

Ministère de l'Enseignement et de la Recherche Scientifique

Université Abderrahmane Mira-Bejaia



Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département des Sciences Sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en Sociologie

Option : Sociologie de l'Organisation et du Travail

Thème :

**La procédure de recrutement au sein de
l'entreprise publique**

Cas pratique : MAC-SOUM et ALCOVEL d'Akbou

Réalisé par :

M^r CHEBBAH Cherif

M^r BOUFENNICHE Menad

Encadré par :

D^r GONZAR Naima

Membres de jury :

Présidente : Mme TABET Samira

Examinatrice : Mme SLIMANI Naima

Année universitaire : 2018/2019

Remerciements

Avant tout, nous remercions le bon dieu de nous avoir accordé donné de la force, santé, courage et volonté pour la réalisation de ce modeste travail de recherche.

Nos vifs remerciements sont destinés à notre promotrice DrGonzarNaima pour son soutien, ses orientations et sa disponibilité tout au long de l'année.

A tous nos enseignants qui nous ont accompagnés et nous ont ouvert les portes du savoir tout au long de notre cursus universitaire.

Nous adressons nos remerciements à l'égard du personnel, administrateurs et ouvriers qui ont affiché de tout temps la bonne volonté et respect, mais surtout de l'intérêt pour ce travail scientifique de l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL d'Akbou, en particulier notre encadreur au sein de cette entreprise *Mr MouhoubRiad* de nous avoir permis d'effectuer notre stage, pour son aide et ses précieux conseils pour sa générosité et la grande patience dont il a su faire preuve malgré ses charges professionnelles.

On tient à remercier les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail et de faire partie de la commission d'examineur.

Nous sommes reconnaissants envers toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail,

*A mes chers parents, qui m'ont toujours soutenu et qui se
sont toujours sacrifiés pour me voir réussir, que Dieu leur
procure une bonne santé et une longue vie.*

A mes chers frères « Djamel, Samir et Arezki ».

A mes chères sœurs « Kahina et Karima ».

A mon cher binôme « Menad » et sa famille.

A toute ma famille et à tous mes ami(e)s sans exception.

Cherif

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail,

*A mes chers parents, qui m'ont beaucoup soutenu et aidé
pendant mes études, je leur témoigne mon immense respect
et ma profonde gratitude.*

A mes chers frères.

A mes chères sœurs.

A mon cher binôme « Cherif » et sa famille.

A toute ma famille et à tous mes ami(e)s sans exception.

Menad

Sommaire

La liste des abréviations

La liste des tableaux

Introduction

Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons du choix du thème.....	6
2. Les objectifs de la recherche.....	6
3. La problématique	7
4. Les hypothèses	10
5. Définition des concepts clés	10
6. La méthode et la technique utilisée.....	16
7. L'échantillon et l'échantillonnage.....	18
8. La pré-enquête.....	19
9. Le déroulement de l'enquête.....	20
10. Les études antérieures.....	20
10.1 Etude sur les pratiques du recrutement en France.....	20
10.2 Etude sur les pratiques de recrutement des entreprises au Québec par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale (MESS).....	29
10.3 Etude sur l'analyse des processus de recrutement, d'intégration et de rétention en emploi d'entreprises de la RMR de Montréal ayant à leur emploi des immigrants d'origine Maghrébine.....	33
11.L'approche théorique des capitaux de Pierre Bourdieu.....	43
12.Les difficultés rencontrées.....	46

Chapitre II : Cadre théorique de la recherche

Section I : La gestion des ressources humaines

1. Définition de la GRH	48
2. L'évolution de la GRH.....	48
3. Présentation de la fonction recrutement.....	50
3.1. La fonction recrutement au sein de la Gestion des Ressources Humaines...50	
3.2. Principales missions du recrutement.....	50
3.3. Les liens avec les autres fonctions de GRH.....	50
4. Les autres fonctions du recrutement (les théories).....	51
4.1.1. L'ethnologie et la sociologie interactionniste.....	51
4.1.2. L'ethnologie.....	51
4.1.3. Les principes de la sociologie interactionniste.....	52
4.1.4. Application au recrutement.....	54
4.2.1. Reproduction Sociale et Formation des Elites.....	55
4.2.2. La reproduction sociale selon P. Bourdieu.....	56
4.2.3. Les modèles nationaux de constitution des élites.....	57

Section II : Le processus de recrutement

1. La procédure de recrutement.....	60
2. Les objectifs du recrutement.....	64
3. Les types de recrutement.....	64
4. Le sourcing.....	65

4.1. Définition de sourcing.....	65
4.2. Les évolutions majeures dans les modes de sourcing.....	65
4.3. Les deux révolutions du sourcing.....	65
4.3.1. Le recrutement Web 1.0.....	65
4.3.2. Le recrutement Web 2.0.....	66
5. Les mutations internes et externes de recrutement.....	66

Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats

1. Présentation de terrain d'étude.....	73
1.1. Entreprise MAC-SOUM d'Akbou.....	73
1.2. Entreprise ALCOVEL d'Akbou.....	80
2. Les caractéristiques de la population d'étude.....	86
3. Analyse et interprétation des résultats.....	90
3.1. Discussion et synthèse de la première hypothèse.....	102
3.2. Discussion et synthèse de la deuxième hypothèse.....	117

Conclusion

La liste bibliographique

Annexes

La liste des abréviations

Abréviation	Signification
ANEM	Agence Nationale de l'Emploi et de la Main d'œuvre
ALCOVEL	Algérie des Cotonnades et Velours
A.P.E.C	Association pour l'Emploi des Cadres
C.D.D	Contrat à Durée Déterminée
C.D.I	Contrat à Durée Indéterminée
C.V	Curriculum Vitae
D.R.H	Direction des Ressources Humaines
D.G.R.H	Direction Générale des Ressources Humaines
E.P.A	Entreprise Publique Algérienne
G.R.H	Gestion des Ressources Humaines
G.P.E.C	Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences
I.S.Q	Institut de la Statistique du Québec
MAC-SOUM	Manufacture de Chaussures Soummam
M.E.S.S	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale
N.T.I.C	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
P.M.E	Petites et Moyennes Entreprises
R.M.R	Région métropolitaine de recensement
S.P.A	Société Par Action
S.G.T	Statut Général du Travailleur

La liste des tableaux :

N° du Tableau	Titre du tableau	Page
1	La répartition des enquêtés selon le sexe.	86
2	La répartition des enquêtés selon l'âge.	86
3	La répartition des enquêtés selon la situation matrimoniale.	87
4	La répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction.	87
5	La répartition des enquêtés selon le lieu de résidence.	88
6	La répartition des enquêtés selon l'année de recrutement.	88
7	La répartition des enquêtés selon le statut d'emploi.	89
8	La répartition des enquêtés selon le poste occupé.	89
9	corrélation entre la manière par laquelle les enquêtés ont été informé sur l'offre d'emploi et la facilité de la communication des offres d'emploi par des médias et des réseaux sociaux.	90
10	Corrélation entre la nature du lien par lequel les enquêtés ont été recruté et la nature du lien (réseau relationnel).	92
11	Corrélation entre le période de chômage vécue par les enquêtes et leurs avis sur l'aide de leurs proches.	93
12	Corrélation entre les moyens utilisés pour attirer les candidats par les enquêtés et leurs répartition selon les raisons du choix de l'entreprise.	94
13	Corrélation entre la nature du lien par lequel les enquêtés ont été recruté et la facilité de l'information des offres d'emploi.	95
14	Corrélation entre les raisons du choix de l'entreprise par les enquêtés et l'information de ces derniers sur les risques liés à leurs l'activité.	96
15	Corrélation entre la manière de l'obtention de l'information sur l'offre d'emploi par les enquêtes et l'amour de leur travail.	98
16	Corrélation entre la nature du lien par lequel les enquêtés ont été recruté et les difficultés rencontrées au milieu de travail.	99
17	Corrélation du niveau d'instruction des enquêtés et l'adéquation entre leurs formations et le poste occupé.	100
18	Corrélation entre la manière par laquelle les enquêtés ont été recruté et leurs avis sur les critères de recrutement.	104
19	corrélation entre l'existence de favoritisme et l'adéquation entre la formation et le poste occupé.	106

20	Corrélation entre le niveau d'instruction et les raisons de choix de l'entreprise par les enquêtés.	108
21	Corrélation entre les objectifs visés par ces entreprises et la manière dont les enquêtés ont intégré ces dernières.	109
22	Corrélation entre le rôle joué par la promotion pour garder la fidélité et la soumission des enquêtés à toutes les étapes de recrutement.	110
23	Corrélation entre l'avis des enquêtés sur l'entretien d'embauche comme étant une forme d'évaluation des compétences et la manière par laquelle les enquêtés ont intégré l'entreprise.	112
24	Corrélation entre les critères de la sélection des candidats et les moyens utilisés pour les attirer.	114
25	Corrélation entre l'objectivité de la procédure de recrutement et la manière par laquelle les enquêtés ont été recruté.	116

Introduction :

Depuis quelques années, la recherche en sciences de gestion a proposé un ensemble de travaux centré sur l'alignement entre la gestion des ressources humaines (GRH) et les performances de l'entreprise. Dans cette optique, les auditeurs sociaux et les chercheurs ont souvent mis en évidence la contribution de la fonction ressources humaines (FRH) à la création de valeur économique et au développement du capital humain en s'intéressant notamment à l'identification du positionnement de la FRH dans l'entreprise.

Une organisation qui souhaite définir clairement le type de personnel et de compétences dont elle a besoins actuellement et dont elle aura besoin dans un proche avenir doit établir de solides politiques de gestion du personnel. Le recrutement et la fidélisation de personnel compétent peuvent être réalisés de diverses manières. On peut choisir de développer des compétences parmi le personnel existant ou, si cela prend trop de temps ou n'est pas possible pour d'autres raisons, on peut choisir de recruter du personnel doté des compétences requises. Le recrutement peut s'opérer en interne (promotion du personnel existant) ou en externe (sur le marché de l'emploi). Si l'on peut constater des différences de procédures entre les recrutements internes et externes, le « processus de recrutement » lui-même peut se diviser en étapes applicables aux deux types de recrutement.

En effet, les méthodes de recrutement des Membres peuvent se répartir en deux types distincts : on constate tout d'abord une forme de recrutement régulier ou périodique sur le marché de l'emploi, reposant sur un examen mené par le gouvernement ou par l'administration douanière. Le second type de recrutement est justifié par une vacance de poste. Ce type peut lui-même être subdivisé en deux catégories : un recrutement à partir de ressources internes (promotion du personnel existant) et un recrutement sur le marché externe (acquisition de personnel sur le marché de l'emploi). Il peut exister des différences de procédures entre les recrutements interne et externe : les étapes/processus de base sont toutefois les mêmes et peuvent s'appliquer à la fois aux méthodes de recrutement interne et aux méthodes de recrutement externe. Cette partie s'attache exclusivement au processus de recrutement motivé par une vacance de poste, souvent appliqué pour les promotions comme pour les recrutements.

Les organisations se voient parfois dans la nécessité de recruter afin d'accroître, de maintenir ou de réajuster leur personnel en fonction des besoins en RH. En tant que systèmes ouverts, les organisations ont besoin de cet équilibre dynamique pour assurer leur pérennité, leur survie et leur croissance. Elles veulent être les plus attractives possibles mais, par ailleurs, elles souhaitent faire le bon choix parmi les employés potentiels.

Lorsque le besoin d'embauche se fait sentir, un processus de recrutement méthodologique et structuré aidera les administrations douanières à choisir le (la) candidat(e) le plus adapté.

Pour ce faire, la liste de contrôle pour le recrutement, la sélection et la prise de fonctions peut être très utile.

Le plan ou la politique de dotation en personnel est l'un des outils reconnus pour procéder au recrutement de personnel nouveau. Un plan ou une politique de dotation bien conçu(e) et approfondi(e) aide vraiment une organisation à définir ses besoins en personnel et à entreprendre le recrutement du personnel « nécessaire ». Un système de recrutement performant permet de sélectionner les bonnes personnes aux bons postes, l'objectif étant de doter les administrations douanières des compétences dont elles ont besoin, compte tenu des prévisions à la fois à court et à long terme. Le recrutement entraîne souvent beaucoup d'investissements et il est important que le (la) candidat(e) convienne à l'organisation, non seulement aujourd'hui mais aussi demain. Il est souvent difficile de prévoir comment l'employé(e) évoluera au fil du temps. Certains outils pratiques de recrutement permettent toutefois de faire face aux situations imprévisibles. Quelques-uns sont présentés aux pages suivantes. Ils seront mis à jour à l'avenir, à travers le recueil de pratiques supplémentaires auprès des Membres de l'OMD.

Depuis les années soixante, les formes de concurrence ont changé et portent davantage sur les ressources et en particulier celles sur lesquelles toutes les autres sont construites : les savoirs et savoir-faire développés dans l'action. Ceux-là constituent un avantage concurrentiel durable.

Désormais mieux intégrée à la stratégie globale des entreprises et construite en cohérence avec elle, la stratégie RH doit se caractériser par une démarche d'anticipation tout en faisant preuve d'une grande capacité d'adaptation.

En effet, depuis le début des années quatre-vingt, les fortes turbulences de l'environnement et le rythme croissant des changements incitent l'entreprise à s'adapter et ce, dans un contexte d'incertitude permanente. À l'évidence ce nouveau contexte économique conduit l'entreprise à réorienter régulièrement ses stratégies. Dorénavant, comme le souligne Bernard Gazier ¹, la stratégie des entreprises « consiste plus à pouvoir s'adapter aux changements et aux fluctuations externes et internes qu'à prévoir sur le long terme des choix optimaux ». La gestion de crise et la gestion de l'urgence, la flexibilité et l'élaboration de différents scénarios prévalent contre la planification stratégique. Une difficulté accrue pour construire une réelle stratégie de recrutement !

La stratégie de recrutement d'une entreprise est l'ensemble des décisions et des actions relatives aux choix des moyens permettant de pourvoir des postes vacants. Cela exige qu'elle soit en cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise et la stratégie Ressources Humaines, tout en s'adossant à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, processus par lequel l'entreprise recherche l'adéquation qualitative et quantitative, à moyen terme, de ses besoins et ressources en personnel.

Si l'élaboration d'une stratégie Ressources Humaines paraît de plus en plus nécessaire, la formulation des stratégies de recrutement reste encore très imprécise et peu structurante, hormis dans quelques grands groupes. Trop souvent, la direction générale s'implique

insuffisamment dans la fonction Recrutement, pourtant vitale pour l'avenir de l'entreprise. Trop souvent, le recrutement est délégué rapidement à la direction des Ressources Humaines, qui elle-même se décharge de cette responsabilité sur des services recrutement composés fréquemment de purs techniciens. Ceux-ci se cantonnent à l'évaluation des besoins, et n'ont pas toujours les moyens d'avoir une vision globale de la fonction, ou, qui plus est, d'orienter réellement la politique de recrutement de l'entreprise. Heureusement, depuis la fin des années quatre-vingt-dix, la fonction Recrutement prend progressivement une orientation différente, marquée par une forte prise en compte de l'enjeu que représente la recherche de collaborateurs. À cela s'ajoutent, une structuration du processus, une centralisation de la fonction ou, pour certaines entreprises, une externalisation du service, à l'instar d'autres fonctions comme l'informatique, la gestion de la paie...

Afin de réaliser notre mémoire et de bien illustrer notre sujet d'étude qui est la procédure de recrutement au sein de l'entreprise publique, on a adopté un plan de travail composé de deux parties qui sont la partie théorique et la partie pratique, chacune de ces parties est subdivisée en chapitres.

1. La partie théorique :

Chapitre I : Un chapitre dénommé cadre méthodologique de notre recherche dans lequel nous avons développé les points suivants : Les raisons du choix du thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts clés, la méthode et la technique utilisée, l'échantillon et l'échantillonnage, la pré-enquête, le déroulement de l'enquête, les études antérieures, l'approche théorique des capitaux de Pierre Bourdieu et enfin les difficultés rencontrées.

Chapitre II : Il s'agit du cadre théorique de notre recherche réparti en deux sections :

Section I : La gestion des ressources humaines

Dans cette section nous avons développé les points suivants : définition de la GRH, l'évolution de la GRH, présentation de la fonction recrutement au sein de la GRH, principales missions du recrutement, les liens avec les autres fonctions de GRH en suite, les autres fonctions du recrutement (les théories).

Section II : Le processus de recrutement

Dans cette section, on a développé les points suivants : la procédure de recrutement, ses objectifs et ses types. Par la suite, le sourcing, sa définition, ses évolutions majeures et ses deux révolutions et enfin, ses mutations internes et externes.

2. La partie pratique :

Chapitre III :

Dans cette partie, nous avons présenté les deux entreprises d'accueil, en suite l'analyse et synthèse des résultats, la discussion et synthèses des hypothèses et en dernier lieu, nous avons terminé par une conclusion générale suivie par une liste bibliographique et les annexes.

Chapitre I
Cadre méthodologique de la
recherche

1. Les raisons de choix du thème : Dans cette étape si importante de la recherche scientifique, nous allons montrer les différentes raisons qui ont motivé le choix de notre thème de recherche « la procédure de recrutement au sein de l'entreprise publique » :

- Un sujet pertinent et adéquat à notre spécialité (Sociologie de l'Organisation et du Travail).
- La procédure de recrutement en tant qu'une étape importante dans le développement de la GRH.
- La curiosité de découvrir comment s'effectue la procédure de recrutement au sein de l'entreprise Algérienne.
- Le manque de travaux sur notre thème de recherche en Algérie (ouvrages, articles, enquêtes, sondages...).

2. Les objectifs de notre recherche :

- Approfondir davantage nos connaissances dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines en général, est la pratique de recrutement en particulier.
- Acquérir une expérience professionnelle qui nous aidera en tant que futurs salariés à s'adapter au milieu du travail.
- Connaître la procédure de recrutement au sein de l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL.
- Faire le point sur la place et l'importance qu'accorde l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL à la procédure de recrutement.
- Connaître la réalité des critères à travers lesquels l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL effectue sa procédure de recrutement.
- Découvrir le terrain et mettre en pratique nos connaissances théoriques acquises durant notre cursus universitaire.

3. Problématique de recherche :

Depuis plusieurs décennies, la globalisation des marchés et, par conséquent, celle des ressources humaines ainsi que l'internalisation des modes de communication, génèrent des réelles opportunités en lui procurant des viviers de candidats, dont elle ne disposait pas jusqu'alors.

Néanmoins, la dimension internationale accentue les difficultés de recrutement est soulève des questions nouvelles, en termes d'organisation et de standardisation des procès.

Si Internet contribue à homogénéiser les modes de sourcing, des spécificités selon les zones géographiques subsistent grandement, les modes de sélection ont également tendance à converger, en raison de la volonté de standardisation des directions ressources humaines et des progrès réalisés dans le domaine de la psychologie du travail sur la validité supérieure de certaines méthodes de sélection. Celles-ci demeurent pourtant très influencées par la culture du pays concerné.

En effet, le recrutement est un processus clé dans l'entreprise, il concourt à sa performance. D'un point de vue sociétal, le recrutement est un sas d'intégration pour tous les membres de la société et son impact, au-delà de l'entreprise, est évident. Il n'est donc par étonnant que le recrutement soit au carrefour de plusieurs référentiels et chartes.

La direction de l'entreprise, en lien étroit avec la direction des ressources humaines, doit donc mener une réflexion sur les pratiques optimales en matière de recrutement, définir les processus et l'organisation en conséquence. En effet, le recrutement est stratégique pour la performance de l'entreprise ; l'acquisition et la rétention des talents dans l'entreprise est l'un des facteurs principaux de sa performance et constitue par conséquent un enjeu vitale pour elle. Une entreprise dispose d'un réel avantage concurrentiel, si elle sait anticiper ses besoins en ressources humaines, détecter et attirer les compétences nécessaires à sa pérennisation et à son développement. Cet atout est essentiel lorsqu'on considère que le capital de l'entreprise est de plus en plus immatériel et constitué de ses savoir-faire.

Le recrutement est un investissement essentiel, il représente un coût ce qui conduit l'entreprise à instaurer une démarche davantage professionnelle et une évaluation de ses politiques. Les moyens à mettre en œuvre dans le cadre du recrutement sont de plus en plus sophistiqués : système informatisé de gestion de candidatures, dispositifs d'évaluation comme les tests, requérant une formation des utilisateurs... Cette politique de recrutement correspond donc à un réel investissement.¹

Ainsi, la qualité d'un recrutement qui est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le poste à pourvoir, elle repose sur une bonne définition et une description réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise.

¹ Alain Gavand Préface de Jean-Marie Peretti, LE RECRUTEMENT ENJEUX, OUTILS, MEILLEURES PRATIQUES ET NOUVEAUX STANDARDS, Ed EYROLLES, Paris 2013,p 28, 36, 42, 74.

Le recrutement est donc un enjeu central pour l'entreprise puisqu'il réalise un accroissement de l'effectif et renouvelle les compétences.

Avec les années, le poste de chargé de recrutement reste toujours rattaché au service du personnel, mais est davantage crédibilisé au sein des entreprises. Son rôle est compris et son poste est justifié, dans le sens où ses activités ont un impact sur le développement interne (intégration, évolution professionnelle des individus) et externe (image de marque, communication) des organisations. La place du chargé de recrutement a beaucoup évolué pour aujourd'hui lui permettre d'être autonome dans la réalisation de ses activités, tout en restant en communication avec différentes parties prenantes. Celles-ci sont au départ internes à l'entreprise, comme par exemple la direction générale, les managers de proximité, le service RH mais tend à évoluer avec la tertiarisation et la globalisation de l'économie.

Aujourd'hui, nous pouvons citer les cabinets de recrutements, les agences de travail temporaire ou encore les cabinets de communication.²

L'Algérie a construit depuis son indépendance, notamment durant les décennies 1970 et 1980, un secteur public fort autant par l'investissement que par sa place dans la production intérieure du pays jusqu'à ces dernières années. Les investissements réalisés dans ce secteur ont permis la formation à la maîtrise technologique et à la gestion industrielle de toute une génération. En parallèle avec l'achat d'équipements de production, des systèmes de gestion (production, RH, qualité, etc.) ont été mis en place et les entreprises publiques ont acquis des prestations de conseil pour se faire. Le secteur public a commencé à construire un savoir-faire dans la gestion des ressources humaines. Mais des dispositions juridiques ont imposé aux entreprises, au début des années 1980, un cadre de gestion des ressources humaines, le statut général du travailleur (SGT), dont les conséquences ont été de figer les pratiques de GRH.³

L'entreprise algérienne vit des grands changements vers l'économie de marché, dans un environnement national et international de plus en plus ouvert et turbulent. Dans ce contexte, la question de gestion se pose avec amplitude, dans la mesure où le résultat des activités de l'entreprise se détermine par la qualité de gestion appliquée et des conditions de son environnement.⁴

En effet, l'organisation algérienne et particulièrement l'E.P.A. (Entreprise Publique Algérienne) est l'endroit idéal pour l'affrontement de ces différents facteurs d'influence (économiques, culturels et politiques). En tenant compte formellement de ses apports et de ses obstacles dans la gestion de ses affaires, elle arrivera certainement à diminuer ou tout au moins à tenir compte des effets négatifs de ces facteurs d'influence sur ses performances et

²Aline Scouarnec, chargé(e) de recrutement étude perspective métier, 2012, version électronique, www.e-rh.org, consulté le 01/12/2018, PDF, p5.

³Zahir Yanat et Aline Scouarnec, Perspectives sur la GRH au Maghreb Algérie – Maroc – Tunisie, Ed Vuibert, Paris 2005, P21.

⁴Nacer Daddi-Addoun, Problématique de gestion dans l'entreprise algérienne et possibilité de bénéficier du système de gouvernance, Mars 2005, www.mobt3ath.com, consulté le 04/12/2018, P41.

utilisera au mieux ses synergies, pour atteindre ses objectifs ; et bien sûr, profiter des avantages comparatifs que peut lui procurer.⁵

Les actions développées en matière de recrutement répondent généralement aux besoins immédiats de l'organisation et restent peu intégrées dans une démarche de planification des collectifs à court, moyen et long terme.

Pour 89 % des entreprises, c'est principalement le besoin réel exprimé sur le terrain qui commande le recrutement ; les objectifs visé par le recrutement interviennent pour 32,5% tandis que l'analyse du poste détermine le recrutement pour seulement 16% des entreprises.⁶

Ainsi, les principaux déterminants du recrutement restent très circonstanciels, seule l'analyse des postes constitue un facteur objectif de vérification de la pertinence du besoin et légitimerait la décision de recrutement.

Par ailleurs, dans la recherche des profils nécessaire à la prise en charge des postes vacants et/ou nouvellement créés dans l'entreprise, le recrutement a recours essentiellement à la promotion interne et les supports utilisés restent peu différenciateurs dans le choix des candidats, quand ils ne sont pas simplement personnalisés.

Pour les postes vacants et nouveaux, le recrutement est déterminé par la promotion interne, respectivement pour 88 % et 76.5% des entreprises. Le recours au marché du travail reste plutôt faible dans les deux cas, soit 26% pour les emplois vacants et 37% pour les postes nouvellement créés.⁷

En effet, dans le recrutement interne, 72% des entreprises déterminent le choix des candidats par les recommandations de la hiérarchie. Par contre, l'utilisation de leviers assurant une communication large et transparente du recrutement est insignifiante.

Ainsi, au niveau du recrutement externe ; 49 % des entreprises utilisent les supports par ordre d'importance des décroissant et du marché du travail et 44 % pour les candidatures spontanées.

En matière de sélection, seules 44 % d'entreprises disposent de méthodes et outils de sélection. Ces derniers sont généralement peu diversifiés et insuffisamment développés par les entreprises et restent fondamentalement peu prédictifs en matière de réussite dans le poste.⁸

Le recrutement est parmi les dispositifs importants à tenir compte pour la bonne performance de l'E.P.A afin d'atteindre ses objectifs.

⁵ Aoumeur Akki Alouani, Evolution de l'Environnement de L'Entreprise Publique Algérienne et son impact sur sa performance, Revue des Sciences Economiques et de Gestion, 2006, www.univ-ecosetif.com, consulté le 04/12/2018, p113.

⁶ Zahir Yanat et Aline Scouarnec, op.cit, P33.

⁷ ibid.

⁸ ibid.

Ceci a suscité notre motivation à tenter de développer cette thématique à travers ce travail de recherche et de choisir l'entreprise unité **MAC-SOUM** et **ALCOVEL** d'Akbou qui est une partie représentante des entreprises publiques Algériennes comme étant un cas pratique pour notre recherche.

Ce qui nous a conduits à poser la problématique (la question principale) suivante :

- Comment se fait la procédure de recrutement au sein de l'entreprise **MAC-SOUM** et **ALCOVEL** ?

Sous cette question principale, d'autres questions secondaires peuvent être suscitées afin de toucher à d'autres éléments essentiels pour accomplir notre étude :

- Par quels moyens l'entreprise **MAC-SOUM** et **ALCOVEL** communiquent-elles ses offres d'emploi ?
- Sur quels critères essentiels l'entreprise **MAC-SOUM** et **ALCOVEL** se basent dans la sélection des candidats pour accéder à un poste ?

Pour répondre à ces questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

4. Les hypothèses :

- **Première hypothèse :**

Les médias et les réseaux sociaux, facilitent la communication des offres d'emploi proposés par l'entreprise **MAC-SOUM** et **ALCOVEL**.

- **Deuxième hypothèse :**

La sélection des candidats pour accéder à un poste dépend des compétences et des qualifications dans l'entreprise **MAC-SOUM** et **ALCOVEL**.

5. Définition des concepts clés :

1- Processus du recrutement :

Le processus de recrutement fait référence à la succession logique des phases de recrutement qui permettent d'aboutir à l'intégration d'un nouveau salarié dans une entreprise. Il existe classiquement 6 étapes dans le processus de recrutement qui peuvent être subdivisées en sous-étapes : définition du poste ouvert, définition du profil nécessaire, sourcing de candidats, sélection, accord bilatéral entre employeur et candidat et enfin intégration (onboarding en anglais)⁹.

⁹ www.appvizer.fr , consulté le 05/07/2019.

2- Recrutement :

Processus par lequel on attire et sélectionne des candidats potentiels à un poste de travail au sein d'une entreprise ou d'une organisation. ¹⁰

Le recrutement est un processus en plusieurs étapes qui consiste à chercher, sélectionner puis intégrer de nouveaux collaborateurs au sein d'une organisation. Le phénomène est souvent lié à la procédure d'onboarding, présente dès qu'il y a de nouveaux arrivants qui souhaitent rejoindre une nouvelle entreprise. ¹¹

Le recrutement est la meilleure adéquation possible entre un poste et une personne. Recruter consiste à positionner la bonne personne à la bonne place au bon moment. C'est une activité stratégique qui vise à combler les postes vacants avec des employés de l'organisation qui satisfont aux exigences des postes. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte (préparation, recherche, information) d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert. ¹²

Le recrutement est une étape fondamentale et incontournable pour chaque organisme professionnel, il s'agit d'un ensemble d'actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation pour un poste donné. Le recrutement passe principalement par deux étapes essentielles : l'identification et la description. ¹³

Le recrutement est la pratique de gestion des ressources humaines la plus visible à l'extérieur de l'organisation puisque non seulement les candidats, mais aussi le grand public, peuvent en voir des manifestations tangibles. Les deux principales sont la communication liée au recrutement (annonce, site Internet d'entreprises ou d'intermédiaire spécialisés, etc.), et la sélection à laquelle sont soumis les candidats. ¹⁴

Le recrutement est au cœur des préoccupations des entreprises en raison notamment de la démographie et de la raréfaction de certains profils de spécialistes ou d'experts. L'acquisition d'une main d'œuvre compétente et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise, des équipes de travail, du personnel d'encadrement, du service des R.H. et de l'individu lui-même au sein de l'organisation. La question de la rétention est importante, les jeunes étant plus sensible à l'équilibre vie professionnelle/vie privée ou occupant de plus en plus souvent des postes sans lien avec leur qualification qu'ils quittent dès que le marché de l'emploi est plus favorable à leurs aspirations. L'enjeu de la capacité à attirer des personnes qualifiées et à prendre les bonnes décisions en matière de sélection est un facteur de réussite dans un environnement compétitif.

¹⁰ www.jobintree.com, consulté le 19/03/2019.

¹¹ www.changetghework.com, consulté le 19/03/2019.

¹² www.wikimemoires.net, consulté le 19/03/2019.

¹³ www.petite-entreprise.net, consulté le 19/03/2019.

¹⁴ Cadin, Guérin, Pigeyre, Pralong, *Gestion des Ressources Humaines Pratiques et éléments de théorie*, Ed DUNOD, 4^{ème} Edition, Paris 2012, P299.

Le recrutement constitue une ouverture sur l'extérieur. Il est un outil de sélection et, conséquemment, facteur de marginalisation des individus.

Le recrutement est stratégique pour l'entreprise car c'est le premier moment de l'intégration des salariés et il conditionne le début des autres processus RH tels que l'intégration, la rémunération, l'évaluation, la formation, afin de fidéliser les collaborateurs.

Malgré l'utilisation de techniques de sélection visant à rationaliser le recrutement, il existe des échecs.¹⁵

3- La sélection des candidats :

La sélection consiste à évaluer et à choisir parmi les candidats celui que l'on considère comme qualifié et compétent, capable de fournir un rendement satisfaisant dans un poste donné. Il ne s'agit nullement de rechercher le candidat exceptionnel, mais plutôt de trouver le candidat qui convient à l'emploi offert. Par conséquent, il faut absolument que les critères de sélection utilisés soient reliés directement au profil des exigences du poste qui a été établi au moment de l'analyse de tâches.

Ces critères, qui sont prédicateurs, décrivent des comportements observables et mesurables, qui permettent de prévoir le rendement futur du candidat. Le nombre de prédicateurs retenus par l'entreprise pour sélectionner un candidat varie selon le poste, le délai pour combler ce poste, la qualité de descriptions des postes...

L'ensemble de ces prédicateurs permet de porter un jugement sur la qualité du candidat ; il faut donc les mesurer tous avant de prendre une décision finale. Par contre, certains prédicateurs sont déterminants, on doit alors les mesurer dès le début du processus de sélection afin d'éviter une dépense inutile d'énergie.¹⁶

4- Compétence :

« Compétence est un mot ancien qui signifie, dans son acception première, attributions et pouvoirs qui sont officiellement reconnus à une autorité publique. Par extension, la compétence est une connaissance approfondie, un savoir-faire reconnu qui confère le droit de juger, d'intervenir dans tel ou tel domaine : le domaine de compétences. On dit en langage commun que quelqu'un est compétent quand, sur le plan professionnel, on peut lui faire confiance, que l'on peut se fier à son jugement, à ses avis, qu'on peut le laisser agir. Avec d'autres mots, on dit à peu près la même chose lorsque l'on déclare que quelqu'un connaît bien son métier, qu'il est un bon professionnel ».

Nicole Mandon (1990) affirme que « la compétence est de savoir mobiliser connaissances et qualités pour faire face à un problème. Cette définition rend explicite la

¹⁵ Maxime Moreno, *Gestion des Ressources Humaines – GRH*, 2008, www.foad-mooc.auf.org, consulté le 16/12/2018, p17.

¹⁶ Nadia Ghaddab et Sourour Aouadi, *Les fonctions pratiques de la Gestion de Ressources Humaines*. Université Virtuelle de Tunis, 2008, www.pf-mh.uvt.rnu.tn, consulté le 11/12/2018, p33.

relation entre la compétence et l'action. Un salarié n'est compétent que pour quelque chose, que pour une tâche, une fonction. Il n'y a pas, bien entendu, de compétences universelles. La compétence est, depuis peu, une notion qui s'impose dans les discours sociaux comme dans les discours savants sur la compétitivité des entreprises. Mais elle est depuis longtemps une notion de langage commun, largement utilisable et utilisée. Tout un chacun a usé mille fois de ce vocable pour se réjouir de la compétence de telle personne ou pour déplorer le manque de compétence de telle autre ». ¹⁷

La compétence est en général définie par la combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être. Pour détenir une compétence, le collaborateur doit donc mettre en œuvre des connaissances, des attitudes (le savoir-être) et des aptitudes ou actions pratiques (le savoir-faire). En bref, la compétence porte sur la manière de faire son travail, et non sur le travail en lui-même.

Par exemple, la compétence: «intègre l'évolution stratégique dans le pilotage de la performance » allie la connaissance de la stratégie organisationnelle et des indicateurs de performance, avec la conviction qu'il peut être pertinent de lier les deux, ainsi que les aptitudes à identifier des critères et des arguments justifiant auprès d'autrui de tels liens.

La compétence : « écouter les clients et se préoccuper d'offrir un service client de qualité allie la connaissance des produits offerts aux clients, avec l'attitude d'empathie et d'écoute du client, et des comportements proactifs visant à trouver des solutions pour répondre aux besoins du client ». ¹⁸

En 1990 **Dominique Thierry** propose cette définition : « Ensemble des savoirs, savoir-faire, savoir-être actuellement caractérisant un salarié ou un groupe de salariés. » ¹⁹

Pour **David Courpasson** et **Yves-Frédéric Livian** en Octobre 1991 : « La compétence est vue d'abord comme un élément individuel. Si l'on a pu parler de qualification collective, pour décrire les phénomènes d'adaptation, au fonctionnement de l'organisation existant au niveau d'un collectif de travail, la compétence, elle, est individuelle, liée à des caractéristiques personnelles du salarié. Cette insistance sur l'individu s'inscrit bien dans le mouvement tendant à une individualisation de la GRH. » ²⁰

L'approche du MEDEF en 1998 était la suivante : « La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer. » ²¹

¹⁷ Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques, Paris 2006, www.media.eduscol.education.fr, consulté le (03/12/2018), P74.

¹⁸Sylvie, Guerrero, Les Outils des RH, Edition DUNOD, 3^{ème} édition, Paris 2014, www.docpiayer.fr, consulté le 08/04/2019, p18.

¹⁹ *ibid.*

²⁰ *ibid.*

²¹ *ibid.*

Pour **Guy Le Boterf**, en 2001, la compétence consiste à « savoir mobiliser et combiner des ressources. ».²²

A la même époque, **Philippe Zarifian** fonde la compétence sur l'initiative, la prise de responsabilité et le bon sens ou l'intelligence pratique des situations de travail qui dépendent d'une combinaison entre des aptitudes professionnelles et personnelles. Pour lui, la compétence se définit en fonction d'une situation de travail.

Antoine Masson et **Michel Parlier** en 2004 synthétisent ainsi la notion de compétence : « Etre compétent signifie savoir combiner et savoir mobiliser des ressources de façon pertinente au regard des finalités poursuivies dans l'activité de travail et en prenant en compte les caractéristiques de la situation de travail. La compétence s'entend comme une capacité à agir. On est compétent dans et pour un ensemble de situations professionnelles, dans un contexte donné et avec un niveau d'exigence également donné. La compétence suppose l'action, l'adaptation à l'environnement comme la modification de cet environnement. »²³

5- Qualification :

La notion de qualification renvoie aux domaines de la formation et de l'emploi : une qualification est un niveau de formation et simultanément, dans le cadre de « grilles » institutionnalisées, une norme définissant le niveau d'emploi et de rémunération auquel un salarié peut prétendre. Pour les économistes qui distinguent emploi qualifié et non qualifié, cette notion renvoie à celle de capital humain. La distinction entre ouvriers qualifiés et non qualifiés est un critère utilisé dans la nomenclature française des catégories socioprofessionnelles.

La qualification est aussi l'action de définir et de caractériser un individu, un groupe, une pratique, etc. Acte de langage, la qualification vise à « étiqueter », classer, stigmatiser ou au contraire valoriser symboliquement. La qualification en ce deuxième sens se rapproche de la notion de cadrage.²⁴

6- Médias :

On nomme médias un moyen de diffusion d'informations (comme la presse, la radio, la télévision), utilisé pour communiquer. Les médias permettent de diffuser une information vers un grand nombre d'individus sans possibilité de personnalisation du message. C'est la raison pour laquelle on parle également de média de masse (« mass-medias » en anglais). Néanmoins, on utilise le terme dans des acceptations plus floues, pour désigner des moyens de communication tels que le langage, l'écriture ou la musique.

²² ibid.

²³Maxime Moreno, op.cit, p21, 22.

²⁴ Frédéric Lebaron, La sociologie de A à Z, Ed Dunod, Paris, 2009, www.taymat.org, consulté le 11/12/2018, p97.

En audio, en vidéo et en informatique, on appelle médias le support sur lequel et physiquement stocké, contenu (dans le cas d'un simple fichier), ou transféré (dans le cas d'un simple fichier), ou transféré (dans le cas d'un message), une musique, un film, des photos ou plus généralement des données.

Les différents médias sont aujourd'hui :

- La presse écrite où les professionnels appliquent des techniques d'écriture journalistiques,
- La radio où le journalisme utilise l'écriture radio,
- La télévision par la diffusion de montages vidéo commentés,
- Internet,
- Le Cinéma.²⁵

Lisa Gitelman définit les media comme « des structures de communication socialement réalisées, dans lesquelles les structures incluent à la fois des formes technologiques et les protocoles qui leur sont associés, et dans lesquelles la communication est une pratique culturelle, la collocation ritualisée de différentes personnes sur une même carte mentale, partageant ou engagées dans des ontologies populaires de représentation » – ce qui fait des media « des sujets historiques uniques et compliqués ».²⁶

7- Réseaux sociaux :

Un réseau social est un ensemble d'identités sociales telles que des individus ou encore des organisations reliées entre elles par des liens créés lors d'interactions sociales. Il se représente par une structure ou une forme dynamique d'un groupement social. Le réseau social peut-être amical ou professionnel. Il permet à l'être humain d'étoffer ses relations, ses connaissances en société.

Le réseau social a toujours existé. Des groupes sociaux, organisés autour d'un thème fédérateur (religion, politique, classe sociale, études, sport, etc.), utilisent un type de réseau informel : recommandation à un tiers, réunions organisées, etc. Le réseau social peut prendre une forme plus organisée et institutionnelle, professionnelle ou "de loisir" payante ou gratuite. Ainsi les agences de rencontres offrent des services de réseautage social à caractère personnel tandis que les agences de chasseurs de têtes offrent des services de réseautage à caractère professionnel. Avec l'apparition d'Internet, les réseaux sociaux ont pris une nouvelle ampleur et leurs formes et possibilités se sont multipliées. Aujourd'hui, ils se développent surtout autour de trois entités : le sport, la politique et la toile.²⁷

²⁵ Définition des concepts de TIC, Média, Média de masse, Hypermédia, Multimédia, www.amtice.ulg.be , consulté le 07/01/2019, p 02.

²⁶. Yves Citton, *Études de media comparés*, Quelques définitions de la notion de media, www.yvescitton.net , consulté le 07/01/2019, p01.

²⁷ Réseaux sociaux et gestion de carrières, www.creg.ac-versailles.fr , P1, consulté le 10/12/2018.

8- Communication :

L'homme ne vit pas seul, c'est un être social qui communique en permanence. Communiquer consiste en ce qu'un émetteur transmette un message vers un récepteur qui devient à son tour émetteur et transmet un message (feed-back). La communication est donc un ensemble d'éléments en interaction (« système ») dans lequel tout comportement (verbal ou non) est porteur de signification et, comme tel, est interprété par l'ensemble des (personnes) impliquées. Le métier d'agent de sécurité est un métier de communication. Nous verrons par la suite que même lorsqu'il ne parle pas, l'agent de gardiennage communique, de manière non verbale.²⁸

La communication est l'action de communiquer, d'établir une relation avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un.

Elle peut aussi désigner l'ensemble des moyens et techniques permettant les diffusions d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste, ou l'action pour quelqu'un, ou une organisation d'informer et de promouvoir son activité auprès d'autrui d'entretenir son image par tout procédé médiatique.

Dans le cas d'une entreprise, la communication devient une action visant à informer et promouvoir l'activité de celle-ci auprès du public, d'entretenir son image à travers un procédé (médiatique).²⁹

9- Offre d'emploi :

Une offre d'emploi est composée d'un descriptif présentant l'employeur, l'intitulé du poste, la définition du poste, la définition du profil recherché, une référence et une adresse de réponse (email le plus souvent).

Une offre d'emploi peut être diffusée en interne dans l'entreprise qui recrute, dans la presse, sur le web, sur le minitel, auprès des associations d'anciens élèves (AAE), dans certaines émissions de télévision, à l'APEC, à l'ANPE, ...³⁰

6. La méthode et la technique utilisées :

6.1 La méthode utilisée :

Dans toute recherche scientifique, la méthode constitue un élément essentiel auquel le chercheur doit accorder une grande importance. Elle est utilisée dans la pratique avec des sens divers pour désigner des procédés qui se situent à des niveaux d'abstraction différents et qui correspondent à des étapes variées de la recherche.

²⁸ Techniques de communication, Enseignement secondaire 7^e technique de qualification, www.cpeons.be, consulté le 18/12/2018, p4.

²⁹ Jean Marc Pescia, Communication, <https://jean-marc-pescia-ifag-communic.jimdo.com>, consulté le 18/12/2018, p7.

³⁰ www.jobintree.com, consulté le 19/03/2019.

Le terme de méthode désigne, selon certaines approches, « la marche rationnelle de l'esprit pour arriver à la connaissance ou à la démonstration de la vérité »³¹. En se référant à cette définition, on considèrera la méthode d'une recherche comme l'ensemble des opérations intellectuelles permettant d'analyser, de comprendre et d'expliquer la réalité étudiée.

En effet, la méthode désigne donc une démarche logique, indépendante du contenu particulier de la recherche, et qualifie des processus et des formes de perception et de raisonnement destinés à rendre intelligible la réalité à appréhender.³²

6.2- La méthode quantitative :

Relativement à notre thème de recherche, on a opté pour la méthode quantitative « ensemble de procédures pour qualifier des phénomènes » qui est la plus adéquate à notre terrain d'investigation et pour objectif de recueillir le maximum d'informations qui nous permettent de réaliser notre recherche.

La méthode quantitative vise à mesurer le phénomène à l'étude. Les mesures peuvent être ordinales du genre « plus grand au plus petit », ou numériques avec usage de calculs. La plupart des recherches en sciences humaines utilisent la mesure ; il en est ainsi quand on fait usage d'indices, de taux, de moyennes ou, plus généralement, d'outils que fournit la statistique.³³

6.3 Les techniques utilisées :

Afin de recueillir des données nécessaires à la réalisation de notre objet de recherche, nous avons opté pour l'utilisation de la technique du questionnaire.

6.4 - Le questionnaire :

Le questionnaire est constitué par la liste des questions qui seront posées aux sujets désignés par l'échantillonnage. Ce questionnaire est soigneusement élaboré avant le début de l'enquête et sera posé sous une forme identique à tous les sujets interrogés. Les questions sont évidemment choisies en fonction de l'objet de l'enquête.³⁴

Le questionnaire est défini comme : « Technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées ».³⁵

L'enquête par questionnaire consiste à poser un ensemble de répondants, le plus souvent représentatif d'une population, une série de questions relatives à leur situation sociale, professionnelle ou familiale, à leurs opinions, à leur attitude à l'égard d'options ou d'enjeu

³¹ Jean-Louis Loubet Del Bayle, Initiation aux méthodes des sciences sociales, Edition numérique l'Harmattan, Québec 2012, P17.

³² Ibid.

³³ Maurice ANGERS, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Ed Casbah, Alger 1997, P60.

³⁴ Ibid, P107.

³⁵ Ibid, P146.

humains et sociaux, à leurs attentes, à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un événement ou d'un problème, ou encore sur tout autre point qui intéresse les chercheurs. A perspective sociologique elle se distingue du simple sondage d'opinion par le fait qu'elle vise la vérification d'hypothèses théoriques et l'examen de corrélation que ces dernières suggèrent.³⁶

Dans le but d'obtenir le maximum des informations et des données relatives à notre thème de recherche, on a élaboré un questionnaire qui contient 38 questions destinées à un échantillon composé des salariés au niveau de l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL.

Le questionnaire de notre enquête est réparti en trois axes :

- **Le premier axe** : concerne les données personnelles des salariés.
- **Le deuxième axe** : concerne la procédure du recrutement au sein de l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL.
- **Le troisième axe** : concerne les opinions des salariés.

7. L'échantillon et l'échantillonnage :

L'échantillonnage est un « ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon. »³⁷

L'échantillon est un « sous-ensemble d'élément d'une population donnée. »³⁸

Le choix de ce dernier est une phase indispensable de toute recherche scientifique, qui est lié à notre objet de recherche « la procédure de recrutement », ce qui nous a conduit à procéder à l'échantillonnage de type stratifié qui est « une sorte d'échantillonnage probabiliste qui part de l'idée qu'une ou plusieurs caractéristiques distinguent les éléments de la population et qu'il y'a lieu d'en tenir compte avant la sélection. Ce procédé permet de créer des sous-groupes ou strates qui auront une certaine homogénéité parce qu'on présume que les éléments composant chaque strate ont une certaine ressemblance et que chacune est ainsi distincte des autres. »³⁹

L'échantillonnage stratifié est un prélèvement d'un échantillon dans une population de la recherche par un tirage au hasard à l'intérieur de sous-groupe, constitué d'élément ayant des caractéristiques communes.⁴⁰

Notre population d'étude contient 266 salariés répartis en trois (03) catégories de strates d'étude dont :

- Cadres : 33 ce qui présente 12,40 %

³⁶ Raymond Quivy, Manuel de Recherche en Sciences Sociales, Ed DUNOD, 3^{ème} Edition, Paris 2006, P171.

³⁷Maurice ANGERS, op.cit P229.

³⁸ Ibid, P228.

³⁹Ibid, P231.

⁴⁰ Ibid.

- Agents de maîtrise : 21 ce qui présente 7,89 %
- Agents d'exécution : 211 ce qui présente 79,32 %

En effet, nous avons distribué un questionnaire de quatre-vingts (80) exemplaires ce qui présente 30 % de notre population mère qui est de 266 salariés et on a récupéré 25 exemplaires. Ces derniers ; étant insuffisants et non représentatifs, cela nous a conduit à nous adresser à une deuxième population d'étude pour atteindre un nombre d'éléments représentatif et suffisant pour faire l'analyse et l'interprétation des données.

Notre premier échantillon contient quatre-vingts (80) salariés répartis également en 3 catégories :

- Cadres : 10
- Agents de maîtrise : 6
- Agents d'exécution : 64

Notre deuxième population d'étude est d'un total de 297 salariés répartis également en trois (03) catégories dont :

- Cadres : 25 ce qui présente 8,41%
- Agents de maîtrise : 29 ce qui présente 9,76 %
- Agents d'exécution : 243 ce qui présente 81,81 %

En effet, nous avons distribué un questionnaire de quarante (40) exemplaires ce qui présente 13 % de notre population mère qui est de 297 salariés et on a récupéré 35 exemplaires.

Notre deuxième échantillon contient 40 salariés répartis également en 3 catégories :

- Cadres : 3
- Agents de maîtrise : 4
- Agents d'exécution : 33

8. La pré-enquête :

La pré-enquête est une étape primordiale dans toute recherche scientifique, elle est considérée comme « une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui soient valables, fiables, renseignées, argumentées et justifiées. De même, la pré-enquête permet de fixer, en meilleure connaissance de cause, les objectifs précis, ou bien finaux que partiels, que le chercheur aura à réaliser pour vérifier ses hypothèses. »⁴¹

⁴¹ AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approches quantitatives des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique, Montréal 1987, www.lorientexpressif.com , consulté le 25/04/2019, P102.

Notre pré-enquête s'est déroulée pendant la première semaine du mois d'octobre 2018, là où on a eu une rencontre avec un responsable du recrutement de l'entreprise MAC-SOUM et on a discuté le choix de notre sujet de recherche et son application sur le terrain, connaître notre population d'étude et le déroulement de notre enquête.

Cela nous a permis de déterminer la méthode et la technique la plus adéquate à notre sujet de recherche dans le but de clarifier notre problématique et de bien formuler nos hypothèses.

9. Le déroulement de l'enquête :

Notre première recherche empirique s'est effectuée au sein de l'entreprise publique MAC-SOUM durant deux (02) jours par semaine pendant une durée de deux (02) mois, du 20/02 au 20/04/2019.

La deuxième enquête s'est déroulée au sein de l'entreprise publique ALCOVEL du 10 au 24/04/2019 là où nous avons distribué un questionnaire de quarante (40) exemplaires, après un délai de 06 jours nous avons récupéré 35 exemplaires qui représentent un taux de 13 %.

10. Les études antérieures

10.1 Étude en France :

➤ Etude sur les pratiques du recrutement en France⁴²

Une étude créée sur l'initiative de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) a été réalisée fin du 1er semestre 2008 (œuvre collective), c'est-à-dire avant l'impact de la crise sur l'environnement économique et la dégradation de l'emploi cadre en France. Cette enquête porte sur l'étude des changements dans les pratiques de recrutement des entreprises et les solutions mises en œuvre par les recruteurs pour remédier aux problèmes de tension, voire de pénurie dans certains secteurs (informatique, finance, énergie, nouvelles technologies, construction). Les recruteurs ont en effet été contraints dans un certain nombre de cas d'innover dans leurs pratiques en renouvelant les modes de « **sourcing** » des candidats, mais également en améliorant les méthodes de traitement des candidatures. Ils ont dû également travailler leur image d'employeur pour s'ouvrir à de nouveaux profils. Le champ de l'étude couvre les cinq étapes du recrutement (« **sourcing** », traitement et analyse des candidatures, évaluation et vérification des aptitudes, intégration et fidélisation) et met l'accent sur les évolutions constatées lors des trois premières étapes : « **sourcing** », traitement et évaluation des candidatures.

Cette étude repose sur une analyse documentaire et le recueil de témoignages d'experts du recrutement. Au total, vingt-cinq entretiens ont été menés auprès de responsables RH de grandes entreprises et de cadres exerçant dans des entreprises dites « intermédiaires du recrutement » (sites emploi, cabinets de recrutement, agences de communication RH, éditeurs de logiciels...).

⁴²APEC, enquête qualitative, les changements dans les pratiques de recrutement et dans la durée des processus, Mars 2009, P5-7, p9-11, p14, 16, 17, 19, 21, 40-45, www.cge-news.com, consulté le 27/02/2019.

De plus, les objectifs de cette étude ont pour contenu de susciter les aspects suivants :

1-Quelles sont les pratiques du recrutement adoptées en France ?

2-Quelles sont les évolutions récentes avec les apports et les limites des pratiques du recrutement en France ?

3-Quel est l'impact des pratiques du recrutement sur la durée de leur processus ?

1-Les pratiques du recrutement adoptées en France :

Les pratiques de recrutement sont constituées d'un ensemble d'outils opérationnels (technologies, logiciels, tests...) et de règles de conduite qui désignent un ensemble d'usages, de comportements et de normes issus d'un système de valeur propre au recruteur. L'étude s'attachera à décrire et analyser l'évolution des outils et des usages ainsi que leurs interactions. Par ailleurs, le recrutement sera ici considéré en tant que processus et l'analyse couvrira l'ensemble des opérations, depuis la phase de conquête de profils de candidats jusqu'à leur fidélisation au sein de l'entreprise.

On peut ainsi identifier cinq grandes étapes lors d'un processus de recrutement:

1.1 Le « sourcing » ou la recherche de profils pertinents

La phase de « sourcing » regroupe concrètement l'ensemble des efforts déployés pour porter à la connaissance du marché le poste à pourvoir, attirer et convaincre les cadres susceptibles de convenir et les transformer en candidats potentiels. Parallèlement, ces pratiques peuvent également servir à promouvoir une marque employeur dans une optique de communication RH.

1.2 Le traitement et l'analyse des candidatures :

Cette étape consiste à recevoir (par mail ou par courrier), enregistrer, classifier et qualifier par différents moyens (bases de données, outils de « *scoring* »...) la pertinence des informations transmises par le candidat au regard du poste proposé. Ce premier traitement permet de mettre en exergue une première liste de candidats à contacter.

1.3 La sélection et l'évaluation des candidats et en particulier la vérification de leurs aptitudes personnelles et professionnelles :

En règle générale, le processus de sélection et d'évaluation débute par un entretien téléphonique suivi de plusieurs entretiens en face-à-face. D'autres moyens peuvent être utilisés par les recruteurs, tels que les tests psychotechniques ou d'aptitude. La phase d'évaluation aboutit en général à une proposition d'embauche à destination du candidat retenu.

1.4 L'intégration des cadres recrutés :

Il s'agit pour l'entreprise d'accompagner le candidat recruté lors de sa prise de poste. Ce processus est piloté le plus souvent par le cadre RH en charge du recrutement. Il débute en

amont de la signature du contrat de travail avec la confirmation de l'embauche et se prolonge pendant la période d'essai, voire au-delà.

1.3 La fidélisation des salariés :

La fidélisation des salariés projette le recrutement dans une perspective à long terme: recruter un salarié c'est investir dans un collaborateur, c'est également faire en sorte que ce dernier s'investisse en retour dans l'entreprise. Elle s'effectue dès que le cadre est en poste, de son intégration à son départ de l'entreprise. Elle regroupe l'ensemble des pratiques liées à son évaluation (entretien annuel), et au développement de ses compétences (formation, mobilité, etc.).

De plus, cette étude montre que le marché de l'emploi en France sollicite un grand nombre d'acteurs qui directement ou indirectement prennent part aux processus de recrutement de cadres au sein d'une entreprise, et se limite aux pratiques des intervenants professionnels suivants:

➤ **Les professionnels des ressources humaines travaillant en entreprise (petite, moyenne ou grande) :**

Il s'agit là principalement de cadres de la fonction RH dédiés à la fonction recrutement (directeurs, responsables ou chargés de recrutement) ou qui occupent une fonction ressources humaines plus généraliste au sein de laquelle le recrutement occupe une place importante (directeurs des ressources humaines, responsables des ressources humaines, responsables du développement emploi formation...).

➤ **Les intermédiaires qui mettent à disposition des cadres RH de l'entreprise des outils, conseils, médias et technologies :**

Ces acteurs se réfèrent à des métiers variés: sites emploi, agences d'intérim (département cadres), cabinets de recrutement par annonces et approche directe, éditeurs de logiciels de ressources humaines, supports médias et internet, agences de communication RH, organisateurs de salons, etc.

2-Les évolutions des pratiques du recrutement (les apports et les limites)

Cet état des lieux a pour finalité de retracer l'évolution des pratiques de recrutement. Il vise également à caractériser les usages que font les recruteurs des nouvelles pratiques et à mettre en relief les conséquences sur l'organisation de la fonction recrutement dans les entreprises. L'étude s'appuiera sur ces éléments pour montrer les clivages qui s'instaurent entre pratiques traditionnelles et nouvelles pratiques.

2.1 Une structuration du marché du recrutement et des pratiques associées jusqu'à la fin des années 1990 :

Le marché de l'emploi, comme beaucoup d'autres marchés d'échange de biens et services, répond à la fois au libre jeu de l'offre et de la demande et à un ensemble de règles de conduite

écrites et non écrites, décidées, négociées ou pas par les partenaires sociaux, appuyés ou non par la puissance publique. Durant les cinquante premières années du XXe siècle, la relation entre offre et demande de cadres était directe, le plus souvent sans intermédiaire.

Depuis la fin des années 1950, il s'agit d'un marché mobilisant non plus deux mais trois grandes catégories d'acteurs: les cadres (salariés), les employeurs (entreprises) et un certain nombre d'intermédiaires qui favorisent ou régulent l'adéquation entre l'offre et la demande. Les grandes transformations concernant cette période sont:

• Une montée en puissance des acteurs intermédiaires

Les intermédiaires professionnels qui facilitent le rapprochement entre offre et demande de main-d'œuvre sont apparus au début des années 1960 et occupent depuis cette date une place de plus en plus importante. Plusieurs facteurs ont structuré le marché du recrutement:

- La création d'organismes institutionnels (publics ou privés) professionnels de la mise en relation entre candidats et recruteurs (Apec, ANPE...);

- L'importation (à partir des États-Unis) du métier de conseil en recrutement, puis à partir des années 1960, du métier de chasseur de têtes (recrutement par approche directe);
- Le développement dans les années 1960-1970 de nombreux supports de recrutement, en particulier au sein de la presse nationale, régionale, hebdomadaire et spécialisée (petites annonces);

- La mise en place à partir de 1970 de solutions logicielles permettant de gérer le personnel, ces technologies favorisant, dès les années 1980, la gestion des effectifs et la constitution de bases de données de candidatures;

- Le développement des activités d'agences de communication en ressources humaines au cours des années 1980 afin d'aider les entreprises à définir leur marque employeur, à choisir le bon canal de recrutement (média) pour recruter. De fait, les intermédiaires remplissent au milieu des années 1990 des fonctions à la fois diverses et spécialisées:

- Recensement systématique des offres d'emploi, accompagnement des candidats cadres et non cadres, conseil RH aux recruteurs...

- Conseil en communication de recrutement et achats médias pour les agences de communication de recrutement;

- Conseil en recrutement et prise en charge des opérations de recrutement par approche directe (cabinets de recrutement « chasseurs ») et indirecte (cabinets dits « annonceurs »);

- Conseil en intégration d'outils et livraison de solutions de recrutement pour les éditeurs de logiciels RH;

- Vente et mise en place d'opérations de recrutement pour les supports médias (essentiellement la presse) et les salons de recrutement.

- **Des outils de conquête de candidatures stables**

Au cours des années 1990, les outils de conquête de candidatures se caractérisent par une certaine stabilité avec une distinction bien établie entre:

- Les années 1980-1990 ont en particulier été marquées par un travail de fond et de forme réalisé par les entreprises dans la rédaction des textes d'annonces et une augmentation sensible du nombre de supports permettant de diffuser ces annonces.

- Plus discrètes, les méthodologies d'approche directe parfois appelées « chasse de tête » sont l'apanage de cabinets spécialisés, mandatés directement par les entreprises. Ces méthodes permettent d'entrer en contact direct avec les cadres en poste et ont pour objectif de les convertir en candidats.

- **Une floraison d'outils et techniques d'évaluation**

Si l'entretien de recrutement est depuis longtemps la pierre angulaire des méthodes d'évaluation de candidatures, de nombreux outils se sont développés dans les années 1980 1990 avec des succès divers. Citons en particulier:

– Le développement des tests: de personnalité (PAP-I, SOSIE, MBTI, etc.), projectifs (TAT, Rorschach...), d'intelligence (PM 38, série des dominos...), de raisonnement/ logique (série de chiffres, quotient intellectuel...), de compréhension verbale (BV 8, BV 50...). Ces outils sont censés éclairer sur le raisonnement ou la personnalité du candidat.
– La graphologie: par une analyse de l'écriture (orientation, forme des lettres...), le graphologue met en avant certains traits de personnalité du candidat. Cette méthode a fait florès jusqu'aux années 2000.

- **Les années 2000 : un bouleversement des pratiques :**

Depuis le début des années 2000, les cadres n'ont pas hésité à inscrire leur profil sur internet; ils ont ainsi contribué à brouiller les frontières entre le cadre en recherche, le cadre en position de veille et celui qui n'est pas à l'écoute d'opportunités.

Cette période est marquée par :

- Les techniques de « sourcing »: de nouvelles solutions pour conquérir des candidatures
Les outils de « sourcing » se sont multipliés durant ces dernières années, avec en particulier l'essor du « e-recrutement », c'est-à-dire du recrutement via internet. Elles trouvent ainsi leur projection sur internet avec la diffusion d'offres « on line » (à partir de 1996), la montée en puissance des candidatures en ligne (à la fin des années 1990), l'essor des réseaux sociaux et professionnels (à partir de 2006), les salons virtuels (en 2007 et 2008), etc.

- **Lutte contre les discriminations :**

Créée en mars 2006, l'association « À compétence égale » a pour vocation de lutter activement contre tout type de discrimination à l'embauche et d'assurer la promotion de l'égalité des chances dans le conseil en recrutement. Elle rassemble aujourd'hui 40 cabinets

de recrutement français. En tant que conseillers en recrutement, les professionnels ont en effet clairement un rôle à jouer pour impulser et/ou accompagner ces changements chez leurs clients. C'est l'un des objectifs de l'association. Dans cette optique, elle a élaboré une charte d'engagements afin que chacun de ses membres s'assure de l'application de pratiques de recrutement non discriminatoires en son sein. Ces engagements comprennent des formations de tous les collaborateurs, des audits réguliers des procédures de sélection des candidats ou le recours à l'« autotesting » (envoi d'une même candidature plusieurs fois en faisant varier une caractéristique).

L'entreprise a clairement adopté les leviers du e-recrutement il y a deux ans. Nous n'utilisons plus aujourd'hui les supports papier, sauf dans le cadre de certains recrutements locaux. Nous recevons tous les ans 40000 CV car nous évoluons sur un segment porteur: 70 % d'entre eux passent par notre site. Sur ces 40000 candidatures, 10000 sont destinées au siège et 30000 sont orientées vers les magasins. L'un des enjeux majeurs du département est donc de gérer ce flux de candidatures. Pour cela, la direction des ressources humaines a choisi d'« outsourcer » la prestation à une société qui lui apporte à la fois une solution de gestion de candidatures et réalise un premier tri des candidatures.

Aujourd'hui près d'un quart des résultats obtenus sur Google à propos d'une entreprise est généré par les internautes; comment faire pour que ces contributions aillent dans le sens de l'image que l'entreprise souhaite projeter vers les salariés; voilà l'un des enjeux que doivent relever les cadres RH. Dans l'esprit des utilisateurs de Facebook, il n'y a pas de frontière entre le privé, le professionnel et le job, l'employeur fait partie des thèmes qui sont mis en valeur.

Les recruteurs disposent aujourd'hui d'une palette d'outils pour partir à la conquête du candidat idéal. Le recrutement des cadres mobilise des canaux variés: les candidatures (à titre d'exemple pour l'année 2008, plus de 300000 candidatures ont été envoyées directement sur apec.fr et 233000 CV ont été publiés dans la candidathèque de l'Apec), les annonces sur Internet (177000 offres d'emploi cadre ont été diffusées par l'Apec en 2008), les relations professionnelles et les réseaux.

➤ **Origine des candidatures et panorama des supports : Canaux de recrutement utilisés par les recruteurs (Postes Cadres) :**

Candidatures spontanées.....	56 %
Annonces internet	53 %
Relations professionnelles	47 %
APEC	42 %
ANPE.....	31 %
Candidatures sur internet	30 %
Écoles, universités, centres de formation	30 %
Relations personnelles.....	26 %
Annonces Presse, écrite.....	26 %
Cabinet de recrutement	21 %
Mission locale	6 %
Annonces autre support.....	4 %

Organismes professionnels.....3 %

Les résultats de l'enquête OFER (« Offre d'emploi et recrutement ») menée par la DARES en partenariat avec l'Apec montrent bien la diversité des moyens utilisés met en valeur a contrario les résultats de ces différents canaux. La comparaison des résultats de ces deux études fait apparaître le poids important des annonces sur internet et des candidatures spontanées dans les pratiques actuelles.

Les recruteurs répondent à 57 %, tous pays confondus, par e-mail, à 42 % par courrier postal. En France, 47 % d'entre eux plébiscitent le format électronique et 56 % le papier.

2. APPORTS DES NOUVELLES PRATIQUES DE RECRUTEMENT :

2.1 Un élargissement du sourcing :

Les nouveaux leviers de conquête via le web permettent tout d'abord de diffuser un message (offre d'emploi ou communication employeur) auprès d'une très large cible de cadres et de procéder pour un coût assez modéré à un « multi posting¹ ». Dans la pratique, les experts interviewés ont mis en évidence un élargissement du « sourcing » dans quatre directions:

- Toucher davantage de cadres
- S'adresser à des cadres qui ne sont pas en situation de recherche
- Renouveler leur population de cadres
- Recueillir des informations qualifiées sur les cadres en situation de recherche ou de veille

2.2 Une augmentation des rendements quantitatifs et du retour sur investissement des actions menées :

La vigilance à l'égard du rendement quantitatif et qualitatif sur le média internet, en tant qu'outil de « sourcing », constitue une préoccupation essentielle des recruteurs dans un contexte de tension sur certains métiers cadres et de gestion attentive des budgets de recrutement. La plupart des experts interviewés mettent en exergue le coût inférieur du média internet (entre 1 K€ et 2 K€) comparé au média presse et constatent que l'e-recrutement permet un accroissement des rendements quantitatifs significatif. En effet, de nombreux sites permettent la diffusion immédiate de l'offre d'emploi. À titre d'illustration: des postes de juniors (jeunes diplômés et profils de moins de 2 ans d'expérience) dans les fonctions commerciales, RH ou marketing, peuvent drainer jusqu'à 30/40 candidatures au bout d'un jour et demi; ce chiffre peut monter jusqu'à 150/200 retours au bout d'une semaine de diffusion.

2.3 Internet, un média de conquête à la fois réactif, souple et précis

Les recruteurs interrogés apprécient le média internet autant pour sa réactivité que pour sa souplesse et sa précision.

- La réactivité se mesure par les délais de réponse aux messages (en particulier offres d'emploi).
- La souplesse du média Internet.
- La précision d'Internet, en tant que média de recrutement.

➤ Un moyen pour améliorer l'image employeur

Certains experts interrogés ont utilisé internet (blogs, sites participatifs) en tant que moyen de communication autour de la marque employeur. Ils mettent en avant les apports de ces dispositifs:

- Communiquer très largement autour des valeurs de la marque
- Interagir avec les internautes en recueillant leur point de vue sur l'entreprise

➤ Une optimisation des procès de recrutement et de gestion de la mobilité

Certains experts mettent en exergue l'impact des nouvelles pratiques de recrutement sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC).

Cette pratique de gestion est surtout présente dans les grandes entreprises. Elle se base sur la recherche de compétences au regard du projet d'entreprise, la cartographie des ressources existantes (effectifs, vivier interne...) et l'anticipation des évolutions de la masse salariale (volume, démographie...).

3. L'impact des pratiques du recrutement sur la durée de leur processus

3.1 Les rendements quantitatifs sont élevés mais qu'en est-il des rendements qualitatifs?

La plupart des recruteurs interrogés mettent en exergue la capacité de l'e-recrutement à générer un grand nombre de candidatures. En revanche, beaucoup constatent une diminution des rendements qualitatifs, notamment pour les grands sites généralistes (ou « job boards »): un nombre important de candidatures qui ne correspond pas toujours au profil recherché et explique souvent la pauvreté des résultats obtenus dans certaines recherches. Si la pénurie de compétences qualifiées sur certains métiers explique en grande partie la baisse des rendements, le faible ratio CV qualifiés/CV reçus correspondant au besoin du recruteur s'explique également par le média de recrutement choisi. L'acte de candidature sur internet est aujourd'hui gratuit et techniquement facile de fait, répondre à une annonce par internet est considéré comme moins impliquant que la démarche de candidature à une annonce passée dans la presse.

3.2 Le recrutement 2.0: outil de « sourcing » ou opération de communication autour de la marque employeur?

Sous-ensemble de l'e-recrutement, le recrutement 2.0 s'efforce de réinventer les relations entre les salariés et les employeurs en favorisant une approche participative et interactive. Plusieurs opérations de recrutement virtuelles ont été menées en 2007 et 2008 et ont fait

l'objet d'une assez grande médiatisation: on citera par exemple les rendez vous recrutement sur Second Life, l'utilisation des réseaux sociaux pour stimuler la cooptation, les sites et blogs participatifs de notation d'employeurs (www.notetonentreprise.com), etc. De grandes entreprises comme Accenture, Air France, Altran, Areva, BNP Paribas, la Marine Nationale, l'Oréal ont utilisé ces outils et monté des opérations fortement médiatisées.

3.3 Le bilan de ces opérations est assez partagé

La plupart des responsables concernés constatent que les retours sur investissement ont été faibles en matière de recrutement: moins de dix collaborateurs recrutés par opération. Le web 2.0: une formidable caisse de résonance pour la réputation des entreprises. Un cadre sur huit a déjà donné son avis sur son entreprise sur des blogs, des forums, ou des réseaux sociaux, et 42 % des cadres ont déjà recherché sur le web 2.0 des témoignages ou des conseils sur une entreprise où ils envisageaient de postuler. Mais tous ne disent pas du mal de leur boîte! À titre d'exemple: ceux qui s'expriment sur leur entreprise dans un forum le font majoritairement pour donner des informations factuelles (50 %), quand 36 % le font pour dire du bien... et 14 % pour dire du mal. Et parmi eux, ce ne sont pas les jeunes « Y » qui s'expriment le plus sur leur entreprise (8 % l'ont fait), mais les trentenaires (16 %): sur le web 2.0, X parle, alors qu'Y écoute.

4. Les nouvelles pratiques de recrutement mobilisent des moyens de plus en plus importants

Si l'e-recrutement a été longtemps perçu comme un moyen à la fois efficace et économe permettant aux entreprises de diffuser leurs offres d'emploi à un faible coût, ces dernières constatent depuis quelques mois une augmentation:

– des coûts directs du e-recrutement

– des coûts indirects

4.1 Une multiplication des outils de recrutement: comment choisir la ou les bonnes solutions et le bon partenaire?

Plusieurs responsables du recrutement ont exprimé un certain désarroi face à la multiplication des sources et outils de recrutement. Le panorama des solutions d'e-recrutement à destination des entreprises est en effet large et complexe englobant à la fois des offres globales couvrant ou prétendant couvrir l'ensemble des étapes du processus de recrutement (par exemple les logiciels de recrutement) mais aussi des offres spécifiques prenant en charge une ou plusieurs étapes de ces processus D'autre part, si le e-recrutement a pris l'ascendant sur certaines pratiques traditionnelles (en particulier les offres presse), celles-ci sont toujours proposées aux recruteurs et se renouvellent (offres bi-média mixant par exemple annonces papier ou relais sur le web). Par exemple, l'entreprise Stratégies va lancer début 2009 un nouveau site emploi à destination des professionnels de la communication en s'efforçant de jouer sur la complémentarité avec la rubrique emploi du magazine. Enfin,

certaines outils hors média – comme les salons professionnels ou la cooptation – continuent à se développer avec ou sans le relais d’Internet.⁴³

10.2 Études au Canada :

➤ **Les pratiques de recrutement des entreprises au Québec par le ministère de l’Emploi et de la Solidarité sociale (MESS)⁴⁴**

Une étude réalisée par le ministère de l’Emploi et de la Solidarité sociale (MESS), qui porte sur les pratiques du recrutement au sein des entreprises Québécoises, l’idée de procéder à cette enquête auprès des employeurs a vu le jour en 2003 lors de la parution du Plan d’action sur les changements démographiques et le vieillissement avec le concours de l’Institut de la statistique du Québec (ISQ). La conception de l’enquête et de l’outil de cueillette, ainsi que l’analyse des résultats et la rédaction du rapport, ont été sous la responsabilité du MESS.

En effet, cette enquête a suscité plusieurs questions importantes concernant les pratiques du recrutement y compris le sujet du marché de travail. Ce dernier, correspond à la rencontre de l’offre et de la demande de main-d’œuvre : il est le lieu où s’effectuent les mises en relation entre employeurs et candidats à la recherche d’un emploi. Parmi ces questions :

-Ce marché permet-il toujours un appariement adéquat et équitable entre un poste à pourvoir et un aspirant ?

-Quels sont les processus de recrutement mis en œuvre pour atteindre une telle fin ?

-Certaines pratiques de recrutement sont-elles susceptibles de pénaliser des segments précis de main-d’œuvre, par exemple les travailleurs âgés ou les personnes immigrantes ?

La présente étude a été initiée sur la base de ce questionnement global, avec l’intention de mieux comprendre comment les employeurs recrutent leur main-d’œuvre. L’objectif était de décrire et d’analyser la nature des pratiques et l’ensemble du processus de recrutement des employeurs québécois. À cet objectif principal, se greffe un sous-objectif : repérer les modalités de ces pratiques et processus qui sont susceptibles de pénaliser des segments particuliers de main-d’œuvre. Il s’agit de voir si les pratiques et processus en cause favorisent indistinctement toutes les catégories de travailleurs au moment de l’embauche ou, au contraire, s’ils sont de nature à desservir potentiellement certaines catégories particulières.

Afin d’atteindre cet objectif, une enquête a été réalisée par un questionnaire auprès des entreprises du secteur privé québécois. Les informations recueillies sont de trois ordres. En premier lieu, quelques données statistiques sommaires ont permis de connaître la répartition professionnelle du personnel des établissements ainsi que des personnes embauchées au cours de l’année précédant la tenue de l’enquête, soit l’année

⁴³ Ibid, P5-7, p9-11, p14, 16, 17, 19, 21, 40-45.

⁴⁴MESS, *Les pratiques de recrutement des entreprises au Québec*, Québec 2013 (Pdf), www.aruc.rlt.ulaval.ca, consulté le 07/01/2019, p1, 135-140, 143-144.

2007, des données ont été obtenues ayant trait à la présence de catégories précises de main-d'œuvre, notamment les travailleurs âgés et les personnes immigrantes ou de minorité visible. En deuxième lieu, et c'est ce qui forme le cœur de cette enquête, un ensemble d'informations portant précisément sur la dernière embauche réalisée a permis d'acquérir une connaissance relativement détaillée des pratiques ou des méthodes employées par les établissements. En dernier lieu, certaines indications ont permis d'explorer l'univers des préférences d'embauche des employeurs et de leurs représentations spécifiques à l'endroit des travailleurs âgés et des personnes immigrantes ou de minorité visible.

Un examen a été fait à partir de la dernière embauche menée à terme dans les établissements interrogés est à la source des informations les plus riches de notre enquête. Rappelons que, sur le plan de la catégorie professionnelle et du niveau de qualification en cause, le dernier poste attribué – soit entre le début de l'année 2006 et la fin de l'année 2008 – reflète d'assez près la répartition observée chez tous les postes dotés au cours de l'année de référence 2007. Ce poste fait le plus souvent partie des emplois semi et peu qualifiés (61 %), alors qu'il touche principalement le personnel général de la vente et des services ainsi que les travailleurs semi ou non spécialisés; il concerne ensuite un emploi qualifié (31 %), soit surtout les gens de métier et les travailleurs spécialisés, et, finalement, un emploi hautement ou très qualifié (8 %). Huit fois sur dix, il appartient à une catégorie de postes qui figure parmi les plus représentatives de l'établissement. Des pratiques ont été examinées à partir de trois grands axes d'interrogation : d'abord, la planification du recrutement dans les entreprises, soit le processus de repérage ou de recrutement des candidats; ensuite, l'évaluation des candidatures ainsi que les méthodes de sélection et de tri des postulants; enfin, la manière d'évaluer les compétences lors de la prise de décision finale par les employeurs.

1. Planification du recrutement :

Ce processus porte un choix des outils utilisés pour son planification et lancement de la recherche de candidats, ils s'appuient sur un certain degré de formalisation qui tend à s'élever au fur et à mesure qu'augmente la taille des établissements : par l'existence et l'utilisation d'une procédure écrite ou d'une politique de recrutement, par l'usage d'une description de poste ou par l'élaboration d'une offre d'emploi. Le contenu général de cette dernière – centré davantage sur l'entreprise et le poste que sur le profil requis – suggère que les entreprises québécoises pourraient préférer une mise en relation directe avec les candidats plutôt qu'une mise à distance.

De plus, cette planification consiste à repérer des candidats potentiels, la stratégie la plus couramment adoptée par les entreprises consiste en une prise de responsabilité du processus, qui est alors menée à l'interne : moins de 7 % d'entre elles ont procédé par externalisation, surtout dans les établissements d'au moins 100 employés, des industries à forte et à moyenne concentration de connaissances, et pour des postes hautement qualifiés. Les méthodes de recrutement ayant retenu la faveur du plus grand nombre ou ayant été le plus souvent sollicitées, seules ou en concomitance avec d'autres, sont : le service public de placement (27 %), l'annonce dans la presse (26 %), les candidatures spontanées (23 %), les candidats

recommandés par les employés (18 %) et les relations professionnelles, personnelles ou familiales des dirigeants ou des responsables de ce recrutement (25 %). L'examen de la méthode jugée la plus utile par les employeurs pour conclure leur dernière embauche apporte toutefois des précisions supplémentaires à propos de l'efficacité relative de chacune d'elles. Ainsi, la majorité des entreprises ont opté pour un mode de recrutement dit « de proximité » et le tiers des ententes intervenues entre les entreprises et leur dernière recrue a été conclu par l'entremise de réseaux sociaux. L'action de ces derniers s'avère particulièrement performante, attendu leur plus grande capacité à déboucher sur une embauche.

2. L'évaluation, la sélection et le tri des candidatures :

La sélection des candidatures dans les entreprises Québécoises se base sur deux techniques : l'entrevue individuelle (76 %) et l'analyse du CV (62 %). Elles sont suivies par la prise de références (24 %). L'usage plus prononcé de l'analyse du CV, de l'entrevue par un comité de sélection ou de la prise de références semble étroitement lié à l'augmentation de la taille des entreprises ainsi qu'à l'élévation de leur degré de concentration de connaissances et du niveau de qualification du poste doté. En effet, quatre établissements sur dix emploient la technique de l'entrevue individuelle, le recours à cette dernière paraît concerner tous les établissements sans égard à leur taille, mais davantage ceux des industries des services à faible concentration de connaissances et pour des postes semi et peu qualifiés (lesquels concernent surtout des postes à temps partiel, pour l'embauche de candidats âgés de moins de 25 ans).

Quant à l'analyse du CV, est employée par plus de sept établissements sur dix, a également servi à trier et à rejeter des candidatures dans près de 70 % des cas et dans environ 50 % de tous les établissements. Six principaux critères ou types de compétence ont toujours été utilisés : par ordre d'importance, les connaissances et compétence du candidat, la nature de son expérience de travail, ses compétences linguistiques, la durée de son expérience, son diplôme et son instabilité d'emploi. Le diplôme ne paraît donc pas agir comme le premier filtre de sélection chez les entreprises. Son usage est plus marqué premièrement, dans les industries à forte concentration de connaissances, pour des postes hautement qualifiés ou dans les grands établissements et secondairement, pour des postes qualifiés, de la construction.

Enfin, tout indique que les entreprises qui ont le plus souvent eu recours à l'entrevue individuelle comme principale technique de sélection pourraient aussi être celles qui utilisent le moins le diplôme comme un filtre; en effet, ces deux cas concernent les postes semi et peu qualifiés, des industries des services à faible concentration de connaissances et, particulièrement pour l'utilisation modérée du diplôme, dans de petits établissements.

3. La décision finale d'embauche et la conception de la compétence :

La décision finale des employeurs Québécois se base sur les facteurs de connaissances et compétence du candidat, ses qualités personnelles – soit son sens de l'autonomie et des responsabilités, sa capacité d'adaptation, sa motivation, etc. – et la nature de son expérience de travail. Le diplôme ne constitue donc pas le premier repère des recruteurs pour évaluer la compétence ou pour juger de la valeur d'un candidat. Quoique ce constat s'applique surtout

aux postes semi et peu qualifiés des industries à faible concentration de connaissances, le diplôme n'est pas pour autant le premier critère à avoir exercé une influence déterminante lors de la dotation d'un poste hautement qualifié ou qualifié. Les connaissances et domaines de compétence, qui semblent agir comme un substitut au diplôme et qui reflètent aussi une manière différente d'apprécier le capital de compétence ou de connaissance d'un candidat, y restent prédominants.

De plus, le diplôme représente le second critère, presque à égalité avec les qualités personnelles; et dans le cas précis des postes qualifiés, à égalité aussi avec les compétences professionnelles ou techniques. En outre, l'ordonnement des critères retenus pour les postes qualifiés ressemble aussi à celui des établissements des industries à forte concentration de connaissances et de la construction.

➤ **Les travailleurs âgés et les travailleurs immigrants :**

Les indications à signaler peuvent schématiquement se décliner en quatre points :

En premier lieu, les travailleurs âgés recrutés au cours de l'année de référence 2007 sont ceux qui en comptaient déjà parmi leur personnel, ce qui suggère une plus grande propension de leur part à les recruter. Au total, les travailleurs âgés représentaient 11 % des dernières embauches examinées dans l'étude.

En deuxième lieu, les employeurs n'emploient le plus souvent qu'une seule technique de sélection pour recruter un travailleur âgé qui semble favoriser l'entrevue individuelle plutôt que l'examen du CV; et lorsqu'ils effectuent une sélection sur dossier, le diplôme est encore moins retenu comme critère de tri pour cette catégorie que pour les autres.

En troisième lieu, les travailleurs âgés figurant parmi les dernières recrues ont été embauchés principalement pour occuper des postes ne requérant aucun diplôme, mais exigeant une expérience spécifique du métier, de la profession ou du poste, ainsi qu'une connaissance du français. Les types de compétence ayant joué un rôle déterminant dans la décision finale correspondent d'abord à leurs connaissances et domaines de compétence et à leurs qualités personnelles et, ensuite, à la durée de leur expérience et à leurs compétences sociales.

En quatrième lieu, la représentation positive la plus forte et la plus généralisée des employeurs à l'égard d'une hausse éventuelle du nombre de travailleurs âgés parmi leur personnel repose sur le gain d'expérience ou d'expertise susceptible d'en découler; le second avantage signalé touche l'apport de stabilité dans l'équipe de travail. Les représentations des employeurs paraissent toutefois avoir un lien ténu avec les pratiques d'embauche remarquées dans notre enquête. Seule celle rattachée à des difficultés plus grandes d'adaptation aux nouvelles technologies semble reliée à leurs pratiques puisque, en plus de ne pas recevoir l'aval des employeurs, elle est réfutée par ceux qui comptent au moins 50% de travailleurs âgés parmi leur personnel.

En ce qui concerne les travailleurs immigrants, les indications relevées quant à la manière de les recruter se résument également à quatre types d'observations. Premièrement, près de 70

% des établissements ne comptent aucun employé immigrant ou de minorité visible, et 93 %, aucun employé nouvel arrivant. Leur présence parmi le personnel tend à s'accroître au fur et à mesure qu'augmente la taille des établissements.

Dans le cas des premiers, leur absence est remarquable dans les industries de la construction, cependant qu'elle l'est passablement moins dans les industries à forte concentration de connaissances et dans celles de la fabrication à concentration moyenne de connaissances. Les entreprises qui n'ont pas recruté de travailleurs immigrants au cours de l'année 2007 sont aussi celles qui n'en avaient pas déjà parmi leur personnel. Soulignons que 8 % des dernières embauches examinées dans l'étude concernaient un individu né à l'extérieur du Canada – dont 37 % sont des nouveaux arrivants – et 8 % également, une personne de minorité visible.

10.3 Etude sur l'analyse des processus de recrutement, d'intégration et de rétention en emploi d'entreprises de la RMR de Montréal ayant à leur emploi des immigrants d'origine maghrébine⁴⁵

Une étude réalisée par l'Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants qui porte sur l'analyse des processus de recrutement, d'intégration et de rétention en emploi d'entreprises de la RMR de Montréal ayant à leur emploi des immigrants d'origine maghrébine (Maroc, Algérie, Tunisie). En effet, sur la période 2007-2010, un immigrant économique sur quatre était d'origine maghrébine. Ceux-ci s'installent en majorité (à raison de 89,6 %) dans la région métropolitaine de Montréal. Comme on le verra plus loin, plusieurs recherches démontrent que la population immigrante d'origine maghrébine éprouve de plus grandes difficultés à s'insérer sur le marché du travail; elles recensent et analysent les multiples obstacles à son insertion en emploi. D'autres recherches souvent quantitatives menées auprès des employeurs identifient selon eux, les obstacles à l'intégration professionnelle des personnes immigrantes mais aucune ne le fait en lien avec la main d'œuvre immigrante d'origine maghrébine.

Cette recherche se situe donc à la jonction de ces deux types de recherche mais elle est surtout centrée sur les moyens pris par les employeurs pour surmonter ces obstacles. Pour cette recherche, le Conseil Emploi Métropole (CEM) s'est ainsi associé à l'Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants (IRIPI) afin de mettre en lumière les processus susceptibles de faciliter le recrutement, l'intégration et la rétention de personnel immigrant d'origine maghrébine. Ce portrait de « bonnes pratiques » de gestion en entreprise devrait permettre d'identifier des moyens et outils à mettre en œuvre pour susciter l'intérêt

⁴⁵Pascale Chanoux, Analyse des processus de recrutement, d'intégration et de rétention en emploi d'entreprises de la RMR de Montréal ayant à leur emploi des immigrants d'origine maghrébine, 2012, www.emploi-metropole.org, consulté le 07/03/2019, P1,4, p 10-19, p 21-25, p 27,28, p 42-44, p 50,51, p 58, p 66, p 80, p 82-84, p 86, p 88-89.

des employeurs face à ce bassin de main d'œuvre et pour faciliter son intégration durable en entreprise.

➤ Objectifs de l'étude :

La présente recherche a été effectuée pour le Conseil Emploi Métropole (CEM) dans le cadre de sa stratégie visant l'amélioration de l'intégration professionnelle des immigrants dans la RMR de Montréal. Cette recherche propose de donner la parole à des employeurs pour permettre d'identifier les défis éventuels qu'ils rencontrent en lien avec les immigrants d'origine maghrébine mais surtout de mettre en lumière les moyens qu'ils ont mis en œuvre pour faciliter le recrutement, l'intégration et la rétention de personnel immigrant d'origine maghrébine dans leur entreprise.

Cette recherche a donc trois objectifs généraux :

1-documenter et analyser les conditions réunies dans les entreprises consultées permettant le recrutement, l'intégration et la rétention de personnes immigrantes d'origine maghrébine en les mettant en lien avec les éléments identifiés dans le cadre de la recension des écrits.

2- identifier les défis des entreprises consultées relatifs au recrutement, à l'intégration et à la rétention du personnel immigrant d'origine maghrébine et des moyens et outils à développer pour susciter l'intérêt des employeurs face à ce bassin de main d'œuvre et pour faciliter leur intégration durable en entreprise.

3- produire un document de synthèse et d'analyse sur les éléments entourant le recrutement, l'intégration et la rétention de personnes immigrantes d'origine maghrébine, en faisant ressortir les « bonnes pratiques » rencontrées dans les entreprises consultées, dans ces trois domaines. Identifier des moyens et outils permettant de sensibiliser des gestionnaires à l'embauche d'immigrants maghrébins et de les aider en matière de recrutement d'intégration et de rétention de ces personnes.

1-Les défis que pose l'intégration professionnelle des immigrants selon des employeurs :

Cette partie a pour objectif, grâce à une revue de littérature rapide, de recenser les principaux défis auxquels des employeurs disent faire face quand il s'agit pour eux d'insérer des personnes immigrantes en emploi. Ainsi, dans la très nombreuse littérature portant sur les obstacles à cette intégration, on ciblera des publications qui abordent ces difficultés du point de vue des employeurs.

1.1. Système d'immigration et main d'œuvre immigrante :

Un sondage conduit pour le Conseil du Patronat du Québec en 2004 ressort par ailleurs qu'une grande majorité des entreprises interrogées ne semblent pas disposer d'informations suffisantes sur la main d'œuvre immigrante. Ce manque d'informations touche autant à la sélection de cette main d'œuvre qu'à la main d'œuvre immigrante établie (ex : statistiques à jour) ou aux services gouvernementaux la concernant : ainsi le Conseil estime que contrairement à ceux d'Emploi-Québec, les services du ministère des Relations avec les

citoyens et de l'Immigration (MRCI, actuellement ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles MICC), du Comité d'adaptation de la main d'œuvre Personnes immigrantes (CAMO- PI) et des organismes communautaires sont peu ou très peu connus par les entreprises. Le sondage mené par Antonius et Tadlaoui (2003) fait aussi part de cette faible connaissance pour les entreprises de Montréal mais démontre qu'une majorité d'entreprises en région connaît les différents services offerts.

Le Centre syndical et patronal du Canada (CSPC, 2003), la FCEI (2006 et 2007) et le Conseil des relations interculturelles (2009) soulèvent également des problèmes d'adéquation entre l'offre de compétences fournies par le système d'immigration et les besoins de main d'œuvre des entreprises. Le CSPC estime que ce problème d'appariement est à l'origine du fait que les compétences des immigrants sont insuffisamment exploitées mais indique que les obstacles à l'obtention d'emplois appropriés aux compétences peuvent avoir d'autres causes comme la maîtrise des langues officielles ou les problèmes d'évaluation et de reconnaissance des titres.

1.2 Compétences linguistiques :

Plusieurs publications (Québec Multi-Plus 2002 : 24, CSPC 2003 : 19, FCEI 2006 : 22 et 2007 : 10, Conseil du patronat du Québec Date non déterminée) font référence aux obstacles d'ordre linguistique : absence de maîtrise du français ou de l'anglais, manque de maîtrise des deux langues officielles (bilinguisme), barrières linguistiques en entrevue, etc. Si la maîtrise parfois insuffisante du français (Chicha et Charest 2008) et la méconnaissance de l'anglais ou l'absence de bilinguisme (Renaud et Martin 2006 : 32-34, Chicha et Charest 2008 : 10, Lenoir-Achdjian *et al* 2009 : 3) constituent en effet une faiblesse en regard des exigences de certains postes, des auteurs évoquent d'autres dimensions aux obstacles d'ordre linguistique. Pour Tadlaoui (2002), le niveau de maîtrise du français ou de l'anglais exigé parfois excessif par rapport au type d'emploi et les différences entre le français international et le français utilisé au Québec peuvent être source de difficultés dans certains domaines professionnels ou milieux de travail. Chicha et Charest (2008) indiquent que derrière une connaissance jugée insatisfaisante d'une ou des deux langues par les employeurs, il peut y avoir plutôt un accent qui déplaît, par exemple en entrevue. Ainsi pour ces trois auteurs, les exigences linguistiques servent parfois de prétexte pour refuser des candidatures.

1.3 Reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) :

Dans la plupart des publications consultées, la non reconnaissance des diplômes et des expériences constitue un des principaux freins à l'embauche des personnes immigrantes. Les employeurs abordent cependant cette question sous différents angles.

1.4 Discrimination systémique dans les entreprises :

Tadlaoui (2002) et Lenoir-Achdjian *et al* (2009) établissent aussi des liens entre les difficultés rencontrées par les immigrants de la dernière décennie pour se trouver un emploi et l'intolérance, la xénophobie et la discrimination. Ainsi Tadlaoui (2002) indique qu'une discrimination systématique touche les personnes en provenance du monde arabe, notamment

du Maghreb, avant même de pouvoir postuler pour un emploi. Helly (2004) parle de discrimination à l'embauche se basant sur le nom apparaissant au curriculum vitae. Plus récemment, une étude de la CDPDJ (2012) montre qu'il existe toujours un traitement différentiel du CV selon l'origine ethnique du candidat. Par exemple, les probabilités que le candidat majoritaire reçoive un appel de l'employeur sont 1,63 plus élevées que celles du candidat au nom à consonance arabe (26,7 % contre 16,4 %). Tadlaoui (2002) évoque également une discrimination religieuse à l'égard des musulmans au moment de la recherche d'emploi mais aussi pour le maintien en emploi. Sur la base d'une revue de littérature, Lenoir-Achdjian *et al* (2009) affirment que les attentats du 11 septembre 2001 ont renforcé les pratiques discriminatoires envers les Arabo-musulmans, en raffermissant les préjugés associant par exemple Islam et rigidité culturelle et permettant l'installation d'une opposition entre les mondes occidental et musulman, ce dernier étant perçu notamment comme un espace où l'on prône la domination des hommes sur les femmes. Ces auteurs estiment que ces stéréotypes négatifs et cette représentation négative de l'Islam ont été maintenus et renforcés par la couverture médiatique de différents conflits (Proche et Moyen- Orient, guerre en Irak, etc.) et les tensions entourant le principe des accommodements raisonnables.

1.5 Gestion de la diversité culturelle et religieuse :

Certains immigrants ont besoin de mettre leurs connaissances à niveau (Lenoir- Achdjian *et al* 2009), le CSPC (2003) s'inquiète du degré de formation assuré par les employeurs et constate une différence significative entre la proportion de travailleurs nés au pays qui ont eu droit à une telle formation (22 %) et celle correspondante à la population immigrante (14 %).

1.6 Conciliation des obligations professionnelles et familiales :

Les difficultés de conciliation travail-famille sont accentuées chez les immigrées par différents facteurs tels que la méconnaissance du système québécois de garderie, des horaires de travail atypiques ou trop rigides, une réticence à confier ses enfants à des étrangers, etc. Voulant examiner de façon approfondie la déqualification des immigrées, Chicha (2009) retient parmi les quatre dimensions qui la soutiennent les stratégies de l'unité familiale immigrée à l'intérieur de laquelle on retrouve l'accès aux services de garde mais également la priorité de carrière entre conjoints, la présence et l'âge des enfants et le partage des tâches domestiques. Vatz-Laaroussi (2008) identifie différents profils d'insertion en emploi de femmes maghrébines en lien direct avec l'insertion du conjoint et la présence ou pas d'enfants, en bas âge ou pas.

2 -Les défis rencontrés par les 28 entreprises : conditions facilitantes et défis identifiés :

En regard de chacune des six catégories de défis retenues à l'issue de la revue de littérature présentée précédemment, cette partie va permettre de recenser, décrire et analyser les pratiques RH en recrutement, intégration et rétention et les perceptions concernant les immigrants maghrébines chez les entreprises rencontrées, l'objectif étant de faire ressortir les moyens pris par les employeurs interrogés pour relever ces défis (ces moyens seront qualifiés de « conditions facilitantes ») et au-delà de ces moyens d'identifier les défis qu'ils pourraient

avoir dans ces domaines. Avec l'accord des entreprises concernées, certains éléments seront illustrés par des histoires à succès. Il s'agira aussi d'examiner si les 28 entreprises rencontrent d'autres types de défis que ceux recensés initialement par la revue de littérature et si les moyens mis en œuvre sont partagés par plusieurs entreprises ou propres à certaines.

2.1 Système d'immigration et main d'œuvre immigrante :

Parmi les 28 entreprises, une très faible minorité recrute à l'étranger des travailleurs temporaires ou permanents. Même si certaines d'entre elles évoquent effectivement la lourdeur et la longueur des formalités administratives, elles ont réussi à faire venir les ressources qu'elles convoitaient. Par ailleurs, comme la recherche met plutôt l'accent sur l'intégration professionnelle d'immigrants déjà installés au Québec, cette question ne sera pas davantage détaillée dans ce rapport. Au passage et dans le cadre de ce recrutement à l'étranger, sont évoqués les problèmes que peut engendrer pour des entreprises, même si elles finissent par les recruter, le recrutement d'immigrants appartenant à des pays dits à risque par les États-Unis pour des déplacements professionnels à court terme dans ce pays. Les pays du Maghreb ne faisant pas partie de ces pays, ces problèmes ne seront pas abordés ultérieurement dans cette recherche.

Par contre, une très faible minorité d'entreprises indiquent recruter rarement des Maghrébins car il n'y en a pas dans leur bassin de recrutement. Ce besoin qui peut être associé par exemple à une méconnaissance des organismes communautaires desservant les personnes immigrantes sur leur territoire sera traité ultérieurement ainsi que la connaissance ou pas et l'usage qui est fait ou pas par les entreprises des autres ressources spécialisées.

2.2 Compétences linguistiques :

- Quelques employeurs apprécient le français plus « international » des Maghrébins et le fait qu'ils parlent arabe (en lien avec les clients de l'entreprise).
- Le bilinguisme est loin d'être une exigence généralisée et il peut exister une certaine flexibilité chez les entreprises qui l'exigent.
- L'employeur réduit ses exigences en matière d'anglais car il prévoit faire suivre des cours universitaires dans ce domaine à son candidat après embauche.
- L'employeur n'a pas d'exigence particulière au moment de l'embauche en matière de niveau de français écrit même si cela fait partie de la tâche.
- Les exigences en matière de français ou d'anglais écrit de l'employeur sont plus flexibles sur certains postes, même si cela fait partie de la tâche.
- Les niveaux de français et d'anglais sont particulièrement questionnés en entrevue pour être bien évalués.

2.3 Reconnaissance des acquis et des compétences (RAC)

➤ **Formation :**

- L'employeur reconnaît la formation acquise à l'étranger.
- L'employeur évalue la formation acquise à l'étranger.
- Il est extrêmement rare qu'un employeur exige un diplôme québécois.
- L'employeur reconnaît l'expérience acquise à l'étranger.
- L'employeur évalue l'expérience acquise à l'étranger.
- Il est extrêmement rare qu'un employeur exige une expérience québécoise.
- Plusieurs entreprises valorisent beaucoup la formation une fois la personne embauchée.
- Quelques employeurs ayant parmi leurs emplois des professions réglementées par des ordres professionnels embauchent des personnes immigrantes n'étant pas encore membres de leur ordre.

➤ **Expérience :**

- L'employeur reconnaît l'expérience acquise à l'étranger.
- L'employeur évalue l'expérience acquise à l'étranger.
- Il est extrêmement rare qu'un employeur exige une expérience québécoise
- Plusieurs entreprises valorisent beaucoup la formation une fois la personne embauchée
- quelques employeurs ayant parmi leurs emplois des professions réglementées par des ordres professionnels embauchent des personnes immigrantes n'étant pas encore membres de leur ordre.

➤ **Adéquation compétences du candidat/besoins de l'employeur : surqualification et déqualification :**

Quelques employeurs se questionnent sur les impacts de la surqualification dès le processus de recrutement. Par exemple, au moment de la présélection des CV, face à un haut niveau de scolarité et par rapport à des emplois peu qualifiés, certains rejettent la candidature alors que d'autres abordent cette question explicitement en entrevue avec le candidat et questionnent par exemple particulièrement la motivation de la personne. Ils s'interrogent également sur l'expression des attentes du candidat lors de l'entrevue et sur les façons d'y répondre, une fois la personne embauchée.

➤ **Discrimination systémique dans les entreprises :**

Pour traiter de cette question, la recherche utilise certains des outils d'analyse du système d'emploi, produits par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse

CDPDJ (2003) dans le cadre de l'implantation des programmes d'accès à l'égalité en emploi (PAE). Ces outils sont pertinents car ils permettent de repérer les facteurs de discrimination systémique (attitudes et d'ordre organisationnel) possibles dans les différents processus.

2.4. En matière de recrutement et dotation

➤ Conditions facilitantes :

- Au niveau des perceptions : La très grande majorité des employeurs n'estiment pas avoir de raison particulière pour ne pas embaucher d'immigrants d'origine maghrébine. Même s'ils existent, les préjugés et stéréotypes à l'égard des immigrants d'origine maghrébine semblent faiblement présents chez les employeurs participant à cette recherche. Ils semblent peu interférer sur les pratiques de recrutement ou tout au moins plusieurs employeurs en sont conscients et tentent d'en contenir les effets.

- Exigences d'emploi : Une majorité d'entreprises font le lien entre la description de tâches et les exigences d'emploi.

- Méthodes de recrutement : la quasi-totalité des entreprises recrutent à l'externe et leurs méthodes de recrutement sont diversifiées.

- Processus et encadrement de la sélection : la très grande majorité des entreprises rencontrées disposent de règles et de procédures encadrant le processus de sélection.

- Présélection des CV : Aucune entreprise rencontrée n'opère sa présélection sur la base du nom du candidat. Pour plusieurs entreprises, les différents critères de présélection sont en lien direct avec les exigences du poste. Dans plusieurs entreprises, différents acteurs participent à cette présélection. Quelques employeurs utilisent des moyens alternatifs au CV (ex : portfolio).

- Entrevues : Les entrevues téléphoniques, quand elles existent, sont généralement réalisées par une personne des RH et dans un nombre significatif de cas, il existe une grille d'entrevue. Les employeurs rencontrés ont adopté différents moyens qui peuvent réduire les biais lors des entrevues directes de sélection : structuration de l'entrevue, grilles d'évaluation, jury d'entrevue, connaissance des biais culturels, etc. Quelques employeurs ont substitué d'autres moyens à l'entrevue directe.

- Tests, examens techniques, questionnaires d'aptitudes, etc. Au sein des entreprises rencontrées, un usage très limité et encadré des tests psychométriques.

- Décision finale : Dans un nombre significatif de cas, plusieurs personnes sont associées à cette décision.

➤ Défis :

- Exigences d'emploi : Un nombre significatif d'employeurs exigent des compétences personnelles, sans être pour autant conscients de l'effet d'exclusion important qu'elles peuvent avoir sur les groupes minoritaires. Dans de très rares cas, certaines exigences ne sont pas légales.

- Présélection des CV : Peu d'entreprises se sont dotées de règles à suivre. Alors que certains employeurs accordent de l'importance à la forme du CV et à la lettre de présentation, aucun employeur ne semble conscient des biais culturels possibles dans ce domaine.
- Entrevues : Des entrevues insuffisamment structurées pour un nombre significatif d'employeurs. Une majorité d'employeurs peu conscients des biais culturels qui peuvent exister en entrevue.
- Tests, examens techniques, questionnaires d'aptitudes, etc. Un nombre significatif d'examens ou de tests maison n'ayant pas fait l'objet de validation particulière auprès de personnes immigrantes.

2.5. En matière d'intégration

➤ Conditions facilitantes :

- Processus et encadrement de l'accueil et de l'intégration : Un nombre significatif d'entreprises ont un processus d'accueil structuré ou se sont doté de quelques mesures d'accueil ou d'intégration. Dans quelques entreprises, des jumeaux, parrains ou personnes ressources sont aussi associés à ce processus.
- Information Une majorité d'entreprises accordent une attention particulière aux informations données à leurs nouvelles recrues.
- Formation d'intégration Les employeurs offrent une formation d'intégration à leurs nouvelles recrues mais elle se donne majoritairement « sur le tas ».
- Suivi La très grande majorité des employeurs assurent un suivi et un soutien individualisés de la nouvelle recrue, particulièrement pendant la période de probation. Quelques employeurs sont prêts à « donner la chance au coureur » et à prolonger la période de probation si celle-ci ne s'avère pas concluante.
- Supervision Dans de nombreuses entreprises, les difficultés d'intégration d'un nouvel employé sont rapidement prises en charge.

➤ Défis :

- Formation d'intégration Une minorité d'employeurs offrent une formation formelle d'intégration à leur nouvelle recrue, la plupart tablant plutôt sur une formation « sur le tas ».
- Préparation de l'équipe Dans la très grande majorité des entreprises, la préparation de l'équipe est très sommaire.

2.6. En matière de rétention en emploi :

- Un nombre significatif d'entreprises ont mis en place une procédure formelle d'évaluation de rendement qui s'appuie sur des outils normalisés.
- Lors de cessation d'emploi, certains employeurs font des entrevues de départ.
- Un nombre significatif d'employeurs offrent des formations internes à leurs employés.

- Un nombre significatif d'entreprises estiment offrir des conditions intéressantes en matière d'horaires et surtout faire preuve de flexibilité dans ce domaine. Cet élément sera réutilisé dans la partie consacrée à la conciliation des obligations professionnelles et familiales.
- Plusieurs employeurs ont pris différentes mesures qui sont connues pour participer en général à la rétention des employés : offre d'activités sociales, bon climat de travail, etc

2.7 Gestion de la diversité culturelle et religieuse :

➤ En matière de recrutement et dotation :

- Ouverture et soutien de la direction.
- Ciblage des méthodes de recrutement et ouverture à accueillir des bénévoles et des stagiaires parmi lesquels recruter.
- Préparation ou soutien des personnes immigrantes pour l'entrevue.
- Intégration par le recruteur des différents éléments relatifs à la dimension interculturelle en entrevue et ajustements subséquents de sa part.
- Sensibilisation des personnes en charge du recrutement dans ce domaine.
- Entrevues comportementales privilégiées.
- Présence de personnes immigrantes sur le comité d'embauche.
- Appel à une ressource spécialisée à l'interne pour clarifier certains éléments (ex : statut d'immigration).

➤ En matière d'intégration :

- Un nombre significatif d'employeurs ont mis en place des mesures adaptées à la main d'œuvre immigrante dans ce domaine.
- L'orientation initiale en milieu de travail de la nouvelle recrue issue de l'immigration va au-delà de simples considérations administratives et porte sur plus d'éléments que les politiques et procédures générales.
- L'employeur prend le temps de préparer, adapter et former ces personnes, de façon formelle ou informelle, participant ainsi à leur acculturation.
- L'employeur est conscient des défis que pose le parcours migratoire à son nouvel employé et l'aide dans une certaine mesure à les relever.
- La nouvelle recrue issue de l'immigration bénéficie d'un encadrement ou d'un suivi plus serré de la part de l'entreprise, qui prend parfois la forme d'un jumelage ou d'un mentorat.
- Par le biais d'activités formelles ou informelles, l'employeur encourage ou soutient l'intégration sociale des employés issus de l'immigration.

- L'employeur offre un milieu de travail respectueux de la diversité culturelle et religieuse. Et gère notamment les tensions ou conflits liées aux différences interculturelles ou religieuses.
- Il offre des cours de sensibilisation interculturelle à ses employés.

➤ **En matière de rétention en emploi :**

- Chez certaines entreprises, la sensibilisation des gestionnaires aux risques de discrimination tant au moment de l'évaluation de rendement que de la promotion.
- Le souci pour quelques employeurs d'assurer un véritable accès à la promotion, quitte à assurer un accompagnement spécifique des nouveaux gestionnaires.
- L'existence chez une minorité d'employeurs d'aménagements autour des horaires, jours de travail et congés divers en lien avec la réalité familiale ou les pratiques religieuses de certains employés.
- D'une manière générale, plusieurs des entreprises rencontrées présentent les caractéristiques des « milieux de travail inclusifs ».

➤ **Conciliation des obligations professionnelles et familiales :**

- Un nombre significatif d'entreprises estiment offrir des conditions intéressantes en matière d'horaires et surtout faire preuve de flexibilité dans ce domaine.
- L'employeur est conscient des défis que pose le parcours migratoire à son nouvel employé et l'aide dans une certaine mesure à les relever : dans quelques cas, ce soutien touche à de l'information et des références autour de la grossesse, à la recherche d'une garderie, etc.
- L'existence chez une minorité d'employeurs d'aménagements autour des horaires, jours de travail et congés divers en lien avec la réalité familiale (ex : longueur des congés annuels).

3- Les défis rencontrés par les 28 entreprises : types de défis identifiés et recommandations

➤ **Système d'immigration et main d'œuvre immigrante :**

En ce qui concerne cette catégorie, l'inadéquation entre les compétences des immigrants sélectionnés et les défis des employeurs ne fera l'objet d'aucune recommandation dans ce rapport car ce n'est pas le niveau où se situe cette recherche. Les autres points relatifs à la connaissance de la main d'œuvre immigrante et des organisations la desservant ainsi que celui concernant la surqualification seront intégrés dans les autres catégories et traités ci-dessous.

- Compétences linguistiques
- Reconnaissance des acquis et des compétences (RAC)
- Discrimination systémique dans les entreprises
- Gestion de la diversité culturelle et religieuse
- Conciliation des obligations professionnelles et familiales

Enfin, par ses résultats et ses recommandations, cette recherche doit être considérée comme une contribution permettant au Conseil Emploi Métropole et à ses partenaires de mieux faire aux enjeux démographiques, économiques, sociaux et politiques qui se jouent derrière l'intégration professionnelle des immigrants d'origine maghrébine.

11. L'approche théorique des capitaux de Pierre Bourdieu :

Le capital est un stock de ressources issues du travail, qui peut être accumulé et qui est susceptible de produire de nouveaux flux de revenus.

Le capital est l'un des concepts fondateurs de l'économie politique, notamment avec Adam Smith. La notion a connu un grand succès dans l'ensemble des sciences sociales à partir des années 1960, sous l'influence de théoriciens néoclassiques du capital humain et du capital social (Gary Becker, James Coleman), ainsi que sous celle de Pierre Bourdieu (qui ajoute au capital économique le capital culturel, le capital social et le capital symbolique).

Les types des capitaux :

➤ Capital culturel :

Le capital culturel est l'ensemble des ressources détenues par un individu ou une famille en matière de culture. Ces ressources existent sous différentes formes ou états : biens stockés (ouvrages, disques, etc.) ; habitudes et orientations incorporées ou intériorisées sous la forme de dispositions ; titres scolaires, qualifications dotés d'une certaine valeur sur le marché du travail (diplômes, certificats, etc.).

Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron (*Les Héritiers*, 1964, *La Reproduction*, 1970) sont à l'origine dès les années 1960 du succès de cette notion, aujourd'hui d'usage courant en sociologie de l'éducation et de la culture. Dans les enquêtes sur les inégalités scolaires ou sur les pratiques culturelles, il n'est pas toujours facile de mesurer le capital culturel d'un individu autrement que par des indicateurs approchés comme le niveau ou le type de diplôme qu'il détient. Les pratiques culturelles (lecture, visites culturelles, etc.) sont l'expression d'un capital culturel incorporé. Le capital culturel peut prendre des formes très différentes : il peut, par exemple, être plus tourné vers le monde des choses humaines ou vers le monde naturel (selon les analyses de Gérard Mauger, Claude Poliak, Bernard Pudal, *Histoires de lecteurs*, 1999).

➤ Capital humain :

Le capital humain désigne l'ensemble des compétences de toutes natures acquis par un individu en vue d'en retirer un gain (monétaire) sur le marché du travail. Conçue par des économistes américains (Theodore Schultz, Gary Becker) dans les années 1960, la notion de capital humain vise d'abord à expliquer les différences de productivité observées entre les salariés. Elle permet, par exemple, de rendre compte de la rationalité économique de l'investissement individuel dans le système scolaire. Cette notion est donc avant tout « économique », au sens où le capital notion est donc avant tout « économique », au sens où le

capital notion est donc avant tout « économique », au sens où le capital de rentabilité et peut faire l'objet d'une mesure monétaire.

➤ **Capital social :**

Le capital social désigne les ressources liées aux contacts et aux réseaux relationnels interpersonnels. Cette notion est beaucoup utilisée dans la recherche en sciences sociales aujourd'hui, avec des acceptions diverses. Pour Pierre Bourdieu et James Coleman, il s'agit avant tout d'une ressource individuelle, constituée par les relations personnelles qu'un individu peut mobiliser, par exemple sur le marché du travail. Le capital social permet par exemple d'interpréter des différences d'insertion professionnelle entre deux individus de niveau de diplôme équivalent. Il est lié aux réseaux sociaux, eux-mêmes dépendants de ressources familiales. Dans l'optique proposée par Robert Putnam, auteur d'un article puis d'un ouvrage intitulés *Bowling Alone*, le capital social est lié à l'intensité et à la densité des liens sociaux au sein d'une communauté humaine. Il est donc collectif et peut être accumulé. Il se traduit par la confiance dans les autres et/ou dans les institutions, par l'importance de la réciprocité dans les relations humaines, voire par l'existence de valeurs communes. Les travaux qui se développent, à l'initiative d'organisations internationales (Banque Mondiale, Organisation pour la Coopération et le Développement Économiques), à partir de la deuxième moitié des années 1990, entendent faire jouer au capital social le rôle d'un nouveau facteur de production. L'accumulation de capital social est censée favoriser la croissance économique et la cohésion sociale, etc. La mesure du capital social ainsi défini pose de nombreux problèmes, liés au caractère très élastique de la notion. Putnam et ses émules le mesurent par la participation à des clubs, des associations, des réseaux d'engagement civique ou encore par la confiance que l'on a dans les autres ou les institutions (mesure à l'aide de questionnaires). Ils utilisent principalement des données d'enquêtes d'attitudes.

➤ **Capital symbolique :**

Le capital symbolique (d'un agent, d'une institution, d'un groupe) est la valeur sociale de celui-ci telle qu'elle est perçue par d'autres. Le capital symbolique est donc relatif à celui ou ceux qui perçoivent et à leurs critères d'évaluation. « Se faire un nom », « être connu » ou « reconnu », « être une autorité dans son domaine » témoignent de l'existence et des diverses formes du capital symbolique. Celui-ci renvoie donc à ce que l'on appelle usuellement la notoriété et le prestige. Parler de capital symbolique met en avant la diversité des formes de notoriété et de prestige dans les sociétés différenciées et leur caractère relatif à celui qui perçoit une réalité. La notoriété d'un mathématicien est avant tout « interne » au monde scientifique : elle n'accède à un espace plus large qu'avec l'obtention de distinctions scientifiques plus médiatisées comme la « médaille d'or du CNRS », la « médaille Fields », etc. La notoriété médiatique est une forme du capital symbolique, socialement dominante dans le monde contemporain, en particulier dans le champ politique. Le capital politique, dans

une société où la médiatisation des luttes politiques est importante, implique de plus en plus cette forme de capital symbolique qui est liée au capital médiatique.⁴⁶

11.1 Les formes diverses du capital social :

Bourdieu a forgé le concept de capital social à partir du sens de l'honneur pour souligner la conflictualité qui traverse la collectivité à tous les niveaux, en partant du groupe le plus large (village ou tribu en compétition avec d'autres villages ou tribus) jusqu'au dernier maillon du lignage, puisque la solidarité lignagère n'exclut pas que deux cousins, voire deux frères, soient en compétition. Le capital social est ce qui divise et unit simultanément la société. Il est la forme générale de toute ressource qui permet à quelqu'un d'affirmer une légitimité justifiant une inégalité. Le patron capitaliste donne des ordres à l'ouvrier parce qu'il possède le capital économique légitimant son autorité. L'ingénieur se fait obéir par ses subordonnés parce qu'il possède une qualification (capital scolaire) lui permettant de diriger une équipe sur le lieu de travail. Le curé dirige la messe en raison du capital symbolique que lui prêtent ses ouailles sur la base de leurs croyances.

En effet, les capitaux sociaux ne sont pas tous de même nature. Les uns reposent sur un artifice juridique - la propriété privée -, les autres sont acquis à l'aide d'une formation (ou transmission de savoir), d'autres encore dépendent de croyances, Ils sont tous source d'une légitimité donnant autorité. Sans les distinguer, Bourdieu les prend pour cible en insistant sur l'inégalité et la domination qu'ils génèrent. Il est cependant plus critique des capitaux sociaux de la modernité que ceux de la société traditionnelle. La conviction de Bourdieu est que l'ordre traditionnel est inégalitaire statutairement mais humain socialement, à l'inverse de la modernité égalitaire formellement mais inhumaine politiquement. Selon Bourdieu, la modernité est plus inégalitaire du fait que les capitaux sociaux qu'elle génère divisent plus la société en élargissant la hiérarchie sociale. Le marché produit la pauvreté, le droit crée la délinquance, l'école accroît l'exclusion, etc. Pour éviter la pauvreté, la délinquance, l'exclusion..., il faut que l'individu possède des capitaux sociaux de plus en plus difficiles à acquérir. Il n'est pas donné à n'importe qui, en effet, d'être patron d'une entreprise industrielle, ou banquier, ou PDG d'une société, ou médecin, ou ingénieur... Ces activités sont exercées par les détenteurs des capitaux sociaux respectifs, ce qui signifie que ces métiers sont des statuts réservés à une élite et à ses enfants, et le plus souvent ils sont hérités de génération en génération. Ce sont désormais des vocations liées à des habitus de classe. L'habitus est lui-même un capital social intégré dans le corps par la socialisation et la formation. Les deux notions sont liées dans un processus de subjectivation des rapports sociaux et d'objectivation du monde social.

L'une des formes de capital sur laquelle Bourdieu a beaucoup écrit est le capital culturel, dont la définition est restreinte à une classe déterminée d'objets (photos, décoration, vêtement, mobilier...) et de pratiques (musique, peinture...). Pour lui, la culture n'est pas ce qu'entendent par cette catégorie les anthropologues qui aiment à l'opposer à la nature. Elle serait plutôt le

⁴⁶ Frédéric Lebaron, *La SOCIOLOGIE de A à Z 250 mots pour comprendre*, Ed DUNOD, Paris 2009, www.taymat.org, consulté le 30/04/2019, P22-25.

propre de la classe dominante qui s'en approprie pour se distinguer ; d'où l'inexistence de la culture populaire antagoniste ; il n'existe qu'une culture dominante que les dominés cherchent à imiter. « Parler de culture populaire, c'est parler politique », écrit Bourdieu. Cette approche a suscité des critiques provenant d'anciens collaborateurs qui lui ont reproché d'affirmer que les couches populaires n'ont aucune culture, ce qui contredit le projet d'une sociologie humaniste dont il s'est fait le héraut. Mais cette critique, qui n'est pas sans fondement, prend trop à la lettre les écrits de Bourdieu. C'est une lecture au premier degré qui sous estime le caractère anti-modernité de son œuvre. Nous reviendrons sur cet aspect de la sociologie de Bourdieu dans la dernière partie de cette communication.

Partant de là, la problématique du capital culturel fonde la sociologie de la distinction, en conjonction avec l'économie des biens symboliques, enjeu d'une compétition farouche. Se distinguer, c'est montrer que l'on possède un capital social, investi, sous forme de traits à exhiber, pour être fructifié afin de rapporter des « plus-values symboliques » destinées à l'augmenter. Dans le village kabyle cependant, les capitaux sociaux ne sont pas aussi rares et aussi diversifiés que dans la société capitaliste. Le capital social le plus recherché est l'honneur, dont est doté chaque individu à sa naissance.⁴⁷

12. Les difficultés rencontrées :

Comme tous les chercheurs débutants qui rencontrent des obstacles et des difficultés qui entravent la réalisation de leurs recherches, on a rencontré quelques difficultés y compris :

- Le manque des ouvrages au niveau de la bibliothèque qui est dû au manque des travaux sur notre thème de recherche.
- Le manque de l'expérience sur le terrain.
- Le refus d'effectuer des entretiens en parallèle avec le questionnaire.

⁴⁷ Lahouari Addi, Pierre Bourdieu revisité la notion de capital social, Paris 2004, www.halshs.archives-ouvertes.fr , consulté le 30/04/2019, p 4, 5.

Chapitre II
Cadre théorique de la
recherche

Section I : La gestion des ressources humaines

1-Définition de la GRH :

P. Roussel 2 en donne la définition suivante : « La G.R.H est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »¹

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. Les activités en question sont le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la mobilité et la gestion des carrières, la formation, la négociation collective...²

2- L'évolution de la GRH³

Pour comprendre la situation de la GRH au sein de l'entreprise, il est important de rappeler les étapes qui ont marqué l'évolution de son champ d'action : dans les pratiques actuelles se retrouvent les traces des expériences accumulées au cours des dernières décennies. Il est ainsi admis que la première étape de cette évolution, environ jusqu'aux années 60 en France, se caractérise par une focalisation de ce qui est alors appelé « Gestion du Personnel » sur l'administration du personnel et le respect de la discipline.

Il n'était pas étonnant de voir à l'époque d'anciens militaires occuper la fonction de chef du personnel dans un contexte où le modèle taylorien était encore dominant, aussi bien dans les entreprises industrielles que dans celles du secteur tertiaire.

Vient ensuite une deuxième étape où la prise en compte des contraintes externes, principalement juridiques, conduit les entreprises à mettre des juristes à la tête des directions du personnel. Leur mission principale est de veiller à ce que les réglementations du travail, de plus en plus contraignantes, soient respectées, notamment sur la durée du travail, les conditions d'hygiène et de sécurité et la formation avec, par exemple, la loi de 1971 obligeant pour la première fois les entreprises à prévoir un budget spécifique pour le développement de leurs collaborateurs.

La troisième étape, des années 70 jusqu'aux années 80, marque un tournant pour la gestion du personnel qui devient beaucoup plus qualitative, avec l'arrivée de psychosociologues à la tête des fonctions ressources humaines. C'est la grande époque des séminaires de motivation et la remise en cause progressive du modèle taylorien, observée particulièrement en Europe du Nord. Ce souci de l'humain se traduit par un changement de

¹ Maxime MORENO, Sous-module de base « Gestion des Ressources Humaines », 2008, www.foad-mooc.auf.org, consulté le 03/04/2019, p5.

² Cadin, Guérin, Pigeure, Pralong, Gestion des ressources humaines pratiques et éléments de théorie, Ed DUNOD, 4^{ème} Edition, Paris 2012, P5.

³ Charles-Henri Besseyre des Horts, RH au quotidien 100 fiches, Ed DUNOD, 2^{ème} Edition, www.pratiques-rh-au-quotidien.com, consulté le 03/04/2019, p2-4.

nom de « Direction du Personnel » en « Direction des Relations Humaines » mettant l'accent sur l'importance du passage du quantitatif au qualitatif. Certaines entreprises, comme Danone, élaborent un modèle équilibré de développement en insistant sur l'importance d'un projet liant l'économique et le social. C'est cette même entreprise qui a conservé longtemps l'appellation de « Direction Générale des Relations Humaines » pour désigner la DGRH.

La quatrième étape, à partir des années 80, est celle de l'émergence de la Gestion des Ressources Humaines en tant que champ autonome de gestion développant sa propre expertise scientifique et s'appuyant sur des pratiques professionnelles de plus en plus reconnues. C'est à cette époque qu'apparaissent les premiers ouvrages fondateurs et que se développent les formations spécialisées avec la création de nombreux parcours diplômant à l'université et dans les écoles de gestion (DESS, Mastères...). Par ailleurs, la mutation profonde des systèmes d'information, avec notamment la généralisation des micro-ordinateurs, permet alors aux responsables RH de commencer à disposer d'outils d'aide à la décision comparables à ceux dont disposent déjà leurs homologues dans les domaines de la finance ou du marketing. Aujourd'hui, l'importance cruciale des systèmes d'information RH (SIRH) se voit renforcée avec la croissance exponentielle d'Internet qui permet un partage de la GRH avec les managers et les collaborateurs.

Une cinquième étape se situe dans les années 90 avec la volonté affirmée des DRH d'acquiescer un rôle stratégique qui dépasse la simple mise en œuvre de la stratégie. Mais cette volonté est bien souvent contrecarrée par les effets d'une crise qui place les DRH en position de simples exécutants des décisions de restructuration, une position très éloignée du rôle stratégique qu'ils rêvaient d'avoir au début des années 90. En dépit de cette situation, l'une des caractéristiques de l'évolution de la GRH durant cette période est son ouverture progressive aux autres enjeux de l'entreprise (économiques, techniques, politiques...) accompagnée du partage des responsabilités avec l'ensemble des managers et une transformation de la légitimité des responsables RH qui reçoivent l'appellation de « partenaires d'affaires » (business Partner), de plus en plus utilisée au début des années 2000.

La sixième étape est marquée par l'impact sur la GRH de changements importants de l'environnement des entreprises depuis le début des années 2000 avec, entre autres : la montée des exigences des parties prenantes notamment en matière d'environnement et de responsabilité sociale, l'explosion des nouvelles technologies, en particulier celles d'Internet et des outils nomades, l'impact de la révolution digitale, la globalisation des activités avec une part croissante prise par les marchés extérieurs. Face à de tels bouleversements, la GRH évolue avec la prise en compte progressive de la disparition des frontières traditionnelles (géographiques, temporelles, statutaires...) de l'entreprise. Elle laisse la place à davantage d'innovation dans des pratiques qui n'étaient pas imaginables il y a seulement quelques années avec, par exemple, les efforts déployés pour améliorer la marque employeur et la gestion de la diversité. Plus récemment encore, la GRH est appelée à se rapprocher des personnes en créant les conditions d'une autonomie véritable, devenant ainsi une fonction incubatrice de nouvelles idées business.

3. Présentation de la fonction recrutement

3.1. La fonction recrutement au sein de la Gestion des Ressources Humaines :

On peut définir le recrutement par un processus par lequel un individu devient membre d'un groupe et accède à une communauté de travail. Toutefois, dans une entreprise, la fonction recrutement ne se limite pas à cette simple définition. La fonction recrutement a une grande importance au sein des organisations de part les nombreuses missions de cette dernière et les différents liens avec les autres fonctions de la Gestion des Ressources Humaines (GRH).

3.2. Principales missions du recrutement :

L'un des principaux objectifs du recrutement est de fournir à l'entreprise le plus grand nombre possible de candidats qualifiés, parmi lesquels celui-ci fera son choix. Le recrutement va donc déterminer le succès des programmes d'embauche au sein d'une organisation.

Le recrutement a également des objectifs spécifiques, parmi lesquels on peut citer la détermination des besoins actuels et futurs de l'entreprise en matière de recrutement grâce à une collaboration avec les responsables de la planification des ressources humaines et les personnes chargées de l'analyse des postes. Cette mission témoigne des liens existants avec les autres fonctions de la GRH, liens qui seront évoqués plus longuement plus loin.

Le recrutement se doit aussi d'assurer le succès du processus de sélection en réduisant le nombre de candidats sous qualifiés ou sur qualifiés. La fonction a donc aussi pour objectif d'augmenter la réserve de candidats pour les postes à pourvoir en minimisant autant que possible les coûts à engager pour l'entreprise.

Pour résumer, on peut dire que la fonction recrutement a pour mission d'augmenter l'efficacité organisationnelle à court terme et à long terme de l'entreprise en trouvant les meilleurs candidats possibles pour les postes à pourvoir. Mais cette mission n'est réalisable que grâce à un lien étroit avec les autres fonctions de la GRH.

3.3. Les liens avec les autres fonctions de GRH ⁴

Du fait de l'étendue du rôle de la fonction recrutement, et de son caractère primordial, les personnes en charge du recrutement doivent collaborer avec d'autres services des Ressources Humaines.

- Le recrutement et la planification stratégique des Ressources Humaines :

Le recrutement est étroitement lié à cette fonction. La planification s'occupe entre autres de déterminer l'ensemble des objectifs organisationnels, de préciser quels sont les besoins de l'entreprise en termes d'emploi. Le lien réside dans le fait que les programmes de recrutement sont élaborés en étroite collaboration avec les activités de planification afin de déterminer quand et combien de personnes il faut recruter.

- Le recrutement et la gestion prévisionnelle des effectifs :

⁴ Mme Neveu, MSG II, Gestion des Ressources Humaines Le recrutement, 2002-2003, www.garfield576free.fr, consulté le 27/03/2019, P3, 4.

Cette fonction est chargée d'élaborer les prévisions de départs des salariés qui pourraient intervenir sur une période de 5 à 10 ans. Cette gestion prévisionnelle va travailler avec le service de recrutement pour lui indiquer quels seront les programmes de recrutement qui devront être envisagés à plus ou moins long terme.

- Le recrutement et la formation :

La formation est souvent une étape essentielle qui suit le recrutement. Elle représente l'ensemble des activités d'apprentissage visant à permettre aux salariés d'améliorer leurs connaissances, leurs habiletés et leurs attitudes pour augmenter leur capacité à accomplir les tâches qui leur sont demandées.

- Le recrutement et la gestion des carrières :

Une politique de recrutement cohérente contribue efficacement à la planification des carrières des candidats qui seront embauchés.

4. Les autres fonctions du recrutement (les théories) :

A force d'insister sur les rôles de sélection et d'évaluation du recrutement, on en vient à oublier qu'il comporte bien d'autres fonctions sociales qui peuvent finir par prendre le pas sur les premiers. Réduire le recrutement à ses seules fonctions explicites expose en profondeur. On trouvera là encore matière à relativiser la question de l'efficacité des techniques de sélection et leurs poids et rôle dans l'ensemble du processus.

4.1.1 L'ethnologie et la sociologie interactionniste :

La première de ces fonctions est avant tout d'ordre symbolique : le recrutement a un sens, et signification au sein de la société qui dépasse largement celle dont les acteurs eux-mêmes sont conscients. Deux approches vont nous permettre de rendre compte de cette fonction.

4.1.2 L'ethnologie :

L'ethnologie tend aujourd'hui à se rapprocher de la sociologie en ce sens qu'au lieu de se consacrer uniquement aux sociétés exotiques, elle développe désormais une approche socio-anthropologique des sociétés industrielles, notamment dans les univers du travail qui constituent l'une des marques fondamentales de telles sociétés. Centrée sur l'étude « des apports symbolique, des rituels professionnels, des sociabilités a-productives », elle cherche à étudier avec la distanciation propre à la discipline anthropologique un champ longtemps ignoré, celui des « quotidiennetés ». On entend par là l'ensemble des phénomènes se déroulant concrètement sur les lieux de production, mais aussi dans l'ensemble des lieux sociaux propres au monde moderne (par exemple les villes et leurs banlieues). Dans cette optique de recherche, le recrutement apparaît sous un tout autre jour que celui sous lequel nous l'avons considéré jusqu'alors. En effet, s'intéressant en particulier aux rites, la socio-anthropologie va plutôt considérer cette pratique comme relevant des rites de passage, ainsi définis par le célèbre anthropologue et folkloriste A. Van Gennep (1873-1957) : « les rites ou cérémonies de passage sont ceux qui accompagnent tout changement de place, de situation sociale et d'âge »⁵.

⁵ Cadin, Guérin, Pigeys, Pralong, op.cit p386-387.

Ils appliquent de façon immuable trois moments successifs : la séparation du statut antérieur, l'attente ou la marge (phase « liminale » où l'on se trouve en quelque sorte « sur le seuil »), et enfin l'agrégation dans la nouvelle situation sociale. Omniprésents et le plus souvent marqués par le sacré et la religiosité dans les sociétés dite primitives et dans notre propre passé, ils n'ont pas disparu, comme pourraient le laisser croire les apparences et la revendication permanente de modernité et de fluidité sociale de notre propre civilisation. Ils ont seulement changé de forme : désacralisés⁶ moins présents et visibles, ils sont toujours là, au cœur même de l'entreprise, qui est pourtant le lieu où l'on s'attendrait le moins à les trouver.

La phase liminale est celle qui nous intéresse ici : elle recouvre non seulement le processus de sélection (qui peu, rappelons-le, durer plusieurs mois), mais aussi la période d'intégration dans l'entreprise, elle aussi très variable dans la durée et précédant l'admission définitive dans le groupe social et dans l'organisation que constitue l'entreprise. L'intégration est aussi bien celle que tente d'assurer formellement l'organisation grâce aux divers outils disponibles que celle qui est prise en charge par les collègues du nouvel embauché. Cette dernière correspond à une véritable phase de socialisation par le groupe durant laquelle les réactions de l'impétrant aux épreuves, vexations, brimades, plaisanteries ou offres de soutien sont épiées afin de savoir s'il est « digne » d'être finalement intégré par la communauté. Ainsi, même si l'on ne parle pas ici de moments aussi importants que la naissance, la sortie de l'enfance ou la mort, « l'engagement dans le monde du travail ne se fait pas sans épreuves. Y sont convoqués d'une part les connaissances indiscutables des 'passeurs', des sommités professionnelles, des grands prêtres des disciplines concernées, 'chamans' ayant l'autorité de sanctionner les candidatures et d'autre part l'impétrant, le novice, le non-initié butant contre les tests et contre les mises à l'essai. Ce dernier doit montrer ses capacités à franchir le seuil, le passage, l'enceinte du travail, ce cercle qui le tenait à distance des initiés, des 'professionnels' »⁷.

4.1.3 Les principes de la sociologie interactionniste :

Une autre façon d'explorer la dimension « ritualisée » (mais dans un tout autre sens que dans ce qui précède) du recrutement est, à la manière d'E. Goffman, de le considérer comme une situation de représentation, au sens théâtral du terme. On pourra d'ailleurs la retrouver lorsque l'on parlera de l'entretien d'appréciation.

Cette approche, qu'il ne saurait être question de résumer ici tant elle est riche, insiste sur l'idée selon laquelle le monde est un théâtre, d'où le nom qui lui est parfois donné par Goffman lui-même d'« approche dramaturgique » susceptible de compléter les perspectives techniques, politique, structurale et culturelle des organisations. Chaque individu, dans les interactions de face-à-face qu'il partage avec les autres, « se met en scène » à l'instar d'un véritable acteur en vue de contrôler qu'il produit vis-à-vis de son « public » (le public étant généralement tout simplement l'interlocuteur, le partenaire de la représentation). La métaphore théâtrale est filée de façon complète par E. Goffman (son vocabulaire conceptuel est tout entier emprunté à celui du théâtre : représentation, rôle, décor, coulisses, etc.), non pas

⁶ Ibid, p 387.

⁷ Ibid.

insister sur la duplicité des interactions sociales, mais pour mettre en évidence le caractère inévitablement construit des interactions au sein des organisations.

En effet, l'entreprise, en fonction de la place et du statut qu'un individu doit y occuper, en fonction des comportements qu'elle valorise, en fonction des tâches et responsabilités qu'elle veut lui confier, attend, à travers ses différents membres ou ce qu'elle a mandatés (les recruteurs), que cet individu agisse « de façon à donner, intentionnellement ou non, une expression de lui-même, et les autres à leur tour doivent en retirer une certaine impression ». Chaque institution (une entreprise, un asile d'aliénés, une armée, une congrégation religieuse) va ainsi autoriser ou prohiber, prescrire de façon lâche ou au contraire rigide un certain rôle à ses membres ou à ceux qui veulent le devenir. En d'autres termes, au cours des « représentations » qu'il va donner, l'individu va adopter des « rôles » différents en fonction de ses divers interlocuteurs et des « décors » où se déroule la représentation afin de leur donner une « impression » (justifiée ou non, cynique ou pas) de lui-même et de la situation.

Ces rôles nécessitent à la fois une façade, c'est-à-dire un « décor », des attitudes, des vêtements, des accessoires adaptés au rôle, et une « réalisation dramatique » proprement dite, c'est-à-dire un « jeu » pendant l'interaction. De même, chaque représentation comporte certes une « région antérieure », à savoir le lieu, le décor ou ce joue la représentation, dans laquelle valent des règles précises de bienséance (les normes instrumentales et morales d'un tour de bureaux ne sont pas les mêmes que dans une fonderie et, dans chaque bureau, les règles changent). Mais elle comprend aussi nécessairement une « région postérieure » ou des « coulisses » où sont visibles les secrets essentiels d'un spectacle et auxquels le public n'a pas accès : c'est le lieu où chacun peut abandonner son rôle (façade et réalisation dramatique), le répéter sa mise en scène, où on lui fournit ses accessoires, où il apprend à tenir son rôle ou à s'en reposer (c'est par exemple la cuisine dans un restaurant de grand luxe, le hors-champ sur un plateau de télévision, un bureau privatif dans un service...

Parmi ces rôles sont particulièrement intéressants ceux que Goffman nomme routines ou social rôles : il s'agit de modèles d'action préétablis développés au cours d'une représentation et qui, répétés pour un même public en différentes occasions, instaurent un rapport social tout autant que des modes de socialisation. Le social rôle est défini comme « l'actualisation de droits et devoirs attachés à un statut donné »⁸.

Il « recouvre un ou plusieurs rôles... l'acteur peut présenter chacun des ces rôles, dans toute une série d'occasions, à des publics du même type ou bien à un seul public constitué par les mêmes personnes »⁹. Il peut en venir à s'institutionnaliser et à créer chez le public des attentes stéréotypées et des réactions adaptées à une « représentation collective », c'est-à-dire à l'actualisation de part et d'autre de rôles parfaitement adaptés, cohérent les uns par rapport aux autres (ce qu'on appelle alors une « équipe de représentation ») : ainsi le juge et l'accusé, le médecin et le malade, le supérieur et le subordonné, le recruteur et le candidat peuvent ils fort bien constituer des équipes de représentation parfaitement stabilisées et institutionnalisées, dont les membres coopèrent à la mise en scène d'une routine particulière.

⁸ Cadin, Guérin, Pigeyre, Pralong, op.cit P391-393.

⁹Ibid.

4.1.4 Application au recrutement :

Le recrutement, et plus particulièrement l'entretien, peut comme toute situation d'interaction de face-à-face être analysé comme une mise en scène de soi et être interprété à la lumière de la conception d'E. Goffman. Un tel éclairage permet d'illustrer nombre d'éléments fréquemment rencontrés dans les situations de recrutement. Car la notion de « représentation » s'applique parfaitement. En effet, il y a nécessairement construction, à cette occasion, de rôles sociaux. Le candidat, lui, vient avant tout là pour se vendre et, pour ce faire, il agit principalement en fonction de ce qu'il pense que l'on attend (en général ou dans cette entreprise donnée) d'un « bon » candidat au type de poste pour lequel il postule.

En fait, il se conforme à ce que l'on appelle une « attente de rôle ». Il adopte les comportements qu'il pense, parfois à tort, être ceux que son interlocuteur valorise, se fiant ainsi à ses lectures, à la réputation de l'entreprise, à ce qu'on l'on connaît des entreprises de sa taille (par exemple, les PME et la nécessaire autonomie ou recherche de responsabilités dont il faudrait y faire preuve) ou de son secteur (par exemple, le BTP et sa culture « virile », la grande distribution et sa demande de totale disponibilité horaire). Il peut également adapter ses comportements selon la position hiérarchique de son interlocuteur, se faisant plus volontiers technicien dans son langage vis-à-vis de la future supérieure hiérarchique et plus introspectif à l'égard du représentant de la direction des ressources humaines.

En d'autres termes, désireux d'être embauché, le candidat est très souvent amené à se mettre en scène d'une façon plus ou moins éloignée de ce qu'il est, adoptant parfois des rôles de composition n'ayant rien à voir avec ses tendances personnelles réelles. Parfaitement compréhensible, une telle façon d'agir est aussi très dangereuse. Car un même individu n'est pas apte à jouer tous les rôles : si le dynamisme de la commerciale ne fait pas partie de ses attributs, il aura particulièrement du mal à être crédible dans un tel rôle et sera très mal à l'aise pour le jouer. En outre, certains candidats en viennent, enfermés dans le rôle qu'ils pensent devoir jouer pour se mettre en valeur, à ne plus mettre en avant leurs qualités réelles, ne jouant plus que sur certaines facettes (réelles ou fictives) de leur personnalité qui n'intéressent pas nécessairement le recruteur. De plus, à long terme, une telle attitude peut se révéler désastreuse en cas de succès : l'individu recruté sur la base de qualités qu'il a réussies à vendre au cours des diverses représentations qu'il a jouées face aux recruteurs aura du mal, si elles ne sont pas réellement siennes, à les mettre en pratique une fois en poste. D'où un risque de rejet par une entreprise ou un supérieur hiérarchique déçu de la réalité qu'il découvre derrière une façade trop brillante.

Enfin, passer sans arrêt d'un rôle à l'autre, c'est-à-dire se conformer sans cesse à des attentes de rôles parfois imaginées de toutes pièces, peut être dangereux pour le candidat lui-même qui, tel un acteur surmené, risque de ne plus trop bien savoir quelles sont les qualités sur lesquelles il peut réellement s'appuyer. Le risque est alors une perte de confiance en soi ou une sorte d'aliénation où l'on n'existe plus qu'à travers le regard et le jugement d'autrui (le recrutement est déjà suffisamment agressif et déstructurant pour la responsabilité sans qu'il soit besoin de compliquer encore la situation). C'est pour toutes ces raisons que les conseillers en recrutement ne cessent d'insister auprès des candidats en leur disant : « soyez vous-mêmes », « restez authentiques ». Apparemment oiseux et facile à tenir pour qui ne se trouve pas à la place du candidat, ce conseil est peut-être le seul qui vaille dans le domaine de recrutement : facteurs de déception future, d'illusion, de perte de soi ou tout simplement

d'erreur d'appréciation sur la chance que l'on a de pouvoir réussir dans un emploi, les rôles sociaux par trop différents de la réalité ne sont positifs qu'à très court terme. Comme on a déjà pu le voir à propos de la dimension ritualisée du recrutement, les recruteurs eux aussi jouent des rôles plus ou moins marqués en fonction de l'image qu'ils se font de la « bonne » attitude à avoir de la « bonne » façon de mener un entretien. C'est notamment le cas des membres de hiérarchie dont le recrutement n'est pas le métier. Certains s'imaginent qu'il faut absolument agresser le candidat pour l'amener à se révéler ; d'autres jouent des rôles de psychologues, de conseillers, de professionnels pointus, etc. De même, l'entretien de recrutement peut être l'occasion de chercher à séduire le candidat que l'on souhaiterait embaucher, afin de lui donner envie de venir dans l'entreprise. Là encore, il ne s'agit pas d'être plus soucieux de jouer correctement un rôle que de vraiment chercher à apprendre quelque chose de la personnalité qui se trouve en face. En outre, les effets à long terme des rôles de séduction peuvent se révéler tout aussi désastreux que dans le cas du candidat : un salarié déçu par ce qu'il découvre après son embauche sera au mieux démotivé, ou pire en recherche d'un autre emploi.

Ensuite, l'entretien de recrutement est bien une scène sur laquelle on a tendance à accorder (que ce soit du côté des candidats ou dans les entreprises) une énorme importance au décor, aux accessoires (vestimentaires et autres), aux éléments de mise en scène (accueil, déroulement des différentes étapes) en vue de créer un climat et de rendre crédibles les rôles joués. Là encore, ces éléments sont à la fois nécessaires et dangereux. Nécessaires parce qu'on sait qu'ils sont autant de facteurs à travers lesquels l'autre va « juger ». Une entreprise qui reçoit les candidats dans des locaux sales, sans aucun égard et de façon expéditive, sera nécessairement moins attractive. De même, un candidat mal habillé, qui porte ses affaires dans une vieille chemise cartonnée et qui ne manifeste aucun intérêt pour l'entreprise sera spontanément moins crédible qu'un autre. Dangereux car eux aussi sont créateurs d'illusion, d'images pas nécessairement faciles à assumer sur le long terme.

Enfin, la situation d'entretien de recrutement, comme toute représentation, génère du trac de la part des acteurs. Le fait de se retrancher derrière un rôle (qu'il s'agisse d'une routine instituée par une longue habitude des entretiens de sélection ou d'un rôle créé pour la circonstance) peut également avoir pour but d'aider l'acteur à dépasser ce trac, ce qui reste en tout état de cause très difficile à évaluer. Cela peut d'ailleurs aider l'autre à mieux gérer son propre rôle. Par exemple, un recruteur qui se comporterait de façon vraiment trop conviviale serait plus déstabilisant qu'autre chose pour les candidats en face de lui : le rôle social permet donc aussi de créer une situation suffisamment conforme à ce que le candidat attend pour ne pas qu'il soit déstabilisé.

4.2.1. Reproduction Sociale et Formation des Elites :

Avec les approches insistant sur la dimension ritualisée du recrutement, nous avons notamment pu voir que le recrutement était plus long qu'on ne le croit habituellement en ce sens qu'il s'achève souvent bien après que ses phases « techniques » soient terminées. D'autres approches, plus sociologiques celles-là, insistent sur le fait que le processus de sélection ne commence pas, loin s'en faut, lorsque l'entreprise se met à la recherche d'un futur salarié : il débute en réalité bien avant et beaucoup de choses sont déjà jouées avant même que la sélection officielle n'ait démarré.

4.2.2. La reproduction sociale selon P. Bourdieu :

P. Bourdieu, dans le cadre d'une pensée des structures de la société bien plus large que l'entreprise, s'attache à montrer combien les structures sociales (ou plus exactement l'espace social, à savoir le système organisé de positions sociales qui se définissent les unes par rapport aux autres) ont tendance à la reproduction sociale.

En effet, étudiant en particulier les grandes écoles en France (Bourdieu, 1989), il constate une forte homologie structurale entre l'espace social et l'espace des institutions d'enseignement supérieur. En d'autres termes, les tensions qui animent ces deux espaces sont les mêmes et, surtout, on retrouve les mêmes classes ou fractions de classes en position dominante dans le champ du pouvoir et dans les meilleures écoles. Ce qui signifie « une correspondance... à peu près parfaite...entre les positions occupées par les différentes catégories socioprofessionnelles dans l'espace social... et les positions originaires des élèves des écoles du pouvoir »¹⁰.

Ces écoles font donc partie intégrante des stratégies de reproduction par lesquelles les « dominants » tendent à persévérer dans leur être », c'est-à-dire à essayer de conserver ou améliorer leur position dans l'espace social. Ils y investissent d'autant plus qu'ils ont des profits importants à attendre de ce « placement » qu'ils font. Or, dans les grandes entreprises, « l'école – sous la forme de la grande école – et le corps, groupe social que l'école produit en apparence ex nihilo et, en fait, à partir de propriétés elles aussi liées à la famille, prennent la place de la famille et de la parenté, la cooptation des condisciples sur la base des solidarités d'école et de corps jouant le rôle qui revient au népotisme dans les entreprises qui ont le privilège de la transmissibilité des privilèges »¹¹.

Cela signifie que l'accession aux positions dominantes dans ces entreprises passe majoritairement par le fait ou non une scolarité dans les plus prestigieuses des grandes écoles (donc par ce que P. Bourdieu appelle un mode de reproduction « à composante scolaire ») : les compétences effectives ou les qualités que l'on peut saisir à travers les méthodes de sélection classiques n'ont pas grand-chose à voir avec ce processus de défense de position de domination par certaines fractions de la société. Les jeux sont en quelques sortes faites d'avance dans la mesure où n'entrent dans ces écoles – voies d'accès privilégiés au pouvoir – qui savent « reconnaître les leurs »¹² que les rejetons de familles elle-même proches des sphères du pouvoir.

En fait, l'institution scolaire est plus généralement pour cet auteur bien plus qu'une « entreprise rationnelle de formation sanctionnant par des brevets de qualification technique l'acquisition de compétences multiples et spécialisées ». Elle est aussi « une instance de consécration, qui à travers la reproduction des compétences techniques exigées par la division technique du travail, contribue, pour une part sans cesse croissante, à la reproduction des compétences sociales, c'est-à-dire des capacités légalement reconnues d'exercer des pouvoirs

¹⁰Pierre Bourdieu, op.cit, P395, 396.

¹¹Ibid, P 396.

¹² Ibid, P 198-200.

... ». Elle est donc avant tout un instrument servant à officialiser, à instituer une distribution des pouvoirs qui, sans elle, apparaîtrait comme arbitraire et non fondée.

Car l'école (et en particulier la grande école en France) est aussi un pourvoyeur de capitaux, c'est-à-dire de ressources que les individus auront à leur disposition et seront à même de les aider à mener à bien leurs stratégies. Il peut s'agir de capital social puisque ces écoles donnent accès au monde des décideurs, constituent elles-mêmes des réseaux de solidarités qui facilitent les entrées dans les entreprises et les processus de cooptation, permettent d'accéder à l'information sur les postes qui se créent dans les firmes. De même, elles permettent d'acquérir un capital culturel en phase avec celui des décideurs des entreprises, issus des mêmes milieux, ayant fréquenté les mêmes endroits, parlant le même langage, pratiquant les mêmes activités, formés aux mêmes réflexes intellectuels, les sortants de ces écoles ont tout en commun avec ceux qui sont amenés à décider de leur entrée ou leur ascension dans une organisation. Bien entendu, le premier de ces capitaux culturels – fortement valorisé aujourd'hui – est le diplôme lui-même, que P. Bourdieu regarde également comme une forme d'achèvement apporté au rite d'institution qu'est le parcours menant de la prépa à la sortie de l'école.

Dans une telle optique, on ne peut qu'être amené à relativiser l'importance des techniques de sélection dans le recrutement : elles ne semblent pas concerner directement ces élites ou, tout au moins, ne servent qu'à départager entre eux des candidats pour leur grande majorité sélectionnés à l'intérieur de ces viviers très restreints.

4.2.3. Les modèles nationaux de constitution des élites :

Une approche relativement similaire est adoptée par des chercheurs tels que M. Bauer et B. Bertin-Mourot (1992, 1993) ou, plus récemment, M. de Saint-Martin (2005) et F. Garçon (2011). Comparant les modes structurels d'accès aux fonctions de direction générale dans les deux cents plus grandes entreprises françaises et allemandes, les deux premiers ont établi le tableau comparatif restitué de façon simplifiée.

Ce tableau montre à la fois la forte présence des diplômés et de l'Etat dans le système français de production des élites, présence qui tend même à se renforcer puisque, en 1993, 47 % des dirigeants français disposaient avant tout d'ajout- Etat contre seulement 41 % en 1985¹³. Même si la situation évolue lentement, notamment au profit et à la faveur d'une internationalisation des équipes dirigeantes (Roussillon, Bournois, 1999, 2000 et 2000b), le rôle de l'Etat semble être très important dans la constitution de ces élites et il constitue bel et bien une particularité française, ne serait-ce qu'à travers la porosité existant le paradoxe d'un Etat français dont les élites politiques et administratives n'en sont pas issues de son propre système et ne cherchent pas à s'y reproduire socialement : « Maltraitée, l'Université Française l'est donc car les élites politiques et administratives n'en sont pas issues... et on fait le nécessaire pour que leurs progénitures y échappent. Ainsi, s'est institué et se perpétue l'apartheid français entre université et grandes écoles. Eplucher aujourd'hui le trombinoscope du personnel politique et administratives français, y compris celui qui préside aux destinées des universités, revient à feuilleter l'annuaire des anciens élèves de l'Ecole polytechnique, de Sciences Po, de L'ENS et de L'ENA, à quoi s'ajoute, depuis deux décennies et comme

¹³ Ibid, p 397.

formation complémentaire, le diplôme d'une des trois écoles de commerce en tête des palmarès. Depuis la maternelle, les parents, ceux tout au moins qui sont initié ... affutent des stratégies scolaires pour que leurs rejetons intègrent ces établissements. »¹⁴ .

Mais surtout, ce tableau met en évidence les limites de la gestion des ressources humaines et de ses techniques face à un problème tel que celui de la constitution des élites en France :

« (. . .) Revenons sur la responsabilité des DRH dans la pérennité du système. Pendant longtemps, ils ont mis en place des dispositifs de gestion des carrières des cadres et des cadres supérieurs sans se donner comme objectif véritable d'aller jusqu'au sommet. En n'allant pas jusqu'au sommet, ils décrédibilisent leur système. Cela ne sert à rien de faire de l'évolution des performances si on commence par le bas. Ce type de dispositifs se transforment en gadgets et n'apparaissent pas comme les véritables instruments de production de l'autorité légitime. »¹⁵

Tableau : comparaison France-Allemagne dans l'accession aux postes de direction des plus grandes entreprises ¹⁶

France	Allemagne
<ul style="list-style-type: none"> . 73 % De dirigeants diplômés d'une grande école et 56 % issues de trois écoles (ENA, X, HEC). . 17 % d'autodidactes. . 4 % venant d'universités Françaises et 6 % d'universités étrangères. 	<ul style="list-style-type: none"> . Origine très diversifiée. . Forte proportion de diplômés, mais...environ 25 % ayant débuté par l'apprentissage.
<ul style="list-style-type: none"> . Production des élites sous-traitée au capital et à l'Etat (grands corps). 	<ul style="list-style-type: none"> . Autoproduction de leur élite par les entreprises.
<ul style="list-style-type: none"> . 30 % de « montagnards » (ayant commencé leur carrière à un niveau ingénieur ou inférieur) dont 7 % dans l'entreprise dirigée. 	<ul style="list-style-type: none"> . 70 % de « montagnards » dont 32% dans l'entreprise de dirigée.
<ul style="list-style-type: none"> . Mauvaise connaissance générale du fonctionnement de base de l'entreprise, difficulté à motiver, tendance au développement externe. 	<ul style="list-style-type: none"> . Bonne connaissance générale du fonctionnement de base de l'entreprise, forte motivation de l'encadrement, tendance au développement interne.
<ul style="list-style-type: none"> . 36 % de « catapultés » arrivés directement à la DG. 	<ul style="list-style-type: none"> . 16 % de catapultés ».
<ul style="list-style-type: none"> . prédominance de l'atout-Etat et de l'atout-capital (dirigeants détectés dans les milieux de l'Etat ou par leur proximité aux détenteurs de capitaux) : 44,5 % et 33,6 %. 	<ul style="list-style-type: none"> . prédominance de l'atout-carrière (dirigeants détectés du coté de l'entreprise) : 65,5 %.

Cette construction des élites est en fait produite à l'extérieur de l'entreprise et hors de la seule logique de la gestion des ressources humaines qui, dans ce cas, doit tenir compte des

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Ibid, P 397-398.

¹⁶ Ibid, p 398.

contraintes qui lui viennent de l' « espace social » faute d'être capable de les modifier. Cette règle quant à l'origine externe des dirigeants semble jouer en France un rôle très important et « elle explique (. . .) la démission des DRH en ce qui concerne la détection des futurs dirigeants car elle obéit à une autre logique que la leur ». Toutefois, le modèle allemand, s'il est plus équitable d'un strict point de vue scolaire, n'est pas plus égalitaire : en l'absence d'un système analogue à celui des grandes écoles en France, les élites managériales se recrutent dans les classes dominantes sur la base de critères de personnalité qui favorisent les membres de cette élite sociale. Ainsi, H. Joly résume-t-il les travaux de M. Hartman qui, loin de conclure à une démocratisation progressive de la construction des élites managériales allemandes, entrevoit au contraire la fermeture accrue :

« Il en arrive à la conclusion que l'élitisme scolaire moindre du pluralisme universitaire allemand par rapport à celui des grandes écoles et des grands corps en France débouche sur des résultats étonnamment semblables en matière de fermeture sociale : la plus grande diversité des parcours scolaires des dirigeants allemands ne profite guère aux enfants des classes populaires et moyennes, une sélection plus sévère s'opérant ensuite en entreprise.

Les critères de sélection adoptés dans les carrières – allure souveraine, bonne culture générale, savoir-faire relationnel, vision de la vie optimiste et entrepreneuriale – favorisent les enfants de milieux favorisés. L'habitus de classe spécifique jouerait finalement le même rôle en Allemagne qu'en France, malgré l'absence des formes d'institutionnalisation du capital culturel caractéristiques du système français. Les conclusions apparaissent d'un pessimisme inéluctable, dans la mesure où il est présupposé que les entreprises retiennent des critères qui ne peuvent être que largement hérités dans la sélection de leurs élites. »¹⁷

D'un point de vue plus sociétal, puisque « l'oxymore bien français »¹⁸ que constituent les grandes écoles semble perdurer et même attirer de plus en plus d'élèves, des tentatives ont été effectuées pour prendre autrement le problème et « démocratiser » le système des grandes écoles en l'ouvrant à des étudiants issus d'autres couches sociales et d'autres zones géographiques (Schmaling, 2009). Par exemple, les « conventions éducation prioritaire » (CEP) lancées à grand renfort de publicité par Sciences Po (IEP) Paris en 2001 pour que des élèves issus de zones défavorisées puissent accéder à cette école font qu'aujourd'hui, chaque promotion de première année de l'IEP Paris compte dans ses rangs environ 10 % d'élèves issus de CEP. Mais, si la part des enfants d'ouvriers, d'employés et d'agriculteurs est bien passée en dix ans de 4,5 % à 13 % (de 1,5 % à 4,5 % pour les enfants d'ouvriers), elle reste « minime au regard de leur poids dans la population française. La part des professions intermédiaires progresse également de trois points. Mais celle CSP+ reste, elle, ultra majoritaire, aux alentours de 70 %. Bref, Science Po n'a que marginalement renouvelé l'origine sociale de ses étudiants »¹⁹. En fait, ce dispositif a surtout permis à l'IEP Paris de préserver un peu de diversité sociale en son sein et d'endiguer la montée des classes supérieures dans ses effectifs qui, sans les CEP, serait passée de 69,5 % à 77 %. La structure sociale de son recrutement reste de facto identique à celle des classes préparatoires aux grandes écoles. De manière plus générale, le constat effectué (il est vrai par des héritiers de

¹⁷ Ibid, p 398, 399.

¹⁸ Ibid, p399.

¹⁹ Ibid.

P. Bourdieu) est le même pour les autres tentatives de démocratisation effectuées par les grandes écoles. L'ouverture de classes réservées aux élèves issus de ZEP dans certaines grandes écoles conduirait au bout du compte à une réactualisation des inégalités – plutôt qu'à leur effacement – à l'intérieur même de ces nouvelles filières.²⁰

Section II : Le processus de recrutement

1 -Le processus de recrutement :

Ce processus suppose que l'organisation gère et contrôle elle-même le recrutement. Lorsque ce n'est pas le cas, il importe d'analyser et de déterminer par un débat en interne dans quelle mesure le service des RH pourraient être davantage impliqué dans des activités futures de recrutement de personnel pour l'organisation. C'est un élément important, qui permet de s'assurer que les personnes retenues disposent des compétences, des connaissances et de l'expérience requises pour remplir les fonctions prévues, et d'éviter de nommer de personnes incompetentes ou de recruter des personnes sur de mauvais critères.²¹

En effet, On distingue huit étapes dans le processus classique de recrutement :



1.1. La définition du poste :

En général, il s'agit ici de définir le besoin de l'entreprise, ses exigences quant au contenu de l'emploi pour lequel elle recrute. Si une définition de poste existe déjà, il convient de

²⁰Ibid.

²¹ Cadre de principes et de pratiques de l'OMD sur le professionnalisme en douane, Processus de recrutement, www.clickc.wcoodmd.org, consulté le 07/03/2019, p 44.

vérifier ladite définition est encore valable (problème de vieillissement, d'évolution rapide des emplois ou des technologies utilisées) ou qu'elle s'applique bien au poste pour lequel on recrute. Souvent le besoin doit être précisé avec le demandeur qui est habituellement le supérieur hiérarchique du futur recruté. Mais encore faut-il que le poste soit ouvert et que la réalité du besoin ait été admise. Cette phase peut être également élargie. En effet, si l'on considère habituellement que le candidat doit avant tout être adapté à son poste (ce qui relève d'une logique bien connue F.w.Taylor), on peut aussi se demander si le candidat a de véritables chances de réussite s'il n'est pas adapté au contexte du poste.

1.2. Le profil du poste et du candidat :

Il s'agit de tirer de la définition du poste, d'une part, l'ensemble des qualités nécessaires pour occuper ce poste, et d'autre part, le profil du candidat idéal, sa carte d'identité en quelque sorte (formation, âge, zone d'habitat, expérience, mobilité géographique, etc.). Il faut donc « traduire » un contenu d'emploi (responsabilités, missions, tâches, position hiérarchique, etc.) en caractéristiques sociales. Pour cela, il faut non seulement identifier ces qualités de façon précise, mais aussi les hiérarchiser pour faciliter par la suite le tri des candidats. On cherchera des individus possédant celles qui sont les plus importantes ou qui ne peuvent être facilement acquises, et non pas des « moutons à cinq pattes » qui posséderaient toutes les qualités spontanément évoquées par le demandeur. On peut notamment tenter de hiérarchiser en identifiant les comportements de succès du titulaire (ceux qui permettent de réussir dans la fonction) ou les incidents critiques du poste (les situations particulières ou délicates auxquelles le poste exposera le titulaire).

Cette étape est aussi particulièrement difficile à effectuer car ces différentes traductions ne sont pas faciles à mener sans défaut logique ou effet d'inférence. C'est l'un des problèmes que cherche à résoudre la méthode de recrutement par simulation de Pôle emploi ou encore l'inventaire d'intérêts de Strong. Ce dernier a repéré empiriquement les intérêts professionnels de plus de cent mille personnes de diverses professions. L'idée est d'établir entre des métiers et les intérêts professionnels des salariés qui les exercent, pour ensuite recruter ou orienter vers ces métiers des personnes manifestant des intérêts proches de ceux du groupe de référence.

1.3. L'identification des sources de recrutement :

Une fois identifiés les caractéristiques du poste à pourvoir et du candidat idéal susceptible de l'occuper au mieux, la question à se poser est celle du « marché » où l'on a plus de chances de trouver le candidat en question. Cette phase s'apparente énormément aux démarches de segmentation de clientèle pratiquées dans le champ du marketing et au cours desquelles on cherchera les différents publics pouvant être attirés par une offre de produit ou de service offre d'emploi.²²

Deux grandes distinctions en ce qui concerne les marchés potentiels :

a- Le marché interne :

Les principales sources internes de recrutement sont la promotion, la mutation, la rotation des postes, et le réembauchage. Le recrutement interne offre de nombreux avantages pour les entreprises. Tout d'abord l'individu concerné par la procédure de recrutement est déjà connu tout comme ses performances précédentes. D'autre part, lorsqu'il est déjà dans l'entreprise, il

²² Op.cit, P343-346.

est en général parfaitement intégré à celle-ci et connaît son fonctionnement. Par contre, ce mode de recrutement est synonyme de conflits entre les salariés.

b- Le marché externe :

Le recours à la prospection externe peut trouver son explication à plusieurs niveaux :

- Pas de personne correspondant au poste dans l'entreprise.
- Moyens de communications internes insuffisants.
- Enrichissement du capital humain.
- Confrontation entre candidature en interne et en externe.

La méthode de recrutement utilisée sur le marché externe est différente selon que le candidat recherché a un profil plus ou moins rare sur le marché de l'emploi :

- **Chasseurs de têtes** : Le recours à ce type de cabinets a pour intérêt de trouver plus facilement les candidats les plus adaptés à un poste nécessitant des compétences très spécifiques.
- **Cabinet de recrutement** : Il est souvent utilisé de peur de se tromper dans le choix du candidat, ou en cas de manque de disponibilité des personnes chargées du recrutement.
- **Modes directs de recrutement** : L'entreprise peut en effet opérer le processus de recrutement externe elle-même. Elle suscite alors des candidatures par des annonces qu'elle aura adressé à des organismes spécifiques (ANPE, APEC...), à des journaux, à des universités...²³

1.4. L'identification des moyens de recrutement :

Là encore dans un souci de cohérence par rapport à ce qui précède, il s'agit en fait de choisir l'opérateur central de l'acte de recrutement. Ce choix peut d'ailleurs se faire au tout début de la démarche. Il peut s'agir du service recrutement interne (ou de la direction des ressources humaines proprement dite), de la hiérarchie, d'un cabinet de recrutement classique ou encore d'un chasseur de têtes. Ces derniers approchent directement des individus intéressants et leur proposent le poste, même s'ils occupent déjà un emploi. Cette dernière pratique, souvent assimilée à un débauchage plus ou moins déloyal, existe surtout pour des fonctions de cadres dirigeants ou pour des emplois particulièrement difficiles à pourvoir (faible marché potentiel, rareté des candidats, forte demande des entreprises).

La décision se prend surtout en fonction du poste pour lequel on recrute (dirigeant, cadre, ou autre), du secteur d'activité (il existe des opérateurs spécialisés sur certains secteurs), de la rareté sur le marché des profils recherchés et, une fois de plus, des moyens dont on dispose pour mener le recrutement. Cela étant, d'autres facteurs peuvent entrer en ligne de compte : souhait d'un intervenant prestigieux (c'est surtout le cas pour le recours aux grands cabinets à forte notoriété ou à des chasseurs de têtes), taille de l'entreprise (pas de recruteur interne), recherche d'un opérateur le plus indépendant possible (du fait du caractère stratégique du poste concerné), etc.

1.5. La campagne de recrutement :

Il faut maintenant communiquer vis-à-vis de la cible choisie pour lui faire savoir que l'entreprise recrute. Selon le choix faits en amont, cette étape sera très variable quant à son importance et à sa forme. Très structurée et coûteuse dans le cas, par exemple, d'un recours

²³ Mme Neveu, MSG II, op.cit, p5.

aux petites annonces (rédaction du message, choix du ou supports, achat d'espace, planification de la campagne), elle sera au contraire quasi inexistante si l'on fait appel au marché interne (par exemple, affichage, passage sur messagerie interne ou intranet), voire nulle si l'on se contente d'exploiter la source fournie par les candidatures spontanées ou si l'on a recours à la chasse de têtes. La question n'est pas ici de céder aux effets de mode, mais de se demander si la population ciblée est effectivement atteignable par les supports choisis. Ainsi, si les diplômés fréquentent couramment les sites d'offres d'emploi ou les réseaux sur Internet (RégionsJob, 2011), tous les niveaux de qualification n'ont pas nécessairement adopté les mêmes comportements et une annonce utilisant ces supports et ciblée vers des candidats faiblement diplômés risque d'avoir un faible rendement.

1.6. La sélection :

C'est évidemment la phase la plus visible et la plus connue puisqu'elle concerne chaque individu cherchant un emploi. Elle est en générale fondée sur une série de filtres successifs utilisant des techniques diverses : d'abord présélection sur CV, lettre de motivation ou dossier de candidature, puis tests divers et surtout entretiens individuels ou collectifs, graphologie, mises en situation, etc. On obtient généralement à l'issue de cette phase – comme dans le cas Infomax – trois à quatre candidats au maximum, entre lesquels la décision finale sera prise. De façon évidente, cette phase comporte également une grosse partie administrative : non seulement réception est tri des candidatures, convocation aux diverses étape de sélection et archivage des résultats, mais aussi – dans l'idéal – réponse aux candidats non retenues. Dans l'idéal seulement car, devant le temps et les coûts induits par cette tâche, nombre d'entreprises préfère y renoncer, leur image dut-elle en pâtir. Cette tâche est de plus en plus gérée « par défaut » grâce aux outils de gestion des candidatures qui adressent aux candidats qui déposent leur candidature en ligne des messages tels que : « Si vous n'avez pas reçu de réponse sous dix jours, cela signifie que votre candidature n'a pas été retenue ».

1.7. La décision :

Généralement confiée majoritairement à la hiérarchie du futur recruté, cette phase a pour but de trancher définitivement entre les trois ou quatre candidats retenue à l'issue de la sélection. Dans l'ensemble du processus, c'est certainement la phase la moins instrumentée, la moins technicisée, donc la plus... subjective.

1.8. L'intégration :

Il reste encore à faciliter l'insertion du recruter dans l'entreprise ou dans ses nouvelles fonctions : ce n'est pas parce qu'un individu possède toutes les qualités requises pour réussir qu'il s'adaptera miraculeusement. Pour l'aider, l'entreprise aura à sa disposition tout un arsenal de moyens plus ou moins onéreux et sophistiqués : livret ou vidéo d'accueil, stage d'intégration, tutorat ou mentoring par un responsable, suivi par la direction des RH (par exemple sous la forme d'un entretien destiné a faire le point en fin de période d'essai), aménagement du poste pour un rythme permettant la familiarisation ou retrait momentané des tâches supposant une grande maîtrise du poste, rotation dans divers services pour découvrir l'ensemble de l'entreprise, mise en doublon avec une personne expérimentée (éventuellement l'ancien titulaire avant son départ), etc.²⁴

²⁴Cadin, Guérin, Pigeyre, Pralong, op.cit, p348, 349.

2. Les objectifs du recrutement :

Les besoins futurs en personnel dépendent directement des objectifs généraux de l'entreprise, des programmes de production et d'un inventaire des ressources humaines, les objectifs en matière de gestion prévisionnelle du personnel devraient donc refléter la philosophie générale du management faute de quoi les opérations de recrutement risquent d'être inefficaces.

Pour cela, nous pouvons dire que les objectifs de recrutement ne sont en fait qu'une transposition des objectifs de l'entreprise et s'insèrent dans le cadre du projet de l'entreprise, en effet l'entreprise doit recruter des cadres qui permettent à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Donc, l'entreprise par le biais de recrutement cherche à :

- Combler un besoin ressenti par une diminution du rendement d'un service.
- Suivre l'évolution de l'activité de l'entreprise.
- Pourvoir un poste vacant (départs en retraite, démissions, licenciements...).
- Faire appel à de nouvelles compétences.

Cependant, il faut noter les objectifs du recrutement varient en fonction de chaque entreprise, en effet il n'y a pas d'objectifs standard pour un recrutement mais on doit satisfaire les besoins ressentis. C'est pour cela que le recruteur doit analyser le poste c'est-à-dire dessiner le profil du meilleur candidat et fixer les normes de rendement et ce avant de mener une communication de recrutement.

3. Les types de recrutement :

On distingue deux grandes catégories de recrutement :

3.1. Le recrutement interne :

Ce type de recrutement consiste à embaucher des employés de l'entreprise et ce à travers des mutations et des promotions. C'est un moyen rapide et économique dans la mesure où il n'engendre pas de frais, de plus le recruteur connaît parfaitement les compétences et le profil de chaque candidat et par conséquent le recruté s'intègre dans son nouveau job. Cependant ce type de recrutement présente certains inconvénients, le recrutement interne prive l'entreprise de nouvelles compétences et surtout on peut perdre un bon subordonné et avoir un mauvais supérieur.

3.2. Le recrutement externe :

C'est le type de recrutement qui consiste à acquérir de nouvelles compétences, ainsi le recrutement externe permet un apport supplémentaire d'idées, d'expérience, de connaissances, et de savoir faire et surtout satisfaire au mieux les exigences du poste. Néanmoins ce mode de recrutement génère des frais de communication élevés et présente un risque d'erreur faute de connaissance des candidats.²⁵

²⁵ www.d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net, consulté le 27/03/2019.

4. Le sourcing

4.1. Définition de sourcing :

Le sourcing est la recherche de la collecte de candidatures pour un poste ou un ensemble de postes disponibles dans l'entreprise.

4.2. Les évolutions majeures dans les modes de sourcing :

En dix ans, le recrutement a connu une mutation sans précédent avec, en premier lieu, l'essor des sites emploi puis celui des médias sociaux. A première vue, les nouvelles technologies semblent avoir fluidifié le marché du recrutement, mais les acteurs du recrutement, tout comme les candidats, perçoivent au contraire une complexification des approches. Paradoxalement, malgré un chômage de grande ampleur dans de nombreux pays, nombre d'entreprises sont confrontées à des difficultés de recrutement et sont contraintes de déployer de moyens considérables pour y remédier. Elles doivent plus encore s'adapter en fonction de leurs cibles de candidats et opter pour une approche multicanal.

4.3. Les deux révolutions du sourcing :

En dix ans, le mode de recherche des candidats a connu deux révolutions majeures au cours des dix dernières années : une révolution « industrielle » et une révolution « communicationnelle ».

4.3.1. Le recrutement Web 1.0 :

La première révolution fut le développement des sites emploi, dénommés également « jobboards », qui ont remplacé les annonces « papier » et qui caractérisent ce qu'on appelle le recrutement Web 1.0. Sur ces sites, au même moment sont diffusées des dizaines de milliers d'offres que le candidat peut sélectionner grâce à des moteurs de recherche. Ces sites emploi proposent également des CVthèques. Le candidat devient « permanent » par le biais des alertes l'informant des offres d'emploi en rapport avec son profil. Le recrutement n'est ainsi plus rythmé par le lancement des offres de la part de l'employeur.

Toutes les études confirment la prédominance des sites emploi comme mode de sourcing. L'enquête menée en 2011 sur les modes de sourcing par le site emploi RégionsJob démontre bien que les candidats, comme les recruteurs, utilisent plusieurs outils pour leur sourcing. Mais les sites Internet d'offres d'emploi demeurent les moyens les plus utilisés, par 98 % des candidats et 87% des recruteurs interrogés. Suivent les candidatures spontanées et les annonces de l'Apec, puis le réseau personnel et la cooptation. La presse et l'intérim sont en revanche les moyens les moins utilisés, surtout par les recruteurs.

Selon une autre étude d'OpinionWay, neuf candidats sur dix consultent des sites emploi (Pôle Emploi, Apec, Keljob...), pour trouver un emploi. Dans l'enquête menée par RégionsJob en 2012, les sites emploi, du point de vue des recruteurs, demeurent effectivement en tête, parmi les modes de sourcing, devant les réseaux sociaux qui se situent à un niveau équivalent à Pôle Emploi, l'intérim, à l'Apec et aux cabinets de recrutement. Côté candidat, les sites emploi sont largement plébiscités et se distinguent dans autres modes de recherche d'emploi tels que Pôle Emploi (2^{ème} position), l'Apec (3^{ème} position), les candidatures spontanées et le réseau personnel (4^{ème} position), l'intérim (5^{ème} position), et les cabinets de

recrutement, les réseaux sociaux étant classés à la neuvième position en ordre d'importance dans la recherche d'emploi.

Cette révolution pourrait être qualifiée d' « industrielle », car elle a obligé les entreprises à quitter les approches artisanales pour une gestion de volumes considérables de CV. Ce qui les a conduits à structurer leurs processus de gestion de candidatures grâce aux ATS (Applicant Tracking Systems). Néanmoins, ce changement n'a fait que reproduire le modèle classique de l'ère des annonces « papier », fondée sur une diffusion « top down », c'est-à-dire de l'entreprise vers le candidat.

4.3.2. Le recrutement Web 2.0 :

Cette deuxième révolution qualifiée de « communicationnelle », survenue dès la fin des années 2000, prend sa source dans le fort engouement pour les réseaux sociaux dans le monde, qui caractérisent le recrutement Web 2.0. Les réseaux sociaux sont nés dans les années 2000, en s'appuyant sur la théorie des six degrés de séparation ou théorie du petit monde. Celle-ci implique que n'importe qui, vivant sur la planète, est séparé tout au plus par un réseau de cinq personnes. Ces réseaux sociaux connaissent un fort développement : en 2012, Facebook compte plus d'un milliard d'utilisateurs dans le monde. Des acteurs tels que LinkedIn accueillent pas moins de 175 millions d'utilisateurs et Viadeo 45 millions d'utilisateurs. Ces deux réseaux sociaux sont résolument orientés vers un usage professionnel. Le développement de l'usage des réseaux sociaux dans le recrutement entraîne une plus grande efficacité et un coût moindre, mais surtout un changement profond dans le mode de communication entre recruteurs et candidats.

Selon une étude réalisée par Viadeo en décembre 2011 auprès de DRH et responsables de recrutement, les professionnels des ressources humaines devaient davantage privilégier les réseaux sociaux professionnels en 2012. En effet, ceux-ci sont moins coûteux que d'autres méthodes de recrutement ; par ailleurs, ils permettent de trouver plus facilement certains profils et de renforcer la marque employeur. En termes d'usage, plus de six professionnels des ressources humaines sur dix déclarent utiliser régulièrement les réseaux sociaux professionnels dans le cadre de leurs fonctions, contre un professionnel sur quatre, pour les réseaux sociaux personnels. Notons également une véritable explosion de ces pratiques au cours des années 2010 et 2011.²⁶

5. Les mutations internes et externes de recrutement :

Il est possible de constater d'importantes évolutions du recrutement ses derniers siècles. Le terme même de recrutement a changé au fil du temps, autant que l'activité s'est développée et à mesure que les métiers du recrutement sont apparus. (Sekiou, Peretti et Al., 2001) Ces changements ont été fonction de l'évolution de la considération pour le recrutement dans les entreprises, des évolutions de la structure du monde de travail et des conjonctures économiques successives du pays. A titre d'exemple, au long du 19^{ème} et 20^{ème} siècle, la main d'œuvre s'est déplacée vers les régions qui se développaient et qui par conséquent, offraient des emplois. C'est sûrement au 21^{ème} siècle que les métiers du recrutement ont dû s'adapter aux plus grands changements.

²⁶ Alain Gavand, Préface de Jean-Marie Peretti, Le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards, Ed Eyrolles, Paris 2013, P 307-311.

A. Mutations externes

A.1. Contexte économique :

La mutation du système économique constitue la première et principale mutation externe qui aura un impact sur le métier. Comme nous entrons dans une phase où les cycles de crises et de croissances vont s'accélérer, le marché du travail se tendra de plus en plus, rendant les recrutements plus compliqués en termes d'anticipation. Les chargés de recrutement vont devoir faire face à une forte concurrence de la part des entreprises de la région, qui elles aussi recherchent les mêmes profils. Ceci va impacter leur façon de travailler car, par exemple, dès qu'une personne qualifiée dans le domaine de l'aéronautique arrive sur le marché du travail, l'ensemble des entreprises essayent de se démarquer afin d'attirer ce profil chez eux. Les chargés de recrutement vont donc devoir modifier leur façon de recruter afin d'attirer les talents et surtout pouvoir les garder.

Aujourd'hui, les activités réalisées par le chargé de recrutement sont davantage orientées à l'extérieur de l'entreprise. Il y a une prise en compte que le dialogue et le partage d'informations avec les différentes parties prenantes du marché de l'emploi concourent à la réussite sociale et économique d'un recrutement. Il y a une montée en puissance des intermédiaires professionnels sur le marché de l'emploi, permettant de rapprocher offre et demande. Par exemple, les organismes professionnels comme l'APEC ou le Pôle emploi facilitent la mise en relation entre candidats et recruteurs. Le chargé de recrutement doit alors travailler en collaboration avec différents partenaires afin de répondre aux demandes de l'entreprise et de faciliter les recherches quand les candidatures spontanées sont inexistantes. Des entités comme les cabinets de recrutement, les écoles ou encore les sociétés de travail temporaire prennent alors tout leur sens, et leur rôle est accentué sur le marché de l'emploi. Pour illustrer ce point, reprenons la phrase d'un des Chargés de recrutement interviewé qui exprime que le métier du chargé de recrutement est « peut être un boulot un peu plus compliqué », où il s'agit de « travailler plus en réseau au sein du bassin d'emploi ». Le chargé de recrutement devra bien connaître son secteur d'activité pour pouvoir gérer son processus de recrutement de manière optimale. En effet certains secteurs connaissent une pénurie de main d'œuvre (BTP..) ou l'inverse (commerciaux...), ce qui a un impact dans la stratégie de recrutement. Selon la pyramide des âges la population est de plus en plus ancienne donc il faut gérer le transfert des compétences et déterminer comment on les remplace : anticipation / prévision.

A.2. Contexte juridique :

Depuis la création de la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE) en 2004, un nouveau contexte réglementaire s'est développé ce qui amène les métiers du recrutement à mettre en place des logiques de diversité et d'égalité. L'Etat fixe des quotas à atteindre en matière d'alternants, de répartition hommes femmes, seniors. Le changement réside dans le fait qu'avant il s'agissait de préconisations maintenant ce sont des obligations avec à la clé des pénalités financières. Le droit du travail et son évolution perpétuelle représentent aussi un impact sur notre façon de travailler. Par exemple, nous surveillons de près certains débats tels que le CV anonyme, la discrimination positive et l'égalité professionnelle. On rencontre aujourd'hui de plus en plus de contentieux (discrimination à l'embauche...), donc il faut être alerté sur les aspects juridiques et faire des dossiers de recrutements beaucoup plus actés qu'avant, être très précis dans les critères de

sélections afin de prouver qu'il n'y a pas de discriminations. Un autre aspect du contentieux concerne les motifs des contrats (CDD ou contrats intérim) et les contrôles sont beaucoup plus fréquents ce qui entraîne une conséquence sur l'embauche. De part l'ensemble de ces évolutions juridiques le chargé de recrutement devra acquérir une poly compétence.

A.3. Contexte politique :

La politique est bien évidemment importante puisqu'elle définit l'orientation du droit du travail selon les gouvernements en place. Raison pour laquelle les élections présidentielles de cette année sont suivies de près. L'avantage en France, c'est que l'industrie du nucléaire emploie beaucoup de monde encore que tout cela va dépendre aussi des prochaines élections présidentielles dont le dénouement pourrait avoir des conséquences importantes sur nous suivant celui qui sera élu.

A.4. Contexte technologique :

L'évolution des NTIC entrent également en compte, d'où un besoin perpétuel d'adaptation, de formation, etc. L'essor des réseaux sociaux tels que Viadeo, twitter permet au Chargé de Recrutement d'avoir une meilleure visibilité. Ils sont une source d'information pour les personnes en recherche d'emploi et constituent également un nouveau moyen de recrutement. C'est aussi un bon moyen pour diffuser des annonces et avoir accès aux profils qui y répondent directement via le site. Les technologies de l'information sont de plus en plus encrées dans notre société et c'est un outil que les services RH, et notamment les Chargés de Recrutement doivent prendre en compte afin d'améliorer leurs performances. On constate un changement socioculturel depuis la vague internet. En effet, l'envoi d'une candidature est beaucoup plus rapide et facile. On constate une perte du qualitatif au profit du quantitatif. Aujourd'hui on est dans une automatisation. Le chargé de recrutement devra alors faire un tri plus important des candidatures.

Pour Jean-Marie Peretti (2011), « Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont profondément modifié les pratiques de recrutement en créant un marché des compétences en temps réel »²⁷. Nous sommes rentrés dans une société qui tend vers la dématérialisation. On constate une sophistication croissante des outils de gestion

A.5. Contexte socioculturel :

Il y a un réel changement générationnel. Effectivement, la nouvelle génération est très différente de la précédente. Cette nouvelle génération est communément appelée génération Y. Cette expression désigne les personnes qui sont nées entre 1978 et 1994 selon Pouget (2010). Elle est parfois nommée « e-génération » ou encore « échoboomers » du fait que les individus faisant parti de la génération des baby-boomers sont bien souvent les parents de la génération Y. Cette dernière génération n'a pas les mêmes attentes que la génération X qui la précède. Nous pouvons parler d'un changement culturel, la nouvelle génération n'a pas les mêmes valeurs, les mêmes comportements que la génération précédente. Auparavant, les motivations principales d'un candidat étaient les évolutions financières et hiérarchiques. Ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. Les attentes des jeunes sont plus complexes et variées. Les

²⁷ Jean-Marie Peretti (2011), Aline Scouarnec, Chargé(e) de recrutement, Étude prospective métier, 2012, www.e-rh.org, consulté le 21/03/2019, P7-12.

générations précédentes avaient comme valeur principale le travail. Aujourd'hui ce n'est plus une valeur prioritaire dans l'esprit de la nouvelle génération, elle « regarde plus son côté personnel, son confort que le bien être de l'entreprise dans l'avenir. ». Le travail n'est qu'une façon d'accéder aux loisirs. De plus, les personnes changent régulièrement d'emploi, de poste et il n'y a plus de notion d'identité avec l'entreprise, « c'est une population très volatile et peu attachée à l'entreprise pour laquelle elle travaille ». C'est ce qui rend le travail du recruteur plus compliqué car il n'est pas aisé de trouver des personnes qui vont s'impliquer dans leur travail mais surtout être loyal envers leur entreprise. L'entreprise devra prendre en compte toutes les facettes sociales et générationnelles d'une personne faisant parti de la génération Y afin de la fidéliser et de l'impliquer durablement. Cela constitue et constituera un nouveau déficit pour les ressources humaines et le management.

B .Mutations internes

B.1.Contexte socioéconomique :

La première des mutations internes, est l'importance, dans le travail du chargé de recrutement, de la prise en compte de la notion de rentabilité. Le contexte économique fait qu'il est de plus en plus dommageable de subir les fruits d'un mauvais recrutement. Elle influe sur l'image de marque de l'entreprise en cas de licenciements, sur les comptes de l'entreprise dans la mise en place d'un nouveau processus de recrutement, sur le climat social au sein des différentes équipes... Son travail doit s'inscrire dans une recherche de rentabilité, en sortant de la « tour d'ivoire » des Ressources Humaines. La rentabilité passe par une réduction des coûts entraînant une politique de mobilité interne. Le recrutement interne consiste à pourvoir au poste en choisissant une personne qui travaille déjà au sein de l'entreprise. Celui-ci comporte quelques particularités telles que le faible coût d'exécution, la personne recrutée de cette façon connaît l'entreprise et est opérationnelle beaucoup plus rapidement, mais il permet également lorsqu'il est régulièrement pratiqué, de motiver les personnes travaillant pour l'entreprise du fait que ceux-ci peuvent envisager des promotions et mutations internes. Par ailleurs, le chargé de recrutement ne peut plus simplement passer par les filières classiques du recrutement. En effet, il devra demain plus que jamais mettre en place des partenariats avec différents acteurs de la région comme la mission locale, le Pôle emploi ou encore l'ensemble des écoles. Du fait de la pénurie de main d'œuvre qualifiée, le chargé de recrutement devra inciter les jeunes qui sortent des écoles à venir effectuer leurs stages au sein de son entreprise afin de pouvoir les embaucher par la suite. Cette dynamique s'observe également en interne où il construit avec différents partenaires comme les responsables de service où le besoin existe, le service comptabilité pour respecter le budget, les agences de travail temporaire pour les demandes urgentes ou de durées courtes, le service communication pour mettre à jour l'onglet emploi du site internet. Un des chargés de recrutement interviewé nous a fait part de sa vision : « le chargé de recrutement doit toujours se poser la question et demain j'en fais quoi ? Je ne recrute pas pour un poste mais pour une évolution professionnelle, si je reviens dans 20 ans que fera la personne recrutée ? » Et plus loin lors de l'entretien, il nous a exposé la vision des opérationnels associés au processus de recrutement, bien souvent contraire à la sienne. En effet, « l'opérationnel est souvent là pour boucher un trou, ce que va devenir la personne dans 10 ans n'est pas son sujet d'abord ». Cela montre bien que deux orientations se dessinent : une vision à court terme où l'on recherche un individu dans l'instant pour tenir des objectifs de production par exemple et à la fois une autre

vision sur le long terme concernant un recrutement pour que la personne évolue professionnellement dans l'entreprise.

C'est pourquoi la fonction RH doit être consciente de ces deux façons d'aborder le recrutement et doit chercher à sensibiliser les opérationnels au recrutement investissement. Cet aspect est d'autant plus important que le contexte de l'emploi soit instable. Il est donc indispensable de prévoir un projet professionnel pour le futur recruté. D'une part pour permettre à l'entreprise de gérer ses effectifs en termes de mobilités internes selon ses emplois sensibles et d'autre part pour permettre aux salariés de développer leurs compétences.

B.2. Contexte socioculturel :

Dans un contexte où l'emploi à vie n'existe plus, le chargé de recrutement doit faire face à une nouvelle problématique : la mobilité. D'une part, chaque salarié ne restera pas et ne souhaitera peut-être pas rester à son poste au sein de son entreprise. « On doit prendre en compte le fait qu'ils ne resteront pas toujours à leur poste car ils veulent évoluer ». D'autre part, face à la difficulté de retrouver un emploi au sein d'une nouvelle entreprise, les salariés tendent à préférer une mobilité en interne, évaluer les possibilités au sein de leur propre entreprise. En outre, face à la difficulté de trouver des personnes compétentes en externe, le recruteur va tendre lui aussi à faire des salariés en interne son vivier de candidatures principal. On constate alors davantage de mobilité au sein des entreprises ou des groupements d'entreprises, avec des changements de missions, de postes, de zones géographiques, et secteurs d'activités. Le chargé de recrutement devra donc prendre l'ensemble de ces considérations pour gérer cette mobilité dans ses activités.

Le chargé de recrutement devra également de plus en plus intégrer l'aspect sécurité et santé au travail et prendre en compte la pénibilité du poste. Il devra alors s'entourer de professionnels de santé tels que des ergonomes pour l'analyse des postes et des psychologues du travail, pour la passation de certains tests psychologiques. Dans la continuité d'une dynamique de collaboration interne, il est aujourd'hui important que les managers soient impliqués dans le processus de recrutement. En effet, le manager est un acteur opérationnel de l'entreprise il connaît les besoins du terrain de par son expérience et sa proximité avec les collaborateurs de l'entreprise. Il doit donc être intégré dans les réflexions aussi bien dans la détermination des besoins, la sélection des candidats et l'intégration des nouveaux embauchés. La participation du manager dans ce processus apporte une vision pragmatique du terrain qui complète les compétences en recrutements proprement dites du chargée de recrutement. En ce qui concerne l'intégration son rôle sera tout aussi important puisqu'il aura à accompagner et suivre le recruté dans sa prise de poste en collaboration avec le chargé de recrutement. L'approche collective du recrutement est aujourd'hui la clé de la démarche. En parlant de collaboration, il ne faut sous estimer l'importance de consulter des Instances Représentative du Personnel, le principe de transparence est essentiel envers ces instances. En effet, le chargé de recrutement se doit de leur communiquer, les postes disponibles, la démarche de recrutement et le choix des personnes recrutées, sur lesquels ils ont un droit de regard. En cas de contestation ces derniers peuvent se manifester c'est pourquoi il est

important d'anticiper la possible remise en cause d'un recrutement en ayant dès le départ du processus cette transparence.²⁸

²⁸ Aline Scouarnec, Chargé(e) de recrutement, Étude prospective métier, 2012, www.e-rh.org, consulté le 21/03/2019, P7-12.

Chapitre III
Analyse et interprétation des
résultats

Section I**1. Présentation du terrain d'étude :****1.1 Présentation de l'entreprise MAC-SOUM et son domaine d'activité****Présentation de l'organisme Mac –Soum :**

Ce chapitre est consacré à une présentation de l'organisme d'accueil, qui porte sur l'évolution et l'historique de l'entreprise et son organisation interne, à savoir son historique, sa situation et domaine d'activité, son organisation et son fonctionnement. Il s'agit donc, de se présenter le terrain où on a effectué notre recherche.

1.2. Historique et évolution de l'entreprise mère (SONIPEC) :

La SONITEX a été créé par l'ordonnance présidentielle n°66-128 du 21/07/1967, elle fait partie des premières à mettre en application du système de gestion socialiste, en 1977 pour ce fait, la société national de l'industrie textile a mis en place un réseau d'unités de production telle que : les tanneries, et les unités de commercialisation (DSTRICH), les maroquineries. La société a pris une dimension qu'elle ne peut pas plus être gérer par une seule direction. Pour cela l'état a entamé des reformes au sein de l'entreprise en 1983, ces réformes ont donnés naissance à plusieurs entreprises comme : (Inditex, Ecotex, Elatex, Soitex, Distritex, Cotitex). À terme de la 2ème réforme économique du 07/1986, la Cotitex a donné naissance à quatre unités qui sont : (Cotitex de Batna, Cotitex de Sebou, Cotitex de Draa Ben Khada, Cotitex de Laghouat).

La crise fut sentie par une entreprise ou plutôt par toutes les entreprises algériennes en 1988, ce qui entraîna une baisse des couts durable de la production. Les éléments ci-après constituaient les principales causes :

- Suppression des budgets divisés l'état qui furent une source de matières première étrangères.
- La hausse vertigineuse des prix des matières premières disponibles.
- Les conditions fiscales difficiles, différentes taxes, taux compensatoires et autre.

En fait, tous ces paramètres ont influés négativement sur la production de biens et services, et qui ramenait l'état à des moments de reprise souvent difficiles. Dans le cadre de l'interdépendance économique, l'Algérie a pris des décisions courageuses celles d'investir dans tous les secteurs pour éviter toute dépendance économique. C'est dans ce cadre que l'unité SONIPEC d'Akbou a vu sa naissance, elle entrée en production en 1979, et en 1983, l'état a décidé de centraliser la SONIPEC, ce qui a donné naissance à plusieurs entreprises comme :

- **ENIPEC** : Tannerie/ traitement des peaux.
- **EMAC** : Manufactures de chaussures.

- **Maroquinerie (MVL)** : Articles en cuirs.

- **Districh** : Commercialisation des produits des entreprises (EMAC/Maroquinerie).

La manufacture de chaussures de la Soummam Mac-Soum / Spa – filiale du groupe des industries Cuir, LeatherIndisty, offre depuis 1979 dans son usine d'Akbou une large gamme de chaussure ville, de détente et de sécurité, tout en développant des productions de colles et de formes destinées aux fabricants de chaussures.

Vu la nouvelle configuration mondiale en ce qui concerne la libération des marchés (économie de marché) l'entreprise EMAC, a donné naissance à plusieurs entreprises autonomes dont Mac-Soum qui est née en 1997, et depuis cette entreprise est libre de ses décisions jusque à ce jour.

Mac-Soum ayant déjà diversifié ses gammes par l'utilisation des techniques de montage en cousu Good year et norvégien, s'est dotée en 2013 de nouvelles installations d'injection directe de PU et TPU qui lui permet, en parallèle d'une politique de rajeunissement de ses effectifs, de s'inscrire dans une dynamique d'amélioration permanente de la qualité de ses produits et d'adaptation aux besoins de sa clientèle.

1.3 Situation et domaine d'activité

➤ Identification de l'entreprise

L'entreprise de manufacture de chaussure et articles chaussure Soummam par abréviation Mac-Soum « ex – EMAC » (Entreprise de Manufacture Article Chaussure) est une société par action avec un capitale de 100 000 000 DA (deux cent million dinars), née par le devant maître IBERRAKEN Idir notaire à Ighzer-Amokrane le 08/02/1998.

➤ Statut juridique :

L'entreprise MAC-SOUM est une personne morale dotée d'une autonomie comme forme de gestion d'un capital social et dispose de diverses attitudes pour développer ses stratégies et indépendamment de l'Etat, le principal actionnaire de l'entreprise est le groupe « LEATHER INDUSTRY ».

➤ Situation géographique :

L'entreprise MAC-SOUM se situe dans la zone d'Akbou sur la route nationale n26 à environ 08km de la ville d'Akbou et à 500 m de la voie ferrée SNTF la superficie totale de complexe est de 103134m dans la superficie bâtie est de 18116m .

1.4. La nature d'activité de l'entreprise et le régime du travail :

• Activités :

➤ Activités principale :

- Production et commercialisation de trois principales gammes de produit.
- Chaussure de ville hommes, femmes et enfants.
- Chaussure textiles professionnelles et d'intérieur.
- Chaussure de travail et de sécurité.

➤ **Activités secondaires :**

- Colles.
- Formes.
- Semelles.
- Emportes pièce.

➤ **Le potentiel de l'entreprise :**

Le complexe est équipé d'un nombre très important de machine (machines à coudre, machines à picage, les machines de montages et éjection de semelles sutige, les cabines de polis.), elle dispose aussi d'un :

- Un atelier colle.
- Un atelier injection semelle.
- Un atelier maintenance industrielle.

1.5. Régime du travail :

Le travail est organisé en équipe et en fonction des taches des ateliers, la plupart des taches s'effectuent du 8h00, à 16h00, avec une pause de repos d'un heur (01h), de midi jusqu'à 13h00.

➤ **Production** :

- La coupe : 600 paires.
- Piqueur : 400 à 500 paires /jour.
- Montage : 400 paires par jour.

1.6. L'importance de l'unité :

➤ **Au niveau de l'économie locale :**

L'entreprise « Mac-Soum » est la première usine dans la région d'Akbou, elle est un symbole de développement, son rôle consiste à diminuer le taux de chômage sui est très élevé dans la région et améliorer le pouvoir d'achat et les conditions de vie des travailleurs et leur famille.

➤ **Au niveau de l'économie nationale :**

Elle peut être saisie du point de vue de gains en devise qu'elle réalise au profit de l'économie nationale par l'intégration au sein de la production de d'une majeure partie.

De matière première et accessoire de produit locaux (cuire, textile, synthétique) cette intégration représente 6,25% du produit national.

La fabrication de colle au sein de l'entreprise a permis la satisfaction des besoins du marché de l'entreprise.

1.7. La Mission de l'entreprise :

La mission de l'entreprise est de satisfaire les besoins du consommateur, mais sa mission ne s'arrête pas à ce rôle de satisfactions, car l'entreprise doit innover c'est-à-dire proposer de nouveaux produits, participer aux progrès économique et à la croissance .l'entreprise a deux mission qui sont :

➤ **Sur le volet économique :**

-Satisfaire des besoins du consommateur.

-Participer au projet à la technique.

-Innover.

-Assurer la croissance.

➤ **Sur le volet social :**

-Améliorer la condition du travail.

-Répondre aux attentes des salariés.

-Former les salariés aux nouvelles technologies.

Pour remplir ses missions, l'entreprise à intérêt à fixer des objectifs à atteindre,

donc elle doit réduire ses couts de production et augmenter la production.

1.8. Les principaux clients de l'entreprise :

L'entreprise compte parmi sa clientèle une grande partie du secteur public dont les unités de, Sonatrachtrc-dac-mog, sonal gaz, D.G.P.C, Direction Générale de Protection Civil, D.G.F, Direction Général des Foret, Inerga Boufarik, ConsidreAlarm Alger, Naftal (District Com T.ouzou, E.N.A.F.O.R Etc.).

Section II

2. Organisation et structure de l'entreprise :

L'entreprise est une organisation constituant une unité économique destinée à la production, à l'échange ou à la circulation de biens et services, elle dispose des moyens humains et matériels qu'elle met en œuvre pour fabriquer des produits, réaliser des travaux et à la fourni des services.

2.1.-La répartition de l'effectif :

Tableau n°1 : répartition d'effectif de l'entreprise MAC-SOUM

Structures	Cadre S/P	Cadre moyen	Maitrise	Exécution
Direction G	2	2		
Personnel	2	2	1	4
Commerciale	1	2	1	1
DFC		3	1	1
Achat/App	1	1		1
Technique	1	5	4	8
Production	5	2	8	167
Maintenance	1	1	5	3
hygiène et sécurité		2		26
Total	13	20	21	211
Total général / 266				

2.2. Les moyens logistiques :

L'entreprise dispose des moyens logistique qui lui permettent d'assurer une bonne distribution de ces produits finis (chaussures). Mis à la disposition de Mac-Soum un parc de véhicules, qui compose de trois(03) camion ; un K66 d'une capacité de 2.5 tonnes, un B 230 d'une capacité de 10 tonnes et un Toyota d'une capacité de 2.5 tonnes ; deux(02) fourgon, un Renault et un Mercedes et fourgonnette Kango ;trois(03) voitures légères dans deux (0) aux services de l'entreprise et une autre au PDG.

2.2.La mission des différents départements :

L'entreprise Mac-Soum spa est composée de devers directions, et différent département à savoir :

A- direction générale :

Elle est assurée par le président général (PDG), il est le principale dirigeant de l'entreprise, il exerce ses fonctions sous le contrôle du conseil d'administration, il veille sur la bonne gestion de l'entreprise, comme il est chargé de

développer et d'appliquer la politique générale définie par le groupe LEATHER INDUSTRY

- **Secrétariat :**

C'est un intermédiaire entre la direction et ses différentes structures de l'entreprise, elle veille à la conservation et à distribution de tous les courriers arrivés et départs, ainsi que les procès-verbaux des réunions, elle est responsable de l'organisation de l'agenda du PDG pour les éventuels rendez-vous.

- **Contentieux :** elle est chargée de :

- Initier toutes les actions de défense des intérêts de l'entreprise à l'amiable ou par voie judiciaire.

- Assainir les dossiers contentieux (fiscaux et parafiscaux), et aussi l'établissement des actes notariaux relatifs aux terrains d'implantation de l'unité.

- suivre l'évolution des litiges financiers et leurs règlements avec les tiers (clients, fournisseurs, prestataires).

- **Sous-direction hygiène et sécurité :**

Rattaché à la direction générale, le seul responsable de la sécurité de l'entreprise c'est le PDG, c'est lui le 1^{er} intervient en cas d'incident. Le service est chargé de :

- Veiller sur la sécurité des travailleurs.

- Elle définir les normes de sécurité de chaque poste du travail.

- Lutter contre les incendies.

- Intervenir à chaque accident et donner les premiers soins, évacuer les blessés et proposer les mesures de prévention nécessaires.

- Etablissement des rapports mensuels des accidents du travail.

- **Section moyens généraux :**

Le service moyens généraux est chargé de :

- Gestion de transport de la marchandise et des agents.

- Etablissement des bons de commande pour l'approvisionnement en

Carburant, huile, et les fournitures de bureau.

- Gestion des équipements des bureaux, des bâtiments administratifs de l'entreprise.

- Hygiène et nettoyage des locaux.

B- Département achat et approvisionnements :

L'approvisionnement est un ensemble des opérations par lesquelles sont mises à la disposition de divers services de l'entreprise en matière de fournitures suivant les besoins exprimés. La mission de département des achats est de surveiller tous les besoins des services de l'entreprise en tenant compte de ses stocks pour entamer la procédure d'achat, ainsi ce dernier est constitué de deux (02) services, service d'achat et service gestion de stock.

● Le rôle de l'approvisionnement :

- L'acquisition des biens et services nécessaires à l'activité de l'entreprise.
- Eviter toute rupture de stock, et toutes les perturbations dans le bon fonctionnement des services.

C- Direction commerciale comptabilité et finance :

● la direction commerciale :

La direction commerciale a pour mission de :

- Participer à l'amélioration de la politique commerciale de l'entreprise, définit la direction générale.

- Elabore e programme commercial de l'unité en relation avec les structures concernée

- Exécute le planning d'approvisionnement de l'entreprise.

- Veiller à l'étude et connaissance du marché, et oriente la production vers la satisfaction des demandes des clients.

● Organisation de la direction commerciale : Elle se compose de :

- Services vente.

- Service de gestion du stock et des produits finis.

- Services recouvrement.

- Chargée d'étude commerciale.¹

¹ Documents internes de l'entreprise MAC-SOUM.

1.2 Présentation de l'organisme selon le document interne de l'entreprise ALCOVEL :**Section I****1. l'organisme d'accueil :**

L'organisme a été créé par ordonnance n° 66-128 du 21/07/1966, elle fait parti des premières à mettre en application le système de gestion socialiste en 1977. Pour ce faire, la société nationale des industries textiles a mis en place un réseau dense d'unités de production et de commercialisation.

1.1 Historique de l'entreprise ALCOVEL SPA

L'Algérie des cotonnades et velours d'AKBOU qui est par abréviation ALCOVEL est un complexe de textile intégré, c'est-à-dire à partir de la matière fibreuse (coton, acrylique), on obtient un produit fini à la confection. Le projet est inscrit au deuxième plan quadriennal signé le 31-01-1977 entre la société nationale SONITEX et la société de SYBERTRA LE PEIGNE Belgique l'individualisation du projet et intervenue le 25-09-1978, et la durée de sa réalisation est de 36 mois à partir de la mise en vigueur du contrat. Les travaux de réalisation débutent le 25-11-1978.

La réception provisoire a eu lieu le 28-07-1983 et la réception définitive le 07-11-1978 ; et grâce à sa dimension et la complexité de sa gamme de fabrication, ALCOVEL devenue société par action (SPA) le 15-01-1998, alors Le complexe est l'unique en son genre dans le tiers monde et le quatrième dans le monde. Il se compose d'un pavillon administratif, trois magasins de produits chimiques, pièces de rechanges, marchandises et trois ateliers de filature, tissage, finissage et un bloc de services généraux et un centre de formation et d'orientation, sa capacité de production est de 05 millions de mètres linéaires de velours par année.

1.2 Emplacement géographique de l'entreprise

Le complexe est implanté sur le territoire de la commune d'akbou, wilaya de Bejaia, à 7km du chef lieu de daïra d'Akbou sur la route nationale n°26 menant vers Alger et 70km à l'ouest de la wilaya de Bejaïa. Le complexe est limité au nord par des propriétés privées au sud par l'entreprise MACSOUM, à l'est par un oued et à l'ouest par un chemin menant vers la daïra d'Ighram.

1.2.1 La superficie de l'entreprise :

L'usine occupe une surface totale de 158400m²

La surface couverte est de 62430m²

1.3 L'effectif des employés

L'effectif total de l'entreprise est comme suit :

- Cadre : 25
- Maîtrise : 29
- Exécution : 243
- Total : 297

Section II

2. Structure et activité de l'organisme selon le document interne de l'entreprise :

- Mission des tâches différentes structures

2.1 Direction générale du complexe :

La direction du complexe est assurée par un directeur (PDG) elle constitue par un secrétariat, service hygiène et sécurité formé par une section prévention, section protection incendie et par une section gardiennage.

2.2 Direction Approvisionnement et Commerciale (DAC)

Elle contrôle l'activité de l'approvisionnement et la commercialisation des produits finis, son plan d'action nécessite une coopération avec les autres services de l'entreprise. Elle se subdivise en deux sous-directions à savoir :

2.2.1 Sous-direction Approvisionnement

Elle fonctionne à l'aide de deux services :

- **Service gestion des stocks** : Il assure la gestion des magasins matières premières, produits chimiques et magasin pièces des rechanges.
- **Service achat** : Il regroupe deux sections achat locaux et achat extérieur.

2.3 Sous-direction des ressources humaines :

Elle se charge de la gestion des ressources humaines de l'entreprise, elle est sensée à contrôler tous les mouvements des salariés, cette direction est composée des services suivants :

• Service du personnel :

Il gère la paie, les carrières et il est subdivisé en section (section paie, section gestion des carrières et section administrative).

• Service social :

Sa mission est de faire une mobilité interne des salariés, changement de poste et réaffectation, il comporte les volets suivants : section des œuvres sociales financée par les cotisations des

salariés qui s'estime à 03% du salariés par mois, la section cantine, la section coopérative et en fin le centre médico-social.

• **Service des moyens généraux :**

Il a pour mission essentielle la gestion des services généraux à savoir l'approvisionnement du complexe en matières et fournitures de bureau, en produits d'entretien et il responsable des réparations et de l'entretien des bâtiments. Il est constitué par trois sections (section générale, section assurance, section transports du personnel).

• **Service de formation et d'organisation (CFO)**

Le rôle de (CFO) est de suivre et encadrer les stagiaires issus des privés et Institue étatique comme :

Institue univers d'Akbou, et l'INSIM de Bejaia des centres de formation professionnelle Akbou Tazmalt Des universités comme, TIZI OUZO et de Bejaia... UNSFP de Bejaia entre autre le CFO vielle à la bonne fonction des stages et de la formation, par la mise à disposition des stagiaires et des apprentis, les conditions de réussite, les stages sont a la fois profitable à l'entreprise et aux demandeurs de formation.

Le service de formation :

Prend en charge la formation des ouvriers et des agents de maîtrise ce service est composé de quatre section.

➤ **La section de l'orientation :**

Elle est chargée de répondre aux demandes d'emplois, des tests d'orientation ou d'affectation et du recrutement.

➤ **La section de la formation interne :**

Elle est chargée d'élaborer le programme de formation, de la formation du personnel et son suivi.

➤ **La section de formation externe :**

Elle est chargée de prospection des organismes promoteurs, d'envoi du personnel en formation et le suivi du personnel

➤ **Section d'apprentissage :**

Le suivi de leur apprentissage ainsi que le suivi administratif.

2.4 La direction production et qualité(DPQ)

Est une structure de base de l'entreprise. Elle est constituée d'ateliers dépendants les un des autres, sa mission consiste à l'élaboration et la réalisation des plans de production, maintenance des équipements et le contrôle de qualité en collaboration avec l'ensemble des structures elle est divisée en six sous direction qui sont :

2.4.1 Sous direction filature :

Elle a pour mission la gestion des ateliers par lesquels débute le processus de production

2.4.2 Sous direction tissage :

Son rôle est le traitement des fils de coton issus de l'atelier de filature.

2.4.3 Sous direction finissage: Son rôle est le traitement des fils et tissus (blanchiment, teinture) pour qu'il soit prêts a la consommation.

2.4.4 Sous direction planification :

Elle assure les activités de planification, étude statistique des produits.

2.4.5 Sous direction qualité :

Elle est régulatrice de la production, elle agit par l'intermédiaire d'un département de contrôle de qualité.

2.4.6 Sous direction maintenance :

Elle assure la maintenance des machines de toutes les structures productrices.

2. les activités de la société d'ALCOVEL :

ALCOVEL (SPA) Akbou est une société spécialisée dans le domaine du textile, elle assure la production de tissu et de velours destiné à habillement sous forme de Cotes fines, moyennes et grosses et un autre type de velours pour l'ameublement. En outre elle produit la toile.

2.1 Production (nature et quantité) :

Le complexe est d'une capacité productive de 2200tonnes/an de fil de coton 500.000ML (mètre linéaire) par an de tissu tous types .le complexe comporte trois ateliers de production ou s'effectue le traitement et la transformation de la matière première en produits finis.

2.2 Approvisionnement nature et quantité :

Tous les besoins en matière première viennent pratiquement de l'étranger notamment de la France, Espagne et de l'Allemagne ALCOVE importe essentiellement le coton d'une quantité de 2200tonnes/an, l'acrylique330tonnes/an et une quantité de 660tonnes/an de divers produits chimiques nécessaires pour la production elle utilise aussi quelque matières

ordinaires tel que l'eau et l'électricité (17000KW), le gaz naturel 400M carburant air comprimé, lubrifiants, vapeur 48 tonnes/heure les ateliers de production.

3. Différentes étapes de production :

3.1 Filature : Elle est divisée en trois lignes de fabrication :

- Ligne cardée.
- Ligne peignée.
- Ligne d'acrylique.

Au niveau de ces lignes la matière première subit les traitements suivants :

- Battage : la matière première (coton / acrylique) ouvraison de balles et subit des traitements et de nettoyage.
- Cardage : cette phase a pour rôle de complimenter le nettoyage, Démêlent et parcellisent les flocons pour former un ruban cardé.
- Réunion : les rubans de carde sont réunis en nappe de 20.
- Peignage : les nappes homogènes subissent un nettoyage et la suppression des fibres courtes.
- Etirage : le ruban qui sort du réunion subit un affinage par doublage et par étirage pour donner un ruban régulier.
- Filage : les rubans obtenus subissent une série des opérations (étirage, torsion) pour obtenir du fil avec un diamètre voulu.

3.2 Tissage : L'atelier de tissage est composé de deux salles :

- Salle de velours trame.
- Salle de velours chaîne.

Au niveau du tissage la fabrication du velours passe par trois opérations :

- Ourdissage : l'ourdissage a pour but d'enrouler les files de chaînes sous une même tension et parallèlement entre eux et selon un ordre déterminé
- Encollage : Dans cette phase les files sont enduits de colle de façon à le rendre souple, glissant et résistant.
- Réunion : Cette opération concerne les files retords, elle consiste à réunir autant d'ensouples d'ourdissage direct pour obtenir une ensouple de tissage désirée.
- Ensouplage : Son but est d'assembler autant de sections de files pour une ensouple de tissage.

- Rentrage : Elle consiste à introduire les files de chaîne dans les lamelles de casse chaîne, dans les lis et dans les dents de peignés.
- Canetage : Son rôle consiste à rouler sur des canettes qui sont destinées à alimenter la trame.

4.3 Finissage : Il est constitué de trois services :

- Préparation coupe.
- Blanchiment et teinture.
- Blanchiment et teinture.
- Apprêts.
- Préparation coupe : Cette phase procède à la coupe du tissu au lavage et le flambage.
- Blanchiment et teinture : Elle consiste à laver, teindre et à blanchir le tissu.
- Apprêts :
 - Apprêts trame chimique pour traiter le tissu d'habillement.
 - Apprêts trame mécanique pour le brossage du tissu.
 - Apprêts trame chaîne pour traiter les articles de chaîne.
 - Apprêts trame acrylique et jacquard.²

² Documents internes de l'entreprise ALCOVEL.

2. Les caractéristiques de la population d'étude :

Tableau N° 01 : répartition des enquêtés selon le sexe.

Sexe	Effectifs	Pourcentage %
Masculin	35	58,3
Féminin	25	41,7
Total	60	100

Source : enquête du terrain.

Dans ce premier tableau, nous déduisons que la majorité des membres de notre échantillon d'étude sont du sexe masculin, avec un pourcentage de 58,3 %, et un pourcentage de 41,7 % du sexe féminin.

La domination du sexe masculin dans les deux entreprises (MAC-SOUM, ALCOVEL), s'explique par la nature du secteur d'activité, la qualité de travail qui demande des conditions physiques et la place accordée à la femme dans notre société. En effet, malgré la forte présence des femmes dans le marché du travail, elles candidatent beaucoup plus pour des postes proches en termes de responsabilité qui n'exigent pas beaucoup d'efforts physiques.

Tableau N° 02 : répartition des enquêtés selon l'âge.

Age	Effectifs	Pourcentage %
[23-28[3	5
[28-33[14	23,33
[33-38[13	21,66
[38-43[13	21,66
[43-48[10	16,66
[48-53[6	10
53 et plus	1	1,66
Total	60	100

Source : enquête du terrain.

Comme tendance générale de ce tableau, nous remarquons que notre population d'étude dont le personnel des deux entreprises MAC-SOUM et ALCOVEL est relativement jeune, elle constitue une catégorie d'âge allant de 28 à 33 ans avec un pourcentage de 23,33%, suivie de la deuxième et la troisième catégorie d'âge entre 33 à 38 et 38 à 43 ans avec un pourcentage de 21,66 %, suivie de la quatrième catégorie d'âge variant entre 43 et 48 ans avec un pourcentage de 16,66 %, suivie de la cinquième tranche d'âge entre 48 et 53 ans avec un pourcentage de 10 %, la sixième catégorie d'âge variant entre 23 et 28 ans et enfin, seulement 1,66 % pour la septième catégorie d'âge allant entre 23 et 27 ans et 53 ans et plus.

À partir de ces résultats, on constate que les deux entreprises favorisent le recrutement des personnes jeunes motivés qui possèdent des bonnes capacités de travail, l'esprit d'innovation et ayant la possibilité de donner un rendement efficace, apporter un dynamisme, et ce, pour un bon fonctionnement de l'entreprise.

Et enfin, plus que le salarié est jeune, il est amplement capable d'acquérir une expérience et un savoir-faire qui lui permet de se fidéliser dans sa carrière professionnelle en ayant un poste stable, et une bonne maîtrise de son métier.

Tableau N° 03 : répartition des enquêtés selon la situation matrimoniale.

Situation matrimoniale	Effectifs	Pourcentage (%)
Marié	36	60
Divorcé	2	3,3
Célibataire	22	36,7
Total	60	100

Source : enquête du terrain.

A partir du tableau ci-dessus, on constate que les mariés représentent la situation familiale la plus élevée avec un pourcentage de 60%, les célibataires représentent un pourcentage de 36,7% par contre le taux des personnes divorcées est de 3,3% et une absence totale des personnes veuves.

Selon ces résultats, on remarque que la majorité des enquêtés sont mariés, cela indique la stabilité d'emploi dans ces deux entreprises, l'encouragement et la motivation des salariés en leur accordant des bonnes conditions et une assurance de la source de leurs financements qui leur permet d'améliorer leurs conditions de vie et de fonder des foyers.

Tableau N° 04 : répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage (%)
Primaire	5	8,3
Secondaire	20	33,3
Moyen	18	30
Universitaire	17	28,3
Total	60	100

Source : enquête du terrain.

D'après les données du tableau ci-dessus, la grande majorité des salariés de notre population d'étude ont un niveau secondaire avec un pourcentage de 33,3%, suivi de 30% pour un niveau moyen, 28,3 % pour le niveau universitaire et 8,3 % pour le niveau primaire.

À partir de cette lecture statistique, nous remarquons que la plupart des salariés n'occupent pas des postes à haute responsabilité qui demandent un profil d'un niveau élevé ce qui est probablement dû à la nature du travail occupé tel que les ouvriers spécialisés qui ont suivi des formations et qui ont de l'expérience. Cela s'explique par la politique générale du recrutement adoptée par l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL et le besoin de ces dernières à une main d'œuvre qualifiée. En plus la majorité des salariés on les trouve dans deux catégories (exécution et maîtrise qui nécessite pas un niveau d'étude élevé).

Tableau N° 05 : répartition des enquêtés selon le lieu de résidence.

Lieu de résidence	Effectifs	Pourcentage %
Wilaya	49	81,70
hors-wilaya	11	18,30
Total	60	100

Source : enquête du terrain.

D'après les données indiquées dans ce tableau, on constate que la grande majorité de nos enquêtés habitent la wilaya de Béjaïa avec un pourcentage de 81,70%. Cette situation s'explique par le fait que ces deux entreprises se trouvent dans la région d'Akbou à Bejaïa ce qui est convenable aux lieux d'habitat des travailleurs.

De plus, on peut dire aussi que cela s'inscrit dans la politique de recrutement des deux entreprises MAC-SOUM ALCOVEL qui favorisent la proximité géographique, et ce, éviter le phénomène du retard et d'absentéisme qui influencent négativement sur la production et le fonctionnement de ces entreprises.

Tableau N° 06 : répartition des enquêtés selon l'année de recrutement.

Année de recrutement	Effectifs	Pourcentage %
[1999-2002[4	6,7
[2002-2005[11	18,3
[2005-2008[3	5,0
[2008-2011[12	20,0
[2011-2014[12	20,0
[2014-2017[12	20,0
2017 et plus	2	3,3
Sans réponse	4	6,7
Total	60	100

Source : enquête du terrain.

D'après ces données statistiques de ce tableau, nous remarquons que 20% des enquêtés ont été recrutés en 2008-2011, 2011-2014 et 2014-2017 suivi d'un taux de 18.3% qui représente les enquêtés qui ont été recruté entre 2002-2005, ensuite, 6,7% pour les enquêtés qui ont été recruté entre 1999-2002, 5% pour les enquêtés recrutés entre 2005-2008, et en dernier, 3,3% des enquêtés qui ont été entre 2017 et plus. Par contre, 6,7% de nos enquêtés n'ont pas répondu à cette question reliée à leurs années de recrutement pour des raisons anonymes (probablement dues à leurs niveau d'instruction, n'ont pas vu/ignoré la question...).

D'après les résultats obtenus, on conclue que l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL ont eu un taux de recrutement élevé durant ces dernières années, cela s'explique par le fait que ces deux entreprises ont l'intention de combler les nouveaux postes de travail afin de répondre aux besoins et exigences des différents services, renouveler les compétences et développer la GRH de ces entreprises pour un bon fonctionnement et un meilleur rendement.

Tableaux N° 07 : répartition des enquêtés selon le statut d'emploi.

Statut d'emploi	Effectifs	Pourcentage %
Permanent	38	63,3
Contractuel	22	36,7
Total	60	100

Source : enquête du terrain.

Comme tendance générale de ce tableau, on constate que la majorité de nos enquêtés ont un statut d'emploi permanent avec un pourcentage de 63,3 % contre un taux de 36,7 % pour ceux qui ont un statut d'emploi contractuel.

Cela s'explique par la politique de recrutement adoptée par les deux entreprises MAC-SOUM et ALCOVEL qui vise à assurer une stabilité à long-terme et une implication durable de leurs personnels qui vont contribuer à la réalisation des différents objectifs visés.

Tableau N° 08 : répartition des enquêtés selon le poste occupé.

Poste occupé	Effectifs	Pourcentage %
Cadres	20	33,3
Agents de maîtrise	26	43,3
Agents d'exécution	14	23,3
Total	60	100

Source : enquête du terrain.

A travers les données du tableau précédent, on constate que 43,3 % de nos enquêtés occupent des postes effectués par des agents de maîtrise, suivi d'un taux de 33,33 % pour les postes occupés par les cadres et un taux de 23,33 % pour les agents d'exécution.

D'après les ces résultats obtenus, on déduit que la catégorie la plus demandé dans l'établissement c'est celle des agents d'exécution.

Cela s'explique par la nature des tâches exercées au sein des deux entreprises MAC-SOUM et ALCOVEL qui nécessitent une maîtrise et un personnel qualifié. Ainsi, cela peut s'expliquer par la politique de recrutement adoptée par ces entreprises qui favorisent des candidats compétents et qualifiés pour la bonne maîtrise des taches et créer une adéquation entre les formations poursuivies par les salariés et les postes occupés par ces derniers et ce, pour l'amélioration du processus de production et le bon fonctionnement de ces entreprises.

3. Analyse et interprétation des résultats :

➤ **Analyse et interprétation de la première hypothèse :**

Tableaux N° 09 : corrélation entre la manière par laquelle les enquêtés ont été informé sur l’offre d’emploi et la facilité de la communication des offres d’emploi par des médias et des réseaux sociaux.

Médias et Réseaux sociaux Offre d’emploi	Oui		Non		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
ANEM	23	74,19	05	16,12	03	9,67	31	51,66
Demande spontanée	00	00	03	100	00	00	03	05
Je me suis présenté moi-même à l’entreprise	00	00	18	100	00	00	18	30
Par une connaissance	00	00	04	50	04	50	08	13,33
Total	23	38,33	30	50	07	11,66	60	100

Source : enquête du terrain.

D’après les données de ce tableau statistique, on constate que 50 % des enquêtés qui ont été pas informé à base des médias et des réseaux sociaux pour faciliter les offres d’emploi, suivi d’un taux de 74,19 % des interrogés ont été informé par l’ANEM sur l’offre d’emploi, contrairement 38,33 % des chercheurs d’emploi ont été informé par les médias et les réseaux sociaux.

Par la suite 11,66 % des interrogés qui n’ont pas répondu à cause de leurs niveau d’instruction ou bien ils n’ont pas vu la question et peut être ont peur de répondre, ou bien c’est personnel, secret professionnel.

En effet, 74,19 % des enquêtés qui ont informés de l’offre d’emploi par les médias et les réseaux sociaux notamment par le dispositif ANEM.

100 % de nos enquêtés qui n’ont pas informés de l’offre d’emploi par une demande spontanée et 100 % qui n’ont pas présentés à l’entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL, contre un taux de 50 % qui n’ont pas informés de l’offre d’emploi par une connaissance, suivi d’un taux de 16, 12 % qui n’ont pas informés de l’offre d’emploi par le dispositif ANEM.

Ensuite, 50 % des enquêtés qui n'ont pas répondu sur l'information aux offres d'emploi par une connaissance, contre un taux de 9,67 % n'ont pas répondu sur la manière d'obtention de l'information aux offres d'emploi par le dispositif ANEM, cela s'explique par l'existence d'une nature de relation (connaissance, réseau relationnel, liens forts et faibles,...) entre les recrues et le personnel de dispositif ANEM.

Cela s'explique par l'utilisation d'une méthode classique pour recruter les chercheurs d'emploi, cette méthode classique basée sur les annonces papier, notamment les sites d'emploi qui proposent également d'une exploitation des CVthèques. Certaines entreprises Etatique Algériennes procèdent à la saisie des CV au format papier. Dans l'analyse de ce tableau on constate que la plupart des enquêtés constatent que les médias et les réseaux sociaux sont pas des moyens pour faciliter l'information sur l'offre d'emploi, cela s'explique que la procédure de recrutement dans les deux entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL ont été faibles en matière de recrutement.

Seuls 38,33 % de nos enquêtés qui représentent la catégorie des cadres qui ont un niveau universitaire qui utilisent les médias et les réseaux sociaux dans le recrutement, cela s'explique par la domination de la méthode classique en générale et le recrutement par le dispositif ANEM en particulier avec un taux de 74,19 %, donc le Web 1.0 c'est le Web le plus dominé dans les entreprises Algérienne, par contre le Web 2.0 moins dominé dans la politique de recrutement de ces entreprises.

En effet, 31 enquêtés sur 60 contactent le dispositif ANEM pour trouver un emploi avec un pourcentage de 74,19 %.

Les candidatures spontanées représentent environ 40 % des recrutements dans les grandes entreprises mais par contre dans notre étude on a trouver que seuls 05 % des enquêtés ont été recruté par la demande spontanées ce qui veut dire que le nombre de candidatures spontanées est assez suffisant dans les entreprises Etatique Algériennes, cela s'explique par la négligence des médias et des réseaux sociaux pour faciliter la communication offerte aux candidats.

La politique de recrutement dans les entreprises Algériennes n'exige pas l'utilisation des sites institutionnels des entreprises, c'est-à-dire on est loin de la société informationnelle, par contres dans les entreprises privées Algérienne utilisent des sites institutionnels professionnels comme l'Emploitic.

Dans notre enquête on a remarqué que les entreprises Algériennes n'utilisent plus la deuxième révolution 2.0 fut le développement des sites d'emploi qui ont remplacé les annonces papier ce qu'on appelle le recrutement Web 1.0. Sur ces sites, au même moment sont diffusées des dizaines de milliers d'offres que le candidat peut sélectionner grâce à des moteurs de recherche. Ces sites emploi proposent également des CVthèques. Le recrutement n'est plus rythmé par le lancement des offres de la part de l'employeur.

Dans les entreprises Etatique Algériennes toutes les études confirment la prédominance de dispositif ANEM comme mode de sourcing (la recherche des candidats)

Les réseaux sociaux étant classés à la neuvième position en ordre d'importance dans la recherche d'emploi.

Cette révolution pourrait être qualifiée d'industrielle, car elle a obligé les entreprises à quitter les méthodes classiques du recrutement pour une gestion de volumes considérables de CV. Ce qui les a conduits à structurer leurs processus de gestion de candidatures. Néanmoins, ce changement n'a fait que reproduire le modèle classique de l'ère des annonces papier, fondée sur une diffusion des cibles c'est-à-dire de l'entreprise vers le candidat.

Tableaux N° 10 : corrélation entre la nature du lien par lequel les enquêtés ont été recruté et la nature du lien (réseau relationnel).

Nature de la relation Nature du lien	Relation familiale		Relation d'amitié		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Ami	2	100	0	0	0	0	2	18,18
Personne de la famille	3	37,5	2	25	3	37,5	8	72,72
Voisin	0	0	0	0	1	100	1	9,09
Total	5	45,45	2	18,18	4	36,36	11	100

Source : enquête du terrain.

A travers les données réparties dans le tableau ci-dessus, on constate que 18,33 % de nos enquêtés (11 sur un échantillon de 60 enquêtés) ont été recruté par réseau relationnel.

45,45 % ont été recruté à travers une relation familiale contre un pourcentage de 18,18 % qui ont été recruté par une relation d'amitié en revanche, 36,36% de nos enquêtés n'ont pas répondu à cette question relative à la nature de leurs relation (cela est probablement dû à leurs niveaux d'instruction ou cela rentre dans le cadre du secret professionnel...).

En outre, 100% de nos interrogés possédant une relation familiale, la nature de leurs liens sont des amis et 37,5 % sont des personnes de leurs familles.

Par contre 25 % de nos enquêtés possèdent des relations d'amitié, la nature de leurs liens sont des personnes de leurs familles.

Ensuite, 100 % de nos enquêtés n'ont pas répondu sur la nature de la relation par le lien voisinage.

A travers ces résultats obtenus, nous déduisons que la majorité de nos enquêtés qui ont été recruté à travers le réseau relationnel possèdent des relations familiales donc les liens forts et faibles jouent un rôle fondamental dans la procédure de recrutement des entreprises Etatiques Algérienne.

Par ailleurs, Pierre Bourdieu montre dans l'approche théorique des capitaux que le capital social désigne les ressources liées aux contacts et aux réseaux relationnels interpersonnels. Cette notion est beaucoup utilisée dans la recherche en sciences sociales aujourd'hui, avec des

acceptations diverses. Pour Pierre Bourdieu et James Coleman, il s’agit avant tout d’une ressource individuelle, constituée par les relations personnelles qu’un individu peut mobiliser, par exemple sur le marché du travail. Le capital social permet par exemple d’interpréter des différences d’insertion professionnelle entre deux individus de niveau de diplôme équivalent. Il est lié aux réseaux sociaux, eux-mêmes dépendants de ressources familiales. Dans l’optique proposée par Robert Putnam, auteur d’un article puis d’un ouvrage intitulés *Bowling Alone*, le capital social est lié à l’intensité et à la densité des liens sociaux au sein d’une communauté humaine. Il est donc collectif et peut être accumulé. Il se traduit par la confiance dans les autres et/ou dans les institutions, par l’importance de la réciprocité dans les relations humaines, voire par l’existence de valeurs communes.

L’accumulation de capital social est censée favoriser la croissance économique et la cohésion sociale, etc. La mesure du capital social ainsi défini pose de nombreux problèmes, liés au caractère très élastique de la notion.

Enfin, on peut dire que dans l’utilisation du réseau relationnel dans la procédure de recrutement, les chargés de cette dernière favorisent leurs proches (relation familiale) qui représente un lien fort.

Tableaux N° 11: corrélation entre le période de chômage vécue par les enquêtes et leurs avis sur l’aide de leurs proches.

Période de chômage L'aide des proches	Oui		Non		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	24	100	0	00	0	0	24	40
Non	13	43,33	18	60	0	0	31	51,66
Sans réponse	0	0	0	0	5	100	5	8,33
Total	37	61,66	18	30	5	8,33	60	100

Source : enquête du terrain.

Nous observons dans ce tableau que la majorité de nos enquêtés ont vécu une période de chômage avec un pourcentage de 61,66%, contre un taux de 30 % des interrogés qui infirme l’inverse, suivi d’un taux de 8,33 % pour les non réponses, cela s’explique peut être par une faiblesse de leurs niveaux d’instruction ou bien ils cachent leurs réalités notamment leurs secret professionnel ou leur vie privé.

En effet, 100 % des enquêtés ayant vécu une période de chômage confirment leur aides à leur proches pour qu'ils soient recrutés par ces deux entreprises, suivi d'un taux de 43,33 % qui ont vécu une période de chômage mais ils n'ont pas aidé leurs proches.

Par contre 60 % des enquêtés qui n'ont pas vécu une période de chômage également n'ont pas aidé leurs proches.

Cela montre que plus qu'une personne vécu une période de chômage plus ils aident leur proches à trouver un emploi et plus que une personne possède des réseaux relationnels plus qu'il a des chances de trouver un emploi c'est à dire les réseaux relationnels jouent un rôle Primordial dans le processus de recrutement.

Tableau N°12: Corrélation entre les moyens utilisés pour attirer les candidats par les enquêtés et leurs répartition selon les raisons du choix de l'entreprise.

Les raisons du choix	Parce que le salaire est motivant		Parce que les conditions du travail sont bonnes		Parce que vous connaissez quelqu'un à l'intérieur de l'entreprise		Parce que l'entreprise est proche de votre lieu d'habitat		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Salaire	02	100	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3,33
La disponibilité de la formation professionnelle	02	14,28	12	85,71	0	0	0	0	0	0	14	23,33
Les bonnes conditions de travail	0	0	03	09,37	11	34,37	18	56,25	0	0	32	53,33
Sans réponse	0	0	0	0	0	0	07	58,33	5	41,66	12	20
Total	04	6,66	15	25	11	18,33	25	41,66	5	8,33	60	100

Source : enquête du terrain.

D'après les données de ce tableau statistique, nous constatons que 41,66 % des interrogés de notre enquête trouvent que la raison du choix de l'entreprise basé sur la situation géographique c'est-à-dire leurs raisons du choix lié à la proximité de l'entreprise de leurs lieu d'habitat, en deuxième lieu un taux de 25 % des enquêtés reposent sur les bonnes conditions du travail, seuls 18,33 % qui ont choisir les deux entreprises MAC-SOUM et ALCOVEL par la raison de connaissance, ils ont des connaissances à l'intérieur de l'entreprise, par contre, 8,33 % de nos enquêtés n'ont pas répondu à cette question reliée à leurs raisons du choix du thème de l'entreprise pour des raisons inconnu peut être dues à leurs peurs, secret ou à leurs niveau d'instruction.

En effet, on remarque dans ce tableaux que seuls 6,66 % qui ont choisir ces entreprise, cela s'explique par une faiblesse de la rémunération, salaire minable et insuffisant dans ces entreprises, c'est-à-dire en générale les entreprises Etatique Algériennes ont un manque du

facteur motivationnel qui est le salaire, cela veut dire que celui qui travail dans une entreprise Etatique il n'arrivent plus à réaliser ses objectifs, donc l'objectif c'est de recruter un nombre élevé d'effectifs pour réduire le taux de chômage, cette politique de recrutement constitue un rôle fondamental dans les entreprises Etatique Algériennes.

02 élément de nos enquêtés qui ont choisir ces entreprises par rapport au salaire avec un pourcentage de 50 %, suivi d'un taux de 14,28 % ont été attiré à l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL par la disponibilité de la formation professionnelle.

Dans ce tableau on constate que 85,71 % ont choisir ces entreprises pour la disponibilité de la formation professionnelle comme moyen utilisé pour attirer les candidats, cela s'explique par le statut professionnel de l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL qui joue un rôle primordial dans le développement économique de ces entreprises, suivi un taux de 56,25 % ont trouvent que ces entreprises possèdent un climat favorables pour la disponibilité des bonnes conditions du travail et 34,37 % ont été attirés par les bonnes conditions de travail.

D'après les donnés de ce tableau on remarque que les salariés ont choisi ces entreprises par rapport à la proximité de lieu d'habitat.

Tableau N° 13 : corrélation entre la nature du lien par lequel les enquêtés ont été recruté et la facilité de l'information des offres d'emploi.

La facilité de L'information des offres d'emploi	Oui		Non		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Ami	2	100	0	0	0	00	2	18,18
Personne de la famille	0	0	5	62,5	3	37,5	8	72,72
Voisin	0	0	0	0	1	100	1	9,09
Total	2	18,18	5	45,45	4	36,36	11	100

Source : enquête du terrain.

Conformément aux donnés présentées sur le tableau précédent, nous observons que la majorité de nos enquêtés infirment la facilité de l'information des offres d'emploi avec un pourcentage de 45,45 % contre un taux de 18,18 % qui confirment l'inverse, et 36,36 % comme un taux des sans réponses à cette question (probablement à cause de leurs niveaux d'instruction ou le refus de dévoiler la réalité cachée sur cette question...).

En outre, 100 % de nos enquêtés qui ont été recruté à base de leurs liens avec leurs amis confirment la facilité de l'information des offres d'emploi par ces deux entreprises contre un

taux de 62,5 % qui ont été recruté à base de leurs liens avec des personnes de la famille qui infirment l'inverse. A travers cela, nous déduisons que les candidats aux offres d'emploi proposées par l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL ne s'informent pas facilement.

Une étude réalisée sur les pratiques de recrutement et créée sur l'initiative de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) en France a montré que les recruteurs interrogés apprécient le média internet autant pour sa réactivité que pour sa souplesse et sa précision, la réactivité se mesure par les délais de réponse aux messages (en particulier offres d'emploi), la souplesse du média Internet et la précision d'Internet, en tant que média de recrutement. Ainsi, cela a montré que les médias représentent un moyen pour améliorer l'image employeur, certains experts interrogés ont utilisé internet (blogs, sites participatifs) en tant que moyen de communication autour de la marque employeur. Ils mettent en avant les apports de ces dispositifs ; communiquer très largement autour des valeurs de la marque et interagir avec les internautes en recueillant leur point de vue sur l'entreprise.

Or que, les résultats obtenus à travers notre enquête confirment la non utilisation des médias et réseaux sociaux tels que les sites professionnels pour la communication et la facilité de l'information concernant les offres d'emploi, mais plutôt ces entreprises utilise majoritairement le dispositif de l'ANEM et des annonces papier (écrites) comme un outil pour communiquer leurs offres d'emploi, ce qu'on appelle le recrutement Web 1.0.

Tableau N° 14 : corrélation entre les raisons du choix de l'entreprise par les enquêtés et l'information de ces derniers sur les risques liés à leurs l'activité.

Les Risons du choix	Oui		Non		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Parce que le salaire est motivant	04	100	00	00	00	00	04	6,66
Parce que les conditions de travail sont bonnes	15	100	00	00	00	00	15	25
Parce que vous connaissez quelqu'un à l'intérieure de l'entreprise	11	100	00	00	00	00	11	18,33
Parce que l'entreprise est proche de votre lieu d'habitat	19	7,6	06	24	00	00	25	41,66
Non réponse	00	00	01	20	04	80	05	8,33
Total	49	81,66	07	11,66	04	6,66	60	100

Source : enquête du terrain

Comme tendance générale du tableau précédent, nous remarquons que la grande majorité de nos enquêtés ont été informés sur les risques liés à leurs activités avec un pourcentage de 81,66 % contre un taux de 11,66 % qui infirment l'inverse, en revanche 6,66 % de nos enquêtés n'ont pas répondu à cette question (probablement à cause de leurs niveaux d'instruction ou le refus de dévoiler la réalité cachée sur cette question...).

En outre, 100 % de nos enquêtés qui confirment l'information sur les risques liés à leurs activités ont choisi l'entreprise par rapport au salaire, 100% par rapport aux bonnes conditions et également 100 % par rapport à leurs connaissances de quelqu'un à l'intérieur de l'entreprise et 7,6 % par rapport à la localisation de l'entreprise qui est proche de leurs lieux d'habitat et 24 % des enquêtés qui infirment l'information sur les risques liés à leurs activités ont choisi l'entreprise par rapport à la proximité de la distance entre l'entreprise et leurs lieux d'habitat.

A travers ces résultats, nous déduisons que les deux entreprises MAC-SOUM et ALCOVEL informent leurs salariés et notamment les nouveaux recrues sur les risques liés à leurs activités et existants au sein de ces entreprises.

Selon Ulrich Beck, la gestion des risques constituerait un caractère fondamental de la nouvelle société, au point que celle-ci pourrait être définie comme une « société industrielle du risque ». La confusion de plus en plus intime entre autorité politique et puissance économique aurait amené un changement radical de l'organisation même de la société. Les hiérarchies ne seraient plus fondées sur les fortunes comme dans l'ancienne société industrielle, mais sur des degrés différents d'exposition aux risques de toute nature.

Enfin, cela s'explique que la société post-moderne est une société exposée aux différents risques professionnels et industriels, c'est pour cela que les dirigeants de ces entreprises doivent communiquer le danger que peuvent provoquer ces risques aux salariés et la sensibilisation de ces derniers et ce, pour la prévention et afin d'éviter leurs reproductions.

On peut dire que des risques professionnels aboutissent à des conséquences locales d'un brusque dysfonctionnement d'une usine ou d'une centrale, de ce fait, il est nécessaire qu'ils soient informés et communiqués pour la prévention et afin de faire face aux accidents de travail.

Tableau N° 15 : corrélation entre la manière de l'obtention de l'information sur l'offre d'emploi par les enquêtes et l'amour de leur travail.

La manière d'obtention de l'information sur l'offre d'emploi	ANEM		Demande spontanée		Je me suis présenté moi-même à l'entreprise		Par une connaissance		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Amour de Travail										
Oui	28	63,63	3	6,81	13	29,54	0	0	44	73,33
Non	0	0	0	0	5	41,66	7	58,33	12	20
Sans réponse	3	7,5	0	0	0	0	1	2,5	4	6,66
Total	31	51,66	3	5	18	30	8	13,33	60	100

Source : enquête du terrain

Dans ce tableaux on constate que la majorité des enquêtés ont obtenu l'information sur l'offre d'emploi à travers le dispositif ANEM avec un pourcentage de 51,66 %, suivi d'un taux de 30 % qui se sont représentés eux-mêmes à l'entreprise, 13,33 % par connaissance et 5 % par une demande spontanée.

De plus, 63,63 % qui ont obtenu l'information sur l'offre d'emploi confirment l'amour de leur travail, contre un taux de 58,33 % qui ont obtenu cette information par une connaissance qui infirment l'inverse.

Ensuite, un taux de 41,66 % qui ont obtenu l'information sur l'offre d'emploi par leurs présences à ces entreprises infirment l'amour de leur travail et 29 % qui infirment l'inverse.

A travers ces résultats, on confirme la domination du dispositif ANEM comme un outil d'information sur les offres d'emploi proposés par ces deux entreprises et la non utilisation des médias et des réseaux sociaux.

Selon une étude d'OpinionWay, neuf candidats sur dix consultent des sites emploi (Pôle Emploi, Apec, Keljob...), pour trouver un emploi. Dans l'enquête menée par RégionsJob en 2012, les sites emploi, du point de vue des recruteurs, demeurent effectivement en tête, parmi les modes de sourcing, devant les réseaux sociaux qui se situent à un niveau équivalent à Pôle Emploi, l'intérim, à l'Apec et aux cabinets de recrutement. Côté candidat, les sites emploi sont largement plébiscités et se distinguent dans autres modes de recherche d'emploi tels que Pôle Emploi (2^{ème} position), l'Apec (3^{ème} position), les candidatures spontanées et le réseau personnel (4^{ème} position), l'intérim (5^{ème} position), et les cabinets de recrutement, les réseaux

sociaux étant classés à la neuvième position en ordre d'importance dans la recherche d'emploi.

Cette révolution pourrait être qualifiée d'industrielle, car elle a obligé les entreprises à quitter les approches artisanales pour une gestion de volumes considérables de CV. Ce qui les a conduits à structurer leurs processus de gestion de candidatures grâce aux ATS (Applicant Tracking Systems). Néanmoins, ce changement n'a fait que reproduire le modèle classique de l'ère des annonces papier, fondée sur une diffusion top down, c'est-à-dire de l'entreprise vers le candidat.

Par ailleurs, le processus de recrutement via les réseaux sociaux est en rupture avec l'approche traditionnelle au cours de laquelle le recruteur dépose une annonce et attend les candidatures de façon passive. Le recrutement en ligne permet à un recruteur d'économiser du temps et parfois de l'argent cependant ces avantages sont à nuancer et à contrebalancer au regard de l'émergence de certains risques qu'il convient d'identifier pour pouvoir les maîtriser. Or que, à travers notre enquête on infirme l'inverse, en effet les candidats aux emplois proposés par ces deux entreprises en particulier et autres entreprises publiques Algériennes en général, trouvent du dispositif ANEM un moyen pour s'informer des offres d'emploi.

Tableau N° 16 : corrélation entre la nature du lien par lequel les enquêtés ont été recruté et les difficultés rencontrées au milieu de travail.

Les difficultés rencontrées / La nature Du lien	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Ami	2	100	0	0	2	18,18
Personne de la famille	3	37,5	5	62,5	8	72,72
Voisin	0	0	1	100	1	9,09
Total	5	45,45	6	54,54	11	100

Source : enquête du terrain.

D'après les données du tableau précédent, on constate que 18,33 % de nos enquêtés ont été recruté à travers le réseau relationnel (11 sur un échantillon de 60 enquêtés).

54,54 % de nos enquêtés n'ont pas rencontré des difficultés au milieu de travail contre un pourcentage de 45,45 % qui confirment l'inverse.

En outre, 100 % des enquêtés qui ont rencontré des difficultés au milieu de travail, ont été recruté à travers leurs amis contre un taux de 37,5 % qui ont été recruté à travers des personnes de la famille.

62,5 % des enquêtés qui n'ont pas rencontré des difficultés au milieu de travail, ont été recruté à travers des personnes de la famille contre un pourcentage de 100 % qui ont été recruté à travers leurs voisins.

A travers cela, on déduit que la majorité de salariés des deux entreprises MAC-SOUM et ALCOVEL n'ont pas rencontré des difficultés au milieu de leurs travail.

En effet, l'un des principaux objectifs du recrutement est de fournir à l'entreprise le plus grand nombre possible de candidats qualifiés, parmi lesquels celui-ci fera son choix. Le recrutement va donc déterminer le succès des programmes d'embauche au sein d'une organisation. Le recrutement se doit aussi d'assurer le succès du processus de sélection en réduisant le nombre de candidats sous qualifiés ou sur qualifiés. La fonction a donc aussi pour objectif d'augmenter la réserve de candidats pour les postes à pourvoir en minimisant autant que possible les coûts à engager pour l'entreprise.

On peut dire que la fonction recrutement a pour mission d'augmenter l'efficacité organisationnelle à court terme et à long terme de l'entreprise en trouvant les meilleurs candidats possibles pour les postes à pourvoir.

De plus, on confirme à travers notre enquête l'impact des réseaux relationnels sur la procédure de recrutement qui s'appuie sur le favoritisme accordé par chargés de cette procédure à leurs proches, personnes de la famille (lien fort), amitié, voisinage (lien faible) sans négliger le critère des compétences et qualifications.

Enfin, on peut dire que le fait que la majorité des enquêtés n'ont pas rencontré des difficultés au milieu de travail confirme la réussite de la politique de recrutement adoptée par ces entreprises qui favorisent des candidats dotés des aptitudes et savoir-faire pour occuper des postes qui leurs ont adéquats, et ce, pour une bonne maîtrise des tâches et éviter des éventuelles difficultés qui influencent négativement sur le processus de production et la stabilité de ces entreprises.

Tableau N° 17 : corrélation du niveau d'instruction des enquêtés et l'adéquation entre leurs formations et le poste occupé.

L'adéquation entre la formation et le poste occupé Niveau d'instruction	Oui		Non		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Primaire	05	100	00	00	00	00	05	8,33
Secondaire	20	100	00	00	00	00	20	33,33
Moyen	16	88,88	02	00	00	00	18	54,54
Universitaire	00	00	12	70,58	05	29,41	17	28,33
Total	41	68,33	14	23,33	05	8,33	60	100

Source : enquête du terrain.

Dans ce tableau, on observe que la majorité des enquêtés confirment l'adéquation entre leurs formation et leurs poste occupé avec un pourcentage de 68,33 %, contre un taux de 23,33 % qui infirment l'inverse, suivi d'un taux de 8,33 % qui n'ont pas répondu à cette question (probablement à cause de leurs niveaux d'instruction ou cela rentre dans le cadre du secret professionnel...).

En outre, 100 % des enquêtés qui confirment l'adéquation entre leurs formation poursuivies et leurs postes occupés ont un niveaux d'instruction primaire, 100 % ont un niveau secondaire contre un taux de 88,88 % qui possèdent un niveau universitaire.

70,58 % des enquêtés dont leurs formations ne sont pas adéquates à leurs postes occupés, ont un niveau universitaire, et 29,41 % qui n'ont pas répondu a cette question également ont un niveau universitaire.

D'après ces résultats on peut dire que ces entreprises ont brulé les étapes entre la formation et le poste occupé c'est-à-dire il n'y avait pas une adéquation entre le niveau d'instruction et le poste occupé ou bien la formation et le poste occupé.

A travers ces résultats obtenus, nous déduisons que la plupart des salariés des deux entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL occupent des postes adéquats à leurs formations poursuivies avec un moyen niveau d'instruction, et une grande majorité infirment l'inverse avec un niveau d'instruction universitaire, c'est-à-dire il n'existe pas un objectif, développement économique, une stabilité, et la gestion des carrières des salariés au sein de ces entreprises.

Une étude réalisée par l'Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants qui porte sur l'analyse des processus de recrutement au Canada montre que quelques employeurs se questionnent sur les impacts de la surqualification dès le processus de recrutement. Par exemple, au moment de la présélection des CV, face à un haut niveau de scolarité et par rapport à des emplois peu qualifiés, certains rejettent la candidature alors que d'autres abordent cette question explicitement en entrevue avec le candidat et questionnent par exemple particulièrement la motivation de la personne. Ils s'interrogent également sur l'expression des attentes du candidat lors de l'entrevue et sur les façons d'y répondre, une fois la personne embauchée.

De plus, la théorie des capitaux de Pierre Bourdieu, le capital humain désigne l'ensemble des compétences de toutes natures acquis par un individu en vue d'en retirer un gain sur le marché du travail. La notion de capital humain vise d'abord à expliquer les différences de productivité observées entre les salariés. Elle permet, par exemple, de rendre compte de la rationalité économique de l'investissement individuel dans le système scolaire. Cette notion est donc avant tout économique, au sens où le capital notion est donc avant tout économique, au sens où le capital notion est donc avant tout économique, au sens où le capital de rentabilité et peut faire l'objet d'une mesure monétaire.

Enfin, suite à notre enquête, on peut dire que la politique de recrutement adoptée par ces entreprises prend en considération les acquis des candidats pour occuper un poste y compris

les compétences et les qualifications acquises à travers l'institution scolaire ou à travers des formations, et ce, pour avoir un personnel compétent qui maîtrise ses fonctions, assurer un bon rendement et fonctionnement et une stabilité durable qui permet d'atteindre les objectifs organisationnelles et économiques de ces entreprises.

3.1. Discussion et synthèse de la première hypothèse :

Après avoir effectué notre enquête du terrain au sein de l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL, sur notre première hypothèse qui est : « les médias et les réseaux sociaux, facilitent la communication des offres d'emploi proposés par l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL » nous avons obtenu les résultats suivants :

En ce qui concerne l'avis de nos enquêtés sur la facilité de la communication des offres d'emploi par les médias et les réseaux sociaux, le tableau N° 09 montre que 50 % de nos enquêtés trouvent que les médias et les réseaux sociaux ne facilitent pas la communication des offres d'emploi proposés par ces entreprises contre un taux de 38,33 % des enquêtés qui infirment l'inverse. En outre, 74,19 % de nos enquêtés ont eu l'information de l'offre d'emploi à travers le dispositif ANEM.

Concernant nos enquêtés qui ont été recruté par le réseau relationnel, le tableau N° 10 montre que 45,45 % de nos enquêtés ont recruté à travers leurs relations familiales contre un taux de 18,18 % des enquêtés qui ont été à base de leurs relations amicales d'où nous déduisons que ces enquêtés ont également eu l'information concernant l'offre d'emploi à travers le réseau relationnel (lien social).

Le tableau N° 11 montre que 61,66 % de nos enquêtés ont vécu une période de chômage contre un taux de 30 % qui infirment l'inverse. 100 % des enquêtés qui ont vécu une période de chômage confirment leurs aide à leurs proches.

Le tableau N° 12 montre que 41,66 % de nos enquêtés ont choisi ces entreprises par rapport à la proximité de la distance entre ces dernières et le lieu d'habitat.

Le tableau N° 13 montre que 45,45 % de nos enquêtés ont infirment la facilité de l'information des offres d'emploi proposées par ces entreprises (62,5 % ont été recruté à base d'un lien familial) contre un taux de 18,18 % qui confirment l'inverse (100% ont été recrutés à travers un lien d'amitié).

En ce qui concerne l'information sur les risques liés aux activités des salariés, le tableau N° 14 montre que 81,66 % de nos enquêtés ont été informés sur ces risques contre un taux de 11,66 qui infirment l'inverse.

En ce qui concerne la manière d'obtention de l'information sur l'offre d'emploi, le tableau N° 15 montre que 51,66 % ont obtenu cette information à travers le dispositif ANEM.

A propos des difficultés rencontrées par les salariés au milieu du travail, le tableau N° 16 montre que 54,54 % de nos enquêtés n'ont pas rencontré des difficultés au milieu de leurs

travail (100 % ont été recruté à travers le lien du voisinage) contre un taux de 45,45 % des enquêtés qui confirment l'inverse (100 % ont été recruté à travers le lien d'amitié).

Le tableau N° 17 montre que 68,33 % de nos enquêtés occupent des postes adéquats à leurs formation (100 % possèdent un niveau primaire et secondaire, 88,88 % ont un moyen niveau d'instruction) contre un taux de 23,33 % des enquêtés qui infirment l'inverse (70,58 % possèdent un niveau d'instruction universitaire).

A travers ces résultats obtenus, nous déduisons que les offres d'emploi proposées par l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL ne se communiquent pas facilement à travers les médias et les réseaux sociaux aux nouveaux recrues, en revanche, les candidats s'informent majoritairement sur ces offres d'emploi à travers le dispositif ANEM et à travers le réseau relationnel (liens forts et liens faibles), d'après cela, il s'avère qu'elle est infirmée.

➤ **Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse :**

Tableau N° 18 : corrélation entre la manière par laquelle les enquêtés ont été recruté et leurs avis sur les critères de recrutement.

Manière de recrutement Avis des enquêtés sur les critères de recrutement	Par compétence et qualification		Par réseau relationnel		Par expérience		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Compétences, qualification et expériences	32	100	00	00	00	00	00	00	32	53,33
Connaissance	02	66,66	01	33,33	00	00	00	00	03	05
Assiduité, âge et bonne santé	00	00	05	100	00	00	00	00	05	8,33
Autre	00	00	05	83,33	01	16,66	00	00	06	10
Sans réponse	00	00	00	00	09	64,28	5	35,71	14	23,33
Total	34	56,66	11	18,33	10	16,66	5	8,33	60	100

Source : enquête de terrain.

Comme tendance générale, nous remarquons d’après les données statistiques réparties dans le tableau précédent que la majorité de nos enquêtés ont été recruté à base de leurs compétences et qualifications avec un pourcentage de 56,66 %, 18,33 % ont été recruté par réseau relationnel, 16,66 % par expérience et 8,33 % de nos enquêtés n’ont pas répondu à cette question relative à la manière de recrutement (probablement dû à leurs niveaux d’instruction ou cela rentre dans le cadre du secret professionnel...).

100 % de nos enquêtés qui ont été recruté à base de leurs compétence et qualifications trouvent que la procédure de recrutement adoptée par les deux entreprises MAC-SOUM et ALCOVEL sur le critère des compétences, qualifications et expérience contre un pourcentage de 66,66 % de nos enquêtés qui trouvent que cela dépend de la connaissance (lien social).

En outre, 100 % des enquêtés qui ont été recruté par le réseau relationnel trouvent que le la procédure de recrutement au sein de ces entreprises se base sur le critère de l’assiduité, l’âge et la bonne santé, 83,33 % trouvent qu’elle se base sur d’autres critères et 33,33% trouvent qu’elle se base sur la connaissance.

64,28 % des enquêtés qui ont été recruté par expérience n’ont pas répondu à cette question relative aux critères pris en considération lors de la procédure de recrutement contre un taux de 16,66 % qui trouvent que cette dernière se base sur autres critères différents.

35,71 % enquêtés qui n'ont pas répondu comment ils ont été recrutés, n'ont également pas répondu à la question concernant les critères de recrutement adoptés par ces entreprises.

Cela s'explique par le refus de ces derniers de dévoiler la réalité cachée par cela (secret professionnel) sous prétexte qu'ils craignent le licenciement.

La théorie de la reproduction sociale de Pierre Bourdieu montre que l'accession aux positions dominantes dans les entreprises passe majoritairement par le fait ou non une scolarité dans les plus prestigieuses des grandes écoles (donc par ce que P. Bourdieu appelle un mode de reproduction à composante scolaire : les compétences effectives ou les qualités que l'on peut saisir à travers les méthodes de sélection classiques n'ont pas grand-chose à voir avec ce processus de défense de position de domination par certaines fractions de la société. Les jeux sont en quelques sortes faites d'avance dans la mesure où n'entrent dans ces écoles – voies d'accès privilégiés au pouvoir qui savent reconnaître les leurs que les rejetons de familles elle-même proches des sphères du pouvoir.

En fait, l'institution scolaire est plus généralement pour cet auteur bien plus qu'une entreprise rationnelle de formation sanctionnant par des brevets de qualification technique l'acquisition de compétences multiples et spécialisées. Elle est aussi une instance de consécration, qui à travers la reproduction des compétences techniques exigées par la division technique du travail, contribue, pour une part sans cesse croissante, à la reproduction des compétences sociales, c'est-à-dire des capacités légalement reconnues d'exercer des pouvoirs. Elle est donc avant tout un instrument servant à officialiser, à instituer une distribution des pouvoirs qui, sans elle, apparaîtrait comme arbitraire et non fondée car l'école est aussi un pourvoyeur de capitaux, c'est-à-dire de ressources que les individus auront à leur disposition et seront à même de les aider à mener à bien leurs stratégies. Il peut s'agir de capital social puisque ces écoles donnent accès au monde des décideurs, constituent elles-mêmes des réseaux de solidarités qui facilitent les entrées dans les entreprises et les processus de cooptation, permettent d'accéder à l'information sur les postes qui se créent dans les firmes. De même, elles permettent d'acquérir un capital culturel en phase avec celui des décideurs des entreprises, issus des mêmes milieux, ayant fréquenté les mêmes endroits, parlant le même langage, pratiquant les mêmes activités, formés aux mêmes réflexes intellectuels, les sortants de ces écoles ont tout en commun avec ceux qui sont amenés à décider de leur entrée ou leur ascension dans une organisation. Bien entendu, le premier de ces capitaux culturels – fortement valorisé aujourd'hui – est le diplôme lui-même, que P. Bourdieu regarde également comme une forme d'achèvement apporté au rite d'institution qu'est le parcours menant de la prépa à la sortie de l'école.

Dans une telle optique, on ne peut qu'être amené à relativiser l'importance des techniques de sélection dans le recrutement : elles ne semblent pas concerner directement ces élites ou, tout au moins, ne servent qu'à départager entre eux des candidats pour leur grande majorité sélectionnés à l'intérieur de ces viviers très restreints.

Enfin et conformément à cette théorie, nous confirmons l'importance des compétences et les qualifications dans la procédure de recrutement dans toute organisation telles que les

entreprises de production pour renouveler les compétences et une bonne maîtrise des postes occupés par les salariés.

Tableau N°19 : corrélation entre l’existence de favoritisme et l’adéquation entre la formation et le poste occupé.

Adéquation formation / poste Existence du favoritisme	Oui		Non		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	40	100	0	0	0	0	40	66,66
Non	1	9,09	10	90,90	0	0	11	18,33
Sans réponse	0	0	4	80	1	20	5	8,33
Autre	0	0	0	0	4	100	4	6,66
Total	41	68,33	14	23,33	5	8,33	60	100

Source : enquête du terrain.

Nous constatons à travers les résultats obtenus dans ce tableau que 68,33 % de nos enquêtés trouvent une adéquation entre leurs formations et leurs postes occupés au sein de l’entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL contre un taux de 23,33 % des enquêtés qui infirment l’inverse et un taux de 8,33 des sans réponses à cette question.

En outre, 100 % des enquêtés qui trouvent que leurs formations adéquates à leurs postes occupés confirment l’existence du favoritisme pour accéder aux postes proposés par ces deux entreprises contre un pourcentage de 9,09 % des enquêtés qui infirment l’inverse, à travers cela on peut déduire que les enquêtés dont la formation et le poste occupé sont adéquats ont été favorisé lors de la procédure de recrutement et ils ont été recruté par le réseau relationnel (lien social).

En revanche, 90,90 % des enquêtés qui ne trouvent pas leurs formations adéquates à leurs postes occupés infirment l’existence du favoritisme pour accéder aux postes au sein de ces entreprises contre un taux de 80 % des sans réponses à cette question, cela s’explique par le refus de dévoiler la réalité cachée derrière cette question (secret professionnel) ou leurs crainte d’être licencié ou encore leurs niveaux d’instruction qui ne leurs permettent pas d’y répondre.

De plus, 100 % des enquêtés qui n’ont pas répondu à cette question concernant l’adéquation des enquêtés qui n’ont pas répondu à la question relative à l’adéquation entre la formation et le poste occupé ont répondu à la question concernant l’existence du favoritisme pour accéder aux postes proposés par ces deux entreprises mais avec autres réponses qui ne

vont pas du sens commun chose qui ne nous pas permet de préciser leurs confirmation ou leurs infirmation contre un taux de 20 % des enquêtés qui n'ont pas répondu à cette question. A travers cela, nous déduisons que la politique de recrutement adoptée par ces deux entreprises prend en considération l'adéquation entre les formations poursuivies par les salariés et leurs postes occupés.

L'adéquation formation-emploi est une question de relation ou de comparaison entre, d'une part, les travailleurs qui détiennent des qualifications et des compétences et, d'autre part, les emplois qui comportent des exigences en matière de qualifications et de compétences pour réaliser diverses tâches.

L'adéquation correspond à une situation d'équilibre, l'adéquation formation-emploi se déploient plusieurs notions différentes. D'entrée de jeu, l'adéquation formation-emploi met en relations les qualifications, les habiletés et les compétences que détiennent les individus avec les emplois comportant des exigences en matière de qualifications et de compétences pour réaliser diverses tâches ainsi que les pratiques des organisations qui utilisent le capital humain.

Par ailleurs, la théorie du capital humain attribuée à Becker est citée comme l'une des bases théoriques permettant de comprendre l'adéquation formation-emploi. En vertu de cette théorie, la formation initiale (l'éducation des travailleurs) constitue un investissement pour eux. Les salaires obtenus seront en corrélation avec la durée des études puisqu'il est attendu que plus les études sont longues, plus le travailleur en ressortira productif. Cette théorie stipule que l'importance de l'investissement dans la formation générale (initiale) donnera un retour à un individu par l'accès à des emplois qui rentabiliseront cet investissement. Ainsi, la rentabilité de ses investissements sera plus ou moins grande en fonction de l'adéquation entre la formation et l'emploi occupé. Par conséquent, pour qu'un travailleur soit en état d'adéquation, les exigences du poste qu'il occupe doivent correspondre au niveau d'éducation et de formation complété par le travailleur. Autrement, le travailleur est dans une situation où les investissements faits pour son développement ne portent pas les fruits escomptés. En d'autres mots, il y aura donc inadéquation lorsqu'une partie ou la totalité des investissements privés en capital humain ne sera pas utilisée dans l'emploi occupé.

En fin, on peut dire que l'adéquation formation-poste joue un rôle important pour la performance des entreprises, en créant un équilibre entre les formations et les postes occupés par les salariés pour une bonne maîtrise de ces derniers.

Tableau N° 20 : corrélation entre le niveau d'instruction et les raisons de choix de l'entreprise par les enquêtés.

Raisons du choix de l'entreprise Niveau d'instruction	Parce que le salaire est motivant		Parce que les conditions du travail sont bonnes		Parce que vous connaissez quelqu'un à l'intérieur de l'entreprise		Parce que l'entreprise est proche de votre lieu d'habitat		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Primaire	4	80	1	20	0	0	0	0	0	0	5	8,33
Secondaire	0	0	14	70	6	30	0	0	0	0	20	33,33
Moyen	0	0	0	0	5	27,77	13	72,22	0	0	18	30
Universitaire	0	0	0	0	0	0	12	70,58	5	29,41	17	28,33
Total	4	6,66	15	25	11	18,33	25	41,66	5	8,33	60	100

Source : enquête du terrain.

D'après les données du tableau ci-dessus, nous remarquons que 41,66 % de nos enquêtés ont choisi l'entreprise parce que cette dernière est proche de leurs lieux d'habitat, 25 % l'ont choisi par rapport aux bonnes conditions de travail disposés, 18,33 % l'ont choisi parce qu'ils connaissent quelqu'un à l'intérieur (par un lien social), contre un pourcentage de 6,66 % de nos enquêtés l'ont choisi par rapport au salaire motivant, en revanche, un taux de 8,33 % comme un taux des sans réponses à cette question.

En outre, 72,22 % de nos enquêtés qui ont choisi l'entreprise par rapport à la proximité de la distance entre cette dernière et leurs lieux d'habitat ont un moyen niveau d'instruction contre un taux de 70,58 % d'eux ont un niveau universitaire.

70 % des enquêtés qui ont choisi l'entreprise par rapport aux bonnes conditions ont un niveau d'instruction secondaire et un pourcentage de 20 % d'eux ont un niveau primaire.

27,77 % de nos enquêtés qui ont choisi l'entreprise parce qu'ils connaissent quelqu'un à l'intérieure de l'entreprise (par réseau relationnel) ont un moyen niveau d'instruction.

80 % des enquêtés qui ont choisi l'entreprise par rapport au salaire motivant ont un niveau d'instruction primaire.

29,41 % des enquêtés qui n'ont pas répondu à la question concernant les raisons du choix de l'entreprise ont un niveau universitaire, cela s'explique par la contrainte du secret professionnel ; quel que soit le niveau élevé du salarié, il refuse de dévoiler des réalités par crainte de licenciement.

A travers ces résultats obtenus, on peut dire que la proximité de la distance entre la localisation de l'entreprise et les lieux d'habitat des salariés influence positivement sur le

processus de production de ces entreprises, permet une gestion efficace et d'assurer une bonne assiduité des travailleurs pour un meilleur rendement. Ainsi, cela permet de faire face aux phénomènes tels que le retard et l'absentéisme.

Tableau N° 21 : Corrélation entre les objectifs visés par ces entreprises et la manière dont les enquêtés ont intégré ces dernières.

Les objectifs visés \ La manière d'intégration	Améliorer la production		La satisfaction des salariés		Favoriser les compétences		Sans objectifs		Autre		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
A l'aide d'un encadreur	8	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	13,33
A l'aide d'un collègue de travail	14	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	23,33
A partir d'une formation	4	30,76	5	38,46	4	30,76	0	0	0	0	0	0	13	21,66
Sans réponse	0	0	0	0	0	0	4	16	3	12	18	72	25	41,66
Total	26	43,33	5	8,33	4	6,66	4	6,66	3	5	18	30	60	100

Source : enquête de terrain.

D'après les données du tableau ci-dessus, nous observons que 43,33 % de nos enquêtés trouvent que les deux entreprises MAC-SOUM et ALCOVEL ont pour objectif l'amélioration de la production, 8,33 % d'eux trouvent qu'elles visent la satisfaction des salariés contre un pourcentage de 6,66 % qui trouvent qu'elles visent le favoritisme des compétences et également 6,66 % comme un taux de sans objectifs et 30 % pour les sans réponses à cette question relative aux objectifs visés par ces deux entreprises, cela est peut-être dû à leurs niveaux d'instruction qui ne leur permettent d'y répondre ou le refus de dévoiler la réalité cachée (secret professionnel).

100 % des enquêtés qui trouvent que ces deux entreprises ont pour objectif l'amélioration de la production, ont intégré l'environnement de travail à l'aide d'un encadreur et un collègue de travail contre un taux de 30,76 % qui y ont intégré à partir d'une formation.

38,46 % des enquêtés qui trouvent que ces deux entreprises ont pour objectif la satisfaction des salariés et 30,76 % d'eux qui trouvent que ces dernières visent à favoriser les compétences ont intégré l'environnement du travail à partir d'une formation.

16 % des enquêtés qui trouvent que ces deux entreprises n'ont pas d'objectifs, 12 % qui ont montré autres objectifs qui ne vont pas dans le sens commun et 72 % des enquêtés qui n'ont pas répondu à cette question concernant les objectifs visés par ces entreprises n'ont également pas répondu la question concernant l'intégration de l'environnement du travail, cela s'explique par leur refus de dévoiler la réalité cachée derrière cette question qui est dû au

secret professionnel et leur crainte de perdre leurs postes, ou encore cela est probablement dû aux niveaux d'instructions de nos enquêtés qui ne leurs permettent d'y répondre.

A travers ces résultats obtenus, nous déduisons que ces deux entreprises ont un objectif économique visant l'amélioration de la production.

Par ailleurs, les besoins futurs en personnel dépendent directement des objectifs généraux de l'entreprise, des programmes de production et d'un inventaire des ressources humaines, les objectifs en matière de gestion prévisionnelle du personnel devraient donc refléter la philosophie générale du management faute de quoi les opérations de recrutement risquent d'être inefficaces. Pour cela, nous pouvons dire que les objectifs de recrutement ne sont en fait qu'une transposition des objectifs de l'entreprise et s'insèrent dans le cadre du projet de l'entreprise, en effet l'entreprise doit recruter des cadres qui permettent à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Donc, l'entreprise par le biais de recrutement cherche à combler un besoin ressenti par une diminution du rendement d'un service, suivre l'évolution de l'activité de l'entreprise, .Pourvoir un poste vacant (départs en retraite, démissions, licenciements...) et faire appel à de nouvelles compétences. Cependant, il faut noter les objectifs du recrutement varient en fonction de chaque entreprise, en effet il n'y a pas d'objectifs standard pour un recrutement mais on doit satisfaire les besoins ressentis. C'est pour cela que le recruteur doit analyser le poste c'est-à-dire dessiner le profil du meilleur candidat et fixer les normes de rendement et ce avant de mener une communication de recrutement.

Enfin, on peut dire que l'amélioration de la production est un objectif à enjeu économique important qui vise un gain financier et un rendement efficace et ce, afin de répondre à leurs besoins.

Tableau N° 22 : Corrélation entre le rôle joué par la promotion pour garder la fidélité et la soumission des enquêtés à toutes les étapes de recrutement.

la soumission à toutes les étapes de recrutement	Oui		Non		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
la promotion est un moyen de fidélisation								
Oui	45	100	0	0	0	0	45	75
Non	1	14,28	6	85,71	0	0	7	11,66
Sans réponse	0	0	1	12,5	7	87,5	8	13,33
Total	46	76,66	7	11,66	7	11,66	60	100

Source : enquête du terrain.

D'après les données réparties dans le tableau précédent, on constate que 76,66 % de nos enquêtés ont été soumis à toutes les étapes de recrutement contre un pourcentage de 11,66%

des enquêtés qui infirment l'inverse et également un pourcentage de 11,66 % comme un taux des sans réponses à cette question.

En outre, 100 % de nos enquêtés qui ont été soumis à toutes les étapes de recrutement confirment le rôle joué par la promotion pour garder la fidélité contre un taux de 14,28 % des enquêtés qui infirment l'inverse. A travers cette majorité des enquêtés qui ont été soumis à toutes les étapes de recrutement et qui confirment le rôle joué par la promotion pour garder la fidélité, on peut dire que ces derniers occupent des postes qui exigent un personnel qualifié, des postes d'une haute responsabilité et qui ont niveau d'instruction élevé ce qui a abouti à ces résultats.

85,71 % de nos enquêtés qui n'ont pas été soumis à toutes les étapes de recrutement infirment le rôle joué par la promotion pour garder la fidélité contre un taux de 12,5 % des enquêtés qui n'ont pas répondu à cette dernière. A travers cela, on peut déduire que ces enquêtés qui n'ont pas été soumis à toutes les étapes de recrutement occupent des postes qui n'exigent pas une main d'œuvre qualifiée et une haute responsabilité.

87,5 % de nos enquêtés qui n'ont pas répondu à la question concernant leurs soumissions à toutes les étapes de recrutement n'ont également pas répondu à la question concernant le rôle joué par la promotion pour garder la fidélité, cela s'explique par des éventuelles raisons y compris leurs niveaux d'instruction, la contrainte du secret professionnel, leurs craintes de licenciement...

D'après les résultats obtenus, on conclue que la grande majorité de nos enquêtés ont été tous soumis à toutes les étapes de recrutement, et confirment le rôle joué par la promotion pour garder la fidélité.

A travers cela, on déduit que ce processus suppose que l'organisation gère et contrôle elle-même le recrutement. Lorsque ce n'est pas le cas, il importe d'analyser et de déterminer par un débat interne dans quelle mesure le service des RH pourrait être davantage impliqué dans des activités futures de recrutement de personnel pour l'organisation. C'est un élément important et une forme d'évaluation qui permet de s'assurer que les personnes retenues disposent des compétences, des connaissances et de l'expérience requises pour remplir les fonctions prévues, et d'éviter de nommer des personnes incompétentes ou de recruter des personnes sur de mauvais critères.

Par ailleurs, une étude créée sur l'initiative de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) en France a montré que la fidélisation des salariés projette le recrutement dans une perspective à long terme: recruter un salarié c'est investir dans un collaborateur, c'est également faire en sorte que ce dernier s'investisse en retour dans l'entreprise. Elle s'effectue dès que le cadre est en poste, de son intégration à son départ de l'entreprise. Elle regroupe l'ensemble des pratiques liées à son évaluation (entretien annuel), et au développement de ses compétences (formation, mobilité, etc.).

De plus, les résultats obtenus montrent que les salariés qui bénéficient d'une promotion ont plus de chance de garder leurs fidélités et se lancer dans leurs carrières professionnelles.

Ainsi, la soumission des candidats à toutes les étapes de recrutement joue un rôle important et une étape décisive pour s'assurer de leurs compétences et aptitudes. Cela rentre dans la politique de recrutement adoptée par ces deux entreprises qui vise à enrichir son personnel doté des compétences nécessaires afin de répondre aux exigences et combler les besoins de postes qui leurs permet de garder la stabilité et d'atteindre les objectifs ciblés.

Tableau N° 23 : Corrélation entre l'avis des enquêtés sur l'entretien d'embauche comme étant une forme d'évaluation des compétences et la manière par laquelle les enquêtés ont intégré l'entreprise.

L'entretien d'embauche comme étant une forme d'évaluation de compétence	Oui		Non		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Manière d'intégration de l'entreprise								
A l'aide d'un encadreur	8	100	00	00	00	00	8	13,33
A l'aide d'un collègue de travail	14	100	00	00	00	00	14	23,33
A partir d'une formation	14	100	00	00	00	00	14	23,33
Sans réponse	00	00	14	58,33	10	41,66	24	40
Total	36	60	14	23,33	10	16,66	60	100

Source : enquête du terrain.

Nous remarquons à travers les données statistiques réparties sur le tableau précédent que la majorité de nos enquêtés trouvent que l'entretien d'embauche est une forme d'évaluation des compétences des candidats avec un pourcentage de 60 % contre un taux de 23,33 % de nos enquêtés qui infirment l'inverse, en revanche, 16,66 % n'ont pas répondu à cette question.

En outre, un pourcentage de 100 % de nos enquêtés qui trouvent que l'étape de l'entretien d'embauche est une forme d'évaluation des compétences des candidats ont intégré l'entreprise à l'aide d'un encadreur, à l'aide d'un collègue de travail et également à partir d'une formation.

A travers cela on peut dire que ces enquêtés sont dotés des compétences et ils ont été candidats à des postes à haute responsabilité qui exigent une main d'œuvre qualifiée.

58,33 % de nos enquêtés qui trouvent que l'entretien d'embauche n'est pas une forme d'évaluation des compétences n'ont pas répondu à la question concernant leurs manière d'intégration de l'entreprise, à travers cela, on peut déduire que ces enquêtés qui ne trouvent pas l'étape de l'entretien d'embauche comme une forme d'évaluation des compétences n'ont pas été recruté à base du critère des qualifications et compétences mais à base des autres critères tel que le réseau relationnel.

Et 41,66 % de nos enquêtés qui n'ont pas répondu à la question concernant l'étape de l'entretien d'embauche comme étant une forme d'évaluation des compétences n'ont également pas répondu à la question concernant la manière d'intégration de l'entreprise, cela rentre probablement dans le cadre du secret professionnel ce qui est derrière ce refus d'y répondre, ou encore cela est dû aux niveaux d'instruction de nos enquêtés de nos enquêtés qui ne leurs permettent pas de répondre à cette question.

Selon cette lecture statistique, nous pouvons déduire que les entretiens d'embauche effectués lors de la procédure de recrutement adoptée par les deux entreprises MAC-SOUM et ALCOVEL constitue une forme d'évaluation ou un constat des compétences et aptitudes des candidats pour occuper un poste. Par ailleurs, le recrutement et particulièrement l'étape de l'entretien, peut comme toute situation d'interaction de face-à-face être analysé comme une mise en scène de soi et être interprété à la lumière de la conception d'E. Goffman. Un tel éclairage permet d'illustrer nombre d'éléments fréquemment rencontrés dans les situations de recrutement. Car la notion de représentation s'applique parfaitement. En effet, il y a nécessairement construction, à cette occasion, de rôles sociaux. Le candidat, lui, vient avant tout là pour se vendre et, pour ce faire, il agit principalement en fonction de ce qu'il pense que l'on attend (en général ou dans cette entreprise donnée) d'un bon candidat au type de poste pour lequel il postule.

Enfin, on peut déduire que la procédure de recrutement adoptée par ces entreprises donne une importance remarquable à l'étape de l'entretien comme une forme d'évaluation des candidats pour bien s'assurer de leurs compétences et qualifications pour occuper un poste, et ce, pour une bonne maîtrise des tâches et le développement des ressources humaines.

Tableau N°24 : corrélation entre les critères de la sélection des candidats et les moyens utilisés pour les attirer.

Les critères de la sélection des candidats Les moyens utilisés pour attirer les candidats	Compétences, qualifications et expérience		Connaissance		Bonnes santé		Assiduité		Sans réponse		Total	
	F	%		%	F	%	F	%	F	%	F	%
Salaire	2	100	0	0	0		0		0	0	2	3,33
La disponibilité de la formation professionnelle	14	100	0	0	0		0		0	0	14	23,33
Les bonnes conditions de travail	15	46,87	4	12,5	4	12,5	2	6,25	7	21,87	32	53,33
Sans réponse	0	0	0	0	0	0	0	0	12	100	12	20
Total	31	51,66	4	6,66	4	6,66	2	3,33	19	31,66	60	100

Source : enquête du terrain.

Suivant la tendance générale du tableau ci-dessus, nous observons clairement que la majorité de nos enquêtés trouvent que les compétences, qualifications et expérience le critère le plus utilisé par les deux entreprises MAC-SOUM et ALCOVEL pour la sélection des candidats avec un pourcentage de 51,66 %, contre un taux de 6,66 % des enquêtés qui trouvent que la sélection des candidats dépend du critère de la connaissance et de la bonne santé et un pourcentage de 3,33 % des enquêtés qui trouvent que cela dépend de l'assiduité, en revanche 31,66 % de nos enquêtés n'ont pas répondu à cette question.

En outre, 100 % de nos enquêtés qui la sélection des candidats aux postes proposés par ces deux entreprise dépend du critère des compétences, qualifications et expériences, trouvent que ces entreprises utilisent le salaire et la disponibilité de la formation professionnelle comme un moyen pour attirer les candidats contre un taux de 46,87 % des enquêtés qui trouvent que ces entreprises utilisent les bonnes conditions du travail.

12,5 % des enquêtés qui trouvent que la sélection des candidats dépend du critère de la connaissance et de la bonne santé trouvent que ces entreprises utilisent les bonnes conditions du travail comme un moyen pour attirer les candidats.

6,25 % des enquêtés qui trouvent que la sélection des candidats dépend du critère de l'assiduité trouvent que ces entreprises utilisent les bonnes conditions du travail pour attirer les candidats.

21,87 % des enquêtés qui ont refusé de répondre à la question concernant les critères de la sélection des candidats aux postes proposés par ces entreprises trouvent que ces dernières

utilisent les bonnes conditions du travail comme un moyen pour attirer les candidats et un taux de 100 % des enquêtés qui n'ont pas répondu à cette question, cela est peut-être dû aux niveaux d'instruction de nos enquêtés qui ne leur permettent pas d'y répondre ou cela rentre dans le cadre du secret professionnel.

A travers cette lecture statistique, nous pouvons déduire que la sélection des candidats dans ces deux entreprises dépend du critère des compétences, qualifications et expérience. En effet, étant une étape décisive de la procédure de recrutement, c'est évidemment la phase la plus visible et la plus connue puisqu'elle concerne chaque individu cherchant un emploi. Elle est en générale fondée sur une série de filtres successifs utilisant des techniques diverses : d'abord présélection sur CV, lettre de motivation ou dossier de candidature, puis tests divers et surtout entretiens individuels ou collectifs, graphologie, mises en situation, etc.

Dans une étude créée sur l'initiative de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) en France, le processus de sélection et d'évaluation débute par un entretien téléphonique suivi de plusieurs entretiens en face-à-face. D'autres moyens peuvent être utilisés par les recruteurs, tels que les tests psychotechniques ou d'aptitude. La phase d'évaluation aboutit en général à une proposition d'embauche à destination du candidat retenu.

De plus, dans une autre étude réalisée par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale qui porte sur les pratiques du recrutement au sein des entreprises Québécoises au Canada, la sélection des candidatures dans les entreprises Québécoises se base sur deux techniques : l'entrevue individuelle (76 %) et l'analyse du CV (62 %). Elles sont suivies par la prise de références (24 %). L'usage plus prononcé de l'analyse du CV, de l'entrevue par un comité de sélection ou de la prise de références semble étroitement lié à l'augmentation de la taille des entreprises ainsi qu'à l'élévation de leur degré de concentration de connaissances et du niveau de qualification du poste doté. Quant à l'analyse du CV, est employée par plus de sept établissements sur dix, a également servi à trier et à rejeter des candidatures dans près de 70 % des cas et dans environ 50 % de tous les établissements. Six principaux critères ou types de compétence ont toujours été utilisés : par ordre d'importance, les connaissances et compétence du candidat, la nature de son expérience de travail, ses compétences linguistiques, la durée de son expérience, son diplôme et son instabilité d'emploi. Le diplôme ne paraît donc pas agir comme le premier filtre de sélection chez les entreprises. Son usage est plus marqué premièrement, dans les industries à forte concentration de connaissances, pour des postes hautement qualifiés ou dans les grands établissements et secondairement, pour des postes qualifiés, de la construction. Enfin, tout indique que les entreprises qui ont le plus souvent eu recours à l'entrevue individuelle comme principale technique de sélection pourraient aussi être celles qui utilisent le moins le diplôme comme un filtre; en effet, ces deux cas concernent les postes semi et peu qualifiés, des industries des services à faible concentration de connaissances et, particulièrement pour l'utilisation modérée du diplôme, dans de petits établissements.

D'après cette analyse, on confirme l'importance des compétences et les qualifications comme un critère de la sélection des candidats, et ce, afin d'enrichir l'entreprise avec un personnel doté compétent et qualifié, renouveler les compétences et créer une adéquation

entre la formation poursuivie par les salariés et le poste occupé pour une meilleure performance de ces entreprises.

Tableau N°25 : corrélation entre l’objectivité de la procédure de recrutement et la manière par laquelle les enquêtés ont été recruté.

La manière de recrutement L’objectivité de la procédure de recrutement	Par compétences et qualification		Par réseau relationnel		Par expérience		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	Oui	34	85	6	15	0	0	0	0	40
Non	0	0	5	50	5	50	0	0	10	16,66
Sans réponse	0	0	0	0	5	50	5	50	10	16,66
Total	34	56,66	11	18,33	10	16,66	5	8,33	60	100

Source : enquête de terrain.

À base des donnée réparties dans tableau ci-dessus, nous remarquons que la majorité de nos enquêtés ont été recruté à base de leurs compétences et qualifications avec un pourcentage de 56,66%, contre 18,33% qui ont été recruté par réseau relationnel, 16,66% qui ont été recruté à base de leurs expériences et 8,33% de nos enquêtés qui n’ont pas répondu à cette question relative à la manière par laquelle ils ont été recruté.

85 % des enquêtés qui ont été recruté à base de leurs compétences et qualification confirment l’objectivité de la procédure de recrutement adoptée par ces deux entreprises.

15 % des enquêtés qui ont été recruté par le réseau relationnel confirment l’objectivité de la procédure de recrutement contre un taux de 50 % des enquêtés qui infirment l’inverse.

50 % des enquêtés qui ont été recruté par expérience infirment l’objectivité de la procédure de recrutement adoptée par ces entreprises et également 50 % d’eux n’ont pas répondu à cette question.

50 % des enquêtés qui n’ont pas répondu à la question concernant leurs manière de recrutement ont également refusé de répondre à la question concernant l’objectivité de la procédure de recrutement pour des éventuelles raisons qui sont peut-être dues à la contrainte du secret professionnel et leurs crainte de perdre leurs postes.

On déduit d’après le constat ci-dessus, que la procédure de recrutement adoptée par ces deux entreprises s’effectue d’une manière objective suivant les critères de compétences et qualifications, c’est-à-dire que les chargés de recrutement ou les employeurs de ces entreprises prennent en compte l’ensemble des compétences, les aptitudes nécessaires et le savoir-faire des candidats pour occuper un poste.

Conformément à l’étude réalisée au Canada par le ministère de l’Emploi et de la Solidarité sociale (MESS), qui porte sur les pratiques du recrutement au sein des entreprises Québécoises (voir les études antérieures de notre recherche), cette dernière montre que la

décision finale des employeurs Québécois se base sur les facteurs de connaissances et compétence du candidat, ses qualités personnelles – soit son sens de l'autonomie et des responsabilités, sa capacité d'adaptation, sa motivation, etc. – et la nature de son expérience de travail. Le diplôme ne constitue donc pas le premier repère des recruteurs pour évaluer la compétence ou pour juger de la valeur d'un candidat. Quoique ce constat s'applique surtout aux postes semi et peu qualifiés des industries à faible concentration de connaissances, le diplôme n'est pas pour autant le premier critère à avoir exercé une influence déterminante lors de la dotation d'un poste hautement qualifié ou qualifié. Les connaissances et domaines de compétence, qui semblent agir comme un substitut au diplôme et qui reflètent aussi une manière différente d'apprécier le capital de compétence ou de connaissance d'un candidat, y restent prédominants.

Enfin, les résultats obtenus confirment la volonté de la direction de ces entreprises d'enrichir le niveau intellectuel de son personnel, assurer un bon rendement et de construire une catégorie des groupes et des équipes compétitives pour mieux manipuler et s'adapter rapidement à sa méthode de travail dans le but d'assurer une bonne organisation également une meilleure performance afin de réaliser leurs objectifs économiques et organisationnels de ces dernières.

3.2. Discussion et synthèse de la deuxième hypothèse :

Suite à notre enquête du terrain au sein de l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL sur notre deuxième hypothèse qui est : « la sélection des candidats pour accéder à un poste dépend des compétences et des qualifications dans l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL », nous avons obtenu les résultats suivants :

A propos de la manière dont nos enquêtés ont été recruté, le tableau N° 18 montre que la majorité des enquêtés ont été recruté à base de leurs compétences et qualifications avec un pourcentage de 56,66 %, dont 100 % des enquêtés trouvent que les critères de recrutement dans au sein de ces entreprise dépendent des compétences, qualifications et expérience contre un taux de 66,66 % des enquêtés qui trouvent que cela dépend de la connaissance.

En ce qui concerne l'adéquation entre les formations et les postes occupés par les salariés, le tableau N° 19 montre que 68,33 % de nos enquêtés trouvent que leurs formations sont adéquates à leurs postes occupés contre un taux de 23,33 % des enquêtés qui infirment l'inverse.

Le tableau N° 20 montre que 41,66 % de nos enquêtés ont choisi l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL par rapport à la proximité de la distance entre ces dernières et leurs lieux d'habitat dont 72,22 % des enquêtés possèdent un moyen niveau d'instruction et 70,58 % ont un niveau universitaire.

Concernant les objectifs visés par l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL, le tableau N° 21 montre que 43,33 % des enquêtés trouvent que ces dernières visent à améliorer la production,

Le tableau N ° 22 montre que 76,66 % de nos enquêtés ont été soumis à toutes les étapes de recrutement contre un taux de 11,66 % des enquêtés qui infirment l'inverse.

A propos de l'avis de enquêtés concernant l'étape de l'entretien, le tableau N° 23 montre que 60 % des enquêtés confirment l'entretien d'embauche en tant que forme d'évaluation des compétences contre un taux de 23,33 %.

En ce qui concerne les critères de la sélection des candidats lors de la procédure de recrutement adoptée par l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL, le tableau N°24 montre que 51,66 % de nos enquêtés trouvent la sélection des candidats dépend du critère des compétences, qualifications et expérience.

Le tableau N° 25 montre que 56, 66 % de nos enquêtés ont été recrutés à base de leurs compétences et qualifications dont 85 % des enquêtés confirment l'objectivité de la procédure de recrutement adoptée par ces entreprises.

A travers ces résultats obtenus, on finit par dire que la procédure de recrutement adoptée par ces entreprises prend en considération le critère des compétences et qualifications pour sélectionner les candidats aptes pour accéder aux postes, de ce fait, cela montre que notre première hypothèse est confirmée.

Conclusion :

Aujourd'hui, la problématique RH générée par le contexte économique actuel est particulièrement complexe et met les acteurs de la fonction RH au premier plan. Pour ces derniers, les exigences en matière de technicité et de créativité sont très fortes pour pouvoir gérer une croissance d'entreprise dans un contexte de pénurie de ressources et de marché du travail en pleine mutation. Cette situation engendre également une vraie problématique en termes d'éthique qu'on pourrait formuler de la manière suivante : l'entreprise doit-elle favoriser les jeunes diplômés, non qualifiés en leur offrant l'opportunité de se former dans l'entreprise ou se cantonner à une logique de surenchère pour recruter le peu de profils disponibles ? Nous concernant, la réponse est évidemment le oui, même si cette option est aujourd'hui peu envisagée par les entreprises. Plus que cela, nous pensons que les entreprises sont condamnées, compte tenu de leur forts taux de croissance, à envisager cette option, tant la pénurie de ressources est réelle. De plus, la nécessité pour les acteurs de la fonction RH à se former, à réfléchir ensemble sur le contexte algérien, à partager leurs expériences est une nécessité absolue pour mettre en œuvre des dispositifs créatifs, intelligents et éthiques.

La procédure de recrutement n'est donc ni une pure affaire « scientifique » qui vaudrait essentiellement par la qualité de ces techniques, ni un pur univers de manipulation machiavélique des individus dans lequel les jeux seraient faits d'avance. Il nous paraît en fait être une pratique sociale en ce sens que c'est par lui que s'effectue l'interface – au moins humaine – entre le dedans et le dehors de l'entreprise, entre la société et l'organisation. A ce titre, il nous paraît peu probable qu'il soit régi de façon vraiment différente des autres pratiques sociales. Affecté des mêmes phénomènes (gestion de l'incertitude, besoin de confiance, rapports de forces, processus de production sociale, ritualisation, influence du contexte socio-économique, facteurs nationaux), il ne saurait donc – pas plus qu'elles – être gouverné par la seule question de l'efficacité, sauf si on l'envisage au sens très élargi d'efficacité sociale, c'est-à-dire de capacité à remplir toutes sortes de fonctions sociales rarement vues au premier abord.

En effet, les compétences sont de plus en plus élevées et la coopération au sein d'une équipe est source de performance et d'amélioration constante.

La logique de poste cède la place à la logique de compétences car les salariés cessent d'occuper un poste mais sont considérés comme porteurs de compétences. L'accent mis sur les compétences et son impact sur les pratiques de formation, est lié à la nécessité de posséder une main d'œuvre en quantité nécessaire et de qualité.

Pour attirer les candidats, il est nécessaire que l'entreprise ait une communication de recrutement innovante et créative pour se différencier de ses concurrents et faire connaître son identité employeur. Les entreprises utilisent des méthodes, outils et prestataires de recrutement variés. Les outils de multidiffusion des offres d'emploi permettent de diffuser les annonces sur l'ensemble des sites de recrutement. Les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, Viadeo) ou grand public (Facebook Job, Twitter...) permettent de proposer du

contenu avec parfois des visuels ludiques et décalés créant du trafic, et de créer des communautés de followers et un vivier de talents intéressés.

Les entreprises utilisent les sites de recrutement classiques avec leur CVthèque (Cadremploi, Indeed...), mais aussi des sites « différents » ou décalés pour relayer les offres d'emploi vers des profils ciblés et des outils spécifiques pour les stages.

L'annonce dans les médias permet de toucher rapidement les personnes susceptibles d'être intéressées. Généralement, une insertion presse est associée à une présence sur un site emploi en ligne.

Les tendances et l'évolution rapide de la technologie font en sorte que le développement des compétences dans le secteur des TIC se doit d'être en constante transformation afin de suivre le rythme de cette évolution. Les changements se trouvent principalement à deux niveaux. Premièrement, de nouvelles façons d'apprendre sont rendues accessibles grâce à cette même technologie et sont également rendues nécessaires pour répondre aux enjeux de manque de temps et de budget au sein des entreprises. Deuxièmement, il y a un enjeu important en ce qui a trait à la mise à niveau et à la compréhension des besoins de formation, puisque de nouveaux besoins émergent au rythme de l'innovation et des nouvelles technologies.

De plus, on peut dire que le recrutement est un processus incontournable dans la vie de toute entreprise. Parfois négligé, il engage pourtant l'organisation à long terme. En effet, l'idéal serait d'avoir « la bonne personne au bon endroit ». Les ressources humaines jouent un rôle central dans la vie de l'organisation et il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitives, les compétences, la personnalité... les plus en adéquation possible avec le poste à occuper afin de maximiser l'efficacité des Ressources Humaines de l'organisation.

Enfin, il est impératif de se rappeler que le recrutement s'effectue sur un marché et que la concurrence fait de même. L'offre doit donc être adaptée aux conditions du secteur d'activité tout en restant dans les possibilités et le contexte de l'entreprise. La phase de recrutement précède la signature d'un contrat de travail : c'est pourquoi, il est indispensable de respecter les cinq grandes phases énoncées précédemment, afin de recruter le bon candidat. Il est également nécessaire, de prendre conscience qu'un recrutement ne s'arrête pas le jour de l'embauche, mais qu'un travail d'intégration est impératif.

La liste bibliographique :

A- Ouvrages méthodologiques :

1. Jean-Louis Loubet Del Bayle, Initiation aux méthodes des sciences sociales, Edition numérique l'Harmattan, Québec 2012.
2. Maurice ANGERS, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Ed Casbah, Alger 1997.
3. Raymond Quivy, Manuel de Recherche en Sciences Sociales, Ed DUNOD, 3^{ème} Edition, Paris 2006.
4. AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approches quantitatives des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique, Montréal 1987.

B- Ouvrages (version papier) :

1. Alain Gavand, Préface de Jean-Marie Peretti, Le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards, Ed Eyrolles, Paris 2013.
2. Zahir Yanat et Aline Scouarnec, Perspectives sur la GRH au Maghreb Algérie – Maroc – Tunisie, Ed Vuibert, Paris 2005.
3. Cadin, Guérin, Pigeyre, Pralong, Gestion des ressources humaines pratiques et éléments de théorie, Ed DUNOD, 4^{ème} Edition, Paris 2012.

C- Ouvrages numériques :

1. Aline SCOUARNEC, chargé(e) de recrutement étude perspective métier, 2012.
2. Nacer DADDI-ADDOUN, Problématique de gestion dans l'entreprise algérienne et possibilité de bénéficier du système de gouvernance, Mars 2005.
3. Aoumeur AKKI ALOUANI, Evolution de l'Environnement de L'Entreprise Publique Algérienne et son impact sur sa performance, Revue des Sciences Economiques et de Gestion, 2006.
4. Maxime MORENO, Gestion des Ressources Humaines – GRH, 2008.
5. Nadia Ghaddab et Sourour Aouadi, Les fonctions pratiques de la Gestion de Ressources Humaines, Université Virtuelle de Tunis, 2008.
6. Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques, Paris 2006.
7. Sylvie, GUERRERO, Les Outils des RH, Edition DUNOD, 3^{ème} édition, Paris 2014.
8. Définition des concepts de TIC, Média, Média de masse, Hypermédia, Multimédia.
9. Yves Citton, Études de media comparés, Quelques définitions de la notion de media.
10. Réseaux sociaux et gestion de carrières.
11. Techniques de communication, Enseignement secondaire 7^e technique de qualification.
12. Jean Marc Pescia, Communication.
13. APEC, enquête qualitative, les changements dans les pratiques de recrutement et dans la durée des processus, Mars 2009.
14. MESS, Les pratiques de recrutement des entreprises au Québec, Québec 2013.

La liste bibliographique

15. Pascale Chanoux, Analyse des processus de recrutement, d'intégration et de rétention en emploi d'entreprises de la RMR de Montréal ayant à leur emploi des immigrants d'origine maghrébine, 2012.
16. Lahouari Addi, Pierre Bourdieu revisité la notion de capital social, Paris 2004.
17. Charles-Henri Besseyre des Horts, RH au quotidien 100 fiches, Ed DUNOD, 2^{ème} Edition.
18. Mme Neveu, MSG II, Gestion des Ressources Humaines Le recrutement, 2002-2003.
19. Cadre de principes et de pratiques de l'OMD sur le professionnalisme en douane, Processus de recrutement.

D – les dictionnaires utilisés :

1. Frédéric Lebaron, La sociologie de A à Z, Ed Dunod, Paris, 2009.
2. Frédéric Lebaron, La SOCIOLOGIE de A à Z 250 mots pour comprendre, Ed DUNOD, Paris 2009.

E – les sites internet :

1. www.jobintree.com
2. www.changetghework.com
3. www.wikimemoires.net
4. www.petite-entreprise.net
5. www.jobintree.com
6. www.d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net
7. www.appvizer.fr

Annexes

Questionnaire

I. Axe des données personnelles

1- Sexe :

Homme Femme

2- Age : ans

3- Situation matrimoniale :

Marié Divorcé

Veuf Célibataire

4. Niveau d'instruction :

Primaire Secondaire

Moyen universitaire

5- Lieu de résidence :

Wilaya Hors-wilaya

6- Année de recrutement :

7- Statut d'emploi :

Permanent Contractuel

8- Quel poste occupez-vous au sein de votre entreprise ?

.....

9- Combien d'heures travaillez-vous par semaine ? Heures.

10- Comment trouvez-vous le climat de travail ?

Favorable Défavorable

-Pourquoi ?.....

.....

11- avez- vous rencontré des difficultés dans votre milieu de travail ?

Oui Non

-Si oui, quel type de difficultés ?.....

12- Avez-vous été informé sur les risques liés à votre activité ?

Oui Non

-Si non, pourquoi ?.....

13- Aimez-vous votre travail ?

Oui Non

-Pourquoi?.....

II. Questions sur la procédure du recrutement

1-Avez-vous vécu une période du chômage avant d'être recruté ?

Oui Non

-Si oui, est-ce-que la période du chômage était longue ?

Oui Non

-Pourquoi ?

.....
.....
.....

2-Est-ce que vous connaissez quelqu'un avant d'être recruté ?

Oui Non

-Si oui, quelle est la nature de la relation entre vous et cette personne ?

Relation familiale

Relation d'amitié

Relation professionnelle

Autre.....
.....

3-Quel est la nature de votre contrat de travail ?

CDD CDI

4-Pourquoi avez-vous choisi cette entreprise ?

Parce que le salaire est motivant

Parce que les conditions du travail sont bonnes

Parce que vous connaissez quelqu'un à l'intérieur de l'entreprise

Parce que l'entreprise est proche de votre lieu d'habitat

5-Comment avez-vous obtenu l'information sur l'offre d'emploi ?

ANEM

Demande spontanée

Je me suis présenté moi-même à l'unité MAC-SOUM et ALCOVEL

Par une connaissance

Autre

Précisez.....
.....

6-Comment avez-vous été recruté ?

Par compétence et qualification

Par réseau relationnel

Par expérience

7-Si vous étiez recruté par réseau relationnel, quelle est la nature du lien entre vous et cette personne ?

Ami

Personne de la famille

Voisin

Autre

Précisez.....
.....

8-Y'a-t-il une adéquation entre la formation reçue et le poste occupé ?

Oui Non

-Si non, pourquoi ?

.....
.....
.....

9-Etes -vous satisfait de votre salaire ?

Oui Non

-Si non, pourquoi ?.....

10- Allez-vous aider l'un de vos proches s'il aura l'opportunité d'intégrer l'entreprise ?

Oui Non

-Si oui, de quelle manière allez-vous l'aider ?

Vous allez l'aider dans le test de recrutement

Vous allez le recommander auprès de la personne chargée du recrutement

11- Quelle sont les moyens utilisés par l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL pour attirer les candidats ?

Salaire La disponibilité de la formation professionnelle

Les bonnes conditions du travail

Autre

Précisez.....
.....

12- Avez-vous été soumis à toutes les étapes de recrutement ?

Oui Non

-Si non, pourquoi ?.....

13- Comment avez-vous intégré l'environnement de votre travail ?

A l'aide d'un encadreur A l'aide d'un collègue de travail

A partir de formation

14- Avez- vous bénéficié d'une promotion ?

Oui Non

III. Questions d'opinion

1-Pensez-vous que le favoritisme existe au sein de l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL pour accéder à un poste ?

.....
.....
.....

2- Pensez-vous que les médias et les réseaux sociaux facilitent la communication des offres d'emploi par l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL ?

.....
.....
.....

3- Pensez-vous que la promotion joue un rôle pour garder et fidéliser les salariés au sein de l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL ?

.....
.....
.....

4- A votre avis, quels sont les critères de recrutement au sein de l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL?

.....
.....
.....

5- Selon vous, l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL se base sur quels critères dans la sélection des candidats pour accéder à un poste ?

.....
.....
.....

6- Comment trouvez-vous l'accueil qu'on vous a accordé lors de votre embauche ?

.....

7- Pensez-vous que la procédure de recrutement au sein de l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL s'effectue d'une manière objective ?

.....
.....

8- Pensez-vous que l'entretien d'embauche est vraiment une forme d'évaluation de compétences pour accéder à un poste au sein de l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL?

.....
.....
.....

9-Pensez-vous qu'un chercheur d'emploi s'informe facilement des offres d'emploi proposé par l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL ?

.....
.....
.....

10- D'après vous, quelles sont les objectifs visés à travers l'intégration des nouveaux recrues ?

.....
.....

11-Pensez-vous que le salaire proposé par l'entreprise MAC-SOUM et ALCOVEL est satisfaisant ?

.....



L'INDUSTRIE

E. P. E. Spa. Au Capital de 984.560.000 DA
Entreprise Nationale de la Chaussure et de la Maroquinerie
Affiliée au groupe Textiles et Cuirs – GETEX
Unité MAC-SOUM Akbou

REF : N° /DGP/19

Akbou, le / /2019

A

Monsieur : Le Chef de l'agence CNAS
D'Akbou

BORDEREAU D'ENVOI

N°	Désignations	Nombres	Observations
01	Veillez trouver ci-joint : Sécu n° 01		
TOTAL AGENTS			

Prière nous accuser réception :

Nom :

Prénom :

Fonction :

Cachet et Signature.

Le chef Département
Gestion du Personnel



LEATHER INDUSTRY - Spa

E. P. E. Spa. Au Capital de 984.560.000 DA
Entreprise Nationale de la Chaussure et de la Maroquinerie
Affiliée au groupe Textiles et Cuir - GETEX
Unité MAC-SOUM Akbou

DIRECTION _____ D'unité _____
REF N° / _____ /Dpt.GP/Mac-Soum/2019

PROCES VERBAL D'INSTALLATION

L'an deux mille dix-neuf et le quatorze du mois d'Avril,
il a été Procédé à l'installation de Monsieur :

En qualité de : pour un contrat de travail à durée déterminée.

Le présent procès-verbal, conjointement signé, est établi pour
Servir et valoir ce que de droit.

AKBOU, le

L'intéressé(e)

E. P. E. Spa. Au Capital de 984.560.000 DA
Entreprise Nationale de la Chaussure et de la Maroquinerie
Affiliée au groupe Textiles et Cuirs – GETEX
Unité MAC-SOUM Akbou

DIRECTION _____ D'unité _____
REF N° / _____ /Dpt.GP/Mac-Soum/2019

***CONTRAT DE TRAVAIL
A DUREE DETERMINEE***

Akbou, le

CONTRAT DE TRAVAIL

Entre les soussignés :

E.P.E, Leather Industry société par actions au capital de 984.560,000 DA,
Entreprise de la chaussure et de la Maroquinerie Affiliée au groupe Textiles et
Cuir Unité MAC-SOUM Akbou sise à la zone industrielle RN n°26, 062001
Akbou Wilaya de Bejaïa, par abréviation "MAC-SOUM" représenté par
Monsieur, Directeur d'unité, ayant tous les pouvoirs à l'effet
de signer le présent contrat de travail, ci-après dénommé "Employeur".

Et :

D'une part,

Monsieur : Né (e) le à Wilaya,
demeurant au Commune de..... - wilaya de Bejaia;
Titulaire de CN N° délivrée par la Daïra de Wilaya de....., Ci-
après dénommé "l'Employé".

D'autre part,

IL A ETE CONVENU ET ARRETE ENTRE LES PARTIES, CI QUI SUIT :

Article 01 : Objet du contrat

Le présent contrat a pour objet de définir les termes de la relation de travail entre les parties, et ce conformément à la législation et la réglementation en vigueur et notamment la Loi 90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail, modifiée et complétée ;

Article 02 : Recrutement

Monsieur :est recruté (e) en qualité d'agent d'exécution et installé(e) au poste de : Préparateur Manuel.

Article 03 : Durée du contrat

Le présent contrat de travail est conclu pour une durée de (....) mois.

Article 04 : Motif de Recrutement

-

Article 05 : Droit de l'employé

Les droits de l'employé sont fixés par la législation en vigueur et les avantages découlant du présent contrat de travail, notamment :

- à la sécurité sociale et la retraite ;
- à l'hygiène et la sécurité industrielle et médecine de travail
- au repos légaux ;
- au congé annuel et spécial ;

- à une occupation effective ;
- au respect de son intégrité ;
- à une protection contre toute discrimination ;
- au versement régulier de la rémunération qui lui est due ;
- aux œuvres sociales ;

Article 06 : Obligations de l'employé

L'employé a les obligations fondamentales suivantes au titre de la relation de travail:

- accomplir au mieux de ses capacités les obligations liées à son poste de travail, en agissant avec diligence et assiduité dans le cadre de l'organisation du travail mise en place par l'employeur ;
- contribuer aux efforts de l'employeur en vue d'améliorer l'organisation, la production et la productivité ;
- exécuter les instructions données par la hiérarchie désignée par l'employeur dans l'exercice de ces pouvoirs de direction ;
- observer les mesures d'hygiène et de sécurité industrielle établies par l'employeur en conformité avec la législation et la réglementation en vigueur ;
- se soumettre aux contrôles médicaux internes et externes que l'employeur peut engager dans le cadre de la médecine de travail et du contrôle de l'assiduité ;
- participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisation ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité ;
- préserver et protéger les moyens de travail ; les équipements et les biens meubles et immeubles de l'entreprise ;
- s'interdire d'avoir des intérêts directs ou indirects dans une société concurrente, sous-traitante, où cliente ;
- ne pas divulguer d'informations d'ordre professionnel relatives aux techniques, technologies ou processus de fabrication ou mode d'organisation et d'une façon générale tout document interne à l'entreprise.
- se tenir à l'obligation de réserve, d'avoir un comportement exemplaire, discret et s'abstenir de tout acte de nature à compromettre l'image de marque de l'entreprise.
- se tenir au secret professionnel pour quelques motifs que ce soit, s'il a eu à connaître dans l'exercice de ses fonctions au sein de l'entreprise des informations confidentielles ou des méthodologies, qu'il est tenu de ne pas utiliser à son profit personnel ou au profit des tiers, même après cessation de ses activités au sein de l'entreprise ;

- ne pas utiliser à des fins contraires à l'intérêt de l'entreprise les locaux, équipements, les biens et les moyens de travail de l'entreprise ;
- respect du règlement intérieur ;
- prendre connaissance et respect des dispositions réglementaires en matière d'hygiène et sécurité.

Article 07 : Obligations de l'employeur

L'employeur s'engage :

- à appliquer et à mettre en œuvre l'ensemble des droits que la législation en vigueur reconnaît aux travailleurs recrutés dans le cadre d'un contrat à durée déterminée ainsi que toutes les dispositions convenues dans le présent contrat ;
- à veiller notamment à garantir le respect de la dignité humaine de l'employé et assurer sa protection contre toute forme d'outrage, de calomnies de diffamations, de pressions ou de voies de fait dans l'accomplissement de son travail.

Article 08 : La classification et la rémunération

La classification et la rémunération de Monsieur :
Établies comme suit :

Groupe : Catégorie : ... Section : 0 Salaire de base : DA

Article 09 : Régime indemnitaire

En plus de son salaire, l'employé bénéficie durant la période de son contrat des

Avantages énumérés ci-dessous :

- Indemnité de panier de DA/jour.
- Indemnité de nuisance deDA/jour.
- Indemnité de transport deDA/jour.

Article 10 : Protection sociale

L'employé bénéficie de toutes les protections et prestations sociales en vigueur pour le personnel, ainsi que celles qui viendraient à être décidées ultérieurement, pour ce même Personnel.

Article 11 : Rupture du contrat

Sans préjudice des dispositions légales et réglementaires en vigueur, le présent contrat peut être rompu par l'une ou l'autre des parties, à charge pour la partie qui en prend l'initiative :

- d'en informer l'autre partie par écrit.
- d'observer une période de préavis qui est égale à la durée de la période d'essai du poste occupé, sauf cas expressément prévu par le règlement intérieur et les statuts particuliers.
- de respecter le préavis qui lui est fixé.

En cas de rupture de contrat, l'intéressé ne peut prétendre à aucune indemnisation de quelque nature que ce soit.

Article 12 : Modification

Toute modification ultérieure des termes du présent contrat devra faire l'objet d'un avenant conclu entre les deux (02) parties et dûment approuvée par celles-ci.

Article 13 : Règlement des litiges

Pour tout litige pouvant survenir à l'occasion de l'exécution et/ou de l'interprétation des dispositions du présent contrat, les deux (02) parties s'engagent à rechercher, en premier lieu, un règlement à l'amiable.

A défaut de règlement à l'amiable, le litige devra être porté devant la juridiction, territorialement compétente à laquelle se trouve rattachée l'entreprise.

Article 14 : Prise d'effet

Le présent contrat prend effet à compter du

En foi de quoi, les parties contractantes ont paraphé et signé le présent contrat établi en cinq (05) exemplaires.

Fait à Akbou, le

L'Employé(e)
Lu et approuvé

L'Employeur

Toute nouvelle recrue doit être déclarée après
10 jours, au-delà de 10 jours le salarié
aura des pénalités.

DECLARATION ET DEMANDE D’AFFILIATION D’UN ASSURE SOCIAL

NUMERO D’IMMATRICULATION

Numéro à recopier à partir de la carte nationale d’immatriculation ou de la carte CHIFA pour tout assuré déjà immatriculé à la Sécurité Sociale

DECLARATION DE L’EMPLOYEUR OU DE L’ORGANISME ASSIMILE

Numéro Employeur

L’employeur ou l’organisme assimilé soussigné (Nom, Prénom ou raison sociale)

Déclare que l’assuré désigné ci-dessous est embauché à compter du (date de recrutement)

En qualité de (profession ou situation de l’assuré) :

Fait à le

Signature (avec identification du signataire) et Cachet

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L’ASSURE SOCIAL

Nom (1)

Prénom

Nom de l’époux

Date de naissance
 Jour Mois Année

Lieu de naissance

Commune de Naissance

Wilaya de naissance (2)

Prénom du père

Nom de la Mère

Prénom de la Mère

Sexe Masculin - Féminin (3)

Situation de famille Célibataire - Marié(e) - Veuf(ve) - Divorcé(e) (3)

Nationalité

Adresse Complète

Code postal

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES ENFANTS AYANTS DROIT

CADRE RESERVE
AU SERVICE AFFILIATION

	NOM	PRENOM	DATE DE NAISSANCE			Sex.	P.	Sit.	Date blocage
			Jour	Mois	Année				
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									

REMARQUE

- ◆ *Inscrire ci-dessus, les enfants à charge légitimes ou recueillis par l'assuré social ou son conjoint (article 67 de la loi 83-11 du 02 juillet 1983 relative aux assurances sociales modifiée et complétée).*
 - ▶ Les enfants âgés de moins de dix-huit (18) ans ;
 - ▶ Les enfants âgés de moins de vingt et un (21) ans qui poursuivent leurs études, en cas de traitement médical débutant avant l'âge de vingt et un (21) ans, la condition d'âge ne peut être opposée avant la fin du traitement ;
 - ▶ Les enfants âgés de moins de vingt-cinq (25) ans pour lesquels il a été passé un contrat d'apprentissage prévoyant une rémunération inférieure à la moitié du salaire national minimum garanti ;
 - ▶ Sans limitation d'âge, lorsque l'enfant est, par suite d'infirmité ou de maladie chronique, dans l'impossibilité permanente d'assurer une activité rémunérée quelconque ;
 - ▶ Sans limitation d'âge, lorsque l'enfant ou le collatéral au troisième degré à charge, est de sexe féminin ;
- ◆ *Pour l'assuré social de sexe féminin, ses enfants doivent être inscrits dans le cas où le père n'ouvre pas droit à l'ensemble ou à une partie*

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE(S) CONJOINT(S) AYANTS DROIT

CADRE RESERVE
AU SERVICE AFFILIATION

R
A
N
G

N O M DE JEUNE FILLE

P R E N O M

DATE DE NAISSANCE

Jour Mois Année

Sex. P. Sit. Date blocage

80

81

82

83

REMARQUE

♦ *Inscrire ci-dessus, le conjoint lorsqu'il n'est pas lui même assuré social.*

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES ASCENDANTS AYANTS DROIT

CADRE RESERVE
AU SERVICE AFFILIATION

R
A
N
G

N O M

P R E N O M

DATE DE NAISSANCE

Jour Mois Année

Sex. P. Sit. Date blocage

80

81

82

83

REMARQUE

♦ *Sont considérés à charge, les ascendants de l'assuré social ou du conjoint de l'assuré social, lorsque leurs ressources personnelles ne dépassent pas le montant minimal de la pension de retraite.*

DECLARATION DE L'ASSURE SOCIAL

Je, soussigné (Nom et Prénom de l'assuré social),

Déclare que les informations figurant sur la présente demande d'affiliation sont exactes et complètes.

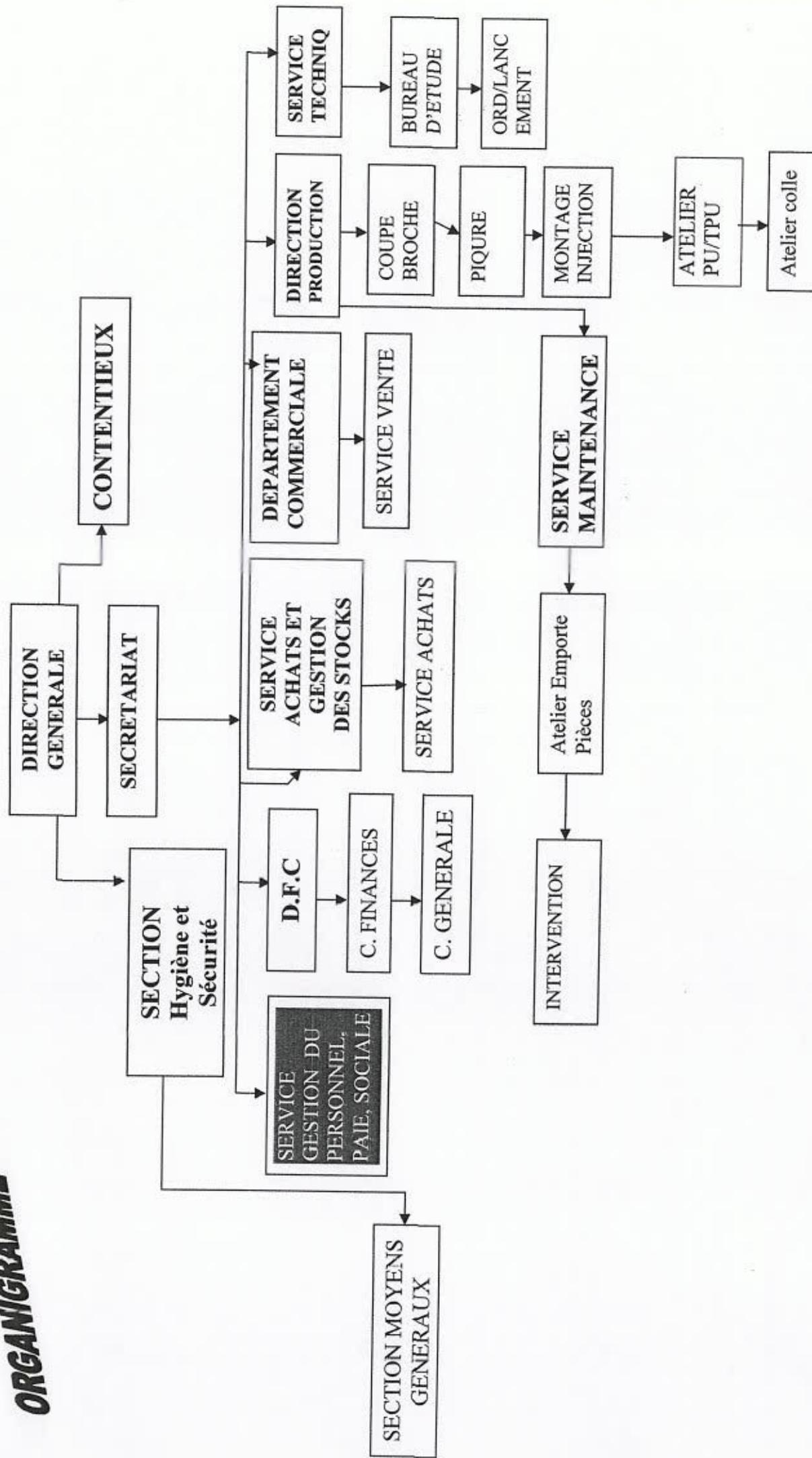
En outre, je m'engage à informer immédiatement la caisse de tout changement pouvant intervenir dans ma situation familiale ou dans la situation socio-professionnelle de l'un de mes ayants droit.

A le

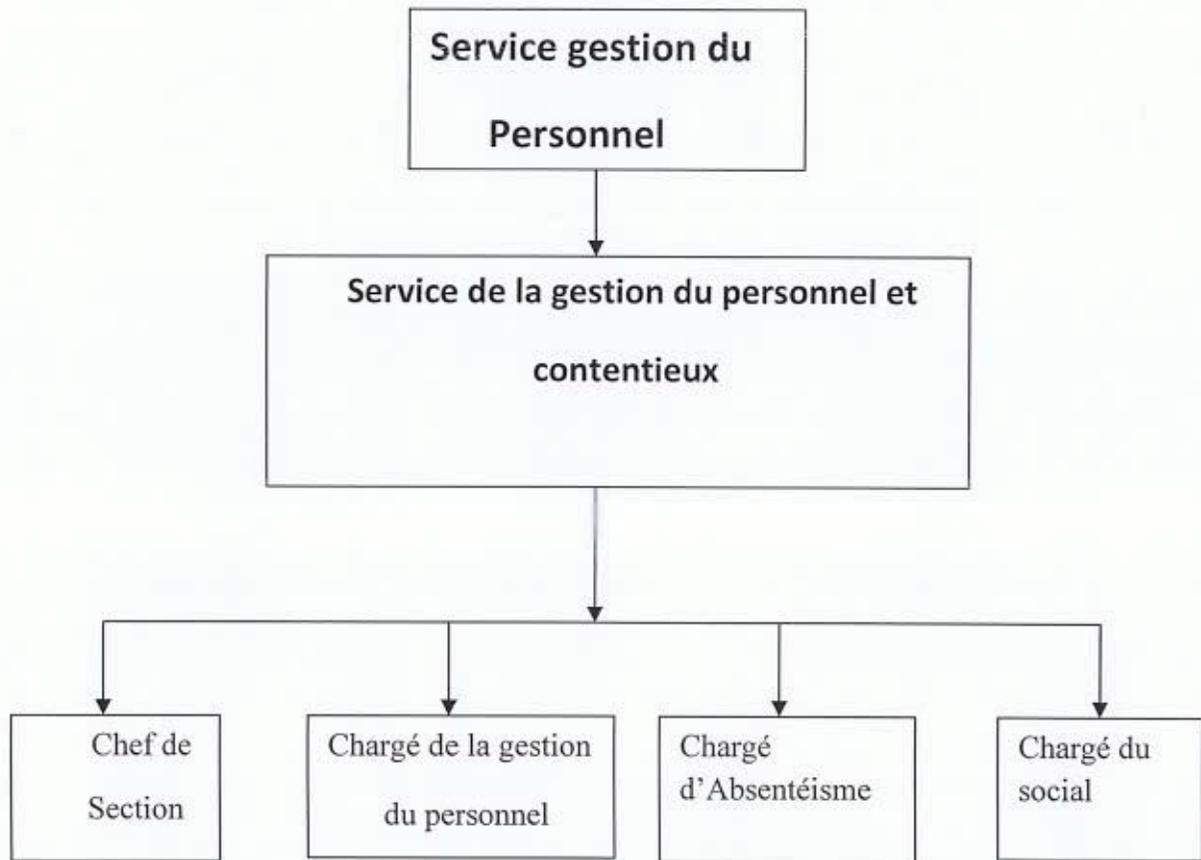
Signature de l'assuré social

M A C - S O U M
 MANUFACTURE DE CHAUSSURES SOUMMAM
 SPA AU CAPITAL DE 200.000.000 DA
 AFFILIEE AU GROUPE INDUSTRIEL CUIR « **LEATHER INDUSTRY** »

ORGANIGRAMME



Organigramme de la GRH au sein de MAC-SOUM¹



¹ Documents internes de l'entreprise MAC-SOUM.

ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE ALCOVEL

