?

- Oui
- Non

**Question 6**

Les fiches de postes sont-elles mises à jour régulièrement?

- Oui
- Non

**Question 7**

Si oui, par qui?

- Managers
- RH
- Autres

**Question 8**

Possédez-vous un système d'information de Gestion des Ressources Humaines? (SIRH) logiciel informatique

- Oui
- Non

**Question 9**

Si oui, lequel ?

**Question 10**

Le logiciel, intègre-t-il la gestion du recrutement?

- Oui
- Non

**Question 12**

Existe une structure qui s'occupe de ces questions entre parenthèses en matière de recrutement? (Rédaction des annonces, tri des cv, prise de rendez-vous, entretien, réponses)

**Question 13**

Quel type de recrutement utilisez-vous le plus?

- Mobilité interne
- Recrutement externe

**Question 14**

Par quel moyen recrutez-vous le plus fréquemment?

- Cabinet de recrutement
- Intérim
- Chasseurs de têtes
- Réseaux Sociaux
- Cooptation
- Vivier
- Le Network: les sites emploi
- Les relations écoles
- Les diffusions d'annonces
- Autres

**Question 15**

Avez-vous des partenaires privilégiés de recrutement? (toujours les mêmes)

- Oui
- Non

**Question 16**

Quel outil de recrutement utilisez-vous le plus souvent?

- La grille d'évaluation
- Le test d'aptitude mentale
- Le test de personnalité

## **« Analyse de l'impact de l'e-recrutement dans le sourcing de collaborateurs de qualité »**

---

- Le contrôle de référence
- 
- L'entretien en face à face
- L'entretien téléphonique
- Les tests de logique
- Les tests techniques
- Autres

### **Question 17**

Quel est le pourcentage de recrutements non réussis par rapport au nombre de recrutements à l'année (candidat n'ayant pas été reconduit après la période d'essai) ?

### **Question 18**

Quel type d'entretien utilisez-vous?

- Individuel
- Collectif

### **Question 19**

Quel est le critère de recrutement auquel vous attachez le plus d'importance en règle générale ?

- expérience/parcours professionnel
- Diplômes
- Présentation générale
- savoir-être
- Personnalité
- Niveau linguistique
- savoir-faire/compétences
- Autres

### **Question 20**

Existe-t-il une méthodologie exhaustive pour mener vos entretiens?

- Oui
- Non

**Question 21**

Quelles sont les personnes rencontrées par le candidat

- Manager
- Rh
- Direction

**Question 22**

Quels sont les motifs de recrutement?

- Départ en retraite
- Turn over
- Création de poste
- Surcroît d'activité
- Mobilité
- Autres

**Question 23**

Combien avez-vous réalisé de recrutements au cours de l'année en CDI?

- de 10%
- De 10 à 20%
- + De 20%

**Question 24**

En CDD?

- de 10%
- De 10 à 20%
- + De 20%

**Question 25**

En intérim?

- de 10%
- De 10 à 20%

- + De 20%

**Question 26**

Le processus de recrutement est-il le même selon le type de contrat?

- Oui
- Non

**Question 27**

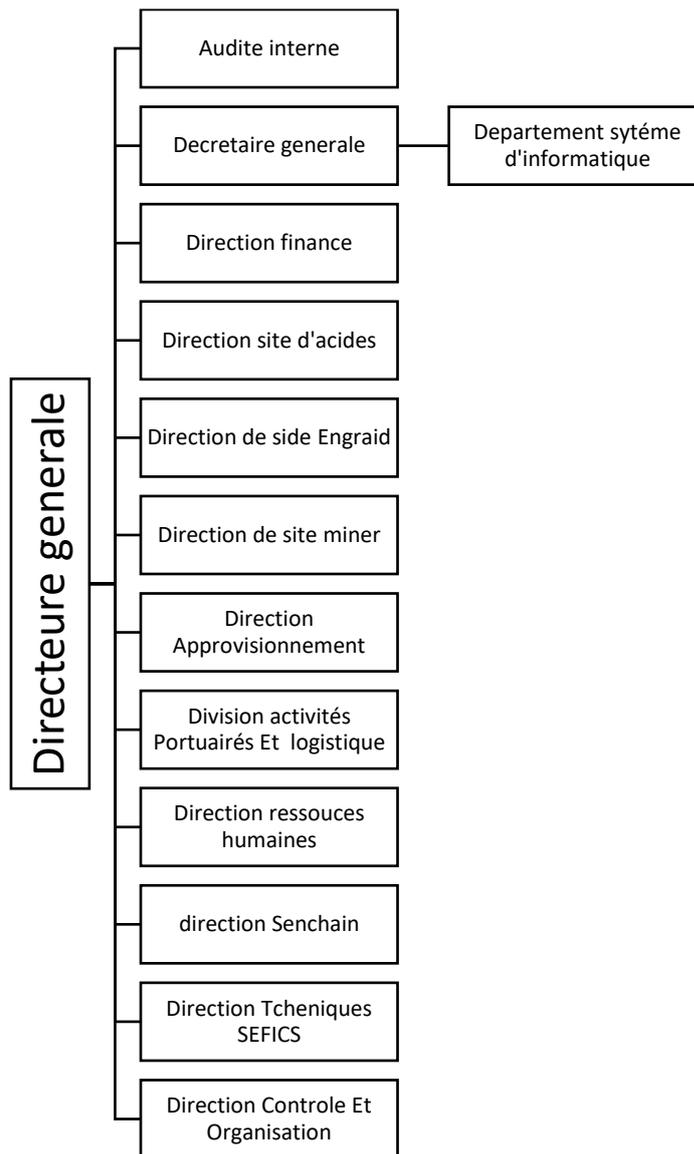
Quelle est la taille de votre entreprise?

- de 50 salariés
- De 50 à 300 salariés
- + De 300 salariés

**Question 28**

Avez-vous des remarques ou suggestions qui puissent améliorer mon questionnaire?

**ANNEXE 2 : organigramme de l'industrie chimique du Sénégal**



**ANNEXE 3 : un exemplaire de poste profil**

**TABLE DES MATIERES**

DEDICACES .....	I
REMERCIEMENTS .....	II
SIGLES DES ABREVIATIONS .....	III
RESUME .....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	V
SOMMAIRE.....	VI
INTRODUCTION .....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	4
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE .....	5
Section1 : la problématique .....	5
Section2 : les objectifs de l'étude .....	7
Sous-section 1 : l'objectif général.....	7
Sous-section 2 : les objectifs spécifiques.....	7
Section3 : les hypothèses de la recherche .....	8
Section4 : la revue critique de la littérature .....	8
Section 5 : la clarification des concepts.....	18
CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE.....	23
Section 1 : champ de l'étude.....	23
Sous-section 1 : le champ délimité de l'étude .....	23
Sous-section 2 : le champ élargi .....	23
Section 3 : difficultés rencontrées.....	29
DEUXIEME PARTIE : CADRE ORGANISATIONNEL ET CONCEPTUEL DE L'ENTREPRISE ICS.....	30
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE LES ICS.....	31
Section 1 : Cadre organisationnel et missions .....	31
Sous-section 1 : historique de la société .....	31

CHAPITRE 2 : ENVIRONNEMENT ET LE CADRE CONCEPTUEL DE L'ENTREPRISE	39
.....	39
Section 1 :Macro-environnement.....	39
Section 2 : Micro - environnement .....	39
Section 3 : le cadre conceptuel de l'étude.....	39
TROISIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE ET ANALYTIQUE DE L'ETUDE.....	41
CHAPITRE1 : CADRE PRATIQUE.....	42
Section 1 : généralités sur les processus de recrutement classique.....	42
Sous-section 1 : l'analyse des procédures de détermination des besoins .....	43
Sous-section 2 : l'expression du besoin de pouvoir à un poste.....	44
Sous-section 3 : la procédure d'appel à candidature.....	45
3.1. La procédure interne .....	45
3.2.La procédure externe.....	45
3.2.1. Le recrutement externe traditionnel .....	45
3.2.2. Le recrutement externe électronique.....	46
Sous-section 4 : procédure d'embauche et d'intégration .....	46
4.1 La phase d'embauche.....	46
4.2. La phase d'accueil.....	47
4.3. La phase d'intégration.....	47
CHAPITRE2 : CADRE ANALYTIQUE .....	48
Section 1 : processus et culture en matière de recrutement des Industries Chimiques.....	48
Sous-section 1 : les outils du recrutement.....	48
Sous-section 2 : les enjeux de l'e-recrutement .....	49
Sous-section 3 : l'ouverture d'un site d'e-recrutement par les ICS .....	50
3.1.1. Les risques et dérives des réseaux sociaux .....	50
3.1.2.Les avantages susceptibles d'être procurés par la plateforme de recrutement .....	51
Section 2 : le coût lié au processus de recrutement .....	52

## **« Analyse de l'impact de l'e-recrutement dans le sourcing de collaborateurs de qualité »**

---

Section 3 : analyse et interprétation des données issues de l'enquête menée auprès des responsables des ICS.....	53
3.1 : Existe-il une pour chaque poste une fiche de poste aux ICS,.....	53
3. 2. Quel mode de recrutement est utilisé par les ICS ? .....	54
Section 4 : la répartition des effectifs par structure selon le statut de l'ICS .....	55
Section 5 : vérification des hypothèses .....	56
Section6 : analyse SWOT .....	57
tendance très élevée au recrutement interne (promotion interne). trois bonnes raisons de privilégier la promotion interne .....	58
Recommandations et suggestions .....	59
CONCLUSION.....	62
BIBLIOGRAPHIE.....	64
ANNEXES.....	68
TABLE DES MATIERES .....	77