

« LE RECRUTEMENT, ELEMENT CLE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES »

BELKADI Lina Jihane

Doctorante en GMRH

Université d'Oran 2 - Algérie

Tel : (213) 777 43 60 48

Mail : lina-bel@hotmail.com

KHIAT Assya

Professeure

Université d'Oran 2 - Algérie

Tel: (213) 771 24 62 11

Mail: assya.khiat@gmail.com

RESUME

Durant ces dernières années, la fonction des ressources humaines a subi de grands changements. En effet, les nouveaux besoins des dirigeants et des acteurs du marché de l'emploi ont provoqué des impacts importants sur la fonction ressource humaine.

Cette influence des ressources humaines oblige les dirigeants des entreprises à prendre de nouvelles mesures en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et plus particulièrement en ce qui concerne le recrutement (Peretti J-M, 2011)

D'ailleurs, tout recrutement présente un risque. L'essentiel est de le minimiser. La capacité à attirer des personnes compétentes et à prendre les bonnes décisions en matière de sélection est un facteur de réussite dans un environnement compétitif.

Le recrutement constitue une ouverture sur l'extérieure. C'est un important outil de sélection (Gavand, 2013). Cette étude tente de dégager, à la fois, un cadre théorique et un cadre pratique utile pour déterminer la gestion du recrutement au sein des entreprises.

MOTS CLES: Recrutement, ressource humaines, dirigeants, candidats, risque.

INTRODUCTION

Depuis quelques années, la fonction des ressources humaines (RH) a connu une grande évolution. En effet, les nouveaux besoins des entreprises ainsi que les nouvelles attentes des acteurs du marché de l'emploi ont provoqué de grands impacts sur la fonction RH. Ces impacts forcent les dirigeants des entreprises à prendre de nouvelles mesures en ce qui concerne la gestion des ressources humaines (GRH), et tout particulièrement, en matière de recrutement (Cohen-Haegel, 2010 ; Peretti J-M, 2011). Effectivement, depuis quelques années les directions des RH des entreprises sont confrontées à des changements importants de l'environnement : changements économiques, déclenchement de la crise d'emploi et pénurie de main d'œuvre (Cohen, 2006).

Le recrutement est une des nombreuses composantes de la GRH et permet à l'entreprise de répondre à un besoin en capital humain. « *Le recrutement est une étape essentielle pour l'entreprise en ce sens qu'il a pour principale fonction de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation* »²⁴. En effet, recruter est l'action de compléter un besoin de l'entreprise. Il peut donc être défini comme « *un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper*

²⁴Lethielleux L. (2006), *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, Gualino Éditions, 6^{ème} Edition, p.59.

dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant »²⁵. Aujourd'hui, le recrutement a changé, et sa conception a évolué. Pour faire face aux nouvelles tensions sur le marché de l'emploi, les entreprises sont forcées à répondre aux nouveaux enjeux liés à ce processus (Billaudeau, Diot, & Trenvouez, 2012).

Ceci pousse les directeurs de RH à construire un projet dynamique de recrutement. Cependant, comment la procédure de recrutement contribue-t-elle aux besoins et aux exigences du développement de l'entreprise, et quelle est sa place dans la fonction RH au sein des entreprises algériennes ? C'est cette question qui fait l'objet de notre recherche.

Pour que nous puissions développer cette approche, nous nous proposons la première hypothèse suivante (H1): la procédure de recrutement répond positivement au développement et au dynamisme de l'entreprise.

Quant à la deuxième (H2) : le recrutement occupe une place primordiale dans la gestion des entreprises algériennes.

Notre recherche est de nature exploratoire (Yin R. , 2009). Son cadre, à la fois, théorique et pratique nous permettra d'apporter une réponse aux questionnements de notre recherche et de notre problématique. Le cadre épistémologique s'inscrit dans un

²⁵Sekiou L., Blondin L., Fabi B. et al. (2011), *Gestion des Ressources Humaines*, Edition De Boeck.

positionnement interprétativiste (Thiétart, 2007). En raison de ce paradigme, notre étude se dessine suivant une démarche hypothético-déductive. Cette démarche est en adéquation avec notre problématique, nos questions de recherche et nos objectifs finaux (Saunders, Lewis, Thornhill, & Saunders, 2011).

Notre approche méthodologique est à dominante qualitative. Nous faisons ce choix conformément à l'ensemble de la posture disciplinaire adoptée dans la littérature et dans celle de l'épistémologie interprétativiste. Il s'agit d'études de cas multiples (Yin R. , 2009).

Dans un premier temps, nous traiterons de la revue de littérature, afin de clarifier le concept de recrutement et son processus. Nous démontrerons ensuite son importance dans les entreprises. Dans un deuxième temps, nous illustrerons les pratiques de recrutement à l'aide de quatre cas d'entreprises algériennes. Les premiers résultats de nos enquêtes seront ainsi développés. Restera, enfin, à présenter nos premières suggestions ainsi que leurs limites.

1. Gestion de recrutement

1.1. Qu'est-ce que le recrutement ?

Selon Peretti J-M. (2008), le recrutement est « *une opération ayant pour but de pourvoir un poste, ..., une action d'engager du personnel* »²⁶. D'après Cadin L., Guérin F. et Pigeyre F. (2007), le recrutement est un indicateur pour

²⁶Peretti J-M. (2008), *Dictionnaire des ressources humaines*, 5^{ème} édition Dunod.

juger l'état de santé d'une entreprise en ce qui concerne la stratégie, la politique d'emploi et surtout la GRH. En effet, les éventuels candidats au poste diffusé peuvent avoir des renseignements sur les postes que propose l'entreprise : le salaire ou encore l'évolution de carrière possible (Cadin, Guérin, & Pigeyre, 2007). Par conséquent, le recrutement consiste à faire un choix. Mais ce choix doit respecter la loi, afin d'éviter de donner une mauvaise image de l'entreprise.

1.2. Les principes du recrutement

L'organisation dépend du recrutement dans l'acquisition des RH nécessaires ainsi que dans l'atteinte de ses objectifs globaux. L'objectif du recrutement est d'élaborer des moyens et techniques pour permettre à l'organisation :

- de trouver des candidats compétents,
- de sélectionner les meilleurs candidats qui puissent occuper des postes vacants,
- d'augmenter un bassin de candidatures et d'utiliser différents outils pour la mise à jour du nombre de candidats et de leurs qualifications (Sekiou, Blondin, Fabi, & al., 2001).

1.3. Le recrutement au cœur des évolutions du marché du travail

Avant de mettre en place une stratégie de recrutement, il est important de connaître l'état et les facteurs d'évolution du marché du travail. Ainsi, l'entreprise

pourra préciser sa stratégie en fonction de la population ciblée (Thévenet, Dejoux, Marbot, & Bender, 2012). Les informations sur le marché du travail sont indispensables pour les entreprises, et elles restent globales pour devenir des données utilisables. Une démarche efficace consiste, donc, à recueillir les tendances sur les marchés et sur les populations dans lesquelles l'entreprise souhaite recruter (Thévenet, Dejoux, Marbot, & Bender, 2012).

1.4. Recruter, un acte de gestion stratégique

Le recrutement est avant tout un choix stratégique de l'entreprise. La qualité des recrutements détermine le développement futur de l'entreprise (Ferrary, 2014). L'action de recrutement peut se réaliser dans deux contextes différents. Il peut répondre à un besoin imprévu de ressources, tout comme il peut être planifié et s'inscrire dans le cadre du développement de la stratégie de l'entreprise. Dans ces deux cas, le processus de recrutement à mettre en place sera identique (Thévenet, Dejoux, Marbot, & Bender, 2012). La stratégie RH de recrutement d'une entreprise doit être en accord, à la fois, avec la stratégie générale de l'entreprise, et avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) (Gazier, 2001).

1.5. Recruter, un levier de communication

Le recrutement représente un levier de communication en interne et en externe.

En interne, le recrutement est très important pour établir une harmonisation dans l'entreprise. En externe, il permet de partager les messages importants de l'entreprise et participe à l'attractivité de l'entreprise (Thévenet, Dejoux, Marbot, & Bender, 2012). D'autre part, le recrutement s'inscrit comme un facteur qui détermine une nouvelle tendance qu'affichent les RH. Le recrutement est considéré comme l'un des piliers du marketing social car il permet d'agir dans trois directions (Thévenet, Dejoux, Marbot, & Bender, 2012) :

1.5.1. L'évolution d'une image employeur

Une campagne de recrutement permet de communiquer l'image métier de l'entreprise. En effet, chaque entreprise doit mettre en avant son image employeur et son identité culturelle pour attirer les meilleurs talents.

1.5.2. L'évolution des réseaux

Les réseaux sociaux sont indispensables dans le recrutement. Plusieurs moyens permettent de recruter par réseau. Certaines entreprises n'ont pas le budget suffisant pour faire une campagne publicitaire. Cependant, leurs besoins en recrutement sur des métiers spécifiques sont importants.

1.5.3. L'enrichissement des sites d'entreprise

Les espaces recrutement ont une place importante dans les sites d'entreprise. Il

s'agit de présenter le contenu des métiers, des parcours d'intégration, des filières de promotion et de mobilité. Des interviews, des discussions en direct sur internet avec les managers renforceront l'image employeur jusqu'à ce que de nouveaux postes soient proposés.

1.6. Préparation du recrutement

Cette étape consiste à comprendre clairement ce que l'entreprise cherche. Le fait de placer une annonce avant de savoir ce dont elle a besoin n'est pas une pratique d'embauche efficace. La préparation du recrutement éclaire le travail qui doit précéder le processus de recrutement (Richards, 1996).

1.6.1. L'expression de la demande

Cette demande peut provenir du responsable d'un service ou d'un membre de la hiérarchie. Elle peut avoir plusieurs origines : remplacement d'un départ ; congés ; mutation ; création d'un poste nouveau en réponse à un besoin spécifique. Cette demande peut être aussi liée à un accroissement de l'activité. Il est, donc, indispensable que cette demande fasse l'objet d'un examen hiérarchique, car la personne qui l'exprime doit avoir le pouvoir nécessaire pour engager l'entreprise dans cette démarche de recrutement. Cet examen permet également de ne pas lancer la procédure inutilement et donc, de faire perdre du temps et de l'argent (Peretti J.-M. , 2011).

1.6.2. L'analyse

Après l'expression de la demande, il revient à la personne chargée de ce travail d'effectuer l'analyse. Il faut effectuer un diagnostic. Ce diagnostic a pour objectif de déterminer s'il n'existe pas d'autres solutions au recrutement (Peretti J.-M. , 2011). Après ce diagnostic, le recruteur doit prendre une décision, qu'elle soit positive ou négative, pour pourvoir le poste lié à l'emploi déterminé (Peretti J.-M. , 2011; Richards, 1996)

1.6.3. La définition du poste

Le recruteur doit effectuer la définition du poste à pourvoir. En effet, il est important de connaître le poste pour lequel on recrute, afin de pouvoir déterminer le profil du candidat recherché et de pouvoir, lors de la suite du processus, être capable d'effectuer des choix pertinents et objectifs (Richards, 1996).

Cette définition du poste a plusieurs significations. Elle est, à la fois, une véritable aide pour le recruteur et pour les futurs postulants. Effectivement, si le recruteur connaît le poste, ses perspectives d'avenir et ses contraintes, il pourra répondre aux interrogations possibles des futurs candidats (Cohen-Haegel, 2010).

Il existe, toutefois, des risques quant à l'utilisation et définition trop précises d'un poste qui pourraient remettre en cause la réussite du processus de recrutement. Si le profil est trop cadré, le recruteur pourrait dissimuler un ensemble de candidatures au profil plus exceptionnel qui pourraient devenir de

véritables valeurs ajoutées au sein de l'organisation (Ferrary, 2014).

1.6.4 Définition du profil

A partir du profil du poste, il faut définir les compétences obligatoires pour occuper le poste. Le répertoire de compétences définies dans le cadre de la gestion prévisionnelle des RH, constitue un outil utile à la définition des profils de compétences dans le cadre d'un recrutement (Ferrary, 2014).

1.6.4.1. L'appel à candidature

Lethielleux L. (2014) nous explique que « *l'appel à candidature implique également que les responsables du recrutement s'interrogent sur l'opportunité de rechercher un candidat au sein de l'organisation ou extérieur à celle-ci* »²⁷. En effet, lors de la recherche des candidatures, une attention particulière est portée aux ressources internes. De nombreuses entreprises font le choix d'offrir les postes vacants aux salariés de l'entreprise pour des raisons économiques. Si ces postes ne sont pas pourvus dans un délai donné, l'entreprise cherchera des candidats externes. Ainsi, certains recrutements externes ne sont que le prolongement d'un échec des recrutements internes (Cohen-Haegel, 2010).

1.6.4.2. La sélection des candidats

²⁷Lethielleux L. (2014), *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, Gualino Editions, 6^e Edition, p65.

Nous avons pu observer que la recherche de candidatures externes permet d'obtenir des candidats pouvant répondre aux besoins de l'entreprise. Vient après l'étape de la sélection des candidats (Cohen-Haegel, 2010), c'est-à-dire : premier tri, entretiens, tests éventuels, accueil et intégration, comme ci-dessous indiqué :

• Premier tri

Cette sélection commence par un premier tri sur les candidatures reçues. En effet, il faut effectuer, non seulement une première étude des qualifications en termes de formation scolaire, mais également en termes d'expérience lors du parcours professionnel des candidats (Peretti J.-M. , 2011). Suite à ce premier tri, deux choix peuvent s'opérer. Selon le niveau de qualification du poste, soit le candidat est convoqué à un entretien, soit il remplit un questionnaire. Ce questionnaire a pour objectif d'approfondir le niveau de connaissance du postulant et permet d'effectuer un second tri basé sur des critères plus précis. Si le candidat ne correspond pas au poste, il faut le prévenir qu'il a été éliminé par le biais d'une lettre négative ou d'un e-mail (Peretti J.-M. , 2011).

• Entretiens

« *L'entretien d'embauche est l'outil de sélection le plus fréquemment utilisé. Son importance est capitale car de nombreux responsables du personnel disent se faire une idée sur le candidat en quelques*

minutes»²⁸. Cet entretien a deux objectifs. Tout d'abord, il informe le candidat sur l'entreprise ainsi que le poste à pourvoir. Et il permet également à l'entreprise de s'informer afin de déterminer si le candidat dispose du profil adéquat (Lethielleux L. , 2014). Dans le but de réussir cet entretien, Peretti J-M. (2011) propose l'utilisation d'un plan d'entretien en trois phases (Peretti J.-M. , 2011). Ces trois phases sont l'accueil du candidat, la recherche d'information et la présentation du poste au candidat.

L'accueil du candidat permet de mettre le candidat à l'aise et peut lui faciliter la tâche dans l'exposition de son expérience et de ses motivations (Peretti J.-M. , 2011).

La deuxième étape est la recherche d'informations. Verne E. (2000) propose une typologie des entretiens suivant la technique employée (Verne, 2000). En effet, il indique trois principales techniques d'entretiens qui disposent chacun d'un but précis. Il distingue d'abord l'entretien directif, où le recruteur pose des questions au postulant. Cette recherche d'informations se base sur le « quoi ». Ensuite, Verne E. (2000) propose l'entretien non-directif, où le candidat choisit lui-même le déroulement ou succession des différentes étapes dans le temps. Ce type d'entretien correspond au « pourquoi ». Enfin, Verne E. (2000) propose l'entretien semi-directif. Grâce à cette technique d'entretien, le candidat et

le recruteur construisent ensemble le contenu de l'entretien. Verne E. (2000) indique que ce type d'entretien cherche à observer le « comment ». Ces trois principales techniques doivent entrer en adéquation avec ce qui est recherché à la base au travers de l'entretien (Verne, 2000).

La troisième étape de l'entretien est la présentation du poste au candidat. Le but est de confirmer l'attrait du poste au candidat et de l'exprimer avec plus de détails qu'il ne pouvait y avoir sur l'offre d'emploi (Peretti J.-M. , 2011).

Il est à noter que plusieurs entreprises fonctionnent avec un schéma à trois entretiens. En effet, le premier entretien sert d'une prise de connaissance avec le candidat. Le second entretien est un entretien avec le chef de service. Enfin, un dernier entretien avec le directeur peut être effectué pour valider les candidatures restantes (Peretti J-M, 2011 ; Verne, 2000)

- **Tests éventuels :**

Le recruteur dispose d'un autre outil qui lui permet d'effectuer sa sélection et d'aboutir à une décision. Il peut avoir recours aux tests. En effet, le recours aux tests permet, non seulement de vérifier de façon objective les points faibles des candidats, mais également d'observer les aptitudes de ceux-ci. Ces tests permettent à la fois de valider les compétences indiquées par les candidats dans leur CV et dans leur lettre de motivation et de les comparer aux aptitudes nécessaires pour

²⁸Lethielleux L. (2014), *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, Gualino Éditions, 6^e Edition, p69.

l'emploi proposé par l'entreprise (Duhamel, Roi, Roudaut, 2011 ; Peretti J-M, 2011)

- **Accueil et intégration**

A l'aide de l'entretien et des tests effectués envers les candidats ayant passé le premier tri de la sélection, il est important pour le recruteur d'arriver à une décision et de présenter les candidats retenus au responsable hiérarchique demandeur.

1.6.5. La décision

Cette décision, est caractérisée par « *un processus qui consiste, pour une organisation, à choisir parmi plusieurs candidats la personne qui satisfait le mieux aux exigences du poste à pourvoir et aux besoins des deux partenaires (employeur et candidat), compte tenu des conditions environnementales* »²⁹. Ce choix doit être le résultat d'un processus où il ne doit pas faire apparaître l'utilisation de critères discriminatoires (Sekiou, Blondin, Fabien & al. 2001). Cette sélection est extrêmement importante, car elle sanctionne le déroulement de l'ensemble de la procédure.

En effet, celle-ci ne peut se faire efficacement que si le travail préalable, concernant, à la fois :

- a) la stratégie de recrutement,
- b) la recherche de candidats

²⁹Sekiou L., Blondin L., Fabi B & al. (2001), *Gestion des Ressources Humaines*, Edition De Boeck, p267.

c) les outils utilisés, les entretiens, les tests pertinents relatifs au poste à pourvoir a été effectué scrupuleusement (Thévenet, Dejoux, Marbot, & Bender, 2012).

1.6.6. La proposition

Après avoir choisi le candidat, il faut lui faire une proposition d'embauche. Cette proposition donne alors lieu à une négociation : « *la négociation est un dialogue centré sur un problème à résoudre et visant une décision conjointe* »³⁰. En effet, si le recruteur a choisi un profil, le candidat doit déterminer s'il souhaite ou non, intégrer l'organisation. Cette négociation se fait par les deux parties, et elles doivent se mettre d'accord sur les termes du contrat (Stimec, 2011).

1.6.7. L'accueil et l'intégration

Après la négociation, une proposition définitive peut être présentée auprès du candidat. Cette proposition doit être signée et validée par le candidat. La signature du document vaut engagement auprès de l'entreprise (Peretti J.-M. , 2011). Lorsque le salarié est engagé, s'ensuit une étape nécessaire qui permettra de déterminer si la collaboration entre les deux acteurs se fera de manière efficace, à savoir,

³⁰Stimec A. (2011), *La négociation*, Edition Dunod, 2ème édition, p10.

l'accueil et l'intégration de celui-ci. Cette étape fait intervenir des membres de l'entreprise (De Falco, 2011).

Lors de l'accueil des nouveaux salariés, de nombreuses entreprises ont recours à des procédures spécifiques. En effet, les entreprises ont de plus en plus recours à un programme d'accueil et d'intégration. Peretti J-M. (2011) indique que « *la qualité de l'accueil doit être prolongée par un suivi vigilant de manière à lever les obstacles provenant tant de l'entreprise que du nouvel embauché* »³¹. Il faut donc établir un récapitulatif des pratiques utilisées lors de l'intégration des nouveaux salariés (Peretti J.-M. , 2011).

2. Quatre études de cas illustrant les pratiques de recrutement

2.1. Cadre méthodologique de la recherche

Nous avons choisi une stratégie de recherche basée sur une approche qualitative. L'analyse décidée pour cette recherche relève des techniques de collecte et de codage de données relatives aux études de cas (Eisenhardt, 1989; Miles & Huberman, 2003; Yin R., 1994)

Nous avons choisi d'étudier quatre entreprises : la première est une entreprise d'électricité et de gaz. La deuxième est un concessionnaire ; la troisième une banque et la quatrième un opérateur multimédia. Nous avons choisi de les appeler Alpha, Bêta, Gamma et Delta.

Deux principales sources d'informations ont été mobilisées :

- des entretiens semi-directifs avec les acteurs principalement concernés par ces pratiques ;
- ainsi que des données secondaires constituées de documents internes et d'une analyse des différents outils utilisés.

Au total, 16 entretiens ont été réalisés entre septembre 2015 et octobre 2015 (d'autres sont à venir), soit un total de 08 heures. Chaque entretien a été enregistré puis retranscrit entièrement.

³¹Peretti J-M. (2011), *Ressources Humaines*, Éditions Vuibert, 13^{ème} édition, p232.

Tableau : Présentation des quatre études de cas

	Alpha	Bêta	Gamma	Delta
Secteur d'activité	Énergie	Automobile, robotique	Banque	Opérateurs de télécommunications
Effectifs	250 employés	82 employés	63 employés	176 employés
Entretiens semi-directifs	04 entretiens : - Directeur des ressources humaines - Assistant du DRH - Manager - Employé	04 entretiens : - Dirigeant - Directeur des ressources humaines (Téléphone) - Chargé du personnel - Assistante du chargé du personnel	04 entretiens : - Chargé du personnel - 02 assistants du chargé du personnel - Manager	04 entretiens : - Directeur des ressources humaines - 02 assistants du chargé du personnel - Manager

2.2. Les principaux résultats

Toutes les entreprises étudiées utilisent presque la même procédure de recrutement. Les quatre entreprises demandent que les candidats soient enregistrés au niveau de l'agence nationale de l'emploi (ANEM), pour qu'en cas de nécessité, si elles n'arrivent pas à trouver un candidat correspondant à un poste, elles puissent faire appel à l'ANEM.

Pour attirer les candidats, elles utilisent leur site internet ainsi que les réseaux sociaux. L'ensemble des informations importantes y est regroupé de la manière suivante:

- présentation de l'organisation,
- ses engagements RH,
- conseils aux candidats,
- un espace candidats

- offres d'emplois et des liens de leurs comptes Facebook.

Les offres d'emploi sont diffusées sur leur site internet, ou sur des sites de recrutements.

Elles disposent toutes de leur propre CVthèque interne. Et utilisent toutes un logiciel permettant de gérer les candidatures. Elles utilisent les réseaux sociaux pour attirer les candidats et pour publier des offres d'emplois. Elles utilisaient des jobs boards pour accéder aux CVthèques et diffuser des offres d'emplois. Mais ces dernières années, toutes les entreprises ont arrêté d'utiliser les jobs boards par manque d'efficacité.

2.3. La procédure de recrutement au sein des quatre entreprises

Le recrutement au sein des quatre entreprises se fait selon les besoins et les objectifs préalablement fixés. Bien que le recrutement occupe une place très importante dans la stratégie des entreprises en pleine expansion et évolution durant ces dernières années, nous avons cependant constaté, suite à notre étude, que le processus de recrutement n'est pas soumis à des procédures bien précises et homogènes, mais plutôt à des procédures hétérogènes variant suivant le poste à pourvoir et les entreprises concernées.

Les besoins sont exprimés par les directions des quatre entreprises sous forme de demande au Responsable RH. Les directions en question expriment une demande de recrutement au Responsable RH, accompagné d'un descriptif de poste. A la réception de la demande, le Responsable RH soumet la demande au niveau de la direction d'Alger. L'accord ou le rejet de la demande est donné par la direction RH d'Alger de chaque entreprise, chargée, ensuite, de communiquer la décision prise à directions RH concernées. Si la demande est accordée, le directeur des ressources humaines (DRH) doit s'assurer que le poste en question est budgété. Si le poste ne l'est pas, une demande de ressources hors budget doit être renseignée et validée.

Les directions RH des quatre entreprises valident le besoin de recrutement en fonction des charges, de la capacité de la structure requérante, du budget et des

effectifs alloués à la direction pour l'exercice courant. Après validation de la requête de personnel par la direction requérante et la DRH, le poste est considéré comme officiellement ouvert. Les délais assignés au recrutement débutent à compter de la date de validation du recrutement et se terminent une fois la lettre d'offre signée par le candidat. Par contre, les délais assignés diffèrent d'une entreprise à l'autre. En effet, pour l'entreprise Alpha, le délai est de 40 jours. Pour l'entreprise Bêta il est de 60 jours. Pour l'entreprise Gamma, il est de 30 jours. Et pour l'entreprise Delta, enfin, le délai est de 60 jours, mais diffère généralement, toutefois, selon le poste.

Les entreprises entament ensuite l'étape de l'affichage du poste et la recherche des candidats. Pour les entreprises Alpha et Delta, elles diffusent le poste sur les tableaux d'affichage et d'internet, auprès de l'ANEM (Agence Nationale de l'Emploi) et par annonce sur un journal. Pour les Bêta et Gamma, elles diffusent le poste sur les tableaux d'affichage et par annonce sur un journal.

Si un candidat interne s'intéresse au poste, il pourra prendre contact avec le service RH. Cela est valable pour les quatre entreprises. Si les quatre entreprises ne trouvent pas un candidat interne correspondant au poste, elles chercheront un candidat externe. Elles utilisent alors leur CVthèque interne, tout en insérant de nouveaux CV reçus, et font appel à un logiciel qui permet de gérer les

candidatures. Elles classent les CV par ordre de domaine et d'ancienneté.

Les entreprises arrêtent la liste candidatures et font une présélection des candidats. Elles effectuent une présélection sur les CV des candidats en fonction des exigences détaillées sur le descriptif du poste. Quand elles rejettent un candidat interne, elles lui envoient un mail justifiant sa non-adéquation au poste proposé. Quand aux candidats externes, elles leur envoient un courrier qui justifie sa non-adéquation au poste proposé.

Concernant les candidats retenus, les DRH les contactent, généralement par téléphone, pour prendre un rendez-vous en vue d'un entretien. Pour les candidats internes, ils doivent confirmer leur disponibilité pour l'entretien de recrutement avec leur responsable hiérarchique. Le responsable hiérarchique doit donner son accord dans les 72 heures, sous peine de ne pas être recevable.

Les DRH rencontrent les candidats présélectionnés. L'entretien RH doit s'assurer que les candidats ont bien renseigné le formulaire de candidature (externe). Pour les candidats externes postulant à des positions managériales et /ou sensibles, les recruteurs doivent obligatoirement vérifier les références des candidats.

Les candidats retenus par les recruteurs ont un deuxième entretien. En effet, les recruteurs les contactent. Le contact se déroule généralement une semaine après

le premier entretien. Les candidats ont un entretien, à la fois, auprès du recruteur, du responsable hiérarchique et du dirigeant (suivant sa disponibilité). Concernant les entreprises Alpha, Bêta et Delta, elles retiennent le meilleur candidat, et elles soumettent leur décision auprès de la direction d'Alger. Concernant, en revanche, l'entreprise Gamma, la liste des meilleurs candidats est envoyée à la direction d'Alger. Une troisième sélection a lieu auprès du DRH et du président directeur général (PDG). Quand ils sélectionnent le candidat, ils soumettent la décision à l'agence d'Oran, et cette dernière contacte le candidat sélectionné.

Après la sélection, les recruteurs doivent mettre en place la mobilité interne si le candidat est interne. Si le candidat est externe, les recruteurs et le candidat doivent discuter des termes du contrat et du salaire. Une fois que le candidat accepte les termes du contrat et du salaire, il doit signer les documents que le recruteur lui présente. Concernant le candidat interne, le formulaire de la mobilité interne doit être initié par la direction actuelle du collaborateur candidat. Cette mobilité sera transmise au service RH qui s'assurera de la présenter à toutes les parties signataires. Ce document ne pourra être considéré officiel et agréé qu'une fois que toutes les parties concernées auront donné leur consentement. Les recruteurs doivent ensuite notifier l'ANEM que le poste a été pourvu.

Une fois que le candidat est embauché, il se présente à son premier jour de travail. Son responsable hiérarchique et la DRH l'accueillent. Le responsable hiérarchique l'aide à faciliter son intégration au sein de l'entreprise. En effet, le responsable hiérarchique lui fait une visite guidée de l'établissement ainsi qu'une présentation de l'entreprise et de ses missions au sein de l'entreprise.

Le candidat a une période d'essai qui varie selon l'entreprise. La période d'essai des entreprises Alpha et Delta est de six mois. Quant aux entreprises Bêta et Gamma, la période d'essai est de trois mois. Ensuite, les entreprises Alpha et Delta remplissent un formulaire d'évaluation de la période d'essai. Quant aux entreprises Bêta et Delta, elles soumettent une note au candidat, si la note est supérieure à 12, le candidat aura réussi sa période d'essai ; sinon le candidat sera mis à la porte. La période d'essai concerne seulement le recrutement externe. Passée la période d'essai, le responsable hiérarchique et le directeur des RH mettent fin à la période d'essai en respectant toutes les obligations légales.

2.4. Synthèse et suggestions

2.4.1. Synthèse

Après avoir recueilli les éléments d'information sur le terrain et la prise de connaissance des procédures de recrutement des entreprises Alpha, Bêta, Gamma et Delta, nous avons utilisé l'entretien semi-directif ainsi que le questionnaire comme outils d'analyse.

Par la suite nous avons traité et analysé les questionnaires distribués au personnel des entreprises. Ceci nous a permis d'avoir un aperçu sur la démarche de la procédure de recrutement des entreprises des différents secteurs, d'un point de vue pratique, et d'en tirer l'importance cruciale de cette dernière dans la stratégie générale de l'entreprise, notamment en GRH. Nous avons constaté que la procédure de recrutement prend une durée considérable, depuis le début jusqu'à l'intégration de la nouvelle recrue. Ce qui prouve que les chargés de la sélection prennent le temps et s'appliquent pour faire le bon choix.

D'après les résultats de notre enquête :

- 25% des recrues de l'entreprise Alpha,
- 40% de l'entreprise Bêta, 55% de l'entreprise Gamma
- 35% de l'entreprise Delta

déclarent leur charge de leur travail. Ce qui nous témoigne l'insuffisance de l'utilisation de la GPEC pour permettre l'identification en amont des besoins de recrutement du personnel. A l'inverse, nous avons remarqué que le personnel des quatre entreprises était très impliqué et stable dans son poste. Ce qui justifie la bonne affectation du recruteur des recrues.

Nous avons remarqué la diversification des canaux de recrutement et des techniques de sélection utilisées par les entreprises Alpha et Delta. Ce qui confirme l'efficacité caractérisant leur

procédure de recrutement. Par contre, les canaux de recrutement et les techniques de sélections utilisées par les entreprises Bêta et Gamma ne sont pas diversifiés. Soulignons au passage que les entreprises Alpha et Delta favorisent le recrutement interne. Ce choix est très avantageux, car la possibilité de se développer au sein d'une organisation fait partie des facteurs d'attribution et de motivation.

D'après l'analyse de la procédure de recrutement, nous avons remarqué que la validation de la sélection de candidat se fait par la participation de plusieurs acteurs, notamment : le responsable hiérarchique, le directeur des RH et le dirigeant de l'entreprise. Cela se traduit par la minimisation de la marge d'erreur et l'efficacité au niveau de la sélection.

Selon les résultats, la totalité des personnes sondées sont satisfaites de leur relation avec leur supérieur. Par contre, en termes de surcharge de travail, les résultats montrent que :

- 68% des personnes se disent en surcharge de travail dans l'entreprise Alpha,
- 57% dans l'entreprise Bêta,
- 62% de l'entreprise Gamma et

Mais que 71% de l'entreprise Delta n'ont pas communiqué cette information.

Suite à notre analyse de la procédure de recrutement, des entretiens semi-directifs et les résultats de questionnaire, nous avons constaté que l'accueil et l'intégration, se font d'une manière

satisfaisante dans un environnement agréable avec une satisfaction totale des enquêtés.

Suggestions

Les résultats obtenus à partir de l'enquête que nous avons menée nous permettent de formuler quelques suggestions qui pourraient faire l'objet de réflexion, avec pour conséquence d'apporter une valeur ajoutée à la formation en RH. Ces suggestions peuvent se présenter comme suit :

- Maintenir voire améliorer la procédure de recrutement qui semble être stratégique dans la GRH ;
- Utiliser les tests de recrutement ;
- Mettre en place une politique de communication adéquate que ce soit dans l'attribution des tâches que dans la connaissance des mécontentements des employés, ex : une boîte mail pour que chaque emploi puisse exprimer ce qu'il ressent réellement ;
- Maintenir le respect de la GPEC et laisser une souplesse pour le renforcement des effectifs lors des projets imprévus ;
- Renforcer les canaux de recrutement externe, à la fois, par de nouvelles méthodes et idées ingénieuses utilisées par des grands groupes multinationaux afin d'attirer des talents créatifs et innovants.

CONCLUSION-LIMITES ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Au travers de l'analyse de ces quatre cas, nous avons pu constater l'importance cruciale du recrutement au sein des entreprises algériennes, ainsi que la place primordiale qu'il occupe dans la gestion des entreprises algériennes.

Les entreprises ne sont pas à l'abri de surprises stratégiques provoquées par l'évolution des sociétés et le renouvellement des technologies (Lethielleux L. , 2014). L'entreprise doit suivre, en permanence, l'évolution de ses forces et faiblesses, en comparant cette évolution avec celle de ses concurrents. Comme nous l'avons vu au cours de notre analyse, la fonction RH ne cesse d'évoluer avec la nouvelle tendance du marché de l'emploi. La RH devient le capital le plus précieux et le plus important des entreprises. Le recrutement devient un procédé complexe (Peretti J.-M. , 2011).

Notre travail de recherche, dont l'objectif initial était d'observer et de comparer le processus de recrutement de quatre différentes entreprises algériennes, consistait aussi à démontrer la place qu'occupe ce dernier dans la fonction RH. L'analyse de la procédure de recrutement et les enquêtes menées auprès des quatre entreprises algériennes nous ont permis :

- de voir concrètement les pratiques de recrutement, et

- de connaître les attitudes suivies par ces entreprises pour l'acquisition de nouvelles compétences.

De ce fait, l'analyse du processus de recrutement et les résultats dégagés dans notre enquête montrent que le personnel est très impliqué et stable dans son poste. Par contre, l'entreprise Gamma privilégie le recrutement interne qui semble être un facteur de motivation et de fidélisation des employés. Ce qui explique l'importance cruciale du recrutement au sein des entreprises algériennes. Ce qui confirme notre première hypothèse, qui stipule que la procédure de recrutement répond positivement au développement et au dynamisme de l'entreprise. Nous avons par ailleurs décelé :

- une insuffisance dans la GPEC,
- un cumul des tâches,
- un manque de communication.

Nous avons constaté la diversification des canaux de recrutement et des techniques de sélection utilisées par les entreprises algériennes afin de sélectionner le meilleur candidat, et de mieux faciliter son intégration au sein de l'entreprise. Chose qui confirme notre deuxième hypothèse, qui stipule que le recrutement occupe une place primordiale dans la gestion des entreprises algériennes.

En raison de tout ce qui a été remarqué dans les entreprises algériennes étudiées, nous pouvons dire qu'il leur reste beaucoup d'éléments à développer et à mettre en œuvre, malgré les nombreux

efforts consentis en matière de recrutement pour assurer la performance de la fonction RH et pour maintenir le respect de la GPEC.

La limite principale de cette étude est qu'il s'agit d'une première analyse de données récoltées. Une analyse plus en profondeur des cas permettra de dégager de nouvelles propositions de recherche. Ce travail est une première étape dans la compréhension des pratiques mises en œuvre par les organisations.

Avec l'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la fonction RH a évolué et le recrutement avec. De nouvelles pratiques de recrutement ont fait leur apparition. Toutefois, celles-ci restent très peu étudiées dans la littérature. Pourquoi les entreprises algériennes n'utilisent-elles pas encore ces nouveaux outils ? Et si elles les utilisent, comment sont-ils effectivement utilisés, et dans quels buts ? Quels changements apportent-ils dans les pratiques et dans les relations entretenues avec les candidats ?

BIBLIOGRAPHIE

Archambault, M., & Planel, V. (2005, Septembre). *Le recrutement, mode d'emploi*. Consulté le 2015 Juillet, sur <http://www.cig929394.fr/archives/diagnostic/recrutement.pdf>

Ayerbe, C., & Missonier, A. (2007, Juin). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, 10 (2), pp. 37-62.

Barreau, H. (1990). *L'épistémologie*. Presse Universitaire de France.

Becker, G. (1994, Janvier). (T. U. Press, Éd.) Consulté le Janvier 2015, sur <http://www.nber.org/chapters/c11230.pdf>

Belfellah, Y. (2014). *La gouvernance d'entreprise: Essai de synthèse et éléments d'analyse*. Consulté le Octobre 2015, sur <http://fr.slideshare.net/youbel/prsentation-gouvernance>

Belmihoub, M.-C. (2005, Juin). *La réforme administrative en Algérie: Innovations proposées et contraintes de mise en œuvre*. Consulté le Aout 2015, sur United Nations Public Administration Network.

Belmihoub, M.-C. (2004). *Rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens : Cas de l'Algérie*. Consulté le Aout 2015, sur United Nations Public Administration Network : <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan016107.pdf>

Benhassine, A., & Nekka, H. (2012). La gestion des compétences dans les administrations publiques tunisiennes: contenu et enjeux pour leur gestion des ressources humaines. (IIAS, Éd.) *Audit(s) de la fonction ressources humaines dans un contexte de changements*, pp. 87-98.

BESSEYRE des HORTS, C.-H. (2011). *RH au quotidien édition*. Paris: DUNOD.

- Billaudeau, V., Diot, L., & Trensouez, A. (2012). *Le recrutement : quelles pratiques actuelles ?* Paris: Julhiet editions.
- Borot, L. (2002). La gouvernance. *L'avenir politique du féminisme : le cas français.*, pp. 173-177.
- Boussafel, T. (2010, Mars). Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. *Revue des sciences humaines.*
- Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F. (2007). *Pratiques et éléments de théorie : gestion des ressources humaines.* Paris: Dunod.
- Chanut, V., & Chavas, H. (2008). *Éduquer à la GRH dans les organisations publiques : un processus tiré par la demande ou par les connaissances ?* Consulté le Janvier 17, 2015, sur Politiques et management public: <http://pmp.revues.org/1351>
- Charreire, S., & Huault, I. (2001, Septembre). Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance Contrôle Stratégie*, 4 (3), pp. 31-55.
- Chatelin, C. (2005). *Epistémologie et Méthodologie en sciences de gestion : Réflexions sur l'étude de cas (2005-01)*. (L. O. Gestion, Éd.)
- Chemla-Lafay, A., Thérèse Deleplace, M., le Flécher, C., Meimon, J., & Trosa, S. (2008, mars 31). Performance de la fonction ressources humaines : définitions et cadre d'analyse. (d. c. Ministère du budget, Éd.) France: Département Recherche, Études, Veille - IGPDE.
- Cohen, A. (2006). *Toute la fonction ressources humaines.* Paris: Dunod.
- Cohen-Haegel, A. (2010). *Toute la fonction RH.* Paris: Dunod.
- De Falco, H. (2011). *Maîtriser ses recrutements, 07 étapes pour faire le bon choix.* Paris: Dunod.
- décrets exécutifs n° 95-126 du 29 avril 1995 et n° 96-92 du 03 mars 1996. (s.d.).
- Dictionnaire Larousse.* (s.d.). Récupéré sur <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/>
- Direction Générale de la Fonction Publique.* (s.d.). Consulté le Juillet 2015, sur <http://www.dgfp.gov.dz/fr/histor.asp>
- Duhamel, S., Roi, P., & Roudaut, G. (2011). *Le grand livre des tests de recrutement.* Studyrama.
- Dumez, H. (2010). *Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion Ou que répondre à la question : « quelle est votre posture épistémologique ? ».* Récupéré sur Centre de recherche en gestion polytechnique: <http://crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/publications/pdf/2013-05-01-1750.pdf>
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 532-550.
- Ferrary, M. (2014). *Management des ressources humaines : entre marché du travail et acteurs stratégiques.* Dunod.
- Gavand, A. (2013). *Le recrutement : enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards.* Paris: Eyrolles.
- Gazier, B. (2001). *Les outils de la décision stratégique.* La découverte.

Hassine, A. B., & Nekka, H. (2012). La gestion des compétences dans les administrations publiques tunisiennes: contenu et enjeux pour leur gestion des ressources humaines. (IIAS, Éd.) *Audit(s) de la fonction ressources humaines dans un contexte de changements*, pp. 87-98.

Hood, C. (1991). *New Public Management*. Consulté le Janvier 2015, sur http://www.christopherhood.net/pdfs/npm_encyclopedia_entry.pdf

Khiat, A. (2009). *Analyse économique et G.R.H : audit de la fonction Ressources Humaines dans les entreprises*. Oran: Dar Al Adib.

Kim Lien, D. (2003). *L'exploration du dialogue de Bohm comme approche d'apprentissage: une recherche collaborative*. Consulté le Avril 2015, sur Université Laval: <http://theses.ulaval.ca/archimede/fichiers/20640/20640.html>

Lapointe, J.-J. (1996). *La méthodologie des systèmes souples appliquée à l'amélioration de situations problématiques complexes en éducation*. Québec: Université Laval Ste-Foy .

Larousse . (s.d.). Consulté le Avril 2015, sur <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/connaissance/18273#lkXhIQXsBQMVOiEb.99>

Le capital humain. (s.d.). Consulté le Janvier 29, 2015, sur Les essentiel de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique): <http://www.oecd.org/fr/lesessentiels/38081744.pdf>

Le Moigne, J.-L. (1995). *Le constructivisme des épistémologies* (éd. ESF , Vol. II).

Le travail au centre d'un système générant l'amélioration ou la dégradation des conditions de travail. (2012). *Revue de la qualité de vie au travail* (341), p. 5.

Letellier, L. (2013). *Management participatif / la coopération au service de la performance*. Ellipses Marketing.

Lethielleux, L. (2014). *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*. Paris: Gualino Editions.

Lethielleux, L. (2014). *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*. Gualino éditions.

Lévy-Leboyer, C. (2009). *La gestion des compétences*. Paris: Eyrolles.

LÉVY-LEBOYER, C. (2009). *La Gestion des Compétences*. Paris: Groupe Eyrolles.

Mazouz, B. (2007). Les États et les sociétés civiles se transforment. Les fonctionnaires le devraient aussi ! Les compétences-clés des gestionnaires publics de l'avenir. *Formation et production des compétences. Enjeux et perspectives*, 195-226. Oran, Algérie: Dar El Gharb.

Mazouz, B. (2007). Les États et les sociétés civiles se transforment. Les fonctionnaires le devraient aussi ! Les compétences-clés des gestionnaires publics de l'avenir. *Formation et production des compétences. Enjeux et perspectives*, 195-226. Oran, Algérie: Dar El Gharb.

Mebarki, M. (2006, Avril). Gestion des ressources humaines et Ingénierie de formation. *Mission d'identification et d'instruction du programme d'appui à la facilitation du commerce* .

- Meyer, T. (2005). *Validité externe et méthode expérimentale*. Consulté le Avril 2015, sur Questions de communication: <http://questionsdecommunication.revues.org/4655>
- Miles, M., & Huberman, A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck.
- Ministère de l'intérieur et des collectivités locales. (2014). Consulté le Octobre 2015, sur <http://www.interieur.gov.dz/Dynamics/frmltem.aspx?html=3&s=31>
- Moreau Defarges, P. (2003). *La gouvernance*. Paris: PUF.
- Nagels, M. (2009, Janvier). *Evaluer des compétences ou des performances ?*. Consulté le Juillet 2015, sur Université catholique de .
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992).
- Peretti, J. (2008). *Dictionnaire des ressources humaines*. Paris: Dunod.
- Peretti, J. M. (2001). *Dictionnaire des ressources humaines* (éd. 2ème). Vuibert.
- PERETTI, J. M. (2001). *Dictionnaire des ressources humaines* (éd. 2ème). Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2011). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2011). *Ressources humaines*. Paris: Vuibert.
- Perret, V., & Girod-Seville, M. (2002). Les critères de validités en Sciences des organisations : les apports du pragmatisme. *Questions de Méthodes en Sciences de Gestion* , pp. 319-338.
- Perret, V., & Seville-girod, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management* , p. 13.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Paris: Original.
- Pochard, M. (2008). Nouvelles perspectives sur la fonction publique. *Politiques et management public* , 26/2.
- Présentation et évolution du système de rémunération des fonctionnaires*. (s.d.). Consulté le Aout 2015, sur Ministère des finances: <http://www.mf.gov.dz/article/46/Budget/518/Pr%C3%A9sentation-et-%C3%A9volution-du-syst%C3%A8me-de-r%C3%A9mun%C3%A9ration-des-fonctionnaires.html>
- Retour, D., & Krohmer, C. (2011). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. *FACEF PESQUISA - número especial* - .
- RETOUR, D., & KROHMER, C. (2011). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. *FACEF PESQUISA - número especial* - .
- Richards, R. (1996). *Processus de recrutement*. cch Canadian limited.
- Rouadjia, A. (2007, Aout 27). *La gestion des entreprises et des compétences en Algérie à l'heure de la mondialisation*. Consulté le Janvier 2015, sur El Watan : <http://www.djazair.com/fr/elwatan/75076>
- Sagaut, P. (2008). *Introduction à la pensée scientifique moderne*. Consulté le Avril 2015,

sur L'Institut Jean Le Rond d'Alembert:
<http://www.imm.jussieu.fr/~sagaut/epistemologie-v14.pdf>

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., & Saunders, M. (2011). *Research Methods For Business Students*, 5/e. Pearson education india .

Savall, H., & Zardet, V. (2004). Recherche en Sciences de gestion : Approche Qualimétrique. *Economica* .

Scouarnec, A. (2004). Le DRH de demain : esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH . *Management et avenir* (4), pp. 111-137.

Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., & al. (2001). *Gestion des ressources humaines*. Paris: De Boeck.

Smith, A. (1776).

Statut général de la fonction publique. (2006, Juillet 15). Consulté le Août 2015, sur Direction générale de la fonction publique: <http://www.dgfp.gov.dz/fr/texte.asp>

Stimec, A. (2011). *La négociation*. Paris: Dunod.

Teniou, A., & Benterki, A. (2014). *REVUE DIRASSATIQTISSADIYA*. Consulté le Aout 2015, sur Université de constantine2: <http://www.univ-constantine2.dz/revues/wp-content/uploads/sites/13/2015/04/N1-R%C3%A9formes-de->

[I%E2%80%99administration-publique-Alg%C3%A9rienne-Travers-du-pass%C3%A9-et-le%C3%A7ons-internationales.pdf](http://www.univ-constantine2.dz/revues/wp-content/uploads/sites/13/2015/04/N1-R%C3%A9formes-de-)

Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, E., & Bender, A. (2012). *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des RH*. Pearson.

Thiéart, R. (2007). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.

Verne, E. (2000). *Comment conduire un entretien de recrutement*. Insep consulting editions.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes Qualitatives de Recherche en Gestion*. Economica.

Yin, R. (2009). Cas study research: design and methods. *Sage publications* .

Yin, R. (1994). Case study research: design and methods, applied social research methods series. *Sage publications* .

Yin, R. K. (1989). *Case Study Research : Design and Methods* (éd. Second edition). Sage Publications.

ZARIFIAN, P. (1999). *Objectif compétence*. Édition Liaisons.

Zarifian, P. (2001). *Objectif Compétence*. LIAISONS.

ZARIFIAN, P. (2001). *Objectif Compétence*. LIAISONS.