

Etude des Pratiques RH : Acquisition des Ressources Humaines et Gestion des Talents à l'Institut Nationale de Prévoyance Sociale (INPS) du Mali

Alhousseiny Samba TRAORE

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako-USSGB

Laboratoire de Recherche en Management et Decentraklisation-LAREM-DEC

Résumé : Dans un contexte économique et social en constante évolution, les organisations, telles que l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS), sont confrontées à des défis croissants dans la gestion de leurs ressources humaines, en particulier le recrutement. L'INPS joue un rôle central dans le système de sécurité sociale Malien, assurant des services essentiels comme l'assurance maladie, les retraites et les allocations familiales. Face aux attentes sociétales changeantes et aux crises économiques, l'INPS doit continuellement adapter ses pratiques pour attirer et retenir des talents capables de répondre aux besoins croissants de la population.

Cette étude identifiera les principaux obstacles que l'INPS doit surmonter pour moderniser ses pratiques d'acquisition des ressources humaines. Des facteurs tels que la résistance au changement, les contraintes budgétaires et l'absence d'une culture propice à l'innovation seront examinés afin de proposer des recommandations concrètes. L'objectif est d'assurer que l'INPS continue de jouer un rôle central dans la protection sociale du pays tout en s'adaptant aux nouvelles réalités du marché du travail.

Mots-clés : Acquisition ; talents ; RH ; compétences ; INPS.



1. Introduction

Le marché du travail est en pleine transformation, mettant en avant l'importance des compétences comportementales telles que la créativité, la collaboration et la capacité d'adaptation, en plus des qualifications académiques traditionnelles. L'INPS doit donc réévaluer ses critères de sélection pour intégrer ces nouvelles compétences, tout en s'assurant que ses employés sont capables de naviguer dans un environnement de travail en constante mutation.

L'impact des technologies numériques sur le recrutement est un autre défi auquel l'INPS doit faire face. La digitalisation des services publics exige des compétences technologiques avancées, forçant l'INPS à rechercher des candidats capables de s'adapter aux outils numériques. Parallèlement, l'inclusion et la diversité sont devenues des priorités stratégiques pour attirer un personnel qui reflète la diversité de la population malienne. L'adoption de méthodes d'acquisition des ressources humaines plus innovantes, comme les assessments centers ou les simulations, pourrait offrir une vision plus complète des compétences des candidats et enrichir le processus de sélection.

Cette étude se penchera également sur la manière dont l'INPS peut encourager une culture d'entreprise axée sur le développement des talents et la formation continue. Des initiatives telles que le mentoring et le coaching peuvent non seulement aider à retenir les employés, mais aussi favoriser un environnement de travail stimulant et productif. Une évaluation régulière des performances et une reconnaissance des talents sont des leviers essentiels pour maintenir un engagement élevé parmi les employés.

Les pratiques d'acquisition des ressources humaines ont un impact direct sur la qualité des services publics offerts par l'INPS. Une main-d'œuvre bien formée et motivée est mieux équipée pour offrir des services de qualité, contribuant ainsi à la mission de l'INPS de garantir la protection sociale des citoyens maliens. Cette étude analysera comment les pratiques d'acquisition des ressources humaines et de développement des compétences influencent la performance organisationnelle, en mettant l'accent sur la satisfaction des employés et des usagers

L'évolution des pratiques d'acquisition des ressources humaines à l'INPS est non seulement nécessaire pour répondre aux défis actuels, mais représente également une opportunité stratégique pour renforcer son efficacité. Cette étude vise à explorer ces enjeux et à proposer des solutions innovantes pour assurer que l'INPS reste à la hauteur de sa mission, tout en garantissant une performance organisationnelle durable.

Dans le contexte actuel, l'évolution des compétences et des talents dans le processus d'acquisition des ressources humaines représente un enjeu crucial pour l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS). Face aux défis croissants de la digitalisation, de la diversité et des attentes sociétales, il est essentiel pour l'INPS de réévaluer ses pratiques d'acquisition des ressources humaines afin de s'assurer qu'elles sont adaptées aux besoins contemporains. Plusieurs problématiques émergent de cette réflexion, notamment :

Adaptation aux nouvelles compétences : Comment l'INPS peut-il réévaluer ses critères d'acquisition des ressources humaines pour s'assurer qu'ils intègrent les compétences

comportementales et techniques requises dans un environnement de travail en évolution rapide ?

Impact de la digitalisation : En quoi la digitalisation croissante des services influence-t-elle les pratiques d'acquisition des ressources humaines de l'INPS, et comment l'institut peut-il s'assurer que ses employés développent les compétences numériques nécessaires ?

L'objectif principal de cette étude est d'analyser l'évolution des compétences dans le processus d'acquisition des ressources humaines de l'INPS pour améliorer son efficacité et sa pertinence.

Et comme objectifs spécifiques :

Identifier les compétences clés requises pour les différents postes au sein de l'INPS dans le contexte actuel.

- Analyser les pratiques d'acquisition des ressources humaines actuelles de l'INPS et leur adéquation avec les besoins en compétences.
- Évaluer l'impact de la digitalisation et des nouvelles technologies sur le processus d'acquisition des ressources humaines de l'INPS.
- Examiner les enjeux de diversité et d'inclusion dans le recrutement à l'INPS et leur impact sur l'attraction des talents.
- Proposer des méthodes d'évaluation innovantes pour sélectionner les candidats en tenant compte des compétences techniques et comportementales.

La question principale de cette étude est de comprendre :

Comment l'INPS peut-il adapter ses pratiques d'acquisition des ressources humaines pour intégrer efficacement les nouvelles compétences et répondre aux défis contemporains tout en garantissant la qualité des services offerts aux citoyens ?

Et comme questions spécifiques :

- Quelles sont les compétences techniques et comportementales jugées essentielles pour les employés de l'INPS dans le contexte actuel ?
- Dans quelle mesure les pratiques d'acquisition des ressources humaines de l'INPS répondent-elles aux besoins en compétences des postes proposés ?
- Comment la digitalisation influence-t-elle les processus de sélection et d'intégration des candidats à l'INPS ?
- Quelles stratégies l'INPS peut-il adopter pour promouvoir la diversité et l'inclusion dans ses recrutements ?
- Quelles méthodes d'évaluation pourraient enrichir le processus d'acquisition des ressources humaines de l'INPS en tenant compte des nouvelles attentes du marché ?

Les hypothèses sont les suivantes :

L'évolution rapide des compétences requises dans le secteur public exige une révision des critères d'acquisition des ressources humaines de l'INPS.

- L'intégration de méthodes d'évaluation innovantes permettra d'améliorer la qualité des recrutements à l'INPS.
- La digitalisation des services a un impact positif sur l'attractivité des postes offerts par l'INPS et la qualité des candidatures reçues.
- La promotion de la diversité et de l'inclusion dans le processus d'acquisition des ressources humaines renforce l'image de l'INPS et améliore ses performances.
- Le développement de programmes de formation et de développement professionnel contribue à la rétention des talents au sein de l'INPS.

2. REVUE DE LA LITERATURE

2.1 L'Évolution des Compétences et des Talents dans le Recrutement : Approches Théoriques et Conceptuelles

Le processus d'acquisition des ressources humaines est un enjeu stratégique fondamental pour les organisations, particulièrement dans le secteur public où l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS) évolue. Le recrutement ne se limite pas à remplir des postes vacants, mais représente un investissement dans le capital humain qui contribue directement à la performance et à l'efficacité des services fournis. Avec la mondialisation, l'évolution rapide des technologies, et l'augmentation des attentes des employés, les organisations doivent réévaluer et optimiser leurs méthodes d'acquisition des ressources humaines. Ce document examine les théories et pratiques contemporaines du recrutement, en mettant l'accent sur l'INPS, ses défis spécifiques, et les stratégies d'optimisation possibles.

2.1.1 Contexte Théorique du Recrutement

2.1.1.1 Définition des Compétences et des Talents

Dans le cadre du recrutement, il est essentiel de bien définir ce que l'on entend par « compétences » et « talents ». Selon le modèle de compétences de Spencer et Spencer (1993), les compétences peuvent être classées en compétences techniques (hard skills) et compétences comportementales (soft skills). Les compétences techniques incluent des aptitudes mesurables et spécifiques, comme la maîtrise d'un logiciel ou des connaissances juridiques, tandis que les compétences comportementales englobent des traits comme la capacité à communiquer efficacement, le travail en équipe, et l'intelligence émotionnelle.

Les talents, quant à eux, sont souvent considérés comme des qualités innées ou des potentialités que les individus possèdent et qui peuvent être développées au fil du temps. Par exemple, un individu peut avoir un talent naturel pour le leadership, qui peut être cultivé par une formation appropriée et des expériences professionnelles.

2.1.1.2 L'importance du Recrutement dans le Développement Organisationnel

Le recrutement joue un rôle crucial dans le développement organisationnel. Selon Wright et Boswell (2002), une gestion efficace des ressources humaines est directement liée à la performance organisationnelle. Le processus d'acquisition des ressources humaines, lorsqu'il

est optimisé, permet d'identifier et de sélectionner des individus qui non seulement possèdent les compétences techniques requises, mais qui partagent également les valeurs et la culture de l'organisation. Cela est particulièrement pertinent pour l'INPS, qui opère dans un cadre où la qualité des services offerts est primordiale pour la satisfaction des usagers.

Des études antérieures montrent que les organisations qui adoptent des pratiques d'acquisition des ressources humaines stratégiques ont tendance à afficher des niveaux de satisfaction et d'engagement des employés plus élevés (Becker & Huselid, 1998). Pour l'INPS, il est essentiel de développer des stratégies d'acquisition des ressources humaines qui favorisent un environnement de travail inclusif et qui permettent d'attirer des talents diversifiés.

2.1.1.3 Cadres Théoriques du Recrutement

Différents modèles théoriques éclairent la compréhension du processus d'acquisition des ressources humaines. Le modèle de fit personne-organisation est particulièrement pertinent. Ce modèle postule que l'adéquation entre les valeurs et les caractéristiques d'un candidat et celles de l'organisation est essentielle pour le succès à long terme (Kristof-Brown et al., 2005). L'INPS, en tant qu'institution publique, doit veiller à ce que ses employés adhèrent à ses valeurs fondamentales de service public et d'engagement social.

Un autre cadre théorique important est la théorie des ressources et des capacités, qui suggère que les ressources humaines constituent une source clé d'avantage concurrentiel (Barney, 1991). En cultivant un capital humain de qualité, l'INPS peut non seulement améliorer ses performances, mais également se positionner comme un employeur de choix.

2.1.2 Les Tendances Actuelles dans le Recrutement

2.1.2.1 Digitalisation du Recrutement

La digitalisation a révolutionné le processus d'acquisition des ressources humaines. L'émergence de plateformes numériques a facilité la mise en relation entre employeurs et candidats, augmentant ainsi la portée et la diversité des profils présentés. Selon une étude de LinkedIn (2020), 79 % des recruteurs affirment que les technologies numériques ont amélioré leur efficacité.

2.1.2.1.1 Outils Technologiques

Les systèmes de gestion des candidatures (ATS) permettent aux recruteurs de trier et de gérer les candidatures de manière plus efficace. Ces outils utilisent des algorithmes pour filtrer les candidatures selon des critères prédéfinis, permettant ainsi aux recruteurs de se concentrer sur les candidats les plus prometteurs. Pour l'INPS, l'implémentation de tels outils pourrait rationaliser son processus d'acquisition des ressources humaines et réduire le temps nécessaire pour pourvoir des postes vacants.

2.1.2.1.2 Recrutement Social

Les réseaux sociaux, notamment LinkedIn et Facebook, sont devenus des outils incontournables dans le recrutement moderne. Ces plateformes offrent une opportunité unique de recherche proactive de candidats et de promotion de la marque employeur. En utilisant ces

canaux, l'INPS peut partager ses valeurs et ses engagements, tout en attirant des talents qui partagent ces idéaux.

2.1.2.2 Approche Basée sur les Compétences

L'approche basée sur les compétences se concentre sur l'évaluation des aptitudes requises pour un poste donné, permettant aux recruteurs de sélectionner les candidats en fonction de leur adéquation avec les besoins de l'organisation.

2.1.2.2.1 Évaluation des Compétences Techniques et Comportementales

Pour une évaluation efficace, les organisations doivent mettre en place des outils d'évaluation adaptés. Les tests techniques mesurent les connaissances spécifiques, tandis que les entretiens structurés aident à évaluer les compétences comportementales. L'INPS doit s'assurer que ses méthodes de sélection évaluent non seulement les compétences techniques des candidats, mais aussi leurs soft skills, qui sont essentielles dans un environnement de service.

2.1.2.2.2 Importance des Soft Skills

Les soft skills, telles que la communication, le travail en équipe et la gestion du stress, sont des critères de sélection de plus en plus importants. Selon un rapport de l'Organisation Internationale du Travail (OIT, 2020), les employeurs considèrent que les soft skills sont tout aussi, sinon plus, importantes que les compétences techniques. Pour l'INPS, le développement et l'évaluation de ces compétences sont cruciaux pour garantir un service de qualité.

2.1.3 Les Enjeux de la Diversité et de l'Inclusion

2.1.3.1 Importance de la Diversité

La diversité au sein des équipes favorise l'innovation et la créativité. Une main-d'œuvre diversifiée génère des idées nouvelles et différentes perspectives, ce qui est bénéfique pour une organisation comme l'INPS, dont les services touchent une population variée.

2.1.3.1.1 Recrutement Inclusif

Le recrutement inclusif garantit que tous les candidats, quel que soit leur arrière-plan, ont une chance égale de postuler et d'être sélectionnés. Pour l'INPS, cela nécessite une révision des pratiques d'acquisition des ressources humaines pour éliminer les biais potentiels et promouvoir une culture de diversité.

2.1.3.1.2 Avantages de la Diversité

Les recherches montrent que les organisations valorisant la diversité et l'inclusion obtiennent de meilleurs résultats financiers. Une étude menée par McKinsey (2020) révèle que les entreprises ayant une diversité ethnique dans leurs équipes de direction ont 36 % plus de chances d'avoir une rentabilité supérieure à la moyenne. Pour l'INPS, cela peut se traduire par des services plus adaptés aux besoins de l'ensemble de la population.

2.1.3.2 Défis de la Gestion de la Diversité

La gestion de la diversité présente des défis, notamment en termes de communication interculturelle et de gestion des conflits.

2.1.3.2.1 Recrutement Inclusif

Pour assurer un recrutement efficace, il est crucial de former les recruteurs sur les biais inconscients. L'INPS doit mettre en œuvre des programmes de formation pour sensibiliser son personnel aux enjeux de la diversité et de l'inclusion.

2.1.3.2.2 Politique de Diversité

Des politiques de diversité claires et mesurables permettent de suivre les progrès en matière de diversité. Cela inclut des objectifs quantifiables et des initiatives de sensibilisation, afin que l'INPS puisse rendre compte de ses efforts en matière de diversité.

2.1.4 Les Défis du Recrutement dans le Contexte Actuel

2.1.4.1 Compétition pour les Talents

La compétition pour attirer des talents qualifiés est féroce. Les entreprises doivent développer des stratégies novatrices pour se démarquer sur le marché du travail. Pour l'INPS, cela implique de mettre en œuvre des pratiques d'acquisition des ressources humaines attractives et compétitives.

2.1.4.1.1 Stratégies de Différenciation

Les organisations se différencient en offrant des packages de rémunération compétitive et des opportunités de développement professionnel. L'INPS doit envisager des moyens créatifs pour se démarquer, comme des formations continues et des perspectives d'évolution de carrière.

2.1.4.1.2 Marque Employeur

Développer une marque employeur forte est crucial dans un marché compétitif. Cela implique de communiquer les valeurs de l'organisation et de partager des témoignages d'employés. Pour l'INPS, mettre en avant ses missions et ses contributions sociales peut attirer des candidats passionnés par le service public.

2.1.4.2.3 Recrutement à Distance

Le recours accru au recrutement à distance a permis aux organisations d'élargir leur vivier de candidats, mais a également soulevé des défis liés à l'évaluation des candidats dans un cadre virtuel. Pour l'INPS, cela nécessite l'adoption de nouvelles technologies et outils d'évaluation adaptés.

2.1.4.2.4 Santé Mentale et Bien-être au Travail

La crise sanitaire a mis en lumière l'importance de la santé mentale et du bien-être au travail. L'INPS doit veiller à intégrer des politiques de soutien à la santé mentale dans son processus d'acquisition des ressources humaines, en favorisant un environnement de travail sain et accueillant.

2.1.5 Les Stratégies d'Optimisation du Recrutement à l'INPS

2.1.5.1 Évaluation et Amélioration Continue

Pour garantir l'efficacité du processus d'acquisition des ressources humaines, il est essentiel de mettre en place des mécanismes d'évaluation et d'amélioration continue. Cela peut inclure des enquêtes de satisfaction des candidats et des analyses des performances des nouveaux employés.

2.1.5.1.1 Retours d'Expérience

Collecter les retours d'expérience des candidats et des recruteurs permet d'identifier les points forts et les points faibles du processus d'acquisition des ressources humaines. Ces retours peuvent être intégrés dans des cycles d'amélioration continue pour affiner les pratiques d'acquisition des ressources humaines.

2.1.5.1.2 Indicateurs de Performance

Définir des indicateurs de performance clés (KPI) liés au recrutement, tels que le temps d'acquisition des ressources humaines, le taux de conversion des candidatures et le taux de rétention des employés, peut aider l'INPS à suivre l'efficacité de ses processus.

2.1.5.2 Formations et Développement des Compétences

Investir dans la formation des recruteurs est crucial pour optimiser le processus d'acquisition des ressources humaines. Cela peut inclure des formations sur l'utilisation des outils numériques, la gestion de la diversité et l'évaluation des compétences.

2.1.6 L'Intégration de la Technologie dans le Recrutement

2.1.6.1 Automatisation du Processus d'acquisition des ressources humaines

L'automatisation des tâches répétitives dans le processus d'acquisition des ressources humaines permet de libérer du temps pour les recruteurs, leur permettant de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. Cela peut inclure l'utilisation de chatbots pour répondre aux questions fréquentes des candidats.

2.1.6.1.1 Systèmes de Suivi des Candidatures (ATS)

Les ATS facilitent la gestion des candidatures et permettent un suivi efficace des candidats tout au long du processus d'acquisition des ressources humaines. Pour l'INPS, l'implémentation d'un ATS peut rationaliser le processus et améliorer l'expérience des candidats.

2.1.6.1.2 Analyse des Données

L'analyse des données liées au recrutement permet d'identifier des tendances et d'optimiser le processus en fonction des résultats obtenus. Par exemple, des analyses peuvent révéler quels canaux d'acquisition des ressources humaines sont les plus efficaces pour attirer des candidats de qualité.

2.1.7 Évaluation de l'Efficacité des Pratiques d'acquisition des ressources humaines

2.1.7.1 Mesurer le Succès du Recrutement

Il est crucial pour l'INPS de mesurer l'efficacité de ses pratiques d'acquisition des ressources humaines afin d'identifier les domaines nécessitant des améliorations. Cela peut inclure des

évaluations régulières des processus d'acquisition des ressources humaines et des feedbacks de la part des nouveaux employés.

2.1.7.1.1 Enquêtes de Satisfaction

Les enquêtes de satisfaction des candidats et des nouveaux employés peuvent fournir des informations précieuses sur leur expérience au cours du processus d'acquisition des ressources humaines. Ces informations peuvent être utilisées pour améliorer continuellement le processus.

2.1.7.1.2 Suivi des Performances

Analyser les performances des employés recrutés permet de déterminer si le processus de sélection a été efficace. L'INPS peut suivre des indicateurs tels que la performance au travail, le taux de rétention et la satisfaction des employés pour évaluer l'efficacité de ses méthodes d'acquisition des ressources humaines.

2.1.7.2 Amélioration des Pratiques d'acquisition des ressources humaines

Sur la base des résultats obtenus à partir des mesures d'efficacité, l'INPS doit s'engager dans un processus d'amélioration continue de ses pratiques d'acquisition des ressources humaines.

2.2 Les Modèles et Pratiques d'Optimisation dans le Recrutement

2.2.1 L'Engagement des Talents et Stratégies de Fidélisation

Dans un contexte où la rétention des talents devient de plus en plus complexe, l'engagement des employés est primordial. Une institution publique comme l'INPS peut tirer parti de diverses stratégies pour attirer et fidéliser des collaborateurs qualifiés, en particulier pour les postes spécialisés et techniques.

2.2.1.1 Identification des Compétences Stratégiques :

La première étape d'un recrutement optimisé consiste à définir les compétences stratégiques qui répondent aux besoins actuels et futurs de l'INPS. Cette identification doit être basée sur une analyse rigoureuse des objectifs institutionnels et des priorités de développement. L'INPS pourrait collaborer avec des experts en planification de la main-d'œuvre pour anticiper les compétences clés nécessaires et structurer une stratégie d'acquisition des ressources humaines en conséquence.

2.2.1.2 Mécanismes de Rétention Personnalisés :

La rétention passe par une attention particulière aux besoins individuels des collaborateurs. Pour maximiser la fidélité des employés, l'INPS pourrait proposer des plans de carrière personnalisés, incluant des augmentations de responsabilités, des programmes de formation continue et des promotions internes basées sur le mérite. L'institution pourrait également instaurer des entretiens annuels de carrière, permettant aux employés d'exprimer leurs aspirations et d'identifier les parcours de développement possibles.

2.2.1.3 Programme de Mentorat et Intégration Structurée :

Un programme de mentorat peut aider les nouvelles recrues à s'intégrer rapidement et efficacement. L'INPS pourrait instaurer des duos de mentoré-mentor, où un employé expérimenté guide une nouvelle recrue, lui permettant d'acquérir les compétences spécifiques et de comprendre la culture de l'institution. Cette approche faciliterait l'intégration et renforcerait l'engagement dès les premières semaines.

2.2.5 Optimisation des Outils et Techniques d'acquisition des ressources humaines

Le recrutement devient de plus en plus digitalisé, et l'adoption d'outils modernes permet de rationaliser les processus de sélection et d'optimiser l'allocation des ressources.

2.2.5.1 Outils de Gestion des Candidatures (ATS)

L'INPS pourrait investir dans un système de gestion des candidatures (ATS) pour automatiser certaines étapes, comme le tri des CV, le suivi des candidatures, et les rappels aux recruteurs. Cet outil aiderait à centraliser toutes les informations liées au recrutement et permettrait aux recruteurs de mieux organiser leur travail.

2.2.5.2 Intelligence Artificielle pour le Pré-Sélection

L'utilisation d'algorithmes d'intelligence artificielle peut rendre le processus de tri des CV plus rapide et objectif. L'IA permet d'analyser des volumes importants de candidatures en fonction de critères pré-établis, tout en réduisant le risque de biais subjectifs. Toutefois, il est crucial que ces outils soient régulièrement ajustés pour éviter toute discrimination indirecte.

2.2.5.3 Outils d'Évaluation en Ligne

Pour simplifier la phase d'évaluation des compétences, l'INPS pourrait mettre en place des tests en ligne adaptés aux postes proposés. Par exemple, des questionnaires de logique, des simulations de cas pratiques, ou des tests de compétences spécifiques (en gestion administrative, comptabilité, etc.) pourraient être intégrés pour mieux cerner le potentiel des candidats dès la pré-sélection.

2.2.6 Suivi et Amélioration Continue des Pratiques d'acquisition des ressources humaines

Le recrutement est un processus évolutif qui nécessite un suivi et des ajustements réguliers pour rester efficace. L'INPS pourrait adopter des indicateurs de performance spécifiques pour évaluer et améliorer ses pratiques en continu.

2.2.6.1 Indicateurs Clés de Performance (KPI)

L'INPS pourrait suivre des indicateurs comme le coût d'acquisition des ressources humaines, le délai moyen d'embauche, le taux de satisfaction des candidats, et le taux de rétention après un an. Ces données permettraient d'identifier les axes d'amélioration et de justifier des changements stratégiques.

2.2.6.2 Enquêtes de Satisfaction des Recruteurs et Candidats

Après chaque campagne d'acquisition des ressources humaines, l'INPS pourrait mener des enquêtes pour recueillir le retour d'expérience des candidats et des recruteurs. Ce retour

permettrait d'affiner les méthodes de sélection et d'identifier les éventuels problèmes rencontrés au cours du processus.

2.2.6.3 Benchmarking et Échange de Bonnes Pratiques

Enfin, l'INPS devrait envisager de participer à des réseaux ou des forums d'échanges sur les meilleures pratiques en matière d'acquisition des ressources humaines avec d'autres institutions publiques. Le partage d'expériences et de méthodes efficaces pourrait contribuer à l'optimisation des processus de sélection.

3. Méthodologie de la recherche

Dans cette étude, l'objectif principal est de comprendre comment l'évolution des compétences et des talents est prise en compte dans le processus d'acquisition des ressources humaines de l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS). Afin de répondre à cette question, nous avons sélectionné une méthodologie qualitative.

Elle est appropriée car elle permet d'explorer en profondeur les perceptions, les opinions et les pratiques des responsables et des employés de l'INPS concernant les compétences recherchées dans le cadre du recrutement. Cette méthode met l'accent sur les aspects humains et organisationnels, ce qui est essentiel pour comprendre les dynamiques internes.

Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs, permettant de guider les discussions tout en laissant les répondants exprimer leurs points de vue librement.

L'échantillon a été constitué de manière à inclure une diversité de points de vue, notamment ceux des responsables des ressources humaines, des managers et de certains employés recrutés récemment. Cette sélection nous permet d'obtenir une vision à la fois globale et spécifique sur l'évolution des compétences au sein de l'INPS. Les participants ont été choisis en fonction de leur rôle dans l'organisation, de leur ancienneté, et de leur implication dans le processus d'acquisition des ressources humaines ou de formation.

Les entretiens semi-directifs menés ont duré de 30 à 45 minutes chacun, ont permis de recueillir des informations détaillées sur les attentes en matière de compétences et sur les pratiques d'acquisition des ressources humaines. Les questions ont porté sur les compétences prioritaires, les évolutions perçues dans le profil des candidats, et les défis liés au recrutement de talents. En complément des entretiens, certains documents internes de l'INPS, tels que les descriptions de poste et les rapports d'évaluation des compétences, ont été analysés pour enrichir notre compréhension du cadre d'acquisition des ressources humaines.

L'analyse thématique a permis d'identifier les thèmes récurrents dans les réponses des participants, comme l'importance croissante des compétences numériques et la nécessité de compétences interpersonnelles dans le recrutement. Chaque entretien a été transcrit, puis les réponses ont été classées en différentes catégories thématiques. Cela a permis de faire ressortir des points communs et des différences dans les perceptions des participants.

3. Présentation des Résultats

L'analyse des résultats de cette recherche repose sur des entretiens qualitatifs menés avec divers intervenants de l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS), notamment des

responsables des ressources humaines, des recruteurs, et des employés ayant une expérience directe dans le processus d'acquisition des ressources humaines. L'objectif de ces entretiens était de comprendre les compétences et talents jugés essentiels dans le cadre du recrutement au sein de l'INPS. Les participants ont partagé leurs perceptions et leurs expériences autour de plusieurs thèmes clés tels que la motivation au travail, la reconnaissance des compétences, et l'évolution des attentes en matière d'acquisition des ressources humaines.

3.1 Synthèse des réponses des intervenants

Intervenant 1 : Responsable RH

- **Quels critères de compétences privilégiez-vous lors du recrutement ?**

Réponse : « *Nous recherchons principalement des compétences en communication, en résolution de problèmes, et une capacité d'adaptation rapide. Ces compétences permettent aux employés de s'intégrer plus facilement dans notre structure et de répondre efficacement aux défis du poste* ».

- **Comment évaluez-vous l'importance des compétences relationnelles par rapport aux compétences techniques ?**

Réponse : « *Les compétences relationnelles sont essentielles, surtout pour les postes en contact avec le public. Bien que les compétences techniques soient importantes, nous croyons qu'un bon relationnel est un atout majeur pour maintenir une bonne cohésion d'équipe* ».

- **Quelles évolutions remarquez-vous dans les profils de candidats au cours des dernières années ?**

Réponse : « *Nous observons que les candidats sont de plus en plus polyvalents et qu'ils ont souvent une bonne maîtrise des outils numériques. Cette évolution est favorable, car elle s'adapte aux exigences modernes de notre organisation* ».

Intervenant 2 : Recruteur Senior

- **Comment évaluez-vous l'évolution des compétences requises pour les nouveaux postes ?**

Réponse : « *Avec la digitalisation, nous observons une demande croissante pour les compétences numériques, même pour des postes traditionnels. Les candidats doivent désormais maîtriser des outils informatiques et être à l'aise avec des plateformes collaboratives* ».

- **Quelles sont les compétences les plus difficiles à trouver actuellement chez les candidats ?**

Réponse : « *Les compétences en gestion de projet et en leadership sont souvent rares. Bien que plusieurs candidats aient une bonne base technique, la capacité à coordonner et diriger une équipe reste un défi* ».

- **Comment adaptez-vous vos critères d'acquisition des ressources humaines face aux changements du marché du travail ?**

Réponse : « *Nous ajustons nos critères en fonction des tendances du marché en intégrant des tests d'aptitudes pratiques, notamment pour évaluer la capacité des candidats à résoudre des problèmes spécifiques au secteur* ».

Intervenant 3 : Chargé de formation

- **Quelle est l'importance de la formation continue pour les nouvelles recrues ?**

Réponse : « *La formation continue est cruciale, surtout pour les recrues, car elle les aide à se familiariser avec les spécificités de l'entreprise et à évoluer rapidement dans leur rôle* ».

- **Quels types de formations proposez-vous pour soutenir l'évolution des compétences des employés ?**

Réponse : « *Nous proposons des formations en compétences techniques et en développement personnel, comme la gestion du stress ou le leadership, pour que les employés puissent grandir de manière équilibrée dans leur carrière* ».

- **Comment mesurez-vous l'impact de la formation sur la performance des recrues ?**

Réponse : « *Nous utilisons des évaluations post-formation et suivons de près les performances des employés pour évaluer si la formation a eu un impact positif sur leur efficacité et leur motivation* ».

Intervenant 4 : Employé expérimenté

- **Quelles compétences vous ont permis de vous épanouir dans votre poste actuel ?**

Réponse : « *Mes compétences en communication et en gestion de projets m'ont beaucoup aidé. Elles m'ont permis de gérer des projets complexes et d'établir de bonnes relations professionnelles* ».

- **Comment percevez-vous l'évolution des compétences requises dans votre domaine ?**

Réponse : « *Avec les nouvelles technologies, il devient indispensable de maîtriser certains outils digitaux. L'adaptabilité est donc devenue une compétence clé dans notre secteur* ».

- **Quelles sont les qualités que vous estimez nécessaires pour réussir dans votre rôle ?**

Réponse : « *La rigueur, la patience et le sens de l'écoute sont essentiels. Ces qualités aident à mieux gérer les demandes des collègues et à garantir un bon niveau de service* ».

Intervenant 5 : Chef d'équipe

- **Quels talents considérez-vous cruciaux pour réussir dans l'INPS ?**

Réponse : « *La capacité à résoudre des problèmes et la volonté de collaborer sont essentielles. Un bon esprit d'équipe permet d'assurer un environnement de travail sain et productif* ».

- **Comment soutenez-vous le développement des compétences au sein de votre équipe ?**

Réponse : « *Nous organisons régulièrement des ateliers et encourageons les formations pour que chacun puisse se perfectionner et acquérir de nouvelles compétences* ».

• **Quelles compétences ou qualités recherchez-vous chez les nouveaux membres de l'équipe ?**

Réponse : « *Nous valorisons l'autonomie, la prise d'initiative, et la capacité à travailler en équipe, car ces qualités permettent aux nouveaux venus de s'adapter et de contribuer rapidement* ».

Intervenant 6 : Responsable administratif

• **Comment identifiez-vous les candidats ayant des talents particuliers pour l'INPS ?**

Réponse : « *Nous utilisons des tests de compétences spécifiques pour identifier les talents uniques, notamment dans la gestion administrative et la coordination* ».

• **Quelles compétences sont les plus importantes dans le contexte administratif de l'organisation ?**

Réponse : « *La précision, l'organisation et la maîtrise des outils informatiques sont indispensables pour gérer efficacement les tâches administratives* ».

• **Comment évaluez-vous les potentiels d'évolution de carrière des candidats ?**

Réponse : « *Nous examinons les antécédents professionnels, la motivation et l'envie d'apprendre, car ces éléments permettent de prévoir la capacité d'un candidat à évoluer au sein de l'entreprise* ».

Intervenant 7 : Analyste des RH

• **Quelle est l'importance des compétences analytiques pour les nouveaux employés ?**

Réponse : « *Les compétences analytiques sont fondamentales pour interpréter les données RH et prendre des décisions éclairées, notamment en ce qui concerne la performance et l'efficacité* ».

• **Comment les compétences analytiques aident-elles à améliorer la performance dans votre secteur ?**

Réponse : « *Elles permettent d'identifier des tendances et de proposer des améliorations précises, contribuant ainsi à une meilleure gestion des talents et à des performances accrues* ».

• **Quels outils ou formations recommandez-vous pour développer ces compétences chez les employés ?**

Réponse : « *Nous recommandons des formations en Excel et en analyse de données, ainsi que des outils comme NVivo pour approfondir l'analyse des données RH* ».

Intervenant 8 : Assistant RH

• **Quels sont les principaux défis rencontrés dans le processus d'acquisition des ressources humaines actuellement ?**

Réponse : « *Le manque de candidatures qualifiées est un défi constant. Il est difficile de trouver des candidats ayant à la fois les compétences techniques et relationnelles requises* ».

• **Comment gérez-vous les écarts entre les compétences recherchées et celles des candidats disponibles ?**

Réponse : « *Nous essayons de combler cet écart par des formations internes et en étant plus souples sur certaines exigences non essentielles* ».

• **Quelles initiatives proposez-vous pour attirer des talents plus diversifiés ?**

Réponse : « *Nous misons sur des campagnes de sensibilisation et d'ouverture à la diversité pour attirer des talents de tous horizons* ».

Intervenant 9 : Chargé du développement des talents

• **Comment soutenez-vous l'évolution des talents après leur recrutement ?**

Réponse : « *Nous proposons des parcours personnalisés de formation et de mentorat pour aider chaque employé à progresser dans sa carrière* ».

• **Quelles compétences et qualités recherchez-vous pour le développement à long terme des employés ?**

Réponse : « *La curiosité, l'engagement et la volonté d'apprendre sont essentiels pour évoluer à long terme dans notre organisation* ».

• **Comment mesurez-vous le succès des initiatives de développement des talents dans l'organisation ?**

Réponse : « *Nous utilisons des évaluations de performance et des feedbacks pour ajuster et améliorer constamment nos programmes de développement des talents* ».

Intervenant 10 : Directeur des ressources humaines

• **Quels sont les traits de caractère et compétences les plus recherchés lors du recrutement ?**

Réponse : « *L'intégrité, la compétence technique et la capacité à travailler sous pression sont des traits très recherchés, car ils garantissent un engagement durable et une bonne adaptation* ».

• **Comment les valeurs de l'INPS influencent-elles le processus d'acquisition des ressources humaines ?**

Réponse : « *Nous intégrons des questions axées sur les valeurs et les comportements en phase avec notre culture pour nous assurer que les candidats partagent notre vision* ».

• **Comment anticipez-vous les besoins en compétences futures pour répondre aux défis de l'organisation ?**

Réponse : « *Nous faisons une veille continue des tendances du marché et intégrons des compétences émergentes dans nos critères d'acquisition des ressources humaines pour répondre aux besoins futurs* ».

4. Discussion et Recommandations

Pour améliorer la gestion des talents et des compétences au sein de l'INPS, il est essentiel de proposer des recommandations concrètes qui répondent aux besoins identifiés. Ces recommandations visent à renforcer l'attractivité de l'INPS, à optimiser ses processus d'acquisition des ressources humaines et de développement, et à promouvoir une culture de l'apprentissage continu. Les actions proposées contribueront non seulement à dynamiser les compétences internes, mais également à préparer l'INPS aux défis futurs en matière de gestion des talents. Les actions proposées sont les suivantes :

- ✚ Stratégies de développement des compétences
 - Évaluation des compétences actuelles ;
 - Programmes de formation continue et de certification ;
 - Accès à des plateformes d'apprentissage en ligne ;
 - Programmes de mentorat ;
 - Formations interservices.
- ✚ Optimisation du processus d'acquisition des ressources humaines
 - Automatisation des processus d'acquisition des ressources humaines ;
 - Développement de partenariats avec des universités et écoles spécialisées ;
 - Utilisation de tests psychométriques et comportementaux ;
 - Création d'une marque employeur forte ;
 - Amélioration de l'intégration des nouvelles recrues.
- ✚ Suivi et évaluation continue des talents
 - Mise en place d'un tableau de bord RH ;
 - Feedback régulier et participatif ;
 - Développement de plans de carrière personnalisés ;
 - Reconnaissance et récompenses pour le développement des compétences.
- ✚ Encouragement de la mobilité interne
 - Programmes d'échange entre départements,
 - Facilitation de la mobilité géographique ;
 - Création d'un « marché interne » pour les talents ;
 - Encouragement de la polyvalence :
- ✚ Perspectives à long terme pour la gestion des talents
 - Élaboration d'un plan stratégique pour les compétences futures ;
 - Investissement dans les technologies de gestion des talents ;

- Promotion d'une culture de l'apprentissage continu ;
- Intégration des compétences digitales et soft skills
- Planification de la relève et préparation à la succession.

CONCLUSION

L'étude réalisée sur l'évolution des compétences et des talents dans l'acquisition des RH au sein de l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS) a permis de mettre en lumière plusieurs aspects cruciaux pour la gestion des ressources humaines dans cette institution. Les résultats ont révélé que, bien que l'INPS ait déjà amorcé certaines démarches de gestion des talents, de nombreux défis demeurent. En particulier, il a été observé que le processus d'acquisition des ressources humaines et le développement des compétences des employés ne sont pas toujours alignés avec les besoins spécifiques de l'organisation, ce qui peut freiner sa performance et sa compétitivité. L'analyse des données a également souligné l'importance d'une approche systématique de la gestion des talents, allant au-delà du simple recrutement, pour inclure la formation continue, le suivi des performances, et l'adaptation aux évolutions des métiers au sein de l'INPS. Les recommandations proposées dans cette étude visent à combler les lacunes identifiées et à renforcer les pratiques de gestion des talents à l'INPS. Il est primordial que l'institution adopte une stratégie d'acquisition des ressources humaines plus moderne, en se concentrant sur les compétences clés nécessaires à son développement, tout en veillant à intégrer des pratiques d'évaluation rigoureuses et adaptées. Le renforcement des compétences numériques et l'adoption d'outils d'évaluation innovants, comme les tests de compétences et les entretiens structurés, pourraient grandement améliorer l'efficacité du processus d'acquisition des ressources humaines. Par ailleurs, l'intégration de la mobilité interne et la mise en place d'une politique de développement professionnel continu sont des leviers importants pour fidéliser les talents et améliorer la satisfaction des employés. En outre, la communication interne et l'engagement des collaborateurs doivent être renforcés, car ils jouent un rôle crucial dans la réussite de toute initiative de gestion des talents. En conclusion, cette étude a démontré que la gestion des compétences et des talents au sein de l'INPS constitue un facteur clé pour l'amélioration de sa performance globale. En mettant en œuvre les recommandations proposées, l'INPS sera en mesure de renforcer ses pratiques d'acquisition des ressources humaines et de gestion des talents, créant ainsi un environnement de travail plus épanouissant et performant pour ses employés. Ce faisant, l'institution pourra mieux répondre aux défis contemporains du secteur public et se préparer aux évolutions futures de son domaine d'activité. Enfin, il convient de souligner que la gestion proactive des talents ne constitue pas seulement un atout pour l'INPS, mais aussi pour le secteur public dans son ensemble, en contribuant à l'amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens et en garantissant une meilleure efficacité dans la gestion des ressources humaines.

REFERENCES

- [1] Allal-Chérif, O., Yela Aránega, A., & Castaño Sánchez, R. (2021). Intelligent recruitment : How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, Volume (169), 120822. Doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822.
- [2] Barlatier, P. J., & Burger-Helmchen, T. (2019). L'organisation digitale : des Ø et des 1 pour des opportunités et des risques : Article introductif. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. XXV (61) :5-24. DOI:10.3917/rips1.061.0005.
- [3] Benziane, A., Khiat, A., Semaoune, K., & Azemmour, Y. (2016). L'intégration du web 2.0 aux ressources humaines conduite de changement résistance.
- [4] http://www.cidegef.org/prochaines/kenitra/communications/BENZIANE%20&%20al_Oran_%20Alg%C3%A9rie.pdf
- [5] Bondarouk, T., Ruel, H., Guiderdoni-Jourdain, K., & Oiry, E. (2009). *Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies. Organizational Outcomes and Challenges*.
- [6] Cadin, L., Guerin, F., & Pigeyre, F. (1997). *Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie*. Dunod.
- [7] Cohen, A., Soulier, A. (2004). *Manager par les compétences : une démarche opérationnelle de valorisation du capital humain*. Liaisons.
- [8] Dejoux, C. (2020). *Ce sera l'IA ou et moi*. Paris, Vuibert.
- [9] Despois, D. (2020). Technologies biométriques et libertés individuelles à l'épreuve de la crise sanitaire. *Terminal*. Doi.org/10.4000/terminal.5634.
- [10] Devillers, L. (2017). Tester les robots pour bien vivre avec. *Pour la science*, N° 476, Mai.
- [11] Dietrich, A. (2003). La gestion des compétences : essai de modélisation. In Klarsfeld, A., et Oiry, E. *Gérer les compétences des instruments aux processus*. Vuibert.
- [12] D'Silva, C. (2020). A Study on Increase in E-Recruitment and Selection Process. *International Journal of Research in Engineering Science and Management*, 3(8), 205–213. Doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_17.
- [13] Ermine, J. L. (1989). *Systèmes experts : théorie et pratique*. Lavoisier.
- [14] Fondeur, Y., & De Larquier, G. (dir). (2012). *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail. Rapport de recherche, n°72, CEE, mars*.
- [15] Fondeur, Y. (2013). Introduction. *Systèmes d'emploi et pratiques de recrutement*. La Revue de l'IRES, n°76, p. 31-43.
- [16] Fraij, J., & László, V. (2021). A literature Review : Artificial Intelligence Impact on the Recruitment Process. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 6(1), 108– 119.
- [17] Gavanda, A. (2005). *Recrutement, les meilleures pratiques*. Éditions d'organisation.

- [18] Geraldine. (2019). Intelligence Artificielle et recrutement : enjeux et applications. Inasoft. <https://www.inasoft.fr/blog/actualites-logiciel-rh/intelligence-artificielle-et-recrutementenjeux-et-applications/>
- [19] Guerrero. S., (2004) « Les outils des RH » Dunod.
- [20] Hmoud, B., & László, V. (2019). Will artificial intelligence take over human resources recruitment and selection ? *Network Intelligence Studies*, 7(13), 21–30.
- [21] Jbara. N. (2016). La démarche compétences : déterminants de l'évolution des pratiques de la GRH (cas des grandes entreprises marocaines). *Revue de recherche en Droit, Economie et gestion*, N°2.
- [22] Lacroux, A., & Martin-Lacroux, C. (2021). L'Intelligence artificielle au service de la lutte contre les discriminations dans le recrutement : nouvelles promesses et nouveaux risques. *Management & Avenir*, N° 122(2), 121–142. Doi.org/10.3917/mav.122.0121.
- [23] Le Blanc, B. (2014). Alan Turing : Les machines à calculer et l'intelligence. *HERMES, LA REVUE I* (N° 68), PP 123-126.
- [24] LECUN, Y., BOSER, B., DENKER, J., HENDERSON, D., HOWARD, R., HUBBARD, W. &
- [25] JCKEL, L. (1989) « Backpropagation Applied to Handwritten Zip Code Recognition », *Neural Computation*, vol. 1, n° 4, pp. 541-551.
- [26] McCarthy, J., Minsky, M., Rochester, N., & Shannon, C.E. (1955). A proposa for the Darthmouth Summer Research Project. On Artificial Intelligence.
- [27] Minsky, M., & Papert, S. (1969). *An introduction to Computational Geometry*. Cambridge tiass.
- [28] Nawaz, N., & Gomes, A. M. (2019). Artificial Intelligence Chatbots are New Recruiters. *SSRN Electronic Journal*. Doi.org/10.2139/ssrn.3521915.
- [29] Parry, E., & Wilson, H. (2009). Factors influencing the adoption of online recruitment. *Personnel Review*, 38(6), 655 – 673.
- [30] Parry, E., & Tyson, S. (2008). Can technology transform HR processes ? The case of UK recruitment. *The Second European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management*, Carry le Rouet, May 29-30.
- [31] Roder, S., (2019). *Guide pratique de l'intelligence artificielle dans l'entreprise : Anticiper les transformations, mettre en place des solutions*. Ed. 1. Eyrolles. <https://hesge.scholarvox.com/catalog/book/docid/88865864>.
- [32] Samuel, A. L. (2 000). Some studies in machine learning using the game of chesters. Reprinted from *Journal of Research and Developpement*, Vol 3, 1959. IBMJ.Res. Dev. 44.
- [33] Singh, S. (2017). E-Recruitment : A New Dimension of Human Resource Management in India. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*.
- [34] Soleimani, M., Intezari, A., & Pauleen, D. J. (2022). Mitigating Cognitive Biases in Developing AIAssisted Recruitment Systems. *International Journal of Knowledge Management*, 18(1), 1– 18. Doi.org/10.4018/ijkm.290022.

- [35] Traiger, S. (2000). Making the Right Identification in the Turing test. *Mines and Machines*, 30.
- [36] Tresanini, M. (2004). *Evaluer les compétences, du recrutement à la gestion des carrières*. Éditions EMS.
- [37] Turing, A. (1950). *Computing Machinery and Intelligence*. *Mind*, 59.
- [38] Vardarlier, P., & Zafer, C. (2020). Use of artificial intelligence as business strategy in recruitment process and social perspective. In *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems* (pp. 355–373). Springer, Cham.
- [39] Ventre, D. (2020). *Intelligence Artificielle, Cybersécurité et Cyberdéfense*. Editions ISTE.
- [40] Zhou, Z. H. (2021). *Machine learning*. Translated by Shaowu Liu (e-Book), Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-15-1967-3>.
- [41] Vardarlier, P., & Zafer, C. (2020). Use of artificial intelligence as business strategy in recruitment process and social perspective. In *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems*, pp. 355–373. Springer, Cham. [Doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_17](https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_17).
- [42] Wampé, P. (2021). *Machine learning et Deep learning : des bases à la conception avancée d'algorithmes (exemples en Python et en java Script)*. Editions ENI.
- [43] Wiener, N. Translated by Le Roux, Valée & Vallée-Levi. (2014). *La Cybernétique, Information et régulation dans le vivant et la machine*. Edition du Seuil.