

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 01 : CONTEXTE, INTERET ET OBJECTIF DE LA RECHERCHE	5
Section 01 : Mise en contexte	5
1. Etat des lieux de la GRH en Algérie	5
2. Le recrutement en Algérie.....	7
Section 02 : Intérêt de la recherche	9
1. Motivation de la recherche.....	9
2. Intérêt du travail.	9
3. Pertinence scientifique	10
Section 03 : Objectif de la recherche	11
1. Objectif du travail.....	11
2. Choix méthodologiques, théoriques et managériaux	13
CHAPITRE 02 : QUESTIONNEMENT GENERAL ET PROBLEMATIQUE	15
Section 01 : Problématique et pertinence de la recherche	15
1. Thème de recherche	15
2. Problème général de recherche et importance du problème.....	16
3. Problématique de la recherche et hypothèses.....	17
Section 02 : Cadre d'analyse	18
1. Articulation des dimensions retenues.....	18
2. Les questions de recherche.....	19
3. Démarche et structure générale de la thèse	20
Section 03 : Articulation de la recherche	21
1. Forme de la recherche	21
2. Méthodologie	22
3. Epistémologie.....	23
CHAPITRE 03 : CADRE THEORIQUE	25

Section 01 : Encrage théorique	25
1. Le marché du travail.....	25
1.1. Le marché du travail chez les néoclassiques	25
1.2. Le marché du travail chez Keynes	26
2. Segmentation du marché du travail	26
3. Concept du capital humain	27
4. La recherche d'emploi	29
5. Un concept réducteur insuffisant pour expliquer les différences en termes d'emploi et de recrutement.....	29
Section 02 : La gestion des ressources humaines	30
1. Définition des concepts	30
1.1. Ressources humaines (RH)	30
1.2. Fonction RH ou gestion des ressources humaines	30
1.3. Pratique de GRH	31
1.4. Service des ressources humaines (SRH)	Error! Bookmark not defined. 32
1.5. Profil du DRH.....	32
2. L'évolution historique de la GRH.....	33
2.1. Première période 1800 à 1900 : Révolution Industrielle, manufactures et masses ouvrières.....	33
2.2. Deuxième période 1900 à 1935 : Emergence de la fonction du personnel	34
2.3. Troisième période 1935 à 1960 : Emergence de la fonction relations industrielles.....	35
2.4. Quatrième période 1960 à 1980 : Emergence de la fonction de la gestion des ressources humaines	36
2.5. Cinquième période 1980 à aujourd'hui : Intégration à la stratégie organisationnelle.....	37
3. La direction des ressources humaines, une fonction stratégique.....	38
3.1. Les nouveaux enjeux de la fonction RH	39

3.2. La GRH ; un domaine qui change	40
4. Articulation entre la stratégie et les ressources humaines	41
5. Les configurations de la gestion des ressources humaines en Algérie, évolutions et limites.....	42
5.1. La fonction ressources humaines, une fonction confisquée et instrumentalisée	43
5.2. La FRH, une fonction fortement bureaucratisée	43
5.3. La FRH, entre autonomie et dualisation du fonctionnement organisationnel.....	43
5.4. Quelle relation peut-on établir entre le contexte actuel de l'entreprise algérienne et les pratiques de GRH ?	44
Section 03 : Recrutement, élément fondamental de la GRH	48
1. Le recrutement, une histoire qui se raconte.....	48
1.1. Les apports historiques sur le recrutement	48
1.2. L'avant révolution industrielle	48
1.3. La révolution industrielle	49
1.4. L'émergence des ressources humaines et du recrutement	50
2. Qu'est-ce que le recrutement ?	51
2.1. Les principales méthodes de recrutement	51
2.1.1. Le recrutement interne	Error! Bookmark not defined. 51
2.2.2. Le recrutement externe.....	52
2.1.3. L'e-recrutement.....	53
2.1.4. Les chasseurs de tête	53
2.1.5. Les candidatures spontanées	54
3. Le processus de recrutement et ses outils	54
3.1. Le recrutement au cœur des évolutions du marché du travail.....	56
3.1.1. La disponibilité des ressources humaines sur le marché du travail	Error!
Bookmark not defined.....	56
3.1.2. La signalisation de l'offre d'emploi sur le marché du travail Error!	Bookmark not defined. 56

3.1.3. L'attractivité de l'entreprise sur le marché du travail	Error!	Bookmark	not defined.	57
3.2. La stratégie de recrutement				58
3.3. Recruter, un levier de communication				59
3.3.1. L'évolution d'une image employeur	Error!	Bookmark	not defined.	60
3.3.2. Le marketing RH : un mariage stratégique	Error!	Bookmark	not defined.	60
3.4. Préparation du recrutement				62
3.4.1. L'expression de la demande				62
3.4.2. L'analyse				63
3.4.3. La définition du poste				63
3.4.4. Définition du profil				66
3.5. La recherche des candidatures				68
3.5.1. La prospection interne				69
3.5.2. Choix de la méthode de recherche				69
3.5.3. Rechercher des candidatures externes				70
3.5.3.1. Les candidatures spontanées				71
3.5.3.2. Les petites annonces				71
3.5.3.3. Les foires d'emploi (Job Conventions)				72
3.5.3.4. L'approche directe				73
3.5.3.5. Les autres approches				73
3.6. La sélection des candidats				74
3.6.1. Premier tri				74
3.6.2. Entretiens				74
3.6.3. Tests éventuels				76
3.7. Accueil et intégration				78
3.7.1. La décision				78

3.7.2. La proposition	79
3.7.3. L'accueil et l'intégration	80
4. Les limites d'un processus de recrutement	83
5. Comment les entreprises gèrent-elle un échec de recrutement ?	84
6. L'audit de recrutement.....	84
7. Indicateurs de performance du processus de recrutement.....	86
8. Le recrutement en Algérie.....	87
8.1. L'organisation du travail	87
8.2. La planification des ressources humaines	87
8.3. Les politiques d'emploi en Algérie	88
8.4. L'aide à la création d'entreprise.....	89
8.5. Le soutien à l'emploi des jeunes et l'ANSEJ.....	89
8.6. Le soutien à l'emploi des chômeurs et la CNAC	89
8.7. Le soutien aux activités rémunératrices et l'ANGEM	90
8.8. L'aide à la création d'emplois	90
8.8.1. Le soutien à la création d'emplois salariés et les dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP)	90
8.8.2. Le soutien au volume d'emploi et le filet social	90
8.9. Le marché du travail en Algérie	91
8.10. Les données de l'agence nationale de l'emploi.....	91
8.11. Environnement informationnel de l'ANEM	91
8.12. Evolution de la demande et de l'offre d'emploi.....	92
8.13. Nature des placements réalisés par l'ANEM	93
9. Analyse et description des emplois	94
9.1. La gestion de l'emploi.....	94
9.1.1. Le recrutement.....	94
9.1.2. Sélection du personnel	94

9.1.3. La période de l'intégration.....	94
10. Les imperfections de la conception d'une annonce sur les médias algériens.....	96
11. L'e-recrutement.....	98
CHAPITRE 04 : POSITIONNEMENT ET DEMARCHE DE RECHERCHE.....	100
Section 01 : Positionnement et stratégie de recherche	100
1. Paradigmes épistémologique.....	101
1.1. Le positiviste	104
1.2. L'interprétativiste	106
1.3. Le constructiviste	108
2. Pour un positionnement épistémologique positiviste.....	113
Section 02 : Méthodologie de la recherche.....	113
1. Design de la recherche	116
2. Approche méthodologique.....	118
3. Choix des cas	123
4. Collecte des données	126
4.1. Composition de l'échantillon	126
4.2. L'interview	127
4.3. Les sources documentaires.....	129
4.4. Analyse des données	129
4.5. Condensation des données	131
4.6. Présentation des données.....	132
4.7. Elaboration et vérification des conclusions.....	132
Section 03 : Positionnement technique	133
1. L'enquête par questionnaire.....	133
1.1. L'élaboration	134
1.2. Organisation et rédaction des questions dans le questionnaire	135
1.3. Test du questionnaire	135

1.4. Mode d'administration du questionnaire.....	136
1.5. Questionnaire administré en face à face.....	138
1.6. Codification des questions	138
1.7. Retour des questionnaires.....	138
1.8. Utilisation du logiciel SPSS	138
2. L'entretien semi-directif.....	139
2.1. Avant l'entretien.	140
2.2. La méthode de l'entretien semi-directif	140
2.3. Le guide d'entretien.....	140
2.4. Pendant l'entretien	142
2.5. Après l'entretien.....	143
2.5.1. Fiche d'entretien	143
2.5.2. Retranscription	144
2.5.3. Utilisation du logiciel Nvivo	144
2.5.4. Codage.....	145
CHAPITRE 05 : RESULTATS OBTENUS ET DISCUSSIONS.....	146
Section 01 : Présentation des cas.....	146
1. Collecte des données	146
1.1. Les données primaires	146
1.2. Analyse des données des études de cas	147
2. Analyse inter-cas	148
2.1. Cas Alpha	148
2.1.1. La direction des ressources humaines au sein de l'entreprise Alpha.....	148
2.1.2. Le recrutement au sein de l'entreprise Alpha	149
2.2. Cas Bêta.....	150
2.2.1. La direction des ressources humaines au sein de l'entreprise Bêta	150
2.2.2. Le recrutement au sein de l'entreprise Bêta.....	151

2.3. Cas Gamma	151
2.3.1. La direction des ressources humaines au sein de l'entreprise Gamma.....	151
2.3.2. Le recrutement au sein de l'entreprise Gamma	152
2.4. Cas Delta	152
2.4.1. La direction des ressources humaines au sein de l'entreprise Delta.....	152
2.4.2. Le recrutement au sein de l'entreprise Delta	153
Section 02 : Analyse des cas.....	153
1. Utilisation du logiciel Nvivo	153
1.1. Codage ouvert, de premier niveau.....	153
1.2. Hiérarchisation des nœuds et recontextualisation	154
1.3. Le codage	156
1.4. Critères de validité de la recherche	156
2. L'utilisation de SPSS	157
2.1. Analyse de fiabilité.....	157
2.2. Analyse à plat	158
2.3. Vérification de lien.....	167
Section 03 : Discussions, synthèse et suggestions.....	168
1. Disussion.....	168
1.1. Le retour aux participants.....	168
1.2. Le retour aux personnes interrogées.....	168
1.3. Discussion concernant les résultats	168
1.4. La procédure de recrutement au sein des quatre entreprises	169
2. Synthèse et suggestions	171
2.1. Synthèse	171
2.2. Suggestions.....	173
CHAPITRE 06 : COMPARAISON ENTRE DEUX PROCESSUS DE RECRUTEMENT DE DEUX PAYS MAGHREBINS : ALGERIE ET MAROC	174

Section 01 : Le recrutement en Algérie	174
1. Prévisions du recrutement	174
1.1. Planification annuelle et pluriannuelle	174
1.2. Processus budgétaire	174
1.3. Relation avec l'ANEM.....	175
2. Notions de recrutement	175
2.1. Création d'un poste vacant.....	175
2.2. Vacance d'un poste	176
3. Principes généraux du recrutement	176
4. Priorités du recrutement	177
5. Conditions de recrutement	177
5.1. Le recrutement interne	177
5.2. Le recrutement externe.....	178
5.2.1. Procédure du recrutement externe.....	178
5.2.1.1. Examens des candidatures.....	179
5.2.1.2. La sélection	179
5.2.1.3. L'embauche.....	180
5.2.1.4. La période d'essai	183
Section 02 : Le recrutement au Maroc	185
1. La situation du recrutement au Maroc.....	186
2. Les défis du recrutement au Maroc	186
2.1. Le vieillissement de la population.....	186
2.2. La nouvelle génération des talents	187
2.3. Pénurie des compétences.....	187
2.4. La gestion des talents	188
3. Les outils de recrutement	189
3.1. Aspect juridique	189

3.2. Les supports de recrutement au Maroc	190
3.2.1. ANAPEC.....	190
3.2.2. Candidatures spontanées	190
3.2.3. La CVthèque	190
4. Processus de recrutement	191
4.1. La définition du besoin.....	191
4.2. La diffusion de l'offre	191
4.3. Réception des candidatures	191
4.4. Le screening	192
4.5. L'évaluation	192
4.6. La décision	192
Section 03 : Comparaison entre le processus de recrutement d'Algérie et du Maroc...	192
CONCLUSION GENERALE	194
LISTE DES SIGLES	203
LISTE DES TABLEAUX, FIGURE ET GRAPHES	205
ANNEXES.....	208
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	242

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Le monde actuel est en constante évolution. Tout change, apparaît, disparaît et se transforme. Les directions des ressources humaines ont subi de profondes mutations. 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, et tout particulièrement, en matière de recrutement (Cohen-Haegel, 2010) (Peretti, 2011). Effectivement, depuis quelques années les directions des RH des entreprises sont confrontés à des changements importants de l'environnement : changements économiques, déclenchement de la crise de l'emploi et pénurie de main d'œuvre (Cohen-Haegel, 2010).

La gestion des ressources humaines (GRH) s'efforce de mobiliser tous les membres d'une organisation (association, entreprise), pour qu'ils servent sa stratégie avec toujours plus d'efficacité. Sans elle, il n'y aura pas de croissance. Aujourd'hui, la GRH se caractérise moins par les fonctions purement administratives que par sa réflexion sur la stratégie de l'organisation et les moyens en personnels compétents pour sa mise en œuvre (Cohen-Haegel, 2010).

Elle se divise en deux grandes branches ; d'un côté l'administration des ressources humaines (paie, aspects juridiques, contrat, etc.), et de l'autre le développement des ressources humaines (gestion des carrières, gestion des compétences, recrutement, formation, etc.) de plus en plus souvent partagé avec les managers opérationnels (Cohen-Haegel, 2010).

La GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Une des taches primaire de La GRH est le recrutement. Le recrutement est la phase la plus importante dans la gestion des ressources humaines et du bon fonctionnement de l'entreprise, car la ressource humaine est le moteur qui fait tourner l'entreprise et qui l'aide aussi a arrivé a ses objectifs. Les entreprises cherchent non seulement des candidats dotés de compétences éprouvées, mais également des jeunes qui contribueront à l'expansion de l'entreprise par leur optimisme, leur capacité à travailler en équipe et leur faculté d'adaptation (Gavand, 2005).

Les ressources humaines jouent un rôle central dans la vie de toute organisation, c'est pour cela qu'il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitives, les compétences et les personnalités les plus en adéquation avec le poste à occuper, afin de

maximiser l'efficacité de ces ressources humaines, et celle de l'organisation. Ainsi, le recrutement tant que processus est incontournable dans la vie de toute entreprise, puisqu'il engage cette dernière sur le long terme. L'idéal est d'avoir la bonne personne au bon endroit (Cohen-Haegel, 2010).

Le recrutement est une des nombreuses composantes de la gestion des ressources humaines, notamment en Algérie, 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* » (Lethielleux, 2014, p. 59). Effectivement, 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 dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant* » (Sekiou, Blondin, Fabi, & al., 2001, p. 86).

Aujourd'hui, le recrutement a changé, et sa conception a évolué. Le recrutement suit un certain nombre d'étapes afin de s'assurer du bienfondé de son aboutissement. Ces étapes, selon Peretti J.M. (2011, p185), sont au nombre de cinq et sont, la stratégie de recrutement, la préparation du recrutement, la recherche de candidatures, la sélection des candidats et enfin, l'accueil et l'intégration de ceux-ci.

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, & Trensouez, 2012). Ceci pousse les directeurs des ressources humaines 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 la question qui fait l'objet de notre recherche. Pour que nous puissions développer cette approche, nous nous proposons l'hypothèse suivante : la procédure de recrutement répond positivement au développement et au dynamisme de l'entreprise. Quant à notre deuxième hypothèse, elle sera comme suit : le recrutement occupe une place primordiale dans la gestion des entreprises algériennes.

Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons de mesurer l'effet du processus de recrutement sur la performance de l'entreprise. Le processus de recrutement exerce une influence positive sur la performance des entreprises. Il est important de préciser le rôle du dirigeant dans le processus de recrutement, ce dernier est influencé par les valeurs culturelles nationales. Les valeurs culturelles liées à l'individualisme, la religion, la politique, le rôle du

travail, la formation de la famille, le rôle de femmes dans la société, ont une influence significative sur les pratiques de recrutements selon le profil du dirigeant.

Le recrutement indique tout rapport entre un candidat potentiel et un employeur que ce soit un rapport directe ou indirecte qui débouche sur la mise à disposition dans le cadre d'un rapport de subordination de la force de travail du premier au profit du second contre une rémunération, les conditions de cette mise à disposition étant régies par un contrat oral ou écrit, tacite ou explicite qui s'inscrit dans des pratiques professionnelles collectives.

Pour qu'il y ait recrutement, il faut qu'à un moment donné l'employeur et le salarié se soient mis d'accord sur les tâches à accomplir, la manière dont cela sera fait, les délais et le salaire. C'est bien l'employeur qui décide et organise, sous réserve de respecter un code déontologique, des règles de sécurité ou une coutume, c'est ce qui est désigné par le terme de lien de subordination.

Traditionnellement, les entreprises tendent à utiliser des méthodes telles que la publication d'annonces dans divers journaux, la participation et/ou l'organisation de forums et salons de recrutement, le bouche à oreille... Avec l'arrivée d'internet et des nouvelles technologies de l'information et de la communication, les méthodes de recrutement évoluent et se diversifient.

En Algérie, les dirigeants et les chargés du personnel recrutaient eux-mêmes. Ils étaient recrutés par le propriétaire directement par plusieurs voies, parfois, par sélection des candidats, parfois il utilise son réseau de connaissance (familial ou professionnel). Mais ils favorisaient le recrutement interne. Par ailleurs, le recrutement a changé ; les entreprises sont de plus en plus ouvertes. De même, l'internationalisation du travail prend de l'ampleur. En effet, nous assistons aujourd'hui à l'élargissement du recrutement de professionnels.

Notre recherche adopte une posture positiviste. Notre objectif est de découvrir la réalité et les lois la régissant. L'objectif de recherche dans le positivisme est d'utiliser le construit au préalable et d'une manière intentionnelle, pour pallier aux carences et contradictions de la littérature (Thiétart, 2007). Notre recherche ne peut être qualifiée de constructiviste car elle ne fait pas l'objet de co-construction avec les acteurs du terrain et n'a pas de visée (directement) transformatrice. Le positionnement épistémologique positiviste convient parfaitement à notre question de recherche et il convient le mieux avec nos choix méthodologiques.

L'objectif de notre recherche est de privilégier l'explication dans le cadre d'un problème concret : il s'agit de décrire et comprendre le processus de recrutement face aux changements.

Notre recherche s'inscrit donc dans un paradigme positiviste. Nous avons réalisé ce travail au cours de notre formation doctorale, à savoir cinq ans.

Le premier chapitre nous permettra de présenter plus amplement notre contexte et intérêt de la recherche ainsi que notre problématique et questionnement général. Le deuxième chapitre proposera un cadre théorique. Ainsi, nous présenterons la GRH et le recrutement. Nous aborderons également la notion du capital humain.

Le troisième chapitre consistera à présenter nos choix épistémologiques et méthodologiques. Après avoir défini notre positionnement et notre design de recherche, nous expliciterons nos choix et démarches méthodologiques concernant les études de cas, pour enfin établir les conditions de fiabilité et de validité de notre recherche. Le quatrième chapitre exposera les résultats de nos études de cas menées auprès de plusieurs entreprises et aura pour objectif de discuter de l'ensemble des résultats présentés. Nous exposerons les résultats de nos études de cas lors du cinquième chapitre. Le sixième chapitre sera consacré sur une comparaison entre le processus de recrutement algérien et marocain.

En conclusion, les apports théoriques, méthodologies et managériaux seront mis en évidence ainsi que les limites de notre travail, limites qui permettront de proposer des perspectives de recherches futures.

CHAPITRE 01 : CONTEXTE, INTERET ET OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Chapitre 01 : Contexte, intérêt et objectif de la recherche

L'objectif de ce chapitre est d'exposer le contexte, l'intérêt et l'objectif de la recherche. Dans une première section, nous présenterons notre contexte de la recherche. Nous expliciterons dans une deuxième section l'intérêt de la recherche. Enfin dans la troisième section, nous développerons notre objectif de la recherche.

Section 01 : Mise en contexte

1. Etat des lieux de la GRH en Algérie :

Comme dans tous les pays, la FRH en Algérie s'est développée de manière différente, en fonction des changements provenant du marché et de l'évolution des conditions politiques et sociales. Dans une contribution sur l'évolution de la FRH en Algérie, Meziane (2010) a dégagé cinq grandes périodes d'évolution de la GRH dans les entreprises algériennes, dont chaque étape est marquée par une mutation spécifique (Meziane, 2012).

Dans les années 1960, les efforts sont essentiellement consacrés à la reconstruction de l'Etat et des institutions de base en s'appuyant sur la main d'œuvre à faible coût, sans trop s'enfoncer sur la qualité de la main d'œuvre et sans trop d'exigence qualitatifs. Le mode de gestion de système autogestion fait ressortir les caractéristiques telles que la standardisation de ses activités, la fonction personnelle inspire du taylorisme, la structure organisationnelle répondant aux principes de l'unité de commandement dont l'individu est totalement contrôlable ; l'absence d'initiative, la main d'œuvre insuffisamment formée, peu qualifiée, mais pleinement motivée et le fonctionnement des entreprises qui obéit à une logique bureaucratique (Meziane, 2012).

Les années 1970, les entreprises algériennes cherchent à construire un potentiel humain capable de relever les défis de la construction nationale vers une économie de marché, l'engagement au travail était perçu dans la participation des travailleurs à la gestion et l'encadrement de qualité du capital humain et en situation d'urgence l'Algérie fait recourt au gestionnaire et techniciens étrangers (Meziane, 2012).

Au cours des années 1980, la FRH a continué d'être considérée comme un simple bureau des personnels qui administre plus qu'il gère et que se soit de sa gestion personnel, de sa rémunération et de sa formation. L'évaluation du personnel consiste à motiver par des

considérations administratives. Les nouvelles pratiques de gestion ont commencé par l'autonomie aux entreprises (Meziane, 2012).

Nous notons une évolution rapide au cours des années 1990 de la FRH ; qui a commencé à accélérer l'utilisation grandissante des nouvelles techniques qui ont permis aux managers de gagner du temps sur les tâches administratives et de recentrer sur des tâches à plus haute valeur ajoutée avec des professionnels de plus en plus spécialisés et diplômés (Meziane, 2012).

L'entreprise algérienne a été appelée à innover dans le développement de nouvelles pratiques de GRH dès 2000 ce qui fait surgir l'importance du facteur humaine par un mode de gestion dépendant des compétences. Dans ce contexte la FRH prend une nouvelle dimension en portant sur les techniques de gestion, de valorisation, de mobilisation et d'anticipation, afin de fidéliser l'action du collectif des travailleurs, à la performance de l'entreprise comme facteur clé de succès (Meziane, 2012).

Les entreprises, conscientes de l'importance de la dimension humaine dans leurs réussites, accordent à la gestion des ressources humaines une place majeure. La gestion des ressources humaines est souvent présentée comme une succession d'activités spécifiques qui ont évolué au fil du temps : recruter, établir des contrats de travail, rémunérer les salariés, gérer les carrières, respecter la réglementation. Elles sont aujourd'hui de plus en plus outillées et ne prennent sens que si elles sont élaborées en cohérence avec les choix de gestion propres à l'entreprise, notamment en matière de stratégie, décisions prises en fonction de caractéristiques internes et externes.

La GRH est en générale encore vue comme un domaine où l'absence de rigueur est de mise, avec des pratiques encore très peu coordonnées, orientées beaucoup plus vers la gestion quotidienne du personnel. Pour Khiat (2004) l'état actuel des pratiques de gestion, nous ne pouvons même pas parler de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes.

Selon Frymousse et Peretti (2005), les pratiques de GRH en Algérie sont encore largement archaïque, réduites à de simples procédures administratives et souffrent de pénuries de compétences ainsi que de leur exode vers les pays étrangers. Par ailleurs, peu d'importance est donnée à l'élément humain dans la gestion des entreprises qui privilégie surtout les côtés financiers et économiques. Le besoin de moderniser la fonction ressources humaines pour s'adapter aux transformations de l'environnement a suscité les chercheurs.

La GRH revêt un intérêt considérable dans les pratiques organisationnelles à travers ses implications managériales. Elle investit tout d'abord le champ disciplinaire des sciences sociales où l'individu en tant qu'acteur social constitue l'une de ses principales préoccupations.

Cette définition où l'individu peut être confronté à de nombreuses situations de gestion relève de domaines variés : effets de socialisation, éthique et relations salariales, gestion des conflits... Pour gérer les divergences qui sont en rapport avec des problèmes individuels que collectifs, cet acteur s'efforce souvent de mettre en œuvre une GRH qui soit inspirée des pratiques individualisées afin de maintenir un climat social qui soit favorable à la réalisation des objectifs organisationnels (Benabou, Bélanger, Bergeron, Foucher, & Petit, 1993).

2. Le recrutement en Algérie :

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines plusieurs recherches s'intéressent de nos jours aux questions liées au recrutement et à l'intégration des relations sociales. En effet, praticiens et théoriciens s'interrogent sur l'implication et l'engagement des hommes au travail, dans un contexte d'accroissement des exigences de compétitivité, aux quelles sont confrontées les organisations. Ces dernières se doivent relever les défis à ce contexte, grâce à la qualité de leurs acteurs et surtout les performances qu'elles peuvent y tirer (Gavand, 2005).

Le facteur humain l'un des préoccupations de la GRH dans les différentes organisations, puisque c'est lui gère, qui décide et encore c'est lui qui consomme. C'est pour cela l'entreprise dans laquelle il travaille s'occupe de lui dès son recrutement. A travers chaque recrutement, l'entreprise souhaite améliorer l'adéquation qualitative entre ses ressources et ses besoins à court, à moyen et à long terme. Elle s'efforce d'accroître les performances de son organisation. Elle veille également à respecter ses engagements en termes de diversité et de non discrimination (Guillard & Roussel, 2010).

Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisque il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin. S'il convient de trouver un candidat correspondant à un profil recherché, la réussite du recrutement ne sera acquise que si l'intégration est durable (Gavand, 2005).

Le recrutement est « *la pierre angulaire de la réussite de toute organisation, elle permet de se doter d'un personnel efficace et performant, mais aussi a la mobilité générale des ressources humaines* » (Marcelin, 2004, p. 2). Les travailleurs nouvellement recrutés peuvent être soumis

a une période d'essai dans la durée ne peut excéder six mois, mais la période peut être portée douze mois pour les postes de travail à haute qualification. Dans cette période les travailleurs ont les mêmes droits que ceux qui occupent les postes de travail similaires (Marcelin, 2004).

Actuellement, le marché du recrutement a changé et en conséquence, la conception du recrutement a évolué elle aussi. Cette conception consiste à embaucher la bonne personne au bon poste dans le bon contexte, tout recrutement présente un risque, l'enjeu n'est pas de supprimer ce risque mais de le minimiser par l'acquisition d'une main d'œuvre compétente et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise. La performance et la survie de l'entreprise dépend de la façon dont l'entreprise recrute, en effet le recrutement est une activité fondamentale mais aussi une étape essentiel dans la vie de l'entreprise, comme elle peut influencer dans des directions totalement contraire à l'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi. Si les nouveaux recrutés correspondent bien aux attentes qui ont été fixé pour le recrutement dans l'affirmation de nouveau salarié est intégré et confirmé dans le poste de travail. Ce dernier, va se dévouer, implique dans sa tâche en essayant de donner toujours le meilleur, selon les conditions fournis par l'entreprise (Becker, 1993).

En outre, le concept de gestion des ressources humaines s'était élargi pour inclure des multiples activités principales dont plus importante, analyse et description des emplois, la planification des ressources humaines, attraction et polarisation des ressources humaines, motivation des ressources humaines, en plus du processus de sélection et le processus de recrutement qui sont parmi les plus importantes activités des ressources humaines (Peretti, 2011).

Les employeurs visent trois objectifs dans le cadre de leur processus de recrutement ; tout d'abord l'élaboration des moyens leur permettant de recruter des candidats compétents en vue de réaliser les tâches nécessaires aux fonctionnements de leurs services. Ensuite, l'acquisition des ressources humaines nécessaires au meilleur coût possible, et enfin le placement de chaque candidat au poste qui lui convient et qui convient le mieux à l'organisme employeur, de façon que chaque candidat utilise au mieux ses aptitudes, sa formation, son expérience, son tempérament et sa motivation de la meilleure manière possible (Gavand, 2005).

L'avantage décisif des entreprises réside principalement dans leur capacité à attirer les compétences qui les intéressent et dans leur aptitude à sélectionner des personnes prêtes à s'impliquer et à prendre les initiatives qui conviennent (Gavand, 2005).

Dans cette perspective, une priorité en matière de recrutement est la définition de critères pertinents permettant de sélectionner les candidats les plus appropriés ; ce qui revient à établir qu'un atout déterminant pour réussir un recrutement est d'avoir la vision la plus réaliste possible des objectifs et contraintes de l'organisation pour laquelle le recrutement est réalisé.

Section 02 : Intérêt de la recherche

Notre travail se veut comme un moment de réflexion sur un ensemble d'idées dominantes dans le champ de la gestion des ressources humaines. Le sujet est d'actualité et prometteur en même temps.

1. Motivation de la recherche :

C'est en partant d'une littérature bien riche qu'un ensemble de questions de recherche ont pu émerger et se cristalliser dans l'énoncé de la problématique de cette recherche. Dans cette perspective, le premier intérêt de notre travail, qui fonde nos motivations pour l'accomplir, est de nature épistémologique qui vise à expliquer les phénomènes et de formuler les lois qui les régissent. Selon ce paradigme, c'est en formulant et en testant différentes hypothèses, à la recherche de régularités, que le chercheur découvrira cette réalité (D'Amboise, 1996).

Le deuxième intérêt est de nature pratique interpellant les managers sur leurs actes de recruter et la procédure de recrutement employée. Ces derniers doivent être appréciés et approchés, pas seulement sous l'angle de leur puissance technique mais également sous l'angle de leur usage qui intègre leur subjectivité : la dimension politique, sociale, cognitive et culturelle.

Notre troisième intérêt est de clarifier le rôle du processus du recrutement et sa contribution dans l'entreprise et expliciter comment la procédure de recrutement contribue aux besoins et aux exigences de l'entreprise pour améliorer la performance de l'entreprise. Notre cinquième intérêt est de pouvoir répondre aux besoins de l'entreprise en termes de compétences des ressources humaines qui permettent la mise en œuvre de la stratégie afin d'améliorer sa performance et sa compétitivité. Bien qu'il existe plusieurs thèmes, nous avons fait notre choix sur le processus de recrutement et sa contribution au sein des entreprises algériennes pour comprendre les étapes du recrutement.

2. Intérêt du travail :

Notre recherche a un double intérêt : théorique et pratique. Sur le plan théorique, notre recherche nous permettra de prospector les ressources bibliographiques autour de la gestion de

recrutement. Il s'agit également de montrer les spécificités de l'élément humain et son importance dans l'entreprise algérienne et son impact dans celle-ci.

D'un point de vue pratique, les résultats de notre étude pourraient fournir aux managers des entreprises des informations précieuses sur leur processus de recrutement dans un contexte algérien où les exigences et les besoins des entreprises changent.

Notre sujet avait besoin d'être affiné davantage, d'abord en s'orientant vers une catégorie bien précise des ressources humaines. La littérature abordant le recrutement est diverse. Les pratiques RH font partie aussi de ces pratiques organisationnelles et qui revêtent un caractère stratégique pour l'entreprise (Evans, Pucik, & Barsoux, 2002) (Sparrow, Brewster, & Harris, 2004).

Barney (1991) a considéré le capital humain, comme étant l'une des ressources stratégiques de la firme. Selon le même chercheur, cette ressource intègre même l'ensemble des pratiques, politiques et programmes permettant d'optimiser la gestion des hommes au sein de l'organisation (Barney, 1991). Selon Bartlett et Ghoshal (1999), les pratiques et politiques RH participent significativement dans les relations de coordination et de contrôle entre la maison mère et ses filiales (Bartlett & Ghoshal, 1999).

La richesse de notre revue des écrits nous a permis de recueillir de façon exhaustive l'ensemble des facteurs contextuels cités par la littérature en ce qui concerne le processus de recrutement. La principale contribution théorique du présent travail, est de pouvoir fournir un éclairage sur le processus de recrutement et son rôle au sein des entreprises algériennes.

3. Pertinence scientifique :

La pertinence scientifique s'établit en montrant comment elle s'inscrit dans les préoccupations des chercheurs (Chevrier, 2010). Nous pouvons établir la pertinence scientifique de cette recherche à partir de deux constats : l'émergence de la littérature scientifique sur la GRH et le recrutement et la parcimonie de la recherche sur le recrutement dans les entreprises algériennes.

Le recrutement est un des exercices de la gestion des ressources humaines qui revêt une importance primordiale. En effet, véritable départ de la relation en le salarié et son employeur, le recrutement doit donc être effectué de la façon la plus optimale possible afin d'assurer la pérennité de l'entreprise et de son fonctionnement (Peretti, 2011).

Sur le plan théorique, les approches disciplinaires de l'insertion professionnelle concernent essentiellement des approches de type économique, sociologique ou encore psychologique et oscillent le plus souvent entre des représentations globales et quantifiées des politiques d'insertion et des représentations individuelles et collectives centrées sur les perceptions et le vécu des personnes éloignées de l'emploi.

Ce travail a pour objectif de comprendre le processus de recrutement et sa place au sein des entreprises algériennes. Pour répondre à notre questionnement, les méthodes qualitative et quantitative adoptées a reposée sur un questionnaire administré aux acteurs des entreprises étudiées, accompagnées par un ensemble d'entretiens semi-directifs réalisé au près de différents acteurs dans les entreprises étudiées : directeur générale, directeur des ressources humaines, secrétaire, etc.

Section 03 : Objectif de la recherche

1. Objectifs du travail :

L'objet de recherche est un élément clé du processus de recherche : il traduit le projet de connaissance du chercheur, son objectif. Bachelard (1968) souligne que « *la science réalise ses objets sans jamais les trouver tout à fait ... Elle ne correspond pas à un monde à décrire, elle correspond à un monde à construire ... Le fait est conquis, construit et constaté ...* » (Bachelard, 1968, p. 61). Les questions de recherche diffèrent en fonction de leur thème (étudier un contenu, analyser un processus) mais aussi suivant leur finalité (expliquer, prédire, établir une norme). Une question de recherche n'est jamais limitée à un thème sans finalité ni démarche. « *Une question de recherche porte sur la combinaison d'un thème (quoi étudier ?), d'une finalité (pourquoi, dans quel but ?) et d'une démarche (comment procéder ?)* » (Thiétart, 2003, p. 27).

Selon Allard-Poesi et Maréchal (2007), il existe divers points de départ quant à l'élaboration de l'objet de recherche et le début du doctorat. Ces derniers peuvent être des concepts, des théories, un accès au terrain opportun, des faits observés en organisation, etc (Allard-Poesi & Maréchal, Construction de l'objet de la recherche, 2007).

La neutralité du chercheur est un des premiers postulats posés dans toute démarche scientifique et c'est pourtant bien cet objectif de neutralité que discute Becker (2009) (Becker H. , 2009). Comment le chercheur peut-il se départir de ses convictions et positions morales ? La présentation neutralisée et objectivée des résultats ne peut suffire à elle seule, en écartant

la question de la posture éthique du chercheur. La question de la neutralité se pose avec d'autant plus de force quand les sciences de gestion visent une opérationnalité et que les résultats de la recherche doivent conduire à une transformation de l'organisation ou doit, au moins, montrer un intérêt managérial (Roussel & Wacheux, 2005) (Thiétard, 2003).

Cette thèse est le fruit d'un long cheminement intellectuel, un regard croisé entre nos diverses expériences, notre curiosité et notre désir de compréhension du monde. C'est d'ailleurs, plus précisément, à partir de la revue de la littérature que nous avons construit la problématique que nous développons dans ce travail. Elle s'inscrit pleinement dans la discipline des sciences de gestion, en particulier la gestion des ressources humaines.

Cette recherche permet aux entreprises participantes de recevoir un résumé des résultats de la recherche. Cela peut leur permettre d'acquérir un regard critique sur les pratiques de recrutement dans les entreprises algériennes et de les informer sur l'importance que les autres entreprises attribuent au recrutement. Ces constats empiriques permettent d'établir une comparaison de l'attitude individuelle de l'entreprise par rapport à l'ensemble afin de reconsidérer son processus de recrutement. D'une manière générale, cette thèse nous permet de mobiliser une littérature vaste afin de répondre à nos questions. Cette recherche doctorale nous a permis d'accéder à un terrain d'investigation peu étudié et de poser une pierre angulaire, base de futures recherches dans ce domaine.

Cette thèse est le fruit d'un long cheminement intellectuel, un regard croisé entre nos diverses expériences et pratiques professionnelles, nos observations, notre curiosité et notre désir de compréhension du monde. La rédaction de la problématique nous a permis d'articuler notre réflexion aux travaux des chercheurs qui ont déjà étudié ce domaine. Elle s'inscrit pleinement dans la discipline des sciences de gestion, en particulier la gestion des ressources humaines.

En sciences de gestion, la revue de littérature que nous avons effectuée pour vérifier nos intuitions est venue conforter l'idée que le sens, en particulier le sens du travail, y avait peu de place et que, de plus, sa prise en compte était relativement récente (Chanlat, 1998). Toutes les recherches scientifiques ont un objectif à atteindre, pour cela, nos objectifs sont de dévoiler l'importance donnée au facteur humain par l'entreprise et connaître la méthode utilisée pour recruter des salariés.

2. Choix méthodologiques, théoriques et managériaux :

Le travail de recherche se fixe des objectifs qui consistent à guider les choix méthodologiques les plus appropriés. Les objectifs de recherche peuvent être formulés pour explorer, décrire, vérifier ou maîtriser l'objet de recherche (Evrard, Pras, & Roux, 2003). L'objectif principal de notre recherche est de comprendre comment la procédure de recrutement contribue-t-elle aux besoins et aux exigences de l'entreprise et sa place dans la fonction RH dans les entreprises algériennes. Afin de réaliser cet objectif, avons mené notre recherche durant cinq années. Notre travail est testé à travers un corps d'hypothèses reliant les différentes approches théoriques choisies. De cet objectif de confirmation et d'explication découle les intérêts pour les chercheurs, les praticiens, les décideurs, les entreprises algériennes. Ces intérêts peuvent être regroupés en trois intérêts majeurs, théoriques, méthodologiques et managériaux.

Sur le plan théorique, la recherche doit permettre d'enrichir le débat concernant la procédure de recrutement et sa contribution face aux exigences des entreprises d'une part, et d'autre part la place qu'elle occupe au sein de la RH. Notre thèse a pour ambition de comprendre la procédure de recrutement et son importance au sein des entreprises algériennes. Notre recherche permet de la théorie et l'étude empirique concernant la procédure de recrutement et son rôle au sein des entreprises algériennes. Notre apport est d'associer la théorie du capital humain, afin de définir les motivations qui poussent les entreprises à recruter. Notre recherche s'inscrit dans une démarche transversale à d'autres domaines de recherche en sciences de gestion, à savoir la stratégie et le management.

Sur le plan méthodologique, les apports sont à trois niveaux. Tout d'abord, nous avons utilisé la littérature existante afin de comprendre l'importance de la ressource humaine la procédure de recrutement au sein des entreprises algériennes. Ensuite, l'importance de ce travail de recherche réside dans l'enquête menée auprès des entreprises algériennes. L'étude qualitative nous a permis de faire des entretiens avec des chefs d'entreprises et des directeurs de ressources humaines ainsi que des chefs de personnel. L'étude qualitative, à travers un questionnaire nous a permis de contacter plusieurs entreprises et de récupérer 119 questionnaires exploitables, avec un taux de réponse très encourageant. Enfin, le dernier apport méthodologique concerne le choix de la méthode d'analyse de données. Elle consiste à analyser nos données collectées, pour ensuite procéder à l'élaboration des différents tableaux statistiques.

Sur le plan managérial, cette thèse permet de mettre en avant un terrain d'investigation déjà étudié. En Algérie, il y a eu peu de travaux sur le processus de recrutement et son importance au sein des entreprises algériennes. Toutefois, ce thème gagne de plus en plus d'importance auprès des entreprises algériennes. Elles semblent avoir pris conscience de la ressource humaine. Le deuxième apport managérial met l'accent sur le comportement du dirigeant algérien face à la décision stratégique. En d'autres termes, le dirigeant algérien prend en considération que la ressource humaine est primordiale quand il s'agit de prendre une décision stratégique.

La fiabilité de la recherche que nous exposons tient aux instances de contrôle auprès desquelles nous avons rendu compte de notre travail et par le croisement des différentes données que nous avons récoltées qui permettent d'aboutir à la saturation attendue d'une recherche qualitative et une recherche quantitative.

Conclusion du chapitre 01 :

L'objectif et l'intérêt de notre recherche sont le processus de recrutement. Nous essayons de comprendre sa place au sein de l'entreprise algérienne et la fonction ressources humaines et son rôle dans la contribution aux exigences et aux besoins des entreprises algériennes.

CHAPITRE 02 : QUESTIONNEMENT GENERAL ET PROBLEMATIQUE

Chapitre 02 : Questionnement général et problématique

Dans ce chapitre, nous allons exposer le questionnement général de notre recherche et notre problématique. La première section est consacrée à la problématique et la pertinence de la recherche. Nous présenterons notre cadre analyse dans la deuxième section. Enfin, nous développerons notre articulation de la recherche dans la troisième section.

Section 01 : Problématique et pertinence de la recherche :

1. Thème de recherche :

Aujourd'hui, dans le contexte de l'économie du marché, l'entreprise algérienne, pour jouer son rôle de producteur de biens et services et s'inscrire dans une logique de continuité durable, doit se structurer et s'organiser en adoptant une gestion rationnelle de ces moyens de production avec la présence de la ressource humaine (Cadin, Guerin, & Pigeyre, 2007).

Dans le cadre de son organisation, et pour qu'elle puisse atteindre son niveau de développement, l'entreprise doit s'intéresser d'avantage à ses RH, car elle représente le pilier sur le quel s'effectuent toutes les politiques de développement économique et social, et le bon fonctionnement d'une entreprise quelle que soit la nature de son activité dépend nécessairement de la valeur des hommes qui la gèrent. C'est pour cette raison que plusieurs chercheurs ont traité l'idée de valoriser et d'estimer ce moyen de production, en plus de ces vertus proclamés de la pluridisciplinarité. Les entreprises, conscientes de l'importance de la dimension humaine dans leurs réussites, accordent à la gestion des ressources humaines une place majeure (Marcelin, 2004).

La gestion des ressources humaines est souvent présentée comme une succession d'activités spécifiques qui ont évolué au fil du temps : recruter, établir des contrats de travail, rémunérer les salariés, gérer les carrières, respecter la réglementation. Elles sont aujourd'hui de plus en plus outillées et ne prennent sens que si elles sont élaborées en cohérence avec les choix de gestion propres à l'entreprise, notamment en matière de stratégie, décisions prises en fonction de caractéristiques internes et externes (Thévenet, Dejoux, Marbot, & Bender, 2012).

Le recrutement correspond à un ensemble d'opérations utilisées pour attirer des candidats qui se situent aussi bien en amont qu'en aval de la conclusion d'un contrat de travail. Un bon recrutement est une source d'enrichissement et de dynamisme rejaillissant sur tout

l'environnement du collaborateur, alors qu'une erreur peut entraîner, au-delà du poste concerné, des conséquences très fâcheuses et très coûteuses (Gavand, 2005).

Face à un tel contexte, le recrutement est devenu aujourd'hui un sujet d'étude auquel s'intéressent beaucoup d'entreprises dans le but d'améliorer la fiabilité de la sélection des candidatures. En matière de recrutement la plupart des entreprises l'abordent avec des techniques et savoir-faire éprouvés (Peretti, 2011).

2. Problème général de recherche et importance du problème :

Plusieurs entreprises utilisent des pratiques de gestion des ressources humaines. L'une d'elle est le recrutement. En effet, le recrutement est un processus important pour l'entreprise. Il constitue un enjeu majeur dans toutes les entreprises. Il permet à l'entreprise de jouir des compétences dont elle a besoin. Dans ce travail, nous chercherons à connaître le processus de recrutement et sa contribution aux exigences et aux besoins des entreprises et sa place au sein des entreprises (Gavand, 2005).

L'Algérie a connue en cette dernière décennie de grandes mutations, économique avec son ouverture vers une économie du marché et la privatisation, cette dernière se caractérise par une concurrence intense, ce qui a conduit les entreprises à remettre en cause leurs politiques de gestion et de les renouveler afin de s'adapter à leur environnement qui est à la fois instable et contraignant (Gavand, 2005).

Les entreprises algérienne afin qu'elles se progressent à un niveau de développement qui leur permet concurrencer que se soit des entreprises locales, nationales ou internationales, il est indispensable de procéder dans les politiques d'accorder une importance de la gestion de ressource humaines qui est devenue aujourd'hui la principale cause de la réussite de chaque entreprise qui a pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines (Ferrary, 2014).

En conséquence, le facteur humain joue un rôle très important dans la performance de la gestion de l'entreprise, cette dernière considère « *Les individus dans l'organisation comme des ressources qu'il faut maximiser et non comme des coûts qu'il faut minimiser* » (Cerdin, 2000, p. 16).

Autrement dit, le capital humain représente pour l'entreprise sa principale richesse. La gestion des ressources humaines est constituée de trois grands axes qui sont : L'acquisition, le maintien et le développement des ressources humaines (Autier, 2006).

3. Problématique de la recherche et hypothèses :

Notre travail représente plusieurs intérêts à la fois méthodologiques, managériaux et théoriques. D'un point de vue méthodologique, il s'agit d'appréhender un phénomène émergent, complexe et dynamique au travers des discours et des pratiques des recruteurs. Les démarches qualitative et quantitative nous ont ainsi semblé les plus appropriées. Nous avons d'abord réalisé quatre études de cas auprès de quatre entreprises. La diversité des points de vue et des approches étudiées nous permettent d'avoir une vision plus étendue des usages en cours. Afin de valider certains éléments et d'ajouter une part de prospective, nous avons réalisé une enquête à l'aide de questionnaire que nous avons distribué auprès des acteurs des quatre entreprises étudiées.

D'un point de vue managérial, il s'agit de comprendre 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. L'intérêt repose dans l'identification des changements induits par ces nouveaux usages aussi bien dans les relations avec les candidats que dans les modes de fonctionnement internes des organisations.

D'un point de vue théorique, le projet consiste à identifier les cadres théoriques susceptibles d'apporter des éléments de réponses à notre questionnement. Nous avons choisi d'articuler le champ théorique qui est la théorie du capital humain. Cela nous a permis de mieux comprendre les pratiques étudiées.

La problématique permet de proposer une question générale de recherche qui doit être assez large pour encadrer et engendrer des questions plus spécifiques et doit faciliter la découverte des aspects importants et des spécificités du phénomène sous étude (Chevrier, 2010). Cette question doit être claire et précise, devant identifier le but du projet de recherche, pointer vers une réponse adéquate, être pertinente et porter sur des concepts qui ont des liens entre eux (Robson, 2011). La question de recherche de cette recherche découle principalement du thème de recherche, de la question managériale et trouve sa justification dans les entrevues qui ont été faites lors de la résidence en entreprise ainsi que des éléments suivants de la problématique :

1. L'importance du recrutement au sein des entreprises algériennes ;
2. La place du recrutement dans la fonction RH ;
3. Le rôle du capital humain dans les entreprises algériennes.

Suivant ces facteurs de la problématique de recherche, la question générale de recherche suivante a été formulée :

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 ?

Notre revue de littérature a été établie suite de notre étude sur les différents écrits qui existaient sur le recrutement. Dans ces livres et articles, nous avons pu nous apercevoir que c'est un sujet qui avait beaucoup été traité car le recrutement représente un enjeu stratégique pour les entreprises, tellement tactique que ces dernières ne veulent surtout pas commettre d'erreurs lorsqu'elles embauchent un nouveau salarié. Les hypothèses ressorties de notre revue de littérature sont les suivantes :

Hypothèse 01 : La procédure de recrutement répond positivement au développement et au dynamisme de l'entreprise. Effectivement, les personnes compétentes qui sont recrutées aident les entreprises algériennes à leur développement.

Hypothèse 02 : Le recrutement occupe une place primordiale dans la gestion des entreprises algériennes. En effet, le rôle du recrutement est très important au sein des entreprises algériennes.

Section 02 : Cadre d'analyse

1. Articulation des dimensions retenues :

Les dispositifs de gestion seront appréhendés au travers de deux dimensions :

- la philosophie gestionnaire, elle-même pouvant être comprise comme d'une part, l'objectif global du dispositif, et d'autre part, son contenu, c'est-à-dire quels sont les éléments qui permettent d'atteindre cet objectif.

- Le substrat technique : celui-ci est relatif aux instruments utilisés. Ces instruments peuvent être inscrits ou non-inscrits. Le substrat technique comprend également les autres supports tels que les documents de travail.

Toute recherche est acceptable, pourvu que le travail épistémique et le travail empirique aient été menés en respectant les principes d'éthique, d'explicitation et de rigueur (Avenier & Gavard-Perret, 2008).

L'éthique constitue un point essentiel de la recherche en sciences de gestions. Le chercheur se doit d'interagir dans le respect de la dignité, de l'intégrité et de la confidentialité des individus rencontrés dans le cadre de sa recherche. Personne ne peut prétendre détenir la meilleure représentation du phénomène étudié, ce qui conduit le chercheur à considérer les praticiens interrogés sur un pied d'égalité, quelle que soit leur fonction au sein de l'organisation. Tout au long de ce travail, nous avons porté soin au respect du principe d'éthique en gardant confidentielle l'identité de certaines personnes et des organisations selon leurs demandes (Avenier & Gavard-Perret, 2008).

L'explicitation peut être réalisée grâce la description approfondie, la réflexivité, l'audit et la crédibilité. La description approfondie se réfère à la présence, dans la production de textes par le chercheur, à suffisamment de détails à propos d'un évènement, d'une personne ou d'un ensemble, afin de capturer les nuances de sens liées à la spécificité du contexte. Cela conduit le chercheur à s'engager dans une démarche réflexive car il est amené à expliciter le rôle tenu dans les différentes phases du processus de recherche. Le terme d'audit désigne l'ensemble des pratiques permettant de documenter les différentes étapes de la recherche pour rendre explicites les inférences réalisées par le chercheur. La crédibilité enfin se réfère à l'ensemble des efforts menés par le chercheur afin de travailler dans la transparence et le respect d'une éthique. La rigueur signifie que le chercheur mène une quête afin de devenir toujours plus rigoureux dans la manière de collecter les informations, de lire et de relire la littérature et les documents issus du terrain de recherche (Avenier & Gavard-Perret, 2008).

2. Les questions de recherche :

A partir du cadre d'analyse, il est ensuite possible de formuler des questions de recherche, qui permettent de l'opérationnaliser. Ces questions de recherche indiquent de manière précise quels sont les éléments issus de l'étude de cas qui vont devoir être examinés en particulier afin de répondre à la problématique. « *Les questions de recherche permettent de canaliser*

l'énergie dans cette direction plutôt qu'une autre. (...) Elles permettent de clarifier ce qui dans le domaine étudié, présente le plus d'intérêt » (Miles & Huberman, 2003, pp. 49-53).

La problématique générale de notre recherche porte sur le processus de recrutement et sa contribution aux besoins et aux exigences des entreprises algériennes. Au fil des lectures, cette problématique a pu être affinée et nous avons pu orienter notre démarche de raisonnement.

Pour répondre à notre question de recherche, plusieurs techniques de recueil et d'analyse des données ont été utilisées. Nous avons adopté une démarche méthodologique basée sur une approche qualitative et une approche quantitative. Nous avons à cet effet mené 23 entretiens et nous avons collecté 119 questionnaires.

3. Démarche et structure générale de la thèse :

Par souci de clarté, nous présentons tout d'abord les éléments théoriques issus de notre revue de littérature avant la partie empirique de notre recherche.

Le premier chapitre nous permettra de présenter plus amplement notre contexte, intérêt et objectifs de la recherche. Après avoir introduit notre objectif, nous présenterons notre problématique de la recherche dans le deuxième chapitre.

Le troisième chapitre nous permettra de présenter plus amplement notre objet de recherche. Après avoir apporté des éléments de définition, nous étudierons les notions GRH et recrutement pour ensuite souligner l'importance du recrutement dans la GRH. Nous aborderons la notion de capital humain. Il proposera un champ théorique complémentaire.

Le quatrième chapitre consistera à présenter nos choix épistémologiques et méthodologiques. Après avoir défini notre positionnement et notre design de recherche, nous expliciterons nos choix et démarches méthodologiques concernant les études de cas, pour enfin établir les conditions de fiabilité et de validité de notre recherche. Nous présenterons notre procédure de collecte et d'analyse des données. Notre approche de collecte des données se base essentiellement sur des données issues des entretiens et des questionnaires. Les données issues des entretiens ont été ensuite entièrement retranscrites et codées (NVIVO). Les données contextualisées à l'aide de quatre études de cas ont été interprétées par le biais d'une analyse comparative. Cela a conduit à des explications approfondies des phénomènes observés tout en permettant d'avancer surtout dans la construction des connaissances au delà de la

compréhension de chaque cas singulier. Les données issues des questionnaires ont été analysées à l'aide d'un logiciel de statistiques (SPSS).

Le cinquième chapitre exposera les résultats de nos études de cas menées auprès des entreprises étudiées, qui nous permettra d'apporter une part de prospective à notre recherche. Nous présenterons nos résultats qualitatifs et quantitatifs ainsi que la validité de la recherche. Le sixième chapitre exposera une comparaison entre le processus de recrutement algérien et marocain avec une étude de cas. Nous tenterons à l'aide de notre démarche positiviste de rapprocher les théories mobilisées des données empiriques pour analyser les données recueillies.

En conclusion, les apports théoriques, méthodologies et managériaux seront mis en évidence ainsi que les limites de notre travail, limites qui permettront de proposer des perspectives de recherches futures.

Section 03 : Articulation de la recherche

1. Forme de la recherche :

Notre travail repose sur une étude documentaire et une enquête. La procédure de l'enquête a été induite par la nature du sujet. La démarche adoptée a été la suivante :

- Dans un premier temps, une recherche documentaire et construction d'un cadre théorique.
- Ensuite construction d'un questionnaire et d'un guide d'entretien.
- Puis, prise de contact et distribution du questionnaire aux entreprises (directeur ou responsable du personnel).
- Ensuite, interview avec les personnes contactées sur des sujets nécessitant un développement plus long, peu susceptibles d'être traités par écrit tout en utilisant le guide d'entretien.
- Parallèlement, et dans la mesure où de tels documents étaient disponibles, une recherche sur les documents internes émanant des entreprises.

Cette procédure se justifie par la nécessité de dépasser le cadre souvent trop quantitatif des études par questionnaire au profit d'une approche moins étendue mais plus approfondie (Avenier & Gavard-Perret, 2008). Néanmoins, le souhait d'aborder le sujet de manière plus qualitative implique presque nécessairement un échantillon de taille relativement restreinte.

Cette option, univers initial réduit, impose une contrainte déontologique majeure : elle interdit ou du moins incite à éviter au maximum toute présentation sous forme de pourcentages, l'influence d'une seule entreprise étant trop forte sur le résultat d'ensemble. Les données seront donc restituées sous forme de valeurs absolues, ou de rapports à l'échantillon total (Allard-Poesi & Maréchal, 2007).

En outre, la relative sensibilité des données récoltées a nécessité une stricte garantie de confidentialité sur l'ensemble du contenu du questionnaire. Le rapport qui suit ne contiendra donc à aucun moment de nom d'entreprise (Perret & Séville, 2003).

2. Méthodologie :

Les objectifs et la forme étant fixés, il reste à définir la méthode d'approche du sujet. Deux options fondamentalement opposées peuvent être prises, la démarche déductive et la démarche inductive (Mackenzie & Knipe, 2006) :

- La première est peut-être la plus conventionnelle. Elle implique d'avoir une théorie de base relativement élaborée et d'envisager les faits dans cette optique.

- La seconde, moins sécurisante, prend les faits pour base de raisonnement et en déduit sinon une théorie, du moins une série de propositions à caractère général.

Le choix de l'approche a finalement été influencé par plusieurs paramètres. Le plus important a certainement été l'état de la théorie dans le domaine. La démarche déductive s'est donc pour ainsi dire imposée comme celle s'adaptant le mieux à la nature de la recherche à mener. Ce choix donne à l'enquête et à la collecte d'informations sur le terrain une importance fondamentale.

Compte tenu du positionnement épistémologique adopté, nous avons opté pour deux méthodes d'analyse de type qualitatif et quantitatif. Le recours à cette méthode s'explique par plusieurs raisons, parmi lesquelles la spécificité du domaine d'application de l'étude et l'objet même de l'étude.

Dans cette volonté d'accès au réel et afin de mieux appréhender le processus de recrutement et sa place au sein des entreprises algériennes, nous avons d'abord une recherche bibliographique pour la rédaction de la problématique, des hypothèses ainsi que du cadre théorique. Ensuite, nous avons mené notre recherche qualitative et quantitative par étude de

données diverses issues, soit de l'observation participante, soit au moyen d'entretiens semi-directifs ou de questionnaires.

3. Epistémologie :

Pour le chercheur en sciences de gestion, le positionnement dans un repère épistémologique est fondamental, car le mode de légitimation des connaissances élaborées au cours de la recherche dépend du paradigme épistémologique dans lequel il se situe. Selon Avenier (2007), la méthodologie concerne la constitution des connaissances, tandis que l'épistémologie renvoie à l'étude de la constitution des connaissances valables (Avenier M. , 2007).

Nous avons fait le choix de positionner ces travaux dans le cadre du paradigme épistémologique positiviste car la posture agnostique posée par ce paradigme correspond à nos convictions personnelles à l'égard des phénomènes organisationnels.

Le paradigme épistémologique positiviste repose sur une hypothèse d'ordre ontologique selon laquelle le réel existe indépendamment de l'attention que peut lui porter l'observateur qui le décrit. L'hypothèse d'ordre épistémique prend appui sur le fait que la recherche a pour but la connaissance de ces lois qui définissent le réel, exigeant de fait une posture de neutralité de la part du chercheur. Il n'y a pas de distinction entre le réel et ce qui est considéré comme connaissable. La validité interne de la recherche se réalise par l'explicitation du processus de la recherche. La validité externe s'effectue grâce à une logique de généralisation des connaissances via des répliques sur un échantillon représentatif de la population visée (Avenier M. , 2007).

Nous avons suivi les principes recommandés par Avenier et Parmentier-Cajaiba (2012) afin de construire le questionnement constituant le cœur de notre travail de recherche. Il convient tout d'abord de choisir un sujet général et la clarification des principales questions de recherche (Avenier & Parmentier Cajaiba, 2012). Cela a été réalisé dans un type de raisonnement déductif. Nous avons pour cela assisté à plusieurs conférences et à plusieurs événements destinés aux praticiens de la fonction RH, notamment lors du démarrage de la thèse, mais aussi tout au long de ces cinq années.

Conclusion du chapitre 02 :

Notre recherche porte ainsi sur le processus du recrutement dans les entreprises algériennes. Notre problématique est formulée de la manière suivante : 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 ?

Cette thèse adopte une posture positiviste et une démarche déductive afin de découvrir la réalité et les lois qui la régissent et de tirer une compréhension à partir des résultats obtenus. Notre travail représente plusieurs intérêts à la fois méthodologiques, managériaux et théoriques.

CHAPITRE 03 : CADRE THEORIQUE

Chapitre 03 : Cadre théorique

La gestion des ressources humaines (GRH) a bien évolué depuis qu'elle a été dénommée administration du personnel (Sekiou, Blondin, Fabi, & al., 2001). Aujourd'hui, il s'agit de manager le capital humain et non pas de l'administrer. La gestion des ressources humaines est l'une des pratiques fondamentales de la gestion de l'entreprise (Peretti, 2011).

Actuellement, la GRH aide les entreprises à relever tous les défis, à s'adapter à leurs environnement, à devenir compétitives à travers ses activités différentes. Elle contribue à la réalisation des objectifs stratégiques des entreprises et doit acquérir un personnel compétent, motivé et cohérent avec le projet d'entreprise (Sekiou, Blondin, Fabi, & al., 2001).

Par conséquent, l'une de ses activités principales est le recrutement ; lequel est rattaché directement le thème spécifique de notre travail de recherche.

L'objectif de ce chapitre est de présenter l'évolution de la gestion de ressources humaines, ses différents modèles et activités, lors d'une première section, expliquer le processus de recrutement et ces différentes méthodes et étapes lors d'une deuxième section et présenter nos résultats d'analyse lors de la troisième section

Section 01 : Encrage théorique

Notre encrage théorique s'articule fondamentalement sur le capital humain. En effet, l'investissement en capital humain est devenu une nécessité pour les entreprises. L'accumulation de capital humain permet des gains de productivité favorables à la croissance et à l'emploi. Le marché du travail est au centre des raisonnements économiques qui sont appliqués au capital humain.

1. Le marché du travail :

1.1. Le marché du travail chez les néoclassiques :

Pour les néoclassiques, le marché du travail est le lieu où se rencontre l'offre de travail qui émane des individus, et la demande de travail qui provient des unités productives. Pour les néoclassiques, le travail est un bien ; il s'achète et se vend dans le marché du travail, tout comme les autres biens. Les acteurs de ce marché sont les offreurs et les demandeurs de travail. La concurrence dans ce marché est pure et parfaite et obéit à la loi de l'offre et de la demande. L'offre de travail représente des individus qui consomment et demandent de l'emploi. L'offre du travail pour les néoclassiques dépend de deux facteurs ; le salaire et les

revenus relatifs à l'épargne et les rentes. Quand ils augmentent, l'offre du travail diminue (Dhutil, 1994).

Toute entreprise a besoin d'un certain volume de travail pour réaliser sa production. Dans cette optique, elle émet une offre d'emploi sur le marché dans lequel elle va embaucher des travailleurs. Cette offre d'emploi émane des unités productives et est nommée demande de travail (Dhutil, 1994).

Selon les néoclassiques, dans un marché de travail compétitif la confrontation de l'offre et de la demande de travail conclut à un équilibre. Cet équilibre est défini par un certain niveau de salaire où toutes les offres et toutes les demandes sont satisfaites à un volume idéal d'emploi. S'il était plus bas ou plus haut, un déséquilibre apparaîtrait (Cahuc & Zylberberg, 1996) :

- Plus bas : nous appelons cela une pénurie de main d'œuvre car les entreprises demanderaient encore plus de travailleurs.
- Plus haut : nous appelons cela le chômage car les entreprises recruteraient moins.

Néanmoins, ce déséquilibre ne se prolongera pas longtemps. Car le système se rééquilibre grâce aux mécanismes du marché du travail, comme la flexibilité des prix (Cahuc & Zylberberg, 1996).

1.2. Le marché de travail chez Keynes :

Keynes réfute l'existence d'un véritable marché de travail. Il accepte le premier postulat néo-classique qui fait, que la demande de travail des entreprises se fixe en fonction d'un salaire réel directement lié à la productivité marginale, mais rejette le second, qui fixe l'offre de travail des individus en fonction du pouvoir d'achat.

Keynes assure que le niveau de l'emploi ne peut être déterminé sur le marché du travail. Il provient du niveau global de la production qui lui-même est dépendant de la demande effective.

2. Segmentation du marché du travail :

Nous distinguons deux segments sur le marché du travail ; le marché interne et le marché externe. Piore et Doeringer (1971) définissent le marché interne comme : « *une unité administrative, comme un établissement industriel, à l'intérieur de laquelle la rémunération et l'allocation du travail sont régies par un ensemble de règles et de procédures* »

administratives » (Doeringer & Piore, 1971, p. 76). Ce qui signifie que les entreprises qui détiennent leurs propres règles par rapport à la fixation des salaires, les conditions d'embauche et la promotion interne forment le marché interne.

A l'opposé, l'insertion des jeunes s'effectue sur le marché du travail externe. Ce marché est concurrentiel et son ajustement s'effectue par les salaires. Ce segment est l'opposition du premier car il se crée de nouvelles relations d'emploi (recherches et recrutements) alors que le marché interne est basé sur des relations qui existent déjà (système de carrières).

3. Concept du capital humain :

Les premières réflexions sur le capital humain remontent à Adam Smith au 17^{ème} siècle. Le concept a connu un élan suite aux travaux des économistes Schultz (1963) et Becker (1993). Ils ont proposé une approche économique du capital humain. Ce courant consistait à s'interroger sur la relation entre éducation et productivité. Schultz (1963) a confirmé qu'il faut investir dans le savoir et dans l'humain car cela permet de sécuriser l'humain et lui procurer un bien être au travail. Ces auteurs ont montré qu'il est nécessaire de développer l'idée de l'importance d'investir dans le capital humain. Par conséquent, les individus augmentent leur capital humain en investissant dans les études et la formation, en l'occurrence leurs aptitudes et connaissances, ce qui leur permet d'occuper des emplois plus rémunérateurs.

D'autres économistes ont favorisé l'impact au niveau macroéconomique de l'augmentation du stock de capital humain dans une économie donnée. Par conséquent, le capital humain est perçu comme un facteur endogène de la croissance et du développement au même titre que les infrastructures de transport et de communication. Il est un déterminant de la productivité d'une économie (Foray, 2000) (Romer, 1989).

D'après la théorie du capital humain, les coûts et les dépenses d'un individu pour sa scolarité représentent un investissement car ils sont source d'amélioration de la productivité et d'accroissement des gains. Le capital humain est considéré comme un facteur de production qui permet de rendre compte de la productivité des salariés et d'évaluer le niveau de rémunération correspondant (Guillard & Roussel, 2010). Tout comme le capital financier, le capital humain est considéré comme un capital qui peut s'acquérir, se préserver et se développer et donner des dividendes (Autier, 2006).

Becker (1993) définit le capital humain comme l'ensemble des connaissances, qualifications et capacités possédées par un individu qui résultent d'une dotation normale et d'un

investissement dans l'éducation, la formation et l'expérience (Becker, 1993). Le capital humain correspondrait ainsi à l'activation stratégique du potentiel humain (Cappelletti & Baker, 2010).

Il existe trois grandes catégories de capital humain dans la littérature (Gibbons & Waldman, 2004) (Hatch & Dyer, 2004) (Guillard & Roussel, 2010) :

– **Le capital humain général :**

Les connaissances et compétences génériques essentiellement accumulées par les expériences professionnelles et l'éducation.

– **Le capital humain spécifique à une tâche :**

Les compétences spécifiques à un poste de travail, constituées au moyen de formations et d'expériences professionnelles.

– **Le capital humain spécifique à la firme :**

Les compétences et connaissances maîtrisées par un salarié basées sur un corpus de connaissances et de connaissances collectives spécifiques à une entreprise donnée. Il procure à un collaborateur des capacités directement liées à des besoins spécifiques à l'entreprise qui l'emploie. Les entreprises auront ainsi tendance à privilégier le développement du capital humain spécifique à la firme (c'est-à-dire des compétences uniquement mobilisables pour ses activités) plus facile à contrôler et moins risqué.

Le concept de capital humain est issu de la sphère économique et a ensuite évolué vers les sciences de gestion à partir de la fin des années 1990, par le biais de chercheurs en gestion stratégique des ressources humaines (Lepak & Snell, 1999) (Ulrich, 1997) (Galunic & Anderson, 2000) (Wright, Dunford, & Snell, 2001). En effet, en accord avec le courant basé sur les ressources, le capital humain est considéré comme une source importante davantage concurrentielle. Il s'agit d'un capital de compétences que les entreprises doivent chercher à accumuler et optimiser (via le recrutement, les investissements en formation) en accord avec les objectifs stratégiques de l'entreprise (Lepak & Snell, 1999).

Ce qui permet de différencier les individus est la différence d'investissement en capital humain, ce qui explique la différence de productivité entre jeunes et générations. L'investissement en capital humain permet l'augmentation de la productivité des individus et

permet également de produire un flux de bénéfices valorisable sur le marché du travail et dans la production. Les moins diplômés ont des difficultés à s'insérer à cause d'une faible capacité productive (Lepak & Snell, 1999).

4. La recherche d'emploi :

Que ce soit dans la théorie néo-classique ou dans la théorie keynésienne, dans un contexte de concurrence pure et parfaite, la demande de travail résulte du comportement des entreprises qui cherchent à maximiser leur profit. L'entreprise prendra sa décision en fonction du volume horaire de travail dans un contexte concurrentiel, puisque le salaire horaire est fixé.

Lors d'un recrutement, les employeurs demandent une certaine productivité en fonction des postes à pourvoir. Néanmoins, ils sont incapables d'évaluer cette productivité à l'embauche. L'employeur cherche toute information qui peut réduire l'incertitude. L'employeur dispose d'une information principale qu'est le diplôme. L'expérience accroît l'information sur la productivité des individus, cette information est positive car elle permet à l'employeur de se baser que la sélection antérieure d'autres employeurs.

5. Un concept réducteur insuffisant pour expliquer les différences en termes d'emploi et de recrutement :

Le concept de capital humain est incapable d'expliquer toutes les inégalités de recrutement et de salaire (Guillard & Roussel, 2010). Bien que de nouvelles théories économiques du marché de l'emploi regroupées sous le concept de théories alternatives du capital humain (théorie du signal, théorie des incitations salariales, théorie de la sélection...) aient été développées afin de nuancer les postulats de la théorie néoclassique, elles n'offrent qu'une explication limitée et ne tiennent pas compte de l'influence que peuvent exercer les relations sociales. Or, le statut socioéconomique de l'emploi exercé par l'individu tend à être influencé par les relations sociales que ce dernier est à même d'investir pour accéder aux emplois convoités (Granovetter, 1981). Ces relations sociales, constituant ainsi le capital social, doivent être prises en considération.

Comme nous l'avons indiqué, le point de départ de la réflexion sur le capital social réside dans une volonté de complexification de la théorie du capital humain afin d'intégrer les coûts de la recherche d'information en terme d'emploi, en partant de l'hypothèse que les relations interpersonnelles jouent un rôle essentiel dans cette démarche (Mercklé, 2011).

Pour Burt (1995) le capital humain correspond à une qualité propre aux individus tandis que le capital social correspond à une qualité créée entre acteurs. Il considère le capital social comme le complément contextuel du capital humain. « *Là où le capital humain se réfère à la capacité individuelle, le capital social se réfère à l'opportunité* » (Burt, 1995, p. 601). Ainsi selon Burt (1995) : « *Il y a deux manières de comprendre le capital social : par rapport au capital humain et comme type de structure de réseau* » (Burt, 1995, p. 600).

Section 02 : La gestion des ressources humaines

1. Définition des concepts :

La GRH est un grand domaine de recherche. Dans cette partie, nous définirons les différents concepts de la GRH. Il existe beaucoup de définitions pour chaque terme : ressources humaines (RH), fonction RH (FRH) ou GRH, service des ressources humaines. Il est important de présenter des définitions des termes que nous allons utiliser tout au long de notre recherche, notamment pour les concepts suivants : RH, pratiques de GRH, etc.

1.1. Ressources humaines (RH) :

Il est important de définir la RH. Dion G. (1986) la définit comme suit : « *Apport réel ou potentiel de main-d'œuvre à l'intérieur d'un pays, d'une région ou d'une communauté quelconque, susceptible de contribuer au développement de l'activité économique. C'est en quelque sorte la capacité d'effort, physique et intellectuel, de toute une population, avec l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques ainsi que les aptitudes de tous les êtres humains effectivement ou potentiellement capables de concourir au développement économique et social d'une communauté quelconque* » (Dion, 1986, p. 993). Il n'est pas difficile de constater l'étendue du concept RH.

1.2. Fonction RH ou gestion des ressources humaines :

Les définitions de la fonction RH se multiplient depuis les années 70. La fonction RH regroupe un ensemble d'activités qui est lié à la gestion du personnel d'une entreprise et c'est une partie intégrante et centrale des activités administratives et managériales de l'entreprise. La fonction RH existe dans toutes les entreprises ; car elles doivent toujours recruter et rémunérer de la main-d'œuvre.

Dion (1986) présente la GRH comme le « *processus par lequel l'employeur formule et applique ses politiques de main-d'œuvre et de RH* ». De ce fait, il donne plusieurs synonymes

: « *direction du personnel, gestion du personnel, fonction personnel, fonction RH* » (Dion, 1986, p. 993). Nous retiendrons la définition de Bélanger, Benabou, Bergeron, Foucher et Petit A. (1988), qui est une définition globale du concept GRH : « *L'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de conservation des RH, visant à fournir aux organisations de travail une main-d'œuvre productive, stable et satisfaite* :

- ✓ *Acquisition des RH : planification des effectifs, description des fonctions ou des emplois, recrutement, sélection et accueil ;*
- ✓ *développement des RH : ou formation, apport de connaissances et habiletés additionnelles permettant d'accroître la performance ou d'assumer de nouvelles responsabilités ;*
- ✓ *conservation des RH : rémunération, avantages sociaux, évaluation des emplois, structure salariale, négociation et administration des rapports collectifs du travail, discipline, pratiques innovatrices de RH* » (Benabou, Bélanger, Bergeron, Foucher, & Petit, 1993, p. 662).

La fonction RH se compose donc d'ensemble de décisions nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et lui permet de gérer de manière efficace le personnel dans le but de réaliser sa mission. Elle sollicite les activités professionnelles de dotation, d'évaluation des tâches, de rémunération, de contrôle des personnels, d'évaluation du rendement et des effectifs, de formation et de perfectionnement et de développement organisationnel. Pour gérer de manière efficace, l'entreprise doit être sensibilisée aux besoins de son personnel (Bélanger, 1990) (Peretti, 2011).

1.3. Pratique de GRH :

Les pratiques de gestion regroupent un grand nombre d'activités à la gestion d'une organisation, et plusieurs auteurs se sont approfondis sur ce sujet, en proposant un schéma, une typologie ou une liste de pratiques techniques. Nous retiendrons la typologie la plus simple et la plus globalisante : celle des activités principales de GRH telles que décrites dans la plupart des ouvrages et des articles en RH (Peretti, 2011) :

- Planification des ressources humaines ;
- analyse des emplois ;
- recrutement, sélection et accueil ;
- rémunération et avantages sociaux ;

- évaluation du rendement ;
- formation et développement ;
- organisation et participation ;
- santé et sécurité au travail.

1.4. Service des ressources humaines (SRH) :

Dion (1986) définit le SRH comme : « *unité administrative qui conseille et assiste la direction et les autres services dans tout ce qui a trait au personnel afin que celui-ci contribue de façon efficace à la réalisation des buts de l'entreprise et en retire le maximum de satisfaction. Le nombre de fonctions attribuables au service du personnel peut varier avec la taille et le type d'entreprise, et selon que les employés sont syndiqués ou non : recrutement, sélection, embauche, programme d'entraînement et de formation, maintien de la discipline, description et évaluation des emplois, administration des salaires et des programmes d'avantages sociaux, planification et orientation du service, hygiène et sécurité, etc.* » (Dion, 1986, p. 993).

Nous pouvons dire que le SRH est une entité administrative spécialisée, créée à partir d'un nombre d'employés (Mahé de Boislandelle, 1988), qui assure les responsabilités de la fonction RH dans l'organisation (Bélanger, Benabou, Bergeron, Foucher, & Petit, 1988), et qui se compose de quelques employés qui relève d'un cadre hiérarchique lié à l'administration ou à la production de la firme (Peretti, 2011). Le SRH n'existe que quand il regroupe un nombre de missions qui correspondent à la fonction RH dans un poste attiré et reconnu par l'organisation (Werther, Davis, & Lee-Gosselin, 1990).

1.5. Profil du DRH :

Nous reprenons les paroles d'Igalens (1991) : « *les années 1980 ont été celle de la conception stratégique des ressources humaines dans les organisations et, corrélativement, de la montée en puissance des directeurs des ressources humaines que nous appellerons désormais de leur sigle DRH.* » (Igalens, 1991, p. 75).

Les différents changements induits par la mondialisation ont touché aussi le profil du DRH. Ce dernier qui constitue actuellement l'objet de discorde quant à son profil, pourra se consacrer uniquement aux actions de gestion des ressources humaines. La transformation du profil de DRH en faveur d'une connaissance plus approfondie dans les différents domaines,

touchant de près ou de loin la GRH, est imposée par la nouvelle vision de l'entreprise actuelle. Chaque exigence vise une action de GRH. Le DRH professionnel doit maîtriser l'ensemble des opérations de GRH (Igalens, 1991).

2. L'évolution historique de la GRH :

2.1. Première période 1800 à 1900 : Révolution Industrielle, manufactures et masses ouvrières

Au début du 19^{ème} siècle, les économies reposent sur l'agriculture familiale et l'artisanat. La population réside particulièrement dans les milieux ruraux et bien que les centres industriels existent, ils demeurent rares et éparpillés. La révolution industrielle n'est qu'à ses débuts et les chefs de l'industrie recourent à la migration de travailleurs vers les manufactures des villes, sans différencier l'âge, le sexe ou l'expérience. Cette étape de la révolution industrielle entraîne le passage croissant de la production artisanale à la production de masse, ce qui comprend le regroupement de grands nombres de travailleurs dans un même lieu de travail. On observe alors une croissance de la taille des organisations et la mise en application des premières techniques de recrutement, sélection, formation, rémunération, discipline et organisation du travail, avant l'arrivée du taylorisme. Les conditions de travail (lieux, horaires, salaires) sont problématiques et établies injustement par les employeurs ; les droits ouvriers n'existent pas. Quelques travailleurs, plus organisés et audacieux se rebellent contre cette exploitation et débute dans la clandestinité les premières associations. Petit à petit, les organisations syndicales se forment chez certains travailleurs de métiers, sans distinguer les catégories d'emplois.

Les grands syndicats prennent forme dans la deuxième moitié du 19^{ème} siècle, en s'inspirant d'un système guidée par le communisme et le socialisme. Cette période donne naissance aux premiers grands conflits ouvriers, définis par des grèves et des manifestations violentes et du sabotage de la part des deux parties. Néanmoins, le mouvement syndical réussit ses premières victoires entre 1870 et 1890 : législations réglementant les conditions de travail des enfants et des femmes, durée des journées de travail et règlement des grèves. Effectivement, les premières véritables négociations avec signature d'une entente n'apparaissent qu'en 1869 dans le secteur de l'imprimerie. À partir de cette époque, le principe de la négociation prend de la popularité, mais ce n'est qu'avec l'adoption des législations du travail de la première moitié du 20^{ème} siècle que le processus de négociation connaît une croissance notable (Boivin & Guilbault, 1982).

De cette période initiale, il faut noter deux éléments pertinents :

- ✓ La transformation de l'unité de travail artisanale en centres urbains de production mécaniste, qui nécessite la mise en place de méthodes et structures particulières de gestion du personnel dans les entreprises ;
- ✓ la formation de syndicats visant l'amélioration des conditions de travail pour les employés des entreprises.

2.2. Deuxième période 1900 à 1935 : Émergence de la fonction du personnel

L'industrialisation massive résultant de la révolution industrielle et de la Première Guerre mondiale vient changer les méthodes administratives traditionnelles (St-Onge, Guerrero, Haines, & Audet, 2009). Dès le début des années 1900, l'élargissement des organisations entraîne une augmentation dans la demande effective d'employés et requiert de « *sélectionner, former et rémunérer convenablement la main-d'œuvre, tout en assurant une discipline rigoureuse.* » (Bélanger, 1990, p. 657). Il y a une création des départements spécialisés et des spécialistes du personnel sont formés pour gérer les relations d'emploi de manière centralisée. C'est à ce moment qu'émerge la fonction du personnel. Les activités de gestion des ouvriers leur sont transférées (Bélanger, 1990). Basée sur les principes d'organisation scientifique du travail introduits par Taylor (Saba, Dolan, Jackson, & Schuler, 2008), cette nouvelle fonction de l'organisation met l'accent sur une gestion mécanique du travail impliquant la planification de la main-d'œuvre fondée sur l'étude des temps et mouvements, les analyses d'emploi, les exigences de postes, les descriptions de tâches et la formation. L'utilisation de tests de sélection, inspirés de l'armée américaine, est pratique ordinaire pour augmenter l'appariement entre les postes et les travailleurs (Garand, 1993). C'est alors que les pratiques, visant le bien-être des employés, voient le jour (Saba, Dolan, Jackson, & Schuler, 2008).

De cette deuxième période, quatre variables importantes retiennent notre attention :

- ✓ La Révolution industrielle a maintenant atteint l'âge adulte, on ne parle plus que de grandes entreprises ;
- ✓ il est évident que la GRH prend naissance dans un contexte composé de grandes entreprises, afin de répondre à des contraintes ponctuelles liées aux contingences des grandes dimensions ;

- ✓ d'un autre côté, il serait intéressant d'étudier la présence, à cette époque, d'une gestion du personnel dans les entreprises, mais peu probable car le phénomène de transmission des connaissances en GRH n'en était qu'à ses premiers débuts ;
- ✓ à cette époque, les syndicats demeurent absents dans des PME, ce qui limite encore davantage la nécessité pour les petits entrepreneurs d'une GRH formalisée ; aucune contrainte ne les force à agir autrement.

2.3. Troisième période 1935 à 1960 : Émergence de la fonction relations industrielles

La troisième période, caractérisée par la montée des relations industrielles, rend difficile la survie des départements spécialisés dans la fonction du personnel. L'accroissement rapide de l'industrialisation et de la syndicalisation en sont les principales causes (Boivin, 2010) (Kochan & Cappelli, 1984) (Pozzebon & al., 2007). Pendant cette période, l'Amérique du nord est le centre de production de la majeure partie des biens essentiels de l'occident et la demande de main-d'œuvre industrielle non spécialisée est sans précédent (Garand, 1993). En 1935, les mouvements de syndicalisation des travailleurs prennent de l'ampleur, puisque les droits et obligations en matière de relations de travail sont clarifiés (Bélanger, 1990). La négociation collective devient l'outil privilégié dans les relations patronales-ouvrières dans le but d'atteindre une stabilité dans l'entreprise et le service de relations industrielles prend rapidement la place du service du personnel (Boivin, 1986) (Garand, 1993). Dans ce cas, on parle de rapports collectifs de travail, où les travailleurs, qui sont habituellement peu organisés, peu scolarisés et respectant le respect de l'autorité (Bélanger, 1990), recherchent la sécurité économique et sociale par l'intermédiaire des syndicats. Les spécialistes des relations industrielles développent des expertises dans les domaines de la négociation et de l'administration des conventions collective, afin de répondre aux exigences des syndicats et maintenir une stabilité dans les relations de travail, ce que la fonction du personnel n'est plus en mesure de faire (Kochan & Cappelli, 1984). La croissance économique du pays ainsi que l'absence de concurrence mondiale permettent aux syndicats de satisfaire leurs besoins économiques à l'aide de l'obtention des conditions de travail tout en réduisant l'étendue des droits de gestion des employeurs. Droits que ceux-ci préfèrent perdre au détriment de grèves et de coûts juridiques trop importants (Garand, 1993). De plus, la capacité de transférer les coûts des augmentations salariales et des avantages sociaux aux consommateurs permet de maintenir la paix industrielle (Bélanger, 1990). Quant à la fonction du personnel, elle s'en

tient à une réponse aux demandes administratives ponctuelles de recrutement, de formation, de gestion de dossier, de discipline et de licenciement.

A cette étape de l'évolution des relations industrielles et de la fonction RH, deux observations méritent d'être soulignées :

- ✓ C'est l'ère des relations industrielles conflictuelles où tout est concentré sur la production de masse et la prévention des conflits des ouvriers ;
- ✓ quant à la GRH, elle se développe dans un environnement relations industrielles, laissant croire qu'il y avait alors peu de préoccupations RH dans les entreprises.

2.4. Quatrième période 1960 à 1980 : Émergence de la fonction de la gestion des ressources humaines

Trois facteurs expliquent l'émergence de la fonction GRH durant cette période. Tout d'abord, le gouvernement intensifie ses interventions dans la réglementation du cadre général des rapports individuels de travail (Pozzebon & al., 2007) et oblige les entreprises à produire des données statistiques portant sur plusieurs aspects du travail (santé et sécurité au travail, régime d'assurance-collective, etc.) (Garand, 1993). Ces changements législatifs demandent que des unités organisationnelles se spécialisent pour répondre aux nouvelles exigences et éviter les coûts liés au non-respect de celles-ci (Kochan & Cappelli, 1984). D'autre part, les dirigeants sont de plus en plus recherchés par les entreprises (Garand, 1993). Les travailleurs sont difficilement remplaçables, les coûts liés au taux de roulement sont importants et les manques de main-d'œuvre dans certains secteurs augmentent (Kochan & Cappelli, 1984). Experts dans les rapports collectifs et désirant la stabilité dans les relations de pouvoir, les spécialistes des relations industrielles ne possèdent pas les compétences spécifiques pour répondre aux nouvelles réalités qu'apportent ces travailleurs en termes de motivation, contrôle des habiletés, participation aux décisions et évaluation des performances individuelles (Garand, 1993). Comme le soulignent Kochan et Cappelli (1984) : « *les compétences nécessaires à la résolution des problèmes du travail sont exactement celles développées par les départements du personnel pour faire face aux régulations gouvernementales, à la planification des effectifs, à la formation et au développement.* » (Kochan & Cappelli, 1984, p. 148). La considération des besoins et intérêts individuels des travailleurs prend de l'ampleur avec le développement des sciences du comportement et de la psychologie industrielle (Garand, 1993). On voit aussi apparaître la vision systémique qui fait ressortir

l'interdépendance entre les acteurs du système de relations industrielles. En ce sens, les expressions de la fonction du personnel et des relations humaines laissent la place à la gestion des ressources humaines (Bélanger, 1990).

De cette quatrième période, on distingue trois principaux facteurs :

- ✓ Grande croissance du syndicalisme et augmentation de la demande pour une nouvelle catégorie d'employés non couverts par la négociation collective traditionnelle ;
- ✓ croissance de la réglementation gouvernementale obligeant les entreprises à compiler des statistiques du travail (accidents du travail, régimes privés d'assurance-collective, etc.) ;
- ✓ évolution des sciences du comportement et expérimentation de nouvelles techniques de GRH dans certaines entreprises non syndiquées, sous la pression des nouveaux jeunes travailleurs d'après-guerre.

2.5. Cinquième période 1980 à aujourd'hui : Intégration à la stratégie organisationnelle

L'économie instable et l'accroissement de la concurrence condamnant à la fin du 20^{ème} siècle forcent les entreprises à reconsidérer le rôle de la GRH (Saba, Dolan, Jackson, & Schuler, 2008). La productivité, l'innovation, la flexibilité et la qualité sont au centre des préoccupations (Pozzebon & al., 2007). Les entreprises ne peuvent plus transmettre les coûts des exigences syndicales aux consommateurs, mais doivent trouver un moyen de contrer l'augmentation des frais liés à la compétition des marchés et de maintenir la stabilité qu'offrait le syndicalisme puisque la fonction relations industrielles en est incapable (Kochan & Cappelli, 1984). Entre 1976 et 1987, l'apaisement des conflits de travail et la division syndicale permettent à la fonction relations industrielles d'intégrer la fonction de GRH (Garand, 1993). Les vice-présidents RH insèrent les deux fonctions pour mettre en place des pratiques innovatrices et essentielles à leur rapport concurrentiel et plusieurs professionnels en ressources humaines possèdent les compétences nécessaires pour développer des programmes permettant de tenir la syndicalisation à l'écart des murs de l'entreprise (Kochan & Cappelli, 1984). La GRH ne sert plus seulement à gérer les employés, mais est plutôt vue comme partie intégrante du système global de l'organisation, au même titre que les autres fonctions administratives et financières (Garand, 1993). Elle est actrice dans la réalisation des objectifs

de celle-ci, d'où l'introduction de la gestion stratégique des ressources humaines (Saba, Dolan, Jackson, & Schuler, 2008).

Aujourd'hui, l'idée selon laquelle l'état pouvait résoudre tous les problèmes sociaux, et maîtriser l'ensemble des instruments de politique économique, ne fait plus l'unanimité. La question du rôle économique de l'état et de sa capacité à réguler l'ensemble des phénomènes sociaux, se pose de manière aiguë depuis une dizaine d'années. Des modèles alternatifs et concurrents de l'état Providence sont apparus pour tenter de répondre à ce défi de la solidarité.

3. La direction des ressources humaines, une fonction stratégique :

Les changements internes et externes peuvent influencer positivement ou négativement la performance des organisations. Il y a de nombreux outils de gestion qui permettent le suivi du rythme du changement. Parmi ces outils, plusieurs recherches s'intéressent au positionnement stratégique de la fonction RH.

Par exemple, le courant de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), développé au début des années 1990 (Ulrich & Lake, 1991) (Jones & Wright, 1992) (Wright & Mc Mahan, 1992) (Wright, Dunford, & Snell, 2001), se repose sur deux arguments principaux. D'une part, la fonction RH qui joue un rôle clé dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ; bien qu'elle soit restée une fonction centralisée et subordonnée aux autres fonctions organisationnelles de l'entreprise (Gazier, 1993). D'autre part, le capital humain, en d'autres termes les compétences individuelles et collectives des individus travaillant dans l'entreprise, qui constitue un avantage compétitif (Schuler & Huber, 1993) et sont à la base de la compétitivité et de la performance des organisations (Miller, 1989).

Besseyre des Horts C.H. a mis en avant l'importance de la fonction ressources humaines. En effet, l'auteur nous fait comprendre la contribution des ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise. Dans cette perspective, Besseyre des Horts C.H. montre que « *dans la phase d'élaboration de la stratégie, la fonction sociale a un rôle de plus en plus déterminant à jouer au même titre que les autres grandes fonctions qui composent les comités de planification stratégiques. Les choix stratégiques ne doivent plus, en effet, être conditionnés par les seules logiques techniques, financières et économiques. Les entreprises sont, avant tout, une équipe d'hommes et de femmes dont les talents, la motivation et les attentes constituent la logique des ressources humaines qui doit, comme les autres logiques, fonder la stratégie d'entreprise* » (Besseyre des Horts, 2004, p. 107).

Par ailleurs, en développant le rôle de la gestion des ressources humaines, l'auteur constate que l'intégration des ressources humaines doit intervenir dès la conception des stratégies d'entreprise, au même titre que les autres dimensions économiques, financières, technologiques, etc. Dans la même logique, l'un des problèmes des entreprises contemporaines est que « *les décisions concernant les hommes sont prises séparément, et après qu'aient été arrêtées les décisions stratégiques basées essentiellement sur des données purement économiques* » (Besseyre des Horts, 2004, p. 112).

3.1. Les nouveaux enjeux de la fonction RH :

La fonction RH est une fonction support dans l'entreprise pour l'encadrement opérationnel. Elle est donc souvent soumise aux critiques. En effet, selon Cohen (2006), psychologue du travail et ancienne Responsable des Ressources Humaines, on lui reproche d'être trop concentrée sur des activités administratives et de ne pas prendre en compte les contraintes et demandes des opérationnels. De plus, elle ne produit pas directement de valeur ajoutée et ses coûts de fonctionnement sont élevés.

Pourtant, la fonction est revenue sur le devant de la scène et de profondes mutations sont apparues. En effet, « les avancés technologiques, le travail en réseau des équipes, la recherche de réduction des coûts et la recherche de rapidité, de flexibilité, d'adaptabilité ont des effets désastreux sur la stabilité, la motivation et la productivité des salariés. La fonction RH est sollicitée pour accompagner les changements dans leur dimension humaine. Elle prend toute son importance stratégique et nécessite plus que jamais un réel professionnalisme et une capacité à répondre à ces nouveaux défis.

Les nouveaux enjeux pour la fonction RH sont entre autre aujourd'hui : d'élaborer des politiques Rh, de piloter des projets de changement et de recruter et accompagner ses salariés pour améliorer la productivité. La fonction prend en compte les évolutions pour améliorer par exemple sa productivité grâce aux SIRH et sa communication grâce à l'intranet. Ces outils lui donnent les moyens de son déploiement.

Enfin, la mondialisation, source d'externalisation, et la sous-traitance modifient elles aussi la fonction. Il n'est plus rare aujourd'hui de voir externaliser ou sous-traiter des activités telles que : la gestion administrative, la formation, le recrutement, la gestion des compétences et des rémunérations etc.

L'externalisation de ces activités permettra alors au service de pouvoir se concentrer sur les activités clés. La conséquence sera la diminution de l'effectif des RH, sauf, si l'entreprise décide de dédier ces places aux activités de conseil, de support et d'expertise auprès des opérationnels.

3.2. La GRH ; un domaine qui change :

Le changement de l'environnement interne et externe entraîne à une évolution de la gestion des ressources humaines au niveau théorique et empirique (Benabou, Bélanger, Bergeron, Foucher, & Petit, 1993). Les travaux de St-Onge, Haine, Petit et Audet recensent différentes perspectives qui ont influencé la gestion des ressources humaines (St-Onge, Audet, Haine, & Petit, 2004).

- La première perspective est le Taylorisme. Elle considère que les problèmes liés au facteur humain proviennent de méthodes de production inadéquates (cette perspective est appelée également scientifique ou technique). Selon St-Onge, Audet, Haine et Petit (2004) « *les principes de l'organisation scientifique du travail permettent aux organisations d'atteindre la meilleure performance possible. L'application des études des mouvements des employés ou de temps entre les postes de travail permettaient aux employeurs de concevoir des systèmes ingénieux de rémunération incitative et de mettre au point des programmes de formation et des méthodes de sélection* » (St-Onge, Audet, Haine, & Petit, 2004, p. 75). Selon cette perspective, la fonction de la gestion des ressources humaines est limitée au niveau de règles ou des méthodes à mettre au point afin d'atteindre les résultats escomptés.

- Le deuxième point de vue de la gestion des ressources humaines est la perspective « *Psychologique et le mouvement des relations humaines* » (St-Onge, Audet, Haine, & Petit, 2004, p. 63). La GRH est représentée sous la perspective du dynamisme humain dans laquelle le rôle des gestionnaires dans les relations interpersonnelles est d'une importance considérable. En effet, les problèmes qui existent entre la direction et ses employés, proviennent, d'une part du fait que les besoins psychologiques des employés ne sont pas acceptés. D'autre part, le rôle des pratiques de gestion définit par la reconnaissance, le leadership, le respect des personnes, la communication est insuffisamment prise en considération. A cette époque, les études se focalisent sur les comportements des individus, des petits groupes, les interrelations entre groupes et le phénomène global de l'organisation (Lawrence & Lorsch, 1973).

- Une autre perspective est dite institutionnelle, légale et politique, elle est caractérisée par les relations de travail. Cette dernière trouve sa source dans le constat que suite à « *un déséquilibre des pouvoirs entre les employés et les employeurs, puis à l'autoritarisme des gestionnaires et à la précarité économique des employés, les négociations collectives et l'instauration par l'état de règles ont été privilégiées* » (Cohen-Haegel, 2010, p. 48). Selon ce courant de recherche, la gestion des ressources humaines est considérée comme une activité isolée sans prise en compte d'une vision d'ensemble.

- Une quatrième perspective est nommée systémique. Cette approche, est développée par la théorie des systèmes dans les années 60, et consiste à une analyse des composantes de l'environnement exerçant une influence à la gestion des ressources humaines et également sur les objectifs de l'organisation. Ainsi, la gestion des ressources humaines, est considérée comme un sous-système de l'entreprise. Elle doit poursuivre des objectifs en adéquation avec ceux du système global (Cohen-Haegel, 2010).

- La dernière perspective nommée stratégique consiste à considérer la gestion des ressources humaines dans une perspective stratégique. Dans cette partie, nous présenterons dans le premier temps l'articulation de la gestion des ressources humaines et de la stratégie. Cette dernière nous amène à mettre en lumière les définitions de la gestion stratégique des ressources humaines (Cohen-Haegel, 2010).

4. Articulation entre la stratégie et les ressources humaines :

Afin de mieux comprendre la nécessité de l'intégration et la mise en place des pratiques des ressources humaines à la stratégie globale, nous nous appuyons sur l'étude de Guérin et Wils (2003) qui mobilise une démarche processuelle pour aborder le modèle de stratégie. Selon cette approche, le processus de la gestion stratégique des ressources humaines se repartit en trois étapes : la formulation stratégique, l'implantation stratégique et l'évaluation stratégique des ressources humaines.

La formulation de la stratégie RH : cette étape consiste à établir des objectifs à atteindre par la fonction ressources humaines. Cette dernière doit d'abord analyser les éléments qui proviennent de ses environnements interne et externe. Elle doit ensuite s'efforcer de respecter les critères d'acceptabilité, de flexibilité, de mesurabilité, de compréhension, de réalisme et de cohérence des objectifs. Enfin, la fonction RH doit partager ces objectifs avec d'autres acteurs

au sein de l'entreprise afin d'aboutir une certaine concertation, étape nécessaire à la formulation d'objectifs acceptés par tous et qui font l'unanimité.

L'implantation de la stratégie RH : contrairement à la gestion traditionnelle des RH, la gestion stratégique de RH permet d'inclure cette étape à celle de la formulation. Selon Guérin et Wils (2003), l'étape d'implantation exige de se pencher d'avantage sur le choix des leaders fonctionnels les plus en mesure d'implanter les éléments de la stratégie, l'adaptation des structures et des rôles du service RH, l'organisation d'un système de plans qui détaillent les actions RH à entreprendre, la mobilisation des cadres hiérarchiques et leur formation en matière de GRH, la communication des informations pertinentes, etc.

L'évaluation de la stratégie RH : cette étape s'intéresse à mesurer l'impact de la mise en œuvre de la stratégie de GRH sur les résultats des entreprises. En effet, l'évaluation des ressources humaines semble bénéficier aujourd'hui d'une attention accrue suite à son implication dans l'analyse des motifs d'une performance efficiente (Guérin & Wils, 2003), (Schuler & al., 2002). Lors de cette étape, la fonction RH doit trouver l'origine de ce mauvais résultat. Pour Schuler et al. (2002), il serait utile de remonter à la source, c'est-à-dire, vérifier si le dysfonctionnement ne provient pas des étapes de mise en œuvre ou de formulation elle-même. Selon Le Louarn et Wils (2001), cette étape est cruciale en ce sens qu'elle permet d'amorcer un processus continu d'apprentissage et d'amélioration en assurant que l'intégration stratégique des ressources humaines peut apporter de la valeur.

Dans la littérature sur la gestion stratégique des ressources humaines, la stratégie RH apparaît comme un ensemble des pratiques de GRH cohérentes en interne et en externe avec la stratégie globale de l'entreprise afin d'obtenir un meilleur résultat pour les entreprises.

5. Les configurations de la gestion des ressources humaines en Algérie, évolutions et limites :

Dans cette section, nous reprenons les travaux de thèse de Hadj Mouri (2000) pour saisir les différents états de la gestion des ressources humaines ayant caractérisé l'entreprise algérienne. Cet auteur a mis en exergue deux états importants, une gestion des ressources bureaucratique confisquée et une gestion bicéphale des ressources humaines, et un troisième sous forme de proposition dont le contenu est une réponse aux limites des deux premiers états (Hadj Mouri, 2000). Ces configurations sont des résultats manifestes de l'évolution de l'entreprise

algérienne. Pour mieux cerner ces configurations, il est impératif à ce que trois éléments soient analysés (Hadj Mouri, 2000) :

- La FRH : une fonction confisquée et instrumentalisée ;
- la FRH : entre autonomie et dualisation du fonctionnement organisationnel ;
- la FRH : entre la difficile construction et le souci de professionnalisation.

5.1. La fonction ressources humaines, une fonction confisquée et instrumentalisée :

Cette configuration a dominé la réalité managériale des entreprises algériennes, notamment publiques, durant l'industrialisation de l'économie promue dans les années soixante et soixante dix, et durant la première moitié des années quatre vingt, juste avant l'ouverture et la libéralisation de l'économie algérienne. Durant cette période, la fonction ressources humaines répondait au paradigme de l'instrumentalité (Brabet, 1993).

5.2. La FRH, une fonction fortement bureaucratisée :

Pour Hadj Mouri (2000), l'entreprise était considérée beaucoup plus comme « *un espace de reproduction et d'amplification d'une idéologie provenant de l'extérieur (...) Au lieu de produire des savoirs-comprendre, on produit des savoirs combinés.* » (Hadj Mouri, 2000, p. 6). Mintzberg (1982) met en exergue deux types de structures organisationnelles ; la bureaucratie mécaniste et l'organisation missionnaire (Mintzberg, 1982). Le déterminant était le rêve socialiste fondé sur des mythologiques slogans mobilisateurs : entreprise - propriété des salaires, et homogénéité et harmonie sociale (Mintzberg, 1982).

5.3. La FRH, entre autonomie et dualisation du fonctionnement organisationnel :

Les entreprises algériennes et l'économie algérienne ont été secouées par la crise de productivité suite au contre choc pétrolier de 1986. Cette crise a opéré une décristallisation des centres de décisions économiques et managériales déséquilibrant les forces en présence ainsi que leur zones d'influence, tout en introduisant d'autres modes de régulation indispensables à une éventuelle recristallisation d'une nouvelle convention.

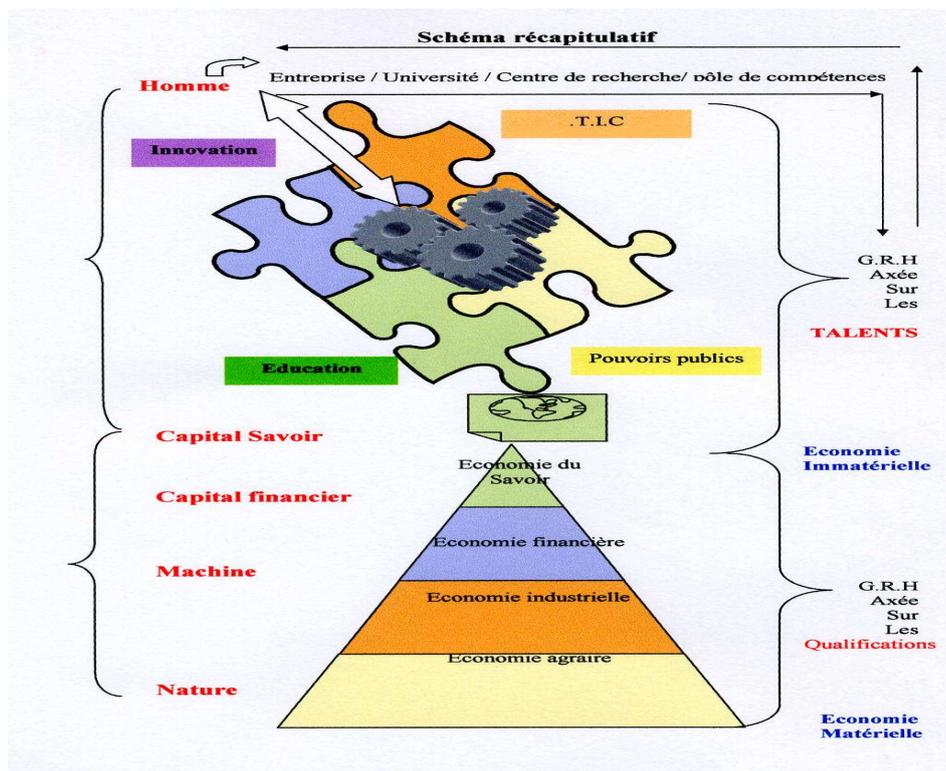
Pour Hadj Mouri (2000), à la lumière de cette crise, « *l'entreprise est un espace pertinent d'analyse de la multidimensionnalité de cette crise à partir du moment où elle est appréhendée dans sa triple nature i-e en tant que résultats de conflits passés, de cadre de*

conflits présents et d'espaces d'occupation versus d'explicitation des enjeux futurs. » (Hadj Mouri, 2000, p. 7).

5.4. Quelle relation peut-on établir entre le contexte actuel de l'entreprise algérienne et les pratiques de GRH ?

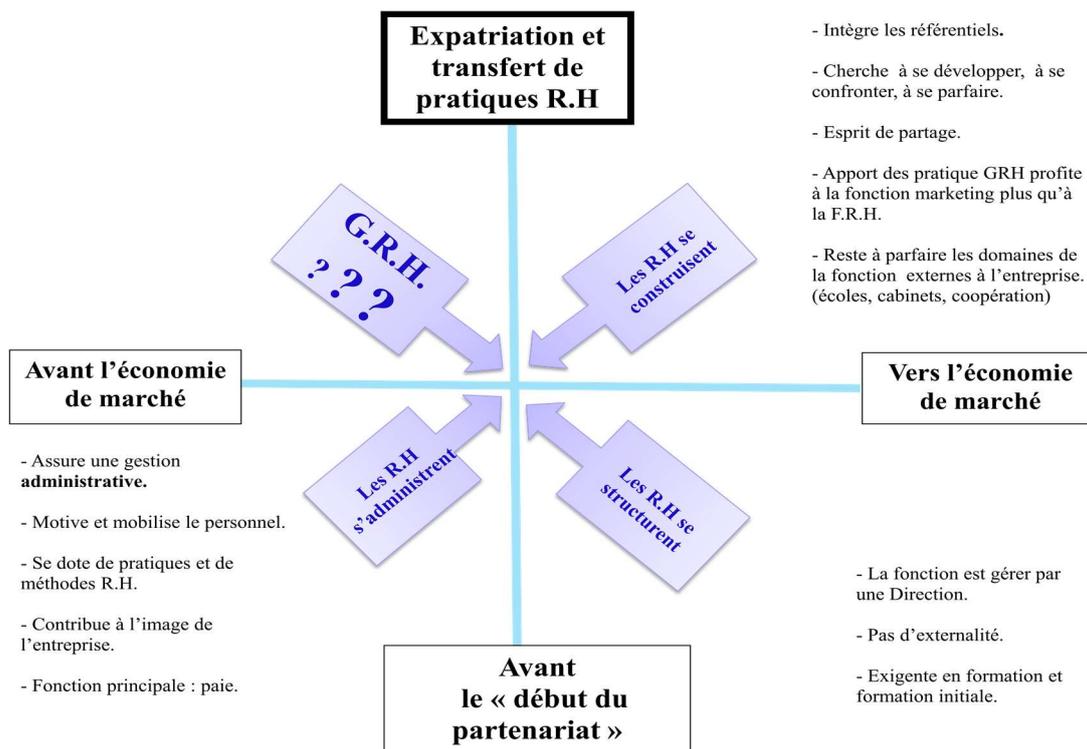
Si nous reprenons les résultats de quelques études faites dans ce domaine, ceci peut nous aider à la fin de proposer les grandes lignes d'un modèle de GRH pour l'entreprise algérienne à la lumière de notre vision sur l'évolution future de la fonction GRH dans le monde. Khiat (2009) affirme que la GRH se construit dans le croisement de l'éducation, les TIC, l'innovation et l'institution et a résumé dans un schéma récapitulatif la GRH qui participerait à la création de la richesse (figure 01) (Khiat, 2009). Elle résume également dans deux schémas les pratiques RH avant et vers l'économie du marché (figure 02 et 03).

Figure 01 : Schéma récapitulatif GRH



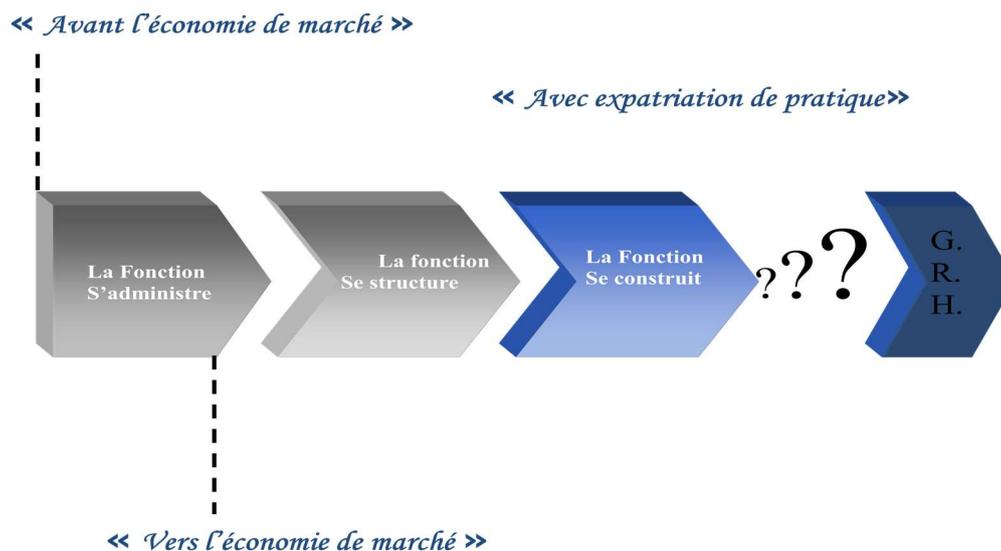
Source : Khiat A. (2009), *Analyse économique et GRH*, Oran : Dar el Adib, p.52.

Figure 02 : Expatriation et transfert de pratiques RH



Source : Khiat, A. (2012), Analyse économique et GRH, Thèse de doctorat, Université d'Oran, Oran.

Figure 03 : Avant et vers l'économie du marché



Source : Khiat, A. (2012), Analyse économique et GRH, Thèse de doctorat, Université d'Oran, Oran.

Parmi ces études, nous reprenons les principaux résultats de l'enquête réalisée par Mercure & al. (1997) qui précise que (Mercure & al, 1997) :

- L'entreprise algérienne est atteinte d'un hiatus culturel. Autrement dit, il y a une rupture entre l'ensemble organisationnel de cette entreprise et la culture des travailleurs.

L'étude a déduit un faible ancrage du système de gestion algérien dans la culture sociétale.

L'image du chef traditionnel constitue le modèle souhaité par les travailleurs. En d'autres termes, le travailleur algérien aime être guidé par un chef traditionnel conformément à la typologie de Weber (1971) (Weber, 1971).

- Le travailleur algérien préfère le contact direct comme forme de communication.

L'orientation au travail est de type expressive – la sécurité et l'appartenance sont considérées comme un besoin vital – les sources de satisfaction au travail sont les aspects sociaux du travail et les facteurs inhérents au travail.

- Le personnel d'encadrement et les diplômés universitaires favorisent le style participatif-performant croisé avec le style laisser-faire ; par contre le personnel d'exécution opte pour un style prescriptif-social. C'est ainsi que la tendance générale favorise les rapports directs entre les travailleurs et les responsables hiérarchiques et aspirent plus à la participation. La catégorie de la maîtrise est importante dans toute démarche de changement.

- L'étude se termine par une forme de recommandation qui stipule : « *de toute évidence, le fond culturel commun des salariés algériens devrait inciter les gestionnaires à restructurer l'organisation des activités de production selon un ou plusieurs modèles qui s'inspirent davantage des valeurs culturelles propres à cette société.* » (Mercure & al, 1997, p. 144).

Par contre, notre expérience de consultant auprès de nombreux entreprises algériennes et aussi notre étude pratique réalisée dans le cadre du doctorat d'Etat, nous permettent de fournir aussi les grandes caractéristiques des pratiques de GRH en Algérie :

- La structure GRH est soumise à la culture bureaucratique. Dans beaucoup de cas cette structure s'occupe essentiellement de l'administration des personnels où, à l'occasion, sont gérées les situations quotidiennes des travailleurs.

L'absence d'une vision stratégique en GRH car les responsables de ces structures sont continuellement absorbés par le quotidien. Aussi cette situation est due à l'incertitude qui caractérise l'existence de ces entreprises.

- Un système de communication et d'information très classique ne permettant guère une circulation de l'information dans les trois sens : descendante, ascendante et latérale. Mieux encore un DRH d'une entreprise publique nous a expliqué que lui-même n'est pas informé par son PDG lorsqu'il assiste aux réunions. Ce DRH utilise le canal informel pour savoir le contenu de la réunion.

- L'emprise de l'informel dans les pratique de GRH car : « *normalement on doit mettre en place cette organisation pour choisir après les compétences nécessaires pour la faire fonctionner ; chez nous c'est l'inverse : on met l'organisation en fonction des hommes.* » (Directeur commercial d'une entreprise publique, 2016).

- Une approche de gestion orientée plus vers la machine que l'homme.

L'entreprise algérienne est le résultat d'une politique industrielle décidée sans tenir compte des traditions agricoles de la main-d'œuvre. A ce sujet un PDG d'une entreprise publique spécialisée dans le bois installée au cœur de la Mitidja nous a précisé :

La GRH demeure le parent pauvre en Algérie car l'homme n'a jamais été placé au cœur du modèle de développement. Depuis l'indépendance en dépit de la politique de formation et d'éducation, la gestion par la compétence a fait défaut. L'application du statut général des travailleurs (SGT) depuis 1978 est venue pour renforcer le primat du poste du travail sur la compétence censée l'occuper.

C'est ainsi que les pratique de GRH en Algérie ont pris plusieurs formes :

- Les pratiques développées au sein de l'entreprise publique créent dans le cadre du modèle socialiste. Ces pratiques ont donné lieu à une GRH qui n'appartienne pas à l'entreprise mais au propriétaire du capital de ces entreprises qui n'est que l'Etat.
- Les pratiques de GRH de l'entreprise privée qui ont existé en parallèle de celles de l'entreprise publique. Ce modèle de GRH, en l'absence d'études fiables, reste difficile à cerner. Néanmoins, ces pratiques se sont constituées dans la même culture sociétale induite par le modèle socialiste.

- Les pratiques de GRH des entreprises créent depuis l'ouverture économique en Algérie. C'est le cas de beaucoup d'entreprises privées qui se trouvent, dans beaucoup de cas, obligées de tenir compte des compétences. Ces cas méritent d'être étudiés afin de cerner les grandes caractéristiques de ses pratiques.

Section 03 : Recrutement, élément fondamental de la GRH

Le recrutement est la pratique de gestion des ressources humaines la plus visible à l'extérieur de l'organisation puisque les candidats et le grand public peuvent observer les manifestations. Les deux principales sont la communication liée au recrutement (annonces, sites internet d'entreprise, etc.), et la sélection à laquelle sont soumis les candidats. De cette ouverture sur l'extérieur, le recrutement constitue certainement la plus « médiatique » parmi les pratiques de gestion des ressources humaines (Cadin, Guérin, & Pigeyre, 2003).

Selon Peretti (2011), « *la qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le poste à pourvoir* » (Peretti, 2011, p. 156). C'est une définition intéressante puisqu'elle permet de comprendre que les recrutements qui sont faits de façon impartiale seront de qualité puisque la personne qui sera recrutée le sera pour ses compétences par rapport au poste pourvu et non pour d'autres critères discriminants.

1. Le recrutement, une histoire qui se raconte :

1.1. Les apports historiques sur le recrutement :

Etudier le recrutement et son processus est intéressant mais il faut quand même se poser la question sur la création de celui-ci. En effet, un processus aussi élaboré, présenté selon l'approche de (Peretti, 2008) mais qui peut également être vu sous l'angle de (De Falco, 2011), (Lethielleux, 2014) ou de (Sekiou, Blondin, Fabi, & al., 2001). La construction de ce processus a pris du temps et celui-ci a été marqué par l'évolution du marché du travail. Il est possible de déterminer trois grandes phases, l'avant révolution industrielle, l'après révolution industrielle et les évolutions à partir de 1960.

1.2. L'avant révolution industrielle :

Avant la révolution industrielle, le recrutement n'avait pas réellement d'existence propre. Celui-ci était dans un état embryonnaire étant donné les spécificités de l'époque. Effectivement, il n'existait pas encore de marché du travail et les contextes sociaux,

économiques et politiques faisaient qu'il n'y avait pas réellement de procédure (Sekiou, Blondin, Fabi, & al., 2001).

C'était, au Moyen-âge notamment, l'époque du servage et des apprentis et il était rare d'avoir le choix dans la recherche du travail. Il n'existait pas beaucoup de métiers qu'aujourd'hui et les aptitudes physiques et les habiletés étaient considérées uniquement. Si vous étiez capable physiquement, vous pouviez travailler dans les champs, etc. Par la suite, au 19^{ème}, avant la révolution industrielle, les conditions n'avaient guère changées. « *Les techniques de recrutement étaient rudimentaires, le fouet pour les esclaves, quelques pièces d'or ou le chantage de la prison pour les soldats* » (Sekiou, Blondin, Fabi, & al., 2001, p. 79). Celui qui voulait travailler n'avait pas réellement de choix de par l'absence de mobilité ou le faible nombre d'organisations qui étaient présentes (Sekiou, Blondin, Fabi, & al., 2001).

1.3. La révolution industrielle :

La révolution industrielle a changé complètement la situation. Cette époque a été caractérisée par un grand nombre de changements. La main d'œuvre a changé, les organisations ont changé et il fallait donc commencer à s'interroger sur le recrutement. Nous pouvons remarquer que l'époque de la révolution industrielle a permis une grande avancée dans la mobilité de la main d'œuvre, celle-ci était désormais capable de se proposer à plusieurs entreprises contrairement au passé où les contraintes géographiques étaient beaucoup plus importantes. Les entreprises ont donc commencé à développer des techniques afin d'attirer vers elles la main d'œuvre nécessaire pour satisfaire ses besoins (Fredy-Planchot, 2008).

L'apport de Taylor F. lors de cette révolution industrielle est important. Au travers de sa création, l'Organisation Scientifique du Travail (OST), il a commencé à poser les marques d'une procédure de recrutement (Taylor, 1916). Au sein des usines, même si Taylor proposait une parcellisation des tâches, celles-ci devaient être clairement définies et c'est pourquoi, suite à ses écrits, la fiche de poste a pu être créée. Cependant, cette époque n'a pas permis une avancée de grande envergure en matière de recrutement, celui-ci n'était toujours qu'à ses balbutiements. En effet, il était généralement effectué par des écriteaux à l'entrée des usines indiquant quels postes étaient disponibles. La sélection était arbitraire et la main d'œuvre, facilement substituable (Fredy-Planchot, 2008).

Ce n'est qu'au travers de l'apport de l'école des Relations Humaines de Mayo E., bien plus tard qu'une véritable avancée s'opère. Effectivement, le travail des membres de cette école a

abouti sur une critique du taylorisme et une considération accrue du facteur travail (Mayo, 1933). Pour Mayo, les employés étaient de véritables humains disposant de motivations et de compétences (Mayo, 1933). C'est au travers de cette réflexion sur la motivation qu'ils ont pu constater que le recrutement est un processus complexe, visant à relier un profil de poste à des compétences et des besoins d'un candidat. C'est la première étape qui a pu déterminer le recrutement comme une partie réelle de la stratégie de l'organisation (Fredy-Planchot, 2008).

1.4. L'émergence des ressources humaines et du recrutement :

Dans les années 60, avec les évolutions des organisations et la multiplication des métiers, il fallait s'adapter et le recours à des outils a pu se développer. De plus, de nouveaux acteurs se sont greffés au processus, les intermédiaires, favorisant l'adéquation entre les besoins des entreprises et l'offre disponible sur le marché du travail, sont apparus. Plusieurs facteurs ont permis de structurer le marché du recrutement, nous pouvons citer la création d'organismes institutionnels, qu'ils soient publics ou privés qui ont favorisé la mise en relation entre les demandeurs d'emplois et les recruteurs. C'est également l'époque où l'importation depuis les Etats-Unis de métiers comme le conseil en recrutement et les chasseurs de têtes pratiquant l'approche directe sont apparus. Les entreprises disposaient désormais de moyens externes à l'organisation pour faciliter la réponse à leur besoin (Sekiou, Blondin, Fabi, & al., 2001).

L'apport continu de la technologie et des réflexions a permis le développement de nouveaux outils, aidés par les intermédiaires désormais présents. A partir des années 80-90, l'émergence des tests, de personnalité, de raisonnement se sont démocratisés et sont devenus importants dans les procédures de recrutement. L'évolution majeure qui a suivi n'était plus liée à la gestion des candidatures que l'entreprise pouvait recevoir mais plutôt à la conquête de celles-ci (Fombonne, 1988).

Depuis quelques années, le développement continu d'internet et des médias disponibles a favorisé une nouvelle ère dans le recrutement et ses procédures. Internet est de plus en plus utilisé et les entreprises, que ce soit les organisations recrutant ou celles qui sont utilisées pour son externalisation. Les entreprises peuvent capter les profils qui les intéressent et peuvent donc se développer grâce à la mise à disposition d'un ensemble d'outils (Bourdonnais, 1990).

Il est certes difficile de retracer un historique précis de l'évolution du recrutement, de ses techniques, de ses outils et de leur apports aux procédures tant le nombre de facteurs qui rentrent en compte sont nombreux, nous avons pu observer brièvement au travers de ces trois

phases un développement certain. Le recrutement a évolué avec la révolution industrielle qui a développé les organisations et donc leur besoins, c'est pourquoi elles ont dû mener une réflexion sur leurs techniques et sur leur stratégie. Enfin, suite à l'ajout des intermédiaires, de l'évolution des outils et des préoccupations, à la fois des candidats et des entreprises, la procédure a pu se peaufiner et devenir ce qu'elle est aujourd'hui, c'est-à-dire, un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise pour son développement (Sekiou, Blondin, Fabi, & al., 2001).

2. Qu'est-ce que le recrutement ?

Selon Peretti (2008) « *le recrutement est une opération ayant pour but de pourvoir un poste* » ou bien « *une action d'engager du personnel* » (Peretti, 2008, p. 105). D'après Cadin (2003), le recrutement est un bon indicateur pour juger la santé d'une entreprise en matière de stratégie, de politique d'emploi mais surtout de gestion des ressources humaines. En effet, les potentiels candidats au poste diffusé vont pouvoir avoir des renseignements concernant les postes que propose l'entreprise (CDD ou CDI), le salaire ou encore l'évolution de carrière possible (Cadin, Guérin, & Pigeyre, 2003).

Le recrutement consiste donc à faire un choix mais ce dernier doit être fait dans le respect de la loi afin d'éviter tout malentendu et risquer dans un premier lieu une condamnation pour discrimination (bien qu'elle soit souvent difficile à prouver) et dans un second temps de véhiculer une mauvaise image de l'entreprise.

2.1. Les principales méthodes de recrutement :

2.1.1. Le recrutement interne :

D'après Peretti (2008), le recrutement interne est « *une opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels* » (Peretti, 2008, p. 156). Il permet à l'entreprise de proposer à ses salariés un ou des poste(s) vacants dans le cadre de la gestion de mobilité. Une entreprise doit toujours proposer les offres d'emploi à ses salariés avant de les diffuser en externe, c'est souvent une formalité qui est incluse dans la convention collective de l'entreprise ou bien il s'agit d'un accord avec les institutions représentatives du personnel.

Le recrutement interne permet donc à un salarié qui a les compétences adéquates de positionner sa candidature sur un poste qui l'intéresse au sein de son entreprise. Cela est un bon moyen pour les collaborateurs de bénéficier d'une promotion tout en restant dans la

même entreprise mais peut-être en changeant de service. Les salariés peuvent donc s'épanouir à un poste qui leur correspondra davantage tout en étant opérationnel quasi-immédiatement puisqu'ils connaissent déjà l'environnement dans lequel ils seront amenés à travailler. Pour l'entreprise, c'est un avantage considérable puisque cela lui permet de communiquer sur les possibilités de promotions au sein de la structure, de plus, il y aura beaucoup moins de temps à consacrer à l'intégration du salarié. Enfin, le coût pour l'entreprise est moindre car il n'est pas nécessaire de faire appel à un cabinet de recrutement et la promotion pour le salarié sera de l'ordre de cinq à dix pourcent d'augmentation alors qu'une prime à l'embauche pour une personne qui viendrait de l'extérieure serait bien plus élevée (Peretti, 2008).

Cependant, il faut être prudent quant à la mobilité interne puisqu'il se peut que les salariés n'apprécient guère d'avoir pour manager un ancien collègue lorsque la promotion est au sein du même service, il faut privilégier les personnes qui proviennent d'un autre service de l'entreprise sinon cela peut engendrer des jalousies et donc des tensions au sein du service (Desrumaux-Zagrodnicki, 2011).

2.1.2. Le recrutement externe :

Si le recrutement en interne n'est pas possible du fait de la non-adéquation de candidats avec le poste que ce soit en termes de compétences, de personnalité ou encore de qualification, recruter en externe peut être une solution. En effet, les entreprises peuvent avoir besoin d'un regard nouveau sur leur mode de fonctionnement ou même sur un service. Cela permet de stimuler et de motiver le personnel. Parfois, un souci va persister au sein d'une structure, il va y avoir toutes sortes d'audits possibles mais le problème ne sera pas résolu (Peretti, 2008).

L'arrivée d'une nouvelle personne avec de nouvelles compétences et un regard neuf va parfois permettre de faire avancer les choses et ainsi améliorer le climat de l'entreprise. Pour le recrutement externe, l'entreprise peut solliciter un cabinet de recrutement si elle n'a pas le temps de s'en occuper mais cela va avoir un coût considérable sur le processus de recrutement (Peretti, 2008). L'appel aux agences de travail temporaire est aussi une solution pour trouver des candidats qui vont déjà avoir subi un premier tri de la part du chargé de recrutement de l'agence. Les organismes extérieurs peuvent aussi permettre à l'entreprise d'avoir un grand nombre de candidatures. En effet, l'entreprise va pouvoir publier les postes à pourvoir sur internet via les sites les plus connus ou néanmoins, les curriculum vitae arrivent « bruts » et cela donnent beaucoup de travail au service RH pour effectuer le premier tri et voir les candidatures qui correspondent au poste vacant (De Falco, 2011).

2.1.3. L'e-recrutement :

D'après Peretti (2008), le recrutement en ligne est « *l'utilisation d'internet pour recueillir et gérer les candidatures et, dans certains cas, pour présélectionner les profils recherchés et accompagner l'ensemble du processus de recrutement. Le recrutement en ligne utilise des sites généralistes institutionnels ou privés [...]* » (Peretti, 2008, p. 168). L'e-recrutement est un phénomène qui se développe depuis plusieurs années notamment avec l'émergence des réseaux sociaux tels que Viadeo, LinkedIn ou encore Facebook. Par ailleurs, en période difficile au niveau économique, les entreprises doivent être toujours réactives et les nouvelles technologies informatiques sont des moyens qui permettent d'aider les entreprises dans leurs recrutements. L'e-recrutement consiste pour l'entreprise à pouvoir publier directement des offres d'emplois. Ces dernières sont diffusées sur le site de l'entreprise seulement en interne afin que les collaborateurs puissent se positionner sur un poste vacant ou bien en interne et en externe sur des sites d'internet.

Néanmoins, il faut rester vigilant quand au e-recrutement, puisque s'il a de nombreux avantages pour les entreprises tels que le faible coût de la diffusion, la mise à jour permanente des offres ou encore de transmettre une image moderne aux jeunes diplômés, le e-recrutement présente aussi des limites. En effet, internet étant accessible à tout le monde, l'entreprise et le service des ressources humaines risquent d'être submerger par un nombre important de candidatures et ainsi passer à côté d'un candidat intéressant par manque de temps pour le traitement de ces candidatures. Si l'entreprise ne dispose pas d'un logiciel qui peut traiter les candidatures, celle-ci risque de perdre un temps important à les analyser (Ozanne, 2010).

2.1.4. Les chasseurs de têtes :

Ce sont des personnes qui travaillent le plus souvent dans des cabinets de recrutement mais peuvent aussi être indépendantes. Elles sont contactées par des entreprises pour trouver le profil rare dont elles ont besoin. Le chasseur de tête a un rôle de conseil envers l'employeur, il va l'accompagner pour élaborer le profil du candidat idéal, il va sélectionner les candidats et enfin il lui présentera une liste restreinte de candidats. Lorsque l'on a recours à un chasseur de tête, c'est en général pour des profils qui vont être stratégiques pour les entreprises puisque cela lui coûte extrêmement cher. Les chasseurs de têtes n'hésitent donc pas à aller débaucher des candidats qui ont déjà fait leurs preuves dans des entreprises concurrentes. Cela pose la question de l'obligation de loyauté en droit commercial. En effet, a-t-on le droit de proposer

un emploi mieux rémunéré à un salarié déjà en poste pour qu'il aille travailler chez un concurrent (Desrumaux-Zagrodnicki, 2011).

2.1.5. Les candidatures spontanées :

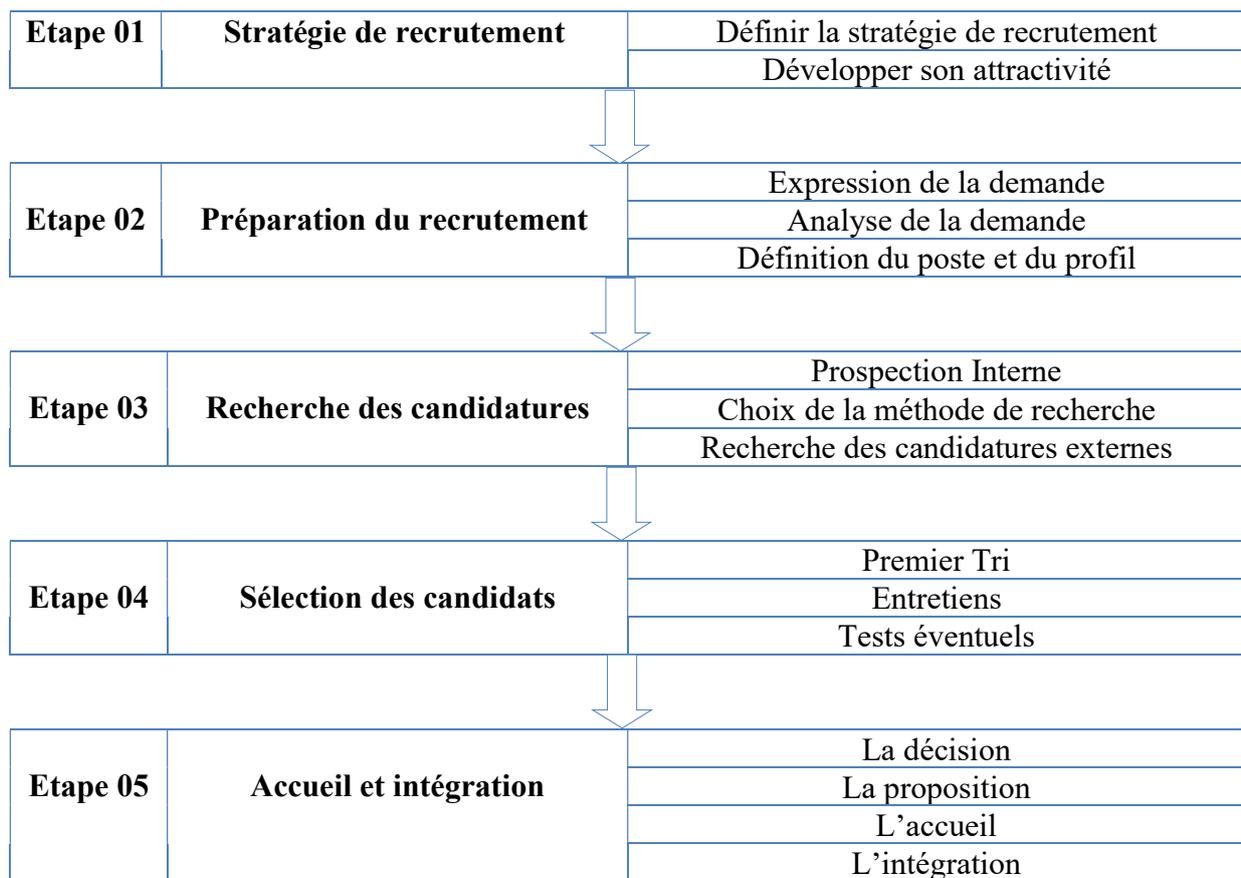
Les entreprises reçoivent de nombreuses candidatures spontanées, celles-ci vont être étudiées selon les besoins du moment de l'entreprise. Afin de pouvoir gérer les nombreuses candidatures reçues, le service RH doit avoir un très bon archivage afin de toujours retrouver les candidats qui correspondraient à un besoin à l'instant T. Avec ces candidatures, le service RH peut se constituer un vivier, c'est grâce à cela qu'il pourra exploiter au mieux ces CV (Peretti, 2008).

3. Le processus de recrutement et ses outils :

Selon Billaudeau, Diot & Trensouez (2012, p. 86) : *« le recrutement est une affaire sérieuse qui a des impacts conséquents sur la santé et la pérennité d'une entreprise. Il peut permettre à une structure de faire face aux évolutions internes et externes de son environnement. »*. Cette citation est intéressante car elle met en exergue à la fois l'importance du recrutement pour l'entreprise et sa véritable portée stratégique engageant l'entreprise sur le long terme et pouvant même mettre en danger sa pérennité. Elle appuie sa réflexion par l'importance de la prise en compte d'un grand nombre de paramètres internes et externes avant de pouvoir prendre la décision de recruter. Tout ce travail est effectué afin de savoir quels sont les gains et quels sont les risques du recrutement pour l'entreprise et c'est pourquoi il est important de suivre un processus bien précis (Billaudeau, Diot, & Trensouez, 2012).

Peretti J-M. propose une approche du processus de recrutement en cinq principales étapes. Celles-ci comportent elles-mêmes des sous-étapes (Peretti, ressources humaines, 2011). L'approche de Peretti peut être exposée comme ceci :

Figure 04 : Processus de recrutement



Source : Peretti J-M. (2011), *Ressources Humaines*, Vuibert, p.211.

Pour chacune de ces étapes, le processus devra être scrupuleusement respecté afin d'éviter tout échec de recrutement à la fin du process. Ce schéma permet à l'entreprise de standardiser sa méthode de recrutement et ainsi permettre un meilleur choix des candidats. L'enjeu du recrutement pour l'entreprise est donc de sélectionner le candidat qui correspond le mieux au poste vacant ainsi qu'à la culture de l'entreprise. Le but est de fidéliser ce candidat afin qu'il apporte une plus-value à l'entreprise (Peretti, ressources humaines, 2011).

Néanmoins, le respect de ce processus ne met pas l'entreprise à l'abri d'un échec dans son recrutement. En effet, il suffit que l'entreprise se soit trompée sur l'une des étapes du processus et tout peut s'effondrer. Par exemple, si le besoin a mal été identifié dès le départ, on recrutera pour un poste qui n'avait pas de besoin immédiat au niveau de la productivité et cela engendrera des coûts supplémentaires pour l'entreprise et peut-être le besoin de recruter à nouveau pour un poste qui en réellement besoin (Cadin, Guerin, & Pigeyre, 2007).

3.1. Le recrutement au cœur des évolutions du marché du travail :

Avant de mettre en place une stratégie de recrutement, il est essentiel d'appréhender l'état et les facteurs d'évolution du marché du travail. Ainsi, l'entreprise pourra préciser sa stratégie en fonction de la population ciblée (liées aux types de formation, aux bassins d'emploi ou à l'âge) (Thévenet, Dejoux, Marbot, & Bender, 2012). Les informations sur le marché du travail sont nécessaires pour les entreprises, mais elles restent trop globales pour devenir des données utilisables. Une démarche efficace consiste à recueillir les tendances sur les marchés et sur les populations dans lesquelles l'entreprise souhaite recruter (cadre, ouvrier, etc.) (Thévenet, Dejoux, Marbot, & Bender, 2012).

Recruter signifie que l'entreprise recourt au marché du travail pour se procurer les compétences dont l'organisation a besoin. L'entreprise émet une offre d'emploi sur le marché du travail et elle espère qu'un demandeur d'emploi détenant les compétences requises réponde favorablement à cette offre. Cela suppose d'abord que ces compétences soient disponibles sur le marché du travail, ensuite que l'information arrive aux candidats potentiels et que l'offre soit suffisamment attirante pour que les individus compétents puissent poser leurs candidatures à l'emploi proposé (Ferrary, 2014). Ce recours aux mécanismes concurrentiels du marché du travail implique de prendre en compte trois éléments :

3.1.1. La disponibilité des ressources humaines sur le marché du travail :

Le recrutement suppose la disponibilité des compétences sur le marché du travail. Lorsque les compétences sont spécifiques à l'entreprise ou lorsque la demande de travail par l'entreprise est supérieure à l'offre de travail des individus, l'entreprise ne peut pas trouver sur le marché du travail les compétences dont elle a besoin. Il y a dans ce cas une déficience du marché du travail. Les conséquences pour l'entreprise d'un manque de ressources humaines peuvent être particulièrement nuisibles. Un enjeu de la politique de recrutement est d'évaluer la disponibilité des compétences sur le marché du travail. C'est un enjeu pour les entreprises mais également pour les pouvoirs publics car cela oriente leur politique de formation, d'immigration et d'aides à l'emploi (Ferrary, 2014).

3.1.2. La signalisation de l'offre d'emploi sur le marché du travail :

Lorsqu'une entreprise émet une offre d'emploi, cette information n'est pas automatiquement et instantanément reçue par tous les acteurs du marché du travail (demandeurs d'emploi, etc.). Ce défaut pose la question de la signalisation de l'offre sur le marché. L'entreprise se doit

d'identifier sur le marché du travail les candidats, ensuite signaler son offre d'emploi par les médias appropriés. L'incertitude porte également sur les caractéristiques des candidats et la nature de leurs compétences (Ferrary, 2014).

Le manque d'information induit une incertitude pour l'entreprise. Dans un premier temps, l'objectif est de définir un profil de compétences qui soit compréhensible par les acteurs du marché du travail, ensuite il convient de signaler l'offre d'emploi sur le marché du travail (annonces, publication sur internet, etc.) pour trouver des candidats et de les sélectionner (entretiens, tests, etc.) et enfin, de contractualiser la relation de travail (rédaction du contrat de travail) (Ferrary, 2014).

3.1.3. L'attractivité de l'entreprise sur le marché du travail :

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont changé les pratiques de recrutement. Elles ont permis de placer le recrutement dans une logique de juste-à-temps : les offres et les demandes de compétences sont pourvues pratiquement en temps réel. Il est possible d'exposer cinq tendances de fond qui caractérisent le marché du recrutement et concernent aussi bien l'entreprise-recruteur que le candidat potentiel :

- Elargir son champ de recherche et de proposition au niveau international et plus uniquement local ;
- être en veille sur des sites afin de repérer les attentes des candidats et les tendances des nouveaux métiers ;
- sélectionner un ou deux réseaux de référence et être actif, plutôt que d'être passif sur une multitude de réseaux ;
- bâtir et enrichir son image sur la toile à partir d'un blog, d'un site réseau, etc. ;
- avoir une démarche marketing en tant que recruteur ou candidat, c'est-à-dire sélectionner la recherche en fonction de groupes et établir une stratégie pour chacun d'eux. Sur cette dernière tendance, il est intéressant de noter que certaines entreprises commencent à transformer le titre de directeur des ressources humaines en directeur du marketing des ressources humaines et à tisser des liens avantager avec des cibles de recrutement (Thévenet, Dejoux, Marbot, & Bender, 2012, p. 117).

3.2. La stratégie de recrutement :

Recruter pour une entreprise est une démarche de gestion qui s'inscrit soit dans une situation d'urgence, soit dans une situation planifiée. Dans ce cas, il s'agit de mettre en place une stratégie de recrutement qui doit correspondre avec celle de l'entreprise. Recruter est également l'occasion de faire passer des messages en interne et en externe. C'est alors un levier de communication très puissant dont les messages évoluent avec les attentes des nouvelles générations et des clients (Ozanne, 2010) (Thévenet, Dejoux, Marbot, & Bender, 2012) (Billaudeau, Diot, & Trenvouez, 2012).

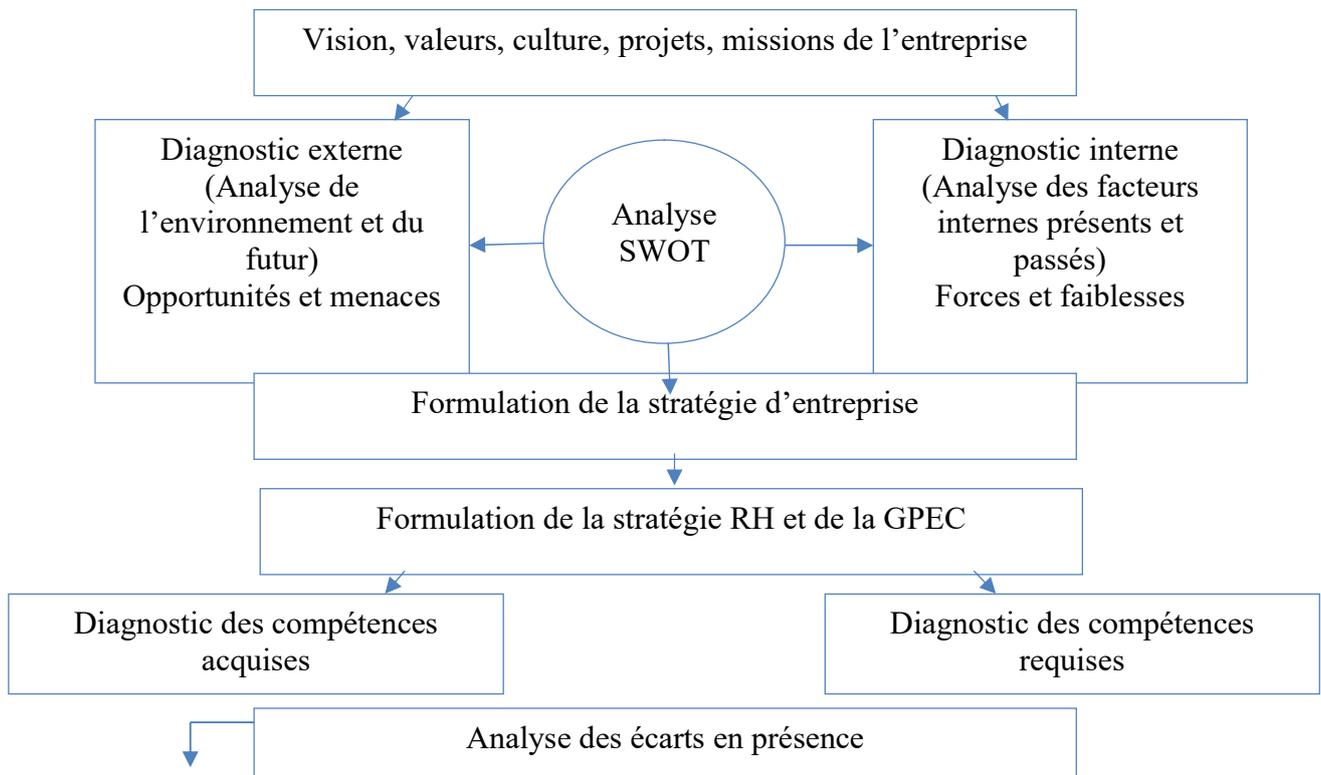
- **Recruter, un acte de gestion stratégique :**

Le recrutement est avant tout un choix stratégique de l'entreprise. C'est la dimension stratégique d'une compétence qui implique son internalisation par le recrutement de salariés. La qualité des recrutements détermine le développement futur de l'entreprise (Ferrary, 2014). L'acte de recrutement peut se réaliser dans deux contextes différents. Il peut être isolé et répondre à un besoin imprévisible de ressources 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).

D'une façon générale, il s'agira de fixer quantitativement et qualitativement des objectifs de recrutement, de planifier des actions de sélection, de recherche et d'intégration, de les contrôler, puis de les évaluer. Au préalable, cette stratégie de recrutement devra intégrer la culture et le projet de l'entreprise. Une phase de diagnostic des ressources humaines en présence est alors nécessaire et se mène en même temps qu'une réflexion sur les besoins prévisionnels des emplois et des compétences (Ferrary, 2014).

Si l'élaboration d'une stratégie ressources humaines semble de plus en plus indispensable, la formulation des stratégies de recrutement reste encore très imprécise et peu structurante, excepté dans quelques grands groupes. La direction générale ne s'implique pas dans la fonction recrutement, pourtant elle est vitale pour l'avenir de l'entreprise. Généralement, le recrutement est délégué à la direction des ressources humaines, qui elle-même se décharge de cette responsabilité sur des services recrutement. Les services recrutement n'ont pas toujours les moyens d'avoir une vision globale de la fonction ou d'orienter réellement la politique de recrutement de l'entreprise (Gavand, 2005).

Figure 05 : La stratégie de recrutement par rapport à la stratégie d'entreprise



Stratégie RH pour réduire les écarts :

Stratégie de recrutement	—————>	Stratégie de recrutement
Stratégie de formation		1. Quantification des besoins
Stratégie de gestion des carrières		2. Processus de recrutement
Stratégie de knowledge management		3. Audit de recrutement
Etc.		

Source : Thévenet M., Dejoux C., Marbot E., Bender A-F. (2012), *fonction RH*, p 286.

3.3. 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 instaurer une harmonisation au sein de l'entreprise. En externe, il permet de partager les messages clés de l'entreprise et participe à l'attractivité de l'entreprise (Thévenet, Dejoux, Marbot, & Bender, 2012).

Le recrutement participe à l'attractivité sociale de l'entreprise qui repose sur les messages institutionnels, les valeurs d'éthique et la prise en compte de l'évolution des attentes des candidats. Les stratégies de recrutement sont observées et analysées par des acteurs qui ne seront pas directement concernés : les concurrents, etc. Les moyens mis en place pour attirer

les candidats, les personnes qui font passer les tests de recrutement et les feedback positifs et négatifs donnés aux candidats font partie des facteurs d'attractivité de l'organisation. Le bouche-à-oreilles est très important, un candidat refoulé gardera une image de l'entreprise qu'il n'hésitera pas à véhiculer (Thévenet, Dejoux, Marbot, & Bender, 2012).

Par ailleurs, le recrutement s'inscrit comme un facteur déterminant d'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) :

3.3.1. L'évolution d'une image employeur :

Une campagne de recrutement permet de communiquer sur l'image métier de l'entreprise. En effet, pour attirer les meilleurs talents, chaque entreprise doit s'appuyer sur son image employeur et son identité culturelle propre. Elle doit utiliser la communication de recrutement comme vecteur d'image, outils de marketing.

3.3.2. Le marketing RH : un mariage stratégique

Le marketing RH n'est applicable que dans un contexte sain en entreprise. Les entreprises doivent donc remettre en question leur politique RH en matière de recrutement et d'intégration de leurs salariés. Pour répondre à ces diverses problématiques, l'application des concepts du Marketing des ressources Humaines (MRH) aussi appelé Marketing Social semble être une solution.

Selon Pitelet (2006) le marketing social représente « *l'art de la cohérence entre toutes les expressions d'une entreprise tant vis-à-vis de ses audiences internes (salariés, management, partenaires sociaux, retraités, actionnaires...) que de ses audiences externes (candidats, grand public monde de l'enseignement, leader d'opinion, médias, politiques, actionnaires...) et ce au nom d'un seul objectif : la performance de l'entreprise.* » (Pitelet, 2006, p. 86) .

De son côté, Liger (2004) définit dans son livre le concept du marketing des ressources humaines comme « *une nouvelle approche de la relation salarié/ entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs présents ou potentiels, comme des clients au sens le plus noble* » (Liger, 2004, p. 10). Il s'agit alors pour lui, d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour :

- ✓ Attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer ;
- ✓ Fidéliser des collaborateurs impliqués

Et, au final, grâce notamment à des innovations sociales et d'organisation, il permettrait le développement d'une relation durable et de plus en plus individualisée avec les collaborateurs, de faire de l'entreprise un employeur attractif et de son nom une véritable marque, associée à de vraies valeurs (Liger, 2004).

- **Concilier l'inconciliable : le marketing des ressources humaines :**

Le contexte démographique et social d'aujourd'hui n'a plus rien à voir avec celui des trente glorieuses ni avec celui des années 80 et 90 car les entreprises sont aujourd'hui confrontées à un problème majeur : la recherche d'attractivité. Plus de 6 millions de seniors devront être remplacés d'ici 2015 dans les entreprises françaises. Dans le secteur des services par exemple, la pénurie de compétences est d'ores et déjà alarmante. Un employeur sur quatre éprouve des difficultés à recruter (Liger, 2004).

- **La communication RH a pris un coup de vieux :**

Retour en 2011 pour voir quels changements se sont opérés depuis : Nous connaissons bien les notions d'image et de réputation. Elles sont également pertinentes quand elles s'appliquent aux entreprises. En effet, depuis la démocratisation des réseaux sociaux, l'entreprise s'est rendu compte qu'une mauvaise image n'était pas uniquement nuisible à son chiffre d'affaires. En effet, une mauvaise image peut la desservir sur le plan du recrutement : à partir du moment où elle a une mauvaise réputation, elle aura du mal à attirer les meilleurs éléments (Liger, 2004).

- **Marque employeur, une stratégie à la mode ou réelle opportunité ?**

Une marque employeur ne se construit pas à la va-vite. Au contraire, c'est un actif à part entière de l'entreprise qui se nourrit de chaque événement découlant des activités de cette dernière. Ainsi, on ne peut parler ni de phénomène de mode (hormis le fait qu'on ait davantage pris conscience de son importance ces dernières années), ni d'opportunité, puisqu'il est impératif de s'en préoccuper. Pitelet (2006) note que « *la marque employeur devient l'âme de l'entreprise* » (Pitelet, 2006, p. 19).

- **L'image employeur :**

Le marketing des Ressources Humaines oblige l'entreprise à repenser son image employeur en fonction des valeurs qu'elle souhaite partager, en communiquant avec ses audiences internes (salariés, manager, partenaires sociaux, retraités, actionnaires etc.) et externes (candidat,

grand public, monde de l'enseignement, leader d'opinion, médias, politiques, actionnaires) (Liger, 2004).

Ainsi on peut dire qu'il y a une forte corrélation entre l'image employeur et l'image globale. Plus l'image globale est forte plus l'attractivité employeur sera élevée. Cette image employeur ne peut donc plus être gérée de manière différente et doit faire l'objet d'une veille constante. En effet, nous ne sommes plus dans une situation de Stop and Go car le « déficit » démographique va perdurer et les cibles sont tout le temps à l'écoute. Il vaut mieux donc avoir une communication continue. Pour que cette communication soit continue il faut une cohérence dans les différents canaux de communication (forum, sites...) avec un message clair et compréhensible. Il faut aussi prendre conscience que les candidats ont aujourd'hui les moyens de communiquer avec au moins une personne liée à l'entreprise soit par les forums de discussions soit les réseaux de connaissances ou encore par la presse. Il faut donc soigner sa communication pour maximiser ses chances (Liger, 2004).

3.4. Préparation du recrutement :

Cette étape consiste à comprendre clairement ce que l'entreprise cherche. L'entreprise doit maîtriser l'envie de réagir lorsqu'un employé lui annonce qu'il quitte. 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 R. , 1996).

3.4.1. L'expression de la demande :

Cette demande peut émaner du responsable d'un service comme d'un membre de la hiérarchie. Cette demande peut avoir plusieurs origines, soit le remplacement d'un départ, congés, mutation, soit la création d'un poste et donc le recrutement est alors la réponse à un besoin spécifique, soit cette demande peut être liée à un accroissement de l'activité. Il est important que cette demande fasse l'objet d'un examen hiérarchique car la personne l'exprimant 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, 2011).

3.4.2. L'analyse :

Après l'expression de la demande, il revient à la personne chargée de ce travail d'effectuer l'analyse. Il effectue le diagnostic d'opportunité. Ce diagnostic a pour but de déterminer s'il n'existe pas d'autres solutions au recrutement. En effet, existe-t-il des solutions alternatives externes qui permettent de répondre à cette demande ? (travail temporaires, stagiaire, etc.) (Peretti, 2011).

Après ce diagnostic, permettant d'analyser la demande, le recruteur prend une décision, qu'elle soit positive ou négative, pour pourvoir le poste lié à l'emploi déterminé. Si la décision est positive, il faut s'interroger sur le contrat qui sera proposé. Effectivement, l'analyse de la demande a permis au recruteur de comprendre la durée du besoin, en termes d'heures hebdomadaires mais également en termes de durée du contrat. C'est pour cela que cette analyse doit être liée à un véritable diagnostic car recruter un CDI n'est pas sans contraintes futures. Si le besoin est temporaire et que l'entreprise recrute un CDI, il est évident que l'analyse du besoin n'a pas été effectuée correctement et cela risque de mettre en danger le fonctionnement de l'entreprise (Peretti, 2011) (Richards R. , 1996).

3.4.3. La définition du poste :

Suite à la détermination des détails liés au contrat, il revient au recruteur d'effectuer la définition du poste à pourvoir. En effet, il est important de bien 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, c'est-à-dire la recherche de candidatures, la sélection et l'entretien, être capable d'effectuer des choix pertinents et objectifs (Richards R. , 1996).

Tout d'abord, il est important pour le recruteur de fixer les exigences en termes de qualifications sur le poste. Suite à l'analyse effectuée de l'emploi auprès de la hiérarchie et de l'organisation du travail au sein de l'entreprise, le recruteur détermine le poste et donc les qualifications inhérentes à celui-ci. Ces qualifications sont nombreuses, elles peuvent être liées au diplôme requis par l'entreprise, au niveau d'expérience requis afin de pouvoir remplir les tâches au sein de l'entreprise. En plus de ces qualifications liées au « savoir-faire » et au « savoir », le recruteur doit fixer les qualités en termes de « savoir-être ». Effectivement, les postes ne sont pas les mêmes et les entreprises non plus, c'est pourquoi, il est important de déterminer les éléments de la personnalité qui sont liées aux contraintes observables et liées au poste, à son environnement et donc, à l'entreprise (Peretti, 2011) (Peretti, 1999).

La seconde partie de ce référentiel de compétence concernera la rémunération du poste. En effet, le recruteur peut établir une fourchette de rémunération qui sera par la suite modulée par les caractéristiques des candidats qui y postulent. Enfin, la troisième partie de ce référentiel a pour but de permettre au recruteur de pouvoir présenter le poste aux candidats. Bien connaître le poste permet de faciliter la recherche de candidatures car il est nécessaire de savoir présenter le poste au public afin d'attirer leur attention sur celui-ci (Peretti, 2011) (Peretti, 1999).

Figure 06 : Canevas d'une définition de poste

Définir le poste à pourvoir
Intitulé du poste/département concerné/titre et nom du manager.
Position dans l'organisation
Organigramme du service et place du titulaire. Liaisons hiérarchiques et fonctionnelles avec les autres services.
Description de l'activité
Missions principales et activités. Partage du temps entre les différentes missions et activités. Objectifs quantitatifs et qualitatifs et moyens alloués.
Comportements de succès
Décrire de manière explicite les comportements de succès dans les missions clés du poste à pourvoir : <ul style="list-style-type: none">- Dans la résolution des problèmes liés aux tâches principales.- Dans le travail d'équipe, l'approche managériale, la relation à deux.- Dans la coordination d'activités, la vente d'idées, la quête d'informations.
Difficultés du poste
Décrire les situations particulières ou délicates auxquelles le titulaire va se trouver confronté du fait de la nature du poste. On peut les aborder à partir des difficultés rencontrées par les prédécesseurs. Le recruteur recherchera les difficultés que le candidat pourra rencontrer dans les situations énoncées : <ul style="list-style-type: none">- Situations liées à la conduite habituelle des missions.- Situations liées aux caractéristiques du manager, des collègues ou des collaborateurs.- Situations liées à l'environnement externe (technique, commercial, économique, social).- Situations liées à des contraintes spécifiques du poste (déplacements, sédentarité, absences).- Situations liées aux politiques de l'entreprise (information, gestion, management,

embauche).
Autorité et responsabilités
Encadrement éventuel d'un effectif. Type de décision pouvant être prise sans en référer à ses responsables hiérarchiques. Types d'actions pour lesquelles la personne sera tenue responsable. Importance du budget à gérer. Contrôle de l'action.
Conditions de travail
Lieu de travail, importance des déplacements. Autres contraintes externes : horaires, conditions de travail... Variables psychologiques : style d'autorité des supérieurs, relations syndicats/entreprise...
Conditions d'engagement
Rémunération proposée : salaire, primes, intéressement... Formation initiale, tutorat en phase d'intégration...
Avenir
Possibilités de promotion. Possibilités de formation.

Source : Cohen-Haegel A. (2010), *toute la fonction RH*, p. 112.

3.4.4. Définition du profil :

A partir du profil du poste, il convient de définir les compétences obligatoires pour occuper le poste, spécialement en distinguant les compétences indispensables. Six catégories de compétences peuvent être identifiées (Ferrary, 2014) :

Les savoirs : il s'agit des connaissances techniques et des expertises nécessaires pour occuper le poste de travail (connaissance d'un langage informatique, d'un savoir médical, etc.).

Le savoir-faire : il correspond à la mobilisation des connaissances adaptées à des situations spécifiques du poste de travail (utilisation adaptée de règles de droit ou de normes comptables, etc.).

Le savoir-évoluer : il s'agit de la capacité d'apprentissage et de changement d'activité lié au poste. Ce dernier peut induire une certaine flexibilité, et à moyen terme, s'inscrire dans un parcours de mobilité.

Le savoir-être : il correspond aux attitudes et aux comportements nécessaires dans le poste (politesse, créativité, etc.) et qui relèvent de la personnalité du titulaire.

Le savoir managérial : il s'agit de la capacité à manager des équipes, à faire adhérer des groupes de travail à un projet et à organiser la coordination des collaborateurs.

Le savoir-relationnel : il s'agit du réseau détenu par le candidat, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, qui est nécessaire pour occuper un poste. Certains réseaux internes au sein des différentes entités de l'entreprise peuvent être nécessaires pour être performant.

La définition précise d'un profil de compétences pour un poste donné vise à éviter trois risques (Ferrary, 2014) :

- **Le risque de surqualification du profil de compétences pour le poste** qui peut empêcher de trouver sur le marché du travail des personnes ayant un profil adapté. Une surqualification peut aussi conduire au recrutement de salariés à des niveaux de rémunération trop élevés au regard du poste. La distinction entre les compétences indispensables et les autres doivent permettre d'éviter cet écueil.
- **Le risque de surqualification du salarié par rapport au poste occupé** qui peut engendrer un fort taux de turnover. Ainsi, certaines entreprises profitent des périodes de chômage important pour recruter des profils surqualifiés qui en temps normal ne viendraient pas travailler pour eux au niveau de rémunération proposé. Du point de vue de l'entreprise, cela peut sembler être une décision rationnelle pour recruter des salariés compétents. A moyen terme, le recrutement de salariés surqualifiés, mais peu motivés, risque d'entraîner des taux de démissions importants en période de reprise économique.
- **Le risque de sous-qualification du profil de compétences du poste** qui amène à recruter des salariés sous-qualifiés. Cette sous-qualification peut être liée à une

volonté de réaliser des économies salariales en recrutant des salariés moins qualifiés. Il peut également s'agir de raisons moins financières.

Figure 07 : Canevas d'une définition de profil

Formation initiale et continue
Niveau d'études.
Diplômes.
Formations complémentaires.
Expériences professionnelles
Nature et durée des expériences
Compétences
Compétences spécifiques liées au métier.
Compétences transversales.
Compétences collectives.
Caractéristiques spécifiques
Disponibilité.
Mobilité géographique.

Source : Cohen-Haegel A. (2010), *toute la fonction RH*, p. 119.

3.5. La recherche des candidatures :

Lors de la recherche des candidatures, une attention particulière est portée aux ressources internes. De nombreuses entreprises font le choix, pour des raisons économiques, d'offrir en priorité les postes vacants aux salariés de l'entreprise. Si ces postes ne sont pas pourvus dans un délai donné (qui varie entre quinze jours et deux mois), ils alimentent ensuite les offres internet (Cohen-Haegel, 2010).

Lethielleux (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* » (Lethielleux, 2014, p. 65). Cette opération est importante car si recruter quelqu'un signifie effectuer une recherche à l'extérieur de l'entreprise, il est important de noter que le recours à une solution interne peut également répondre aux besoins de l'entreprise. De plus, ce recours permet aux salariés, membres de l'organisation, de ressentir leur implication au sein de la structure. Ils sont considérés et peuvent donc continuer leur carrière professionnelle en évoluant en termes de fonctions ou de compétences (Lethielleux, 2014).

3.5.1. La prospection interne :

Pour Peretti (2011), la prospection interne repose sur :

- L'existence d'une information sur les postes à pourvoir (affichages, intranet, journaux d'entreprise) ;
- la recherche à partir des fichiers existants (entretiens annuels informatisés, cartographie des compétences d'un service, etc.) ;
- l'optimisation des plans de carrière en proposant aux collaborateurs les postes vers lesquels ils peuvent évoluer.

Dans le cadre de la prospection interne, le recruteur pourra s'aider de fichiers existants afin de faciliter son appel d'offre. Le recruteur peut également s'appuyer sur les plans de carrière des salariés afin de pouvoir leur proposer directement le poste à pourvoir plutôt que de poursuivre le processus dans son intégralité. Cependant, d'après Peretti J-M., il est important de comprendre que le recrutement en interne présente des limites. En effet, des biais liés à des performances passées, positives ou négatives, peuvent amener le recruteur à favoriser la promotion ou la mobilité du salarié dans un souci de se « débarrasser » de celui-ci. De plus, la promotion interne peut amener la carrière du salarié à aboutir à un niveau d'incompétence (principe de Peter) car le salarié est promu, non pas par ses capacités réelles sur le nouveau poste mais sur ses capacités sur son poste précédent (Peretti, 2011).

3.5.2. Choix de la méthode de recherche :

C'est un véritable choix dans la méthode de recherche que doit effectuer le recruteur car elle va déterminer la suite des événements. C'est alors le deuxième cas du questionnement sur l'externalisation du recrutement qui se pose pour le recruteur et donc, l'entreprise. En effet,

après avoir défini le poste et effectué une première recherche en interne, l'entreprise peut se tourner vers les trois grandes possibilités qui s'offrent à elle :

- Elle peut mener elle-même la recherche. Ce cas arrive principalement dans le cadre de postes bien connus où l'entreprise dispose à la fois d'expérience mais également de moyens, pour son service de recrutement, en termes de moyens financiers mais également vis-à-vis des candidatures spontanées qui existent déjà ;
- elle peut avoir recours aux cabinets de recrutement et agences d'emplois qui pourront utiliser leur expertise dans des profils plus spécifiques ;
- elle peut également avoir recours aux chasseurs de têtes si le poste nécessite une véritable connaissance d'un ensemble de variables qui lui sont liées ou si la recherche

3.5.3. Recherche des candidatures externes :

Après avoir déterminé la méthode de recherche, le recruteur peut débiter. Nous avons pu observer comment pouvait se dérouler la recherche de profils en interne avec la prospection interne (Peretti, 2011), facilitée par un ensemble d'outils mis à disposition du service recrutement, nous allons maintenant nous intéresser à la recherche de candidatures externes.

La recherche de candidature, plus souvent appelée *sourcing*, est un processus visant à identifier les candidats correspondants aux profils recherchés par l'entreprise (Cohen-Haegel, 2010). Ce *sourcing* peut être effectué de plusieurs façons et les outils utilisés restent assez similaires selon l'étude du cabinet Julhiet (Billaudeau, Diot, & Trensouez, 2012). La majorité des entreprises, effectuant le recrutement par elle-même, utilise des outils similaires, ce sont les « *jobboards* » ou plus souvent appelé « *site emploi* ». Ceux-ci sont connus pour être de véritables CVthèque. Ces *jobboards* permettent de diffuser une offre d'emploi et de récolter des candidatures. Cependant, internet n'est pas la seule source de candidatures et les recruteurs approuvent également les dépôts de candidatures, candidatures spontanées gardées par l'entreprise mais également de sites qui proposent des dossiers complets de candidats correspondants aux critères qu'ils recherchent (Peretti, 2011).

Consciente du fait que chaque recrutement est un investissement, l'entreprise souhaite pouvoir attirer, choisir et retenir les meilleurs. Les pratiques de recherche évoluent. L'entreprise peut également avoir recours à d'autres solutions afin de diffuser son besoin auprès du marché de l'emploi. Elle peut avoir recours aux annonces-presse, aux partenariats mis en place avec des grandes écoles ou universités, les petites annonces et les candidatures

spontanées. Elles peuvent également utiliser le site internet de l'entreprise, utiliser les foires d'emploi ou autres (Thévenet, Dejoux, Marbot, & Bender, 2012) (Peretti, 2011).

3.5.3.1. Les candidatures spontanées :

Les candidatures spontanées sont très nombreuses dans les grandes entreprises, surtout chez celles qui ont une bonne image. L'abondance des candidatures spontanées est d'ailleurs utilisée comme une mesure de l'image dans certains publics. Les entreprises participent à des forums dans les établissements d'enseignement pour attirer les meilleurs éléments (Peretti, 2011).

3.5.3.2. Les petites annonces :

L'entreprise a toujours eu une préférence pour la presse en tant que média pour toucher rapidement les personnes susceptibles d'être intéressées par son offre d'emploi. Généralement, une annonce de presse correspond un poste à pourvoir. Cependant il n'en est pas toujours ainsi. L'entreprise peut avoir d'autres buts (valoriser l'image de l'entreprise). Quatre points doivent être mentionnés dans l'annonce (Peretti, 2011) :

- L'entreprise : secteur, taille, lieu, objectifs (même si le nom de l'entreprise est conservé secret) ;
- le poste : intitulé, objectifs, évolution possible ;
- le profil recherché : formation, expérience, âge minimum ;
- les avantages : rémunération, formation, autres avantages.

Le coût de l'annonce est assez élevé. Les entreprises qui ont une bonne image de marque indiquent leur nom en clair, sauf quand elles veulent éviter que la concurrence soit alertée. Pour ces mêmes raisons, des entreprises, qui n'ont pas une grande notoriété, préfèrent ne pas révéler leur identité. Il en résulte une majorité d'annonces anonymes ou qui sont passées sous le nom d'une agence de publicité ou d'un cabinet de recrutement. L'objectif d'une annonce est d'obtenir un nombre suffisant de bonnes candidatures pour effectuer une sélection. Pour cela, il faut s'assigner quatre objectifs : être vu, être lu, être compris et être incitatif (Peretti, 2011).

- Etre vu :

Le choix du support se fait par rapport à la classification de ses lecteurs et son lien avec les candidats recherchés. Cette information permet de calculer le coût pour atteindre un candidat

potentiel. Le meilleur rapport qualité/prix aidera à choisir entre la presse spécialisée, la presse nationale ou la presse quotidienne régionale.

- **Etre lu :**

Une fois le support choisi, il faut avoir à l'esprit que l'annonce sera en concurrence avec plusieurs annonces. Cette concurrence s'exprimera en terme d'espace, de présentation, de composition, mais également en terme d'image de marque d'entreprise, d'intérêt pour le poste, de salaire, etc.

- **Etre compris :**

L'annonce doit être honnête, informative et attractive. L'information doit porter sur l'entreprise, le poste et le profil du candidat recherché. Elle doit être claire et suffisamment complète pour fournir tous les éléments qu'un candidat doit posséder avant de poser sa candidature. Il faut éviter les fausses promesses, les allusions, les exagérations. Il faut surtout rechercher l'adéquation candidat/profil recherché.

- **Etre incitatif :**

Un candidat a vu et lu l'annonce. Il l'a comprise et s'est informé. Il doit agir, qui veut dire envoyer un CV. Il ne le fera que s'il sent une forte motivation vis-à-vis de la proposition ou de certains éléments. Il faut donc se démarquer des autres annonces, offrir un plus aux candidats, ce plus pouvant être actuel ou futur.

3.5.3.3. Les foires d'emploi (Job Conventions) :

Importées des Etats-Unis, c'est une véritable foire à l'embauche où se réunissent des dizaines de sociétés et plusieurs milliers de candidats dans un même lieu. C'est un moyen de recrutement reconnu et efficace. Il s'agit de réunir des entreprises non concurrentes, ayant des besoins identiques en recrutement et des jeunes diplômés présélectionnés (Peretti, 2011).

Les foires d'emploi offrent des avantages pour les jeunes diplômés et pour les entreprises. Les candidats font connaissance avec plusieurs entreprises, dans des secteurs d'activité différents. A partir d'une information rapide et comparative, ils effectuent un choix multiple et immédiat entre les entreprises participantes. Après quoi les candidats rencontrent directement un interlocuteur responsable. L'un des intérêts des foires d'emploi réside dans la rapidité de la

réponse : possibilité d'engagement immédiat ou entretiens ultérieurs plus approfondis (Peretti, 2011).

Les entreprises se forcent à une communication plus dynamique, les entreprises doivent être plus séduisantes que les autres pour attirer le plus de candidats possible. Elles rencontrent les candidats les plus motivés, qui ont fait l'effort de venir. Enfin, elles ont une estimation immédiate de leur image face aux candidats. Les foires d'emploi permettent aux entreprises de revoir leur manière de communiquer, d'approfondir leurs relations publiques, de s'interroger sur leur culture d'entreprise (Peretti, 2011).

3.5.3.4. L'approche directe :

Petit à petit, l'approche directe remplace la classique petite annonce concernant les postes haut niveau. Les nouvelles possibilités obligent à une internationalisation croissante, à une spécialisation accrue, à un début d'industrialisation des méthodes de recrutement : les cabinets d'approche directe. Le marché a beau s'élargir, la concurrence demeure sévère et les méthodes employées pour trouver, puis attirer les meilleurs, ne sont pas toujours des plus classiques (Peretti, 2011).

3.5.3.5. Les autres approches :

La recherche de candidatures externes s'alimente également à des sources :

- Les agences de l'emploi : chargée principalement de recueillir et de mettre en relation l'offre et la demande de travail ;
- le parrainage : le recrutement éventuel trouve son origine dans l'utilisation de relations des salariés de l'entreprise. Il s'agit d'offrir la possibilité de faire participer tout membre de l'entreprise au processus de recrutement en lui demandant de susciter des candidatures dans ses relations personnelles. Cette pratique donne souvent lieu au versement d'une prime de parrainage qui peut être financière ou prendre la forme d'un avantage (Peretti, 2011).

Deux autres moyens méritent l'attention, ce sont les relations de proximité et l'e-recrutement. Les relations de proximités comprennent les personnes avec qui un lien fort (familial ou amical) ou faible (membres d'un même club de sport) existe. Ces relations peuvent permettre d'activer un réseau professionnel et faciliter le sourcing de certains profils (Billaudeau, Diot, & Trenvouez, 2012).

3.6. La sélection des candidats :

Nous avons pu observer que la recherche de candidatures externes au travers de la publication d'offre, sur de nombreux médias, et l'utilisation de plusieurs outils permettent d'obtenir des candidats pouvant répondre au besoin de l'entreprise. Viens après l'étape de la sélection des candidats (Cohen-Haegel, 2010).

3.6.1. Premier tri :

Cette sélection commence par un premier tri sur les candidatures reçues. En effet, il faut effectuer une première étude de l'adéquation des caractéristiques visibles sur les documents du postulant et les caractéristiques retenues lors de la définition du poste, c'est-à-dire des qualifications en termes de formation scolaire mais également l'expérience lors du parcours professionnel (Peretti, 2011).

Peretti, s'appuyant sur une étude de Lichau indiquant que des distinctions sont effectuées sur la lettre de motivation. Certains critères font que les candidatures sont rejetées directement comme le fait que la lettre ne soit pas signée (49% de rejet total), photocopiee (35% de rejet total) ou tâchée / sale (80% de rejet total) (Lichau, 1986).

Il est donc observable qu'un grand nombre de candidatures disparaissent si le recruteur ne respecte pas le principe de non-discrimination et si celui-ci effectue des distinctions drastiques sur les lettres de motivations reçues. Suite à ce premier tri, deux choix peuvent s'opérer si le candidat passe la première étape. Selon le niveau de qualification du poste, soit le candidat est convoqué à un entretien, soit un questionnaire sur la personnalité du candidat peut être envoyé. Ce questionnaire a pour but d'approfondir la connaissance que l'employeur peut avoir sur le postulant et permet d'effectuer un second tri basé sur des critères plus précis. Cependant, il ne faut pas poser des questions à caractère personnel, celles-ci doivent toujours être orientées sur l'aspect professionnel. Si le candidat ne correspond pas au poste, il faut prévenir les candidats éliminés par le biais d'une lettre négative ou d'un e-mail (Peretti, 2011).

3.6.2. Entretiens :

Nous arrivons ainsi au stade du processus de recrutement qui permet de véritablement faire connaissance avec le candidat afin de déterminer s'il correspond bien au besoin émis par l'entreprise. Cette partie du processus est l'entretien. « *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. » (Lethielleux, 2014, p. 69).

Cet entretien dispose d'un double objectif. En effet, il sert à informer le candidat sur l'entreprise ainsi que le poste à pourvoir mais il permet également de s'informer afin de déterminer si oui, ou non, le candidat dispose du profil adéquat et qu'il mérite donc d'être choisi (Lethielleux, 2014). Dans le but de réussir cet entretien, des conditions sont indispensables. En effet, afin de ne pas aboutir sur un entretien où aucune des deux parties n'ait obtenu d'informations sur l'autre, il faut s'appuyer sur un schéma d'entretien permettant de les recueillir de façon pertinente et contrôlable. Peretti (2011) propose l'utilisation d'un plan d'entretien en trois phases (Peretti, 2011).

Ces trois phases sont l'accueil du candidat, la recherche d'information et la présentation du poste au candidat. L'accueil du candidat peut paraître inutile mais il 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, 2011). La deuxième étape est la recherche d'informations. Verne E. propose une typologie des entretiens suivant la technique employée (Verne, 2000).

En effet, il indique trois principales techniques d'entretiens disposant chacun d'un but précis. Il distingue tout d'abord l'entretien directif, proche d'un interrogatoire de police où le recruteur ne laisse presque aucune latitude au postulant en lui posant des questions en saccades. Cette recherche d'information se base principalement sur le « quoi ». Ensuite, Verne indique la présence de l'entretien non-directif où le candidat choisi le déroulement par lui-même. En lui laissant la parole, le candidat peut davantage s'exprimer. Ce type d'entretien correspond au pourquoi. Enfin, Verne propose une troisième typologie, l'entretien semi-directif. Grâce à cette technique d'entretien, le candidat et le recruteur construisent ensemble le contenu de l'entretien. Le candidat peut s'exprimer, certes moins naturellement que dans l'entretien non-directif mais ses propos peuvent rester plus cadrés. Verne indique que ce type d'entretien cherche à observer le comment (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, 2011).

La structure d'un entretien est la suivante (Cohen-Haegel, 2010) :

- Accueillir, se présenter et présenter la structure de l'entretien ;
- présenter l'entreprise et le poste ;
- faire une enquête complète sur le candidat : formation du candidat, expérience professionnelle, mises en situation à réaliser au cours de l'entretien (mises en situation orales présentées sous forme de mini-cas à résoudre) ;
- rechercher les compétences transversales et stratégiques ;
- rechercher les motivations pour l'emploi futur et les motivations qui ont conduit le candidat à choisir ou à quitter ses différents employeurs ;
- répondre aux questions et présenter l'entreprise et le poste ;
- conclure.

Tableau 01 : Qu'est-ce qu'un bon entretien pour le recruter et le candidat ?

Pour le recruteur	Pour le candidat
<ul style="list-style-type: none"> - Bien préparer en amont la définition du poste et du profil ; - Avoir en tête les compétences clés du poste tout le long de l'entretien ; - Recueillir de bonnes informations ; - Trouver le candidat motivé ; - Ne pas passer à côté des éléments importants ; - Trouver des liens avec le poste et la culture d'entreprise ; - Ecoute active en lien avec un objectif bien précis ; - Avoir vérifié que le candidat possède les compétences clés. 	<ul style="list-style-type: none"> - A été bien accueilli ; - A été mis à l'aise ; - A pu s'exprimer ; - N'a pas été mis en difficulté ; - A eu des informations sur le poste et l'entreprise ; - A trouvé claires les règles du jeu pour l'entretien et pour la suite de l'entretien.

Source : Cohen-Haegel A. (2010), *toute la fonction RH*, p. 127.

3.6.3. Tests éventuels :

En plus des entretiens, le recruteur dispose d'un autre outil lui permettant d'effectuer sa sélection et d'aboutir à une décision. Il peut avoir recours aux tests. En effet, le recours au test permet également de vérifier de façon objective les points faibles des candidats mais

également d'observer les aptitudes de ceux-ci. Ces tests permettent donc 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 l'emploi proposé par l'entreprise. De plus, l'utilisation de ces tests permet d'effectuer rapidement une approche des comportements et motivations du candidat ce qui permet de diminuer le temps donné aux étapes de sélection (Duhamel, Roi, & Roudaut, 2011). Peretti J-M. établi une classification de ces tests en trois catégories, les tests d'aptitudes physique ou mentales, les tests de personnalité et les tests de situations (Peretti, 2011).

Chacune de ces catégories correspond à un type de test spécifique. La première catégorie permet de mesurer le plus précisément possible la capacité du candidat à remplir efficacement les tâches qu'il pourrait accomplir au sein de l'entreprise. Pour cela, le recruteur peut avoir recours à des tests comme le D2000 ou « test des dominos » qui permet de déterminer le niveau d'intelligence générale non verbale du postulant, le test R2000 qui permet de déterminer la flexibilité du raisonnement ou encore le DAT (Tests Différentiels d'Aptitudes) qui combine plusieurs types d'aptitudes (Myers, 2014) (Thévenet, Dejoux, Marbot, & Bender, 2012).

La seconde catégorie correspond aux tests liés à la personnalité du candidat. Il est possible de citer le test SOSIE ou PAPI. Le but de ces tests est d'appréhender la personnalité du candidat et de tenter de savoir s'il sera possible d'assurer une bonne intégration au sein de l'entreprise, que ce soit avec les collègues de travail ou au travers de l'acquisition de la culture de l'entreprise (Myers, 2014) (Thévenet, Dejoux, Marbot, & Bender, 2012).

La troisième catégorie de test est liée aux tests de situations. Le postulant est testé dans un environnement qui pourrait être le sien s'il venait à être embauché par l'entreprise. Ici sont testés les savoir-faire et savoir-être du candidat. Grâce aux assessement centers, les recrutements par simulations, les jeux de rôles, les recruteurs peuvent s'affranchir des limites de diplômes et d'expérience et de voir comment le candidat agit dans l'environnement de l'entreprise. Cela permet au recruteur de voir au-delà des certifications et de valider l'acquisition de capacités de travail (Myers, 2014) (Thévenet, Dejoux, Marbot, & Bender, 2012).

Il faut cependant faire attention à l'utilisation de ces tests car ils restent sujets à interprétation. En effet, des tests de personnalité ou d'aptitudes ne peuvent être pris pour argent comptant et nécessite une appropriation de l'outil par le recruteur afin de pouvoir l'utiliser à bon escient

(Duhamel, Roi, & Roudaut, 2011). De plus, la démocratisation de leur utilisation fait qu'il est désormais possible de truquer les résultats dans le sens où le candidat ne répondra pas forcément honnêtement aux questions posées afin de mieux correspondre à l'employé type. Par le biais d'ouvrages permettant aux candidats de s'appropriier les tests, leur fonctionnement et donc, les résultats escomptés et comment les obtenir, les tests perdent toutes leur crédibilité. C'est pourquoi les tests de mise en situation et de simulation sont désormais à plébiscité car ils reflètent plus une réalité qu'il est donc possible d'apprécier et utiliser dans le processus de sélection (Sekiou, Blondin, Fabi, & al., 2001) (Duhamel, Roi, & Roudaut, 2011).

3.7. 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, d'arrêter un choix et présenter les candidats retenus au responsable hiérarchique demandeur.

3.7.1. La décision :

Cette décision, 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 ou candidat), compte tenu des conditions environnementales* » (Sekiou, Blondin, Fabi, & al., 2001, p. 267). Ce choix doit être l'aboutissement d'un processus où les critères objectifs surpassent sur la subjectivité et donc, ne doit pas faire apparaître l'utilisation de critères discriminatoires. Cette sélection est extrêmement importance car elle sanctionne le déroulement de l'ensemble de la procédure. Celle-ci ne peut se faire efficacement si le travail préalable concernant la stratégie de recrutement et la recherche de candidats a été effectué scrupuleusement et que les outils utilisés, entretiens ou tests aient été pertinents concernant le poste à pourvoir (Sekiou, Blondin, Fabi, & al., 2001) (Thévenet, Dejoux, Marbot, & Bender, 2012).

Cependant, même si le recruteur essaye d'être le plus objectif possible, la décision, conjointe avec un responsable de service et un directeur de site dans le cadre d'un système à trois entretiens, peut faire intervenir des biais. Les responsables opérationnels peuvent être enclins à chercher une performance à court terme et donc, arrêter leur choix sur un candidat parmi les candidats présents pour des postes similaires au sein de l'organisation. Ce biais apparaît parce que les responsables ont une perception non stratégique du recrutement (Richards R. , 1996).

Effectivement, si le candidat reflète ce qui est présent dans l'entreprise, celui-ci ne nécessitera pas un temps d'adaptation et d'intégration important. Il sera capable d'être opérant de suite et ne nécessitera pas d'implication importante de la part de son supérieur. Cette réflexion peut être logique dans le cadre de recrutement pour des contrats courts mais peut nuire dans le cadre des contrats longs (Peretti, 2011). En effet, Peretti (2011) appuie cet argument par un commentaire « *le choix de la diversité est dans la durée très rentable. L'énergie et le temps dépensés pour intégrer un profil différent font évoluer l'organisation. C'est un vecteur de changement. Une équipe diversifiée est plus créative, innovante, agile et permet une meilleure réaction aux changements. Intégrer quelqu'un de différent est un investissement rentable dans la durée.* » (Peretti, 2011, pp. 222-223). C'est donc une étape nécessitant une véritable prise de conscience de la part du recruteur car il faut déterminer ou du moins essayer, l'évolution future de l'entreprise et de ses besoins.

3.7.2. La proposition :

Après avoir choisi le candidat, il faut désormais 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* » (Stimec, 2011, p. 10). Dans le cadre de la sélection, si le recruteur a pu faire son choix sur un profil, le candidat doit déterminer s'il souhaite ou non, valider cette décision en intégrant l'organisation. Cette négociation suppose l'existence d'un dialogue, d'un problème à résoudre, des termes du contrat et d'une volonté commune à aboutir à un accord acceptable par les deux parties (Stimec, 2011).

Chacune des deux parties peut utiliser des leviers dans cette optique et il est important de noter que si le poste à pourvoir est un poste hautement qualifié, comme les postes d'encadrement ou ceux nécessitant un savoir-faire important, les leviers seront plus du côté du candidat que de l'entreprise. Dans le cas contraire, pour un poste peu qualifié, l'entreprise aura une position plus forte due à une plus grande abondance de profils qui peuvent correspondre. En d'autres termes, plus un poste a une importance stratégique, moins le recruteur dispose de liberté dans la négociation. Cela fait suite à la stratégie de recrutement déterminée au préalable, l'employeur se doit d'être attractif et si cette attractivité a pu être démontrée par les candidatures reçues, elle doit l'être également avec les candidats retenus (Stimec, 2011) (De Falco, 2011).

3.7.3. L'accueil et l'intégration :

Après cette négociation, une proposition définitive peut être effectuée auprès du candidat. Cette proposition, qui prend régulièrement la forme d'une « lettre de proposition » doit donc être signée et validée par le candidat. La signature du document vaut alors engagement auprès de l'entreprise. Lorsque le salarié est engagé auprès de l'entreprise, il intervient une étape nécessaire qui permettra de déterminer si la collaboration entre les deux acteurs se fera de manière efficace, c'est-à-dire, l'accueil et l'intégration de celui-ci. Au contraire de la majorité du processus de recrutement où le chargé de recrutement est presque l'unique intervenant, l'accueil et l'intégration fait intervenir des membres de l'entreprise (Peretti, 2011) (De Falco, 2011).

Lors de l'accueil des nouveaux salariés, de nombreuses entreprises ont recours à des procédures spécifiques. Bien qu'à la base effectuée de manière non formelle, les entreprises ont de plus en plus recours à un programme d'accueil et d'intégration. En effet, ces entreprises, conjointement à leur service ressources humaines développent de plus en plus des livrets d'accueil. Ces livrets, remis à chaque nouvel arrivant visent à présenter l'entreprise avec plus de détails que lors de l'entretien. Ce livret, véritable première étape de l'intégration d'un nouveau salarié, dispose de plusieurs objectifs (Renou, 2015). En effet, il a pour rôle d'être une véritable boîte à outils à laquelle le nouveau salarié peut se référer pour tenter de répondre à ses interrogations. Il est de plus en plus courant d'y intégrer un grand nombre d'informations pratiques comme les lieux importants (restaurant d'entreprise, parking) avec leur fonctionnement. De plus ce livret peut comprendre des informations liées au règlement intérieur, à la convention collective, aux horaires de travail, etc. (Renou, 2015).

Le but de ce livret est de tenter de créer un sentiment positif pour le nouvel arrivant. Il faut que celui-ci soit à l'aise afin que son adaptation soit effectuée plus simplement. En plus de ce livret, l'entreprise peut avoir recours au tuteur. Ce tuteur a pour but de suivre et de conseiller le nouvel arrivant tout au long de sa période d'adaptation. Ce recours est également intéressant car il crée un véritable rapport humain et facilite l'intégration au sein de la structure au travers des interactions sociales. Ce tuteur, qui peut être un chef d'équipe ou un salarié du même service, a pour objectif de faciliter l'intégration du nouvel employé et également de lui apprendre les spécificités du travail au sein de l'organisation. En effet, même si de nombreuses entreprises disposent d'une même réserve de métiers, ceux-ci divergent selon le fonctionnement propre à chaque société. C'est pourquoi il est important de favoriser

cette intégration au travers de ces moyens (Renou, 2015) (Billaudeau, Diot, & Trenvoux, 2012).

La liste des outils n'est pas exhaustive et les spécificités de chaque service RH feront que cette intégration soit effectuée plus ou moins correctement. Peretti (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.* » (Peretti, 2011, p. 232). Il appuie cette réflexion en établissant un récapitulatif des pratiques utilisées lors de l'intégration des nouveaux salariés (Peretti, 2011).

Les actions à entreprendre par le manager (Cohen-Haegel, 2010) :

- Accueillir personnellement le nouvel employé le jour de son arrivée ;
- préparer une lettre de bienvenue lui indiquant en détail les personnes à rencontrer et les sujets à examiner avec chacun, les documents à étudier en priorité, les formations et réunions à planifier, les premières missions à effectuer, les rencontres pendant la période d'essai ;
- accompagner le nouvel employé, si nécessaire en déléguant certaines activités à un tuteur, et procéder à des points réguliers ;
- effectuer un point formel après un mois, trois mois, six mois en utilisant la grille des compétences métier, transversales et stratégiques ;
- lui donner des signes de reconnaissances sur son travail ;
- lui confier des missions qui correspondent à ce qui a été annoncé lors du recrutement ;
- accepter que la jeune recrue manque de maturité et qu'elle exprime ses exigences, parfois avec un esprit critique ;
- inscrire le nouvel employé dans les séminaires d'intégration où il aura confirmation des valeurs, politique de l'entreprise et politique RH (mobilité/carrière/formation).

Il est important de comprendre les motivations du manager et du nouvel employé lors de la période d'essai et pendant la période d'intégration. Le manager cherche à savoir si le candidat (Peretti, 2011) :

- ✓ Est compétent sur le plan technique ;
- ✓ est apte à travailler en équipe et à bien communiquer ;
- ✓ s'adapte aux particularités du milieu et aux valeurs de l'entreprise ;
- ✓ est créatif, enthousiaste ;
- ✓ est d'accord avec les objectifs de l'entreprise.

Le nouvel employé, quant à lui, vérifie que (Peretti, ressources humaines, 2011) :

- ✓ Les valeurs présentées lors des entretiens d'embauche sont conformes aux pratiques rencontrées ;
- ✓ les possibilités d'évolution sont existantes ;
- ✓ ce qu'il fait est important et il a un rôle à jouer que les autres reconnaissent ;
- ✓ le contenu du travail et l'importance des responsabilités sont conformes aux missions qu'on lui a vendues lors du recrutement ;
- ✓ les possibilités d'utiliser les compétences acquises en formation initiale sont réellement présentes ;
- ✓ l'autonomie et la liberté d'organiser son travail, la possibilité d'exprimer sa créativité et de personnaliser son action sont au rendez-vous.

Plusieurs types de différences doivent être pris en compte lors d'une intégration (Ferrary, 2014) :

- Une différence de niveau de qualification :

L'intégration d'un diplômé de l'enseignement supérieur dans un milieu d'autodidactes peut être une source de conflits. Il peut également s'agir des difficultés à intégrer un diplômé d'une formation en gestion dans un milieu d'ingénieurs ou inversement.

- Une différence d'âge :

Les nombreux départs à la retraite que connaissent certaines entreprises les amènent à recruter des salariés de générations plus jeunes qui n'ont pas nécessairement les mêmes attentes ni les mêmes exigences à l'égard du travail que leurs aînés.

- Une différence de sexe :

Recruter une femme dans un environnement masculin (une trader sur une salle des marchés, une informaticienne dans une société de service informatique) ou inversement recruter un homme dans un environnement féminin peut s'accompagner de difficultés d'intégration.

- Une différence de nationalité :

L'internationalisation croissante des entreprises et la globalisation du marché du travail conduisent les organisations à recruter des salariés de différentes nationalités. Cette politique de diversité permet à l'entreprise de recruter des personnes ayant une connaissance du marché du pays dont ils sont originaires et d'accéder à de nouvelles sources de ressources humaines. Cependant, les différences culturelles entre les pays peuvent être source de conflits entre les salariés. C'est de la compétence de la DRH de gérer ces tensions issues de la diversité.

4. Les limites d'un processus de recrutement :

Le recruteur peut éviter de nombreuses erreurs au cours d'un processus de recrutement (Guerrero, 2004). En voici quelques unes (Tableau 02).

Tableau 02 : Les erreurs au cours d'un processus de recrutement

Erreur	Description	Risque
La surcote du poste	Recruter des individus surqualifiés qui seront adaptables dans un premier temps...	... mais qu'il faudra promouvoir rapidement au risque d'obtenir une démotivation.
Le clonage	Recruter toujours le même profil (même poste, même formation) ou privilégier des filières.	La diversité des profils est une richesse qu'il faut envisager dès le recrutement.
L'effet de halo	Focalisation sur certains éléments thématiques (diplômes, expérience professionnelle antérieure...) au détriment d'autres.	Ecarter un candidat pour une seule raison sans avoir envisagé l'ensemble de ses qualités et compétences.
L'effet de projection	Projeter sur le candidat ses propres qualités ou défauts.	Etre en situation de clonage.
L'effet de Hawthorne (ou l'effet placebo)	Construction ponctuelle par le candidat d'une image positive lors du recrutement ou, à l'inverse, mauvaise présentation de son potentiel pour cause de stress.	Ne pas détecter l'ensemble de la personnalité du candidat.
L'effet de désirabilité sociale	Les réponses des candidats sont orientées suivant une norme de référence.	Le recruteur peut ne pas savoir éviter cette situation en posant des questions de recoupement déstabilisantes.
L'effet d'attente	Avoir des a priori positifs ou négatifs sur le candidat parce qu'il est recommandé ou qu'il a réussi ses premiers tests de sélection.	Etre influencé par les premières impressions et non chercher à les confirmer.
L'erreur d'attribution	Attribuer succès ou échecs à des raisons personnelles ou des causes externes.	Excuser ou accuser le candidat pour des causes externes qu'il ne maîtrise pas.
L'effet Barnum	Accepter comme valide une description floue ou non augmentée.	Argument non fiable.

Source : Cohen-Haegel A. (2010), *toute la fonction RH*, Dunod, p. 305.

5. Comment les entreprises gèrent-elle un échec de recrutement ?

Il existe beaucoup de recruteurs mais il y a tant de manières de recruter. Les recruteurs peuvent avoir des formations diverses et variées allant de la formation commerciale ou en droit en passant par la psychologie ou encore la gestion. Ainsi, ils ne sont pas bien formés aux techniques de recrutement et cela peut engendrer des échecs de recrutement (Billaudeau, Diot, & Trenvouez, 2012).

Lorsque le manager va déceler une erreur dans le recrutement de son collaborateur, il va se poser la question des performances du salarié. Avoir été considéré comme compétent et performant dans son ancien poste permet-il de l'être aussi à son nouveau poste ? Cette problématique est posée dans le principe de Peter : dans une hiérarchie, tout employé a la disposition à s'élever à son niveau d'incompétence. Cela signifie que toute personne va occuper un jour un poste dont il ne sera pas capable d'en prendre les responsabilités. Ce principe montre les limites d'une personne à occuper un poste avec des responsabilités. Effectivement, une personne peut être très performante à son poste actuel mais lors d'une promotion cette même personne sera inapte de gérer ses nouvelles responsabilités et c'est à ce moment là qu'elle aura atteint son niveau d'incompétence. Lorsqu'une erreur est remarquée, il est indispensable de la corriger afin que la situation ne s'aggrave pas. Toutefois, il est très difficile pour un recruteur de reconnaître qu'il a commis une erreur sur un recrutement (Billaudeau, Diot, & Trenvouez, 2012).

Pour éviter ce genre d'erreur, les entreprises vont partager les rôles : « *le supérieur hiérarchique, le tuteur éventuel, et le comité, qui confirmeront la pertinence de l'identification, ne sont pas impliqués dans les étapes précédentes.* » (Peretti, 2006, p. 107). En effet, cela peut permettre de ne pas commettre d'erreur puisque les décisionnaires seront objectifs et n'auront pas vu le candidat lors de l'entretien. Le candidat pourra être évalué par une mise en situation et si une erreur de recrutement était avérée, la situation pourra être corrigée puisque le supérieur hiérarchique ne sera pas responsable de cette erreur et reconnaîtra le bienfondé d'une correction (Peretti, 2011).

6. L'audit de recrutement :

L'importance des modes de recrutement et des outils associés nécessite la réalisation d'un audit du processus de recrutement pour mesurer les actions les plus rentables. L'instauration

d'indicateurs d'efficacité permet de compléter cette démarche en surveillant la valeur ajoutée des actions mises en œuvre (Peretti, 2011) (Thévenet, Dejoux, Marbot, & Bender, 2012).

– **L'audit de recrutement : pour mesurer l'efficacité du processus de recrutement :**

L'analyse complète d'un processus de recrutement se formalise souvent par un audit. Nous pouvons situer les missions en trois niveaux : audit de conformité, audit d'efficacité, audit stratégique (Thévenet, Dejoux, Marbot, & Bender, 2012) (Peretti, 2011).

- **L'audit de conformité :** Il s'agit de vérifier si les règles légales et conventionnelles, nous citons la notification des vacances d'emploi, et les procédures internes, tout chef d'établissement est tenu de notifier toute place vacante de son entreprise, sont respectées. L'auditeur est souvent amené à vérifier l'existence de procédures internes de recrutement, leur diffusion aux décideurs concernés et leur application effective.
- **L'audit d'efficacité ou d'efficience :** La mission de l'auditeur est de faire une analyse de la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs, qui ont été atteints et de comprendre les raisons des éventuels écarts. Les écarts observés sont étudiés et des actions correctives peuvent être proposées.
- **L'audit stratégique :** Il concerne le processus de recrutement. L'objectif de cet audit est de vérifier la cohérence entre la stratégie générale de l'entreprise et sa stratégie de recrutement.

L'analyse globale peut être complétée par une démarche analytique qui passera par l'audit des coûts liés au recrutement. Le coût d'un recrutement se définit en coûts directs (frais facturés et engagés pour la recherche, la sélection, les logiciels de traitement des CV, les cabinets de recrutement, les coûts liés à la parution d'une annonce, les frais de voyage des candidats et recruteurs...) et indirects (le temps des personnes qui interviennent dans les différentes étapes du processus de recrutement, les frais administratifs, les coûts du service ressources humaines et des autres services fonctionnels) (Thévenet, Dejoux, Marbot, & Bender, 2012).

Nous ajoutons à ces coûts, les coûts d'intégration du candidat qui comprennent les frais liés à sa période d'intégration, à sa formation, à son temps d'adaptation dans le poste avant de devenir autonome et rentable (Thévenet, Dejoux, Marbot, & Bender, 2012). Selon Peretti J-M., les entreprises ont pour coutume d'observer le ratio (coûts d'adaptation/coûts de recrutement) par catégorie de personnel (cadres, agents de maîtrise et ouvriers) (Peretti, 2011).

7. Indicateurs de performance du processus de recrutement :

Le recours à des tableaux de bord, composés d'indicateurs d'efficacité, constitue une pratique d'évaluation en continue des performances du processus de recrutement. Nous proposons de rappeler une liste classique inachevée des principaux ratios retenues par les entreprises (Thévenet, Dejoux, Marbot, & Bender, 2012) :

➤ La diffusion de l'offre :

- ✓ Coûts de diffusion d'une annonce / nombre de candidats sélectionnés ;
- ✓ Nombre de parution d'annonces / nombre de candidats potentiellement intéressants à court ou moyen terme.

➤ La sélection des candidats :

- ✓ Nombre de personnes reçues / nombre total de candidatures ;
- ✓ Nombre de candidats correspondant exactement au profil / nombre de candidats reçus.

➤ L'intégration et la formation du candidat :

- ✓ Coûts liés au départ de candidats / nombre de candidats restant dans l'entreprise ;
- ✓ Coûts engagés pour intégrer et former un collaborateur / temps nécessaire pour que le collaborateur devienne autonome et efficace.

➤ La recherche de candidats à moyen et long terme :

- ✓ Coûts indirects (forum, sponsoring, rémunération de stage...) investis dans une école cible / nombre de candidats de cette école qui postulent dans l'entreprise ;
- ✓ Coûts directs liés à l'entretien d'un vivier de compétences / nombre de candidats intégrés.

➤ La performance d'un recrutement :

- ✓ Le nombre ou le pourcentage qui refusent une proposition d'emploi ;
- ✓ Les performances au travail au cours des premières années, par comparaison au pronostic émis à la fin du recrutement ;

- ✓ Le nombre de départs en période d'essai ;
- ✓ Le nombre de départs au cours des deux premières années.

Aujourd'hui, les entreprises ne peuvent plus envisager de recruter de la même façon qu'il y a cinq ans, les pratiques du recrutement ont été bouleversées par les nouvelles technologies. Les entreprises doivent tenir compte des nouvelles technologies et d'un certain nombre de facteurs d'évolution tels que : le recours à la notion de compétence dans la définition des profils de poste, les caractéristiques de l'évolution du marché du travail, l'e-recrutement associé aux nouveaux outils, l'avancée de la loi sur les discriminations et l'attention grandissante des candidats envers l'engagement de l'entreprise dans une politique de développement durable qui met l'accent sur l'image citoyenne et humaine de l'entreprise (Thévenet, Dejoux, Marbot, & Bender, 2012).

8. Le recrutement en Algérie :

8.1. L'organisation du travail :

Dans les entreprises enquêtées, la fonction de la gestion des ressources humaines est assumée par le chargé du personnel, qui a suivi préalablement une formation de ressource humaine. Il s'occupe principalement du processus d'analyse des emplois, de l'intégration et de l'évaluation du personnel, de leur formation et du choix de leur contrat de travail, en cas de déclaration des nouvelles recrues auprès de la caisse nationale d'assurance et de sécurité (CNAS).

Pour les entreprises de notre échantillon, les gestionnaires fixent les objectifs à atteindre, à cet effet, ils prévoient des méthodes et des procédures pour y parvenir. De leur côté, les chefs de structure (commercial, technique...) planifient le travail à faire et suivent leur mise en application par leur subordonnés. Pour décrire le travail et les missions à faire, les entreprises ont besoin d'élaborer une fiche de poste. Néanmoins, en Algérie les fiches de poste sont soit absentes ou bien incomplètes et les pratiques de recrutement en souffrent (Khat, 2013).

8.2. La planification des ressources humaines :

Tous les dirigeants interviewés semblent ignorer l'aspect opérationnel de cette activité. Néanmoins, après que nous ayons expliqué les définitions et le contexte d'utilisation des activités de la planification des ressources humaines, certains gérants nous expliquent, que la

planification des ressources humaines concerne la gestion des embauches et des départs de personnel et leur affectation dans les équipes de travail.

Il est à noter que le collectif au sein d'une entreprise est réparti comme suit :

- Les permanents (qui travaillent de façon régulière) ;
- les temporaires (qui se trouvent dans l'entreprise pour des périodes déterminées).

Les gérants effectuent un inventaire formel, pour les sociétés qui possèdent un registre de mouvement du personnel, de la main d'œuvre. Il porte aussi sur les qualifications du personnel pour les besoins des sociétés.

Outre l'utilisation de l'inventaire de personnel comme outil de planification, certains gestionnaires utilisent le taux de roulement du personnel. Ce dernier sert à établir une prévision à très court terme. Toutefois, la prévision et l'utilisation de ces outils ne repose pas sur des aspects scientifiques, mais principalement sur le jugement intuitif des gestionnaires (dirigeant et/ou chef de structure).

8.3. Les politiques d'emploi en Algérie :

Nous distinguons trois grandes phases dans les politiques de l'emploi en Algérie.

La première phase « socialiste », les jeunes diplômés de tous niveaux sont embauchés dans le secteur public et l'administration dont le revenu est tiré des hydrocarbures. Cela permettait la croissance sans contraintes. Toutefois, le pays entrera dans une nouvelle phase, avec la baisse des prix des hydrocarbures en 1986 (Mebtoul, 2011), qui est l'émergence d'un secteur privé, et l'apparition de la Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC) en 1994, et en 1996, de l'Agence de Développement Social (ADS) et de l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ). La CNAC est chargée de l'indemnisation des salariés ayant perdu leur emploi pour raison économique et leur offre la possibilité de bénéficier de prêts avantageux en vue de leur permettre de créer leur propre entreprise.

L'ADS a pour mission de rechercher, acquérir et recueillir toutes les aides financières, dons, legs ou libéralités de toutes sortes, qu'ils soient de caractère national ou étranger, international ou multilatéral, nécessaires à l'accomplissement de son objet social. Et l'ANSEJ s'adresse aux jeunes en voie d'insertion sur le marché du travail. En quelques années, le secteur privé à représenter plus de 2/3 de l'emploi (Bouyacoub, 2006).

Dans la troisième phase actuelle, nous rencontrons l'émergence des Dispositifs d'Aide à l'Insertion Professionnelle gérés par l'Agence nationale de l'Emploi (ANEM), qui ont été mis en place en 2008, ainsi que l'Agence Nationale de Gestion du Microcrédit (ANGEM) qui vient compléter le dispositif de l'ADS en 2005.

8.4. L'aide à la création d'entreprise :

Il existe deux programmes d'aide à la création d'entreprises qui s'adressent aux chômeurs : le premier est destiné aux jeunes à la recherche de leur premier emploi, le second aux chômeurs plus âgés ayant déjà travaillé. Le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale présente généralement les résultats : il présente le nombre de projets et le nombre d'emplois créés depuis le début de chaque programme. De ce fait, il est difficile de savoir combien de ces activités survivent au fil des années à cause de l'absence d'évaluation officielle de ces programmes, et ils ne permettent pas de savoir quel en a été le réel impact sur l'emploi et le chômage.

8.5. Le soutien à l'emploi des jeunes et l'ANSEJ :

L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ) a été mise en place en 1996. Les modalités d'attribution de ses aides ont évolué au cours de ses 20 années d'existence. Elle s'adresse aujourd'hui aux jeunes âgés de 19 à 40 ans, chômeurs. L'ANSEJ leur accepte un prêt non rémunéré (sans intérêt) et un avantage sur les taux d'intérêt bancaire (de 60% à 95% selon le secteur d'activité et la zone géographique) pour un crédit qui ne peut excéder 70% du coût total du projet. Sur la période 2000-2015, plus de 165.000 projets ont été financés.

8.6. Le soutien à l'emploi des chômeurs et la CNAC :

La Caisse Nationale d'Assurance-Chômage vient compléter le dispositif de l'ANSEJ permet aux chômeurs âgés de 30 à 50 ans de créer leur propre entreprise ou de procéder à l'extension de leur propre entreprise depuis 2004. Tout comme l'ANSEJ, elle leur accepte un prêt non rémunéré (sans intérêt) et un avantage sur les taux d'intérêt bancaire (de 50% à 90% selon le secteur d'activité et la zone géographique) pour un crédit qui ne peut excéder 70% du coût total du projet. Depuis sa mise en place, ce programme a permis de financer plus de 41.000 projets.

8.7. Le soutien aux activités rémunératrices et l'ANGEM :

L'Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit diffère de l'ANSEJ et de la CNAC. Il est sous la tutelle du Ministère de la Solidarité Nationale. Il favorise l'auto-emploi et les petits métiers en appuyant le développement d'activités rémunératrices à domicile. Le micro-crédit permet au bénéficiaire d'acquérir un petit équipement (du type machine à coudre) et des matières premières (tissu) pour travailler dans son domicile, pour revendre le produit et racheter des matières premières et poursuivre progressivement l'activité et la source de revenu.

8.8. L'aide à la création d'emplois :

Le principal dispositif d'aide à la création d'emplois salariés est constitué par trois types de contrats (à durée déterminée) du DAIP destinés aux jeunes en primo-insertion sur le marché du travail.

8.8.1. Le soutien à la création d'emplois salariés et les dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP) :

L'un des axes du Plan d'Action pour la Promotion de l'Emploi et la Lutte contre le Chômage adopté en avril 2008 est le Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle, qui est géré par l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM). Il comporte trois types de contrats : les Contrats d'Insertion des Diplômés (CID) destinés aux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, les Contrats d'Insertion Professionnelle (CIP) qui s'adressent aux jeunes qualifiés de l'enseignement secondaire et les Contrats de Formation-Insertion (CFI) qui s'adressent aux jeunes sans qualification. Ces contrats se renouvellent une fois par an lorsque l'employeur est une administration, mais non renouvelable lorsque l'employeur appartient au secteur économique (public ou privé). En cas de recrutement par l'employeur à l'issue de la période initiale, l'Etat peut continuer à contribuer à la rémunération du jeune – dans le cadre d'un Contrat de Travail Aidé (CTA) – pendant 3 ans pour les CID, 2 ans pour les CIP et un an pour les CFI. Les contrats DAIP ont connu un très fort développement en 2011 où leur nombre a presque triplé.

8.8.2. Le soutien au volume d'emploi et le filet social :

Le filet social est sous la tutelle du Ministère de la Solidarité Nationale et mis en œuvre par l'Agence de Développement Social (ADS). Il est composé de deux instruments : l'Allocation

Forfaitaire de Solidarité (AFS), qui est destinée aux personnes sans revenu, inaptées au travail et non couvertes par d'autres programmes d'assistance sociale, et l'Indemnité pour Activité d'Intérêt Général (I.A.I.G), qui est attribuée aux membres de familles sans revenu, qui participent à des activités d'intérêt général.

8.9. Le marché du travail en Algérie :

Parmi les organismes qui interviennent dans la collecte et le traitement des données liées à l'emploi en Algérie, nous citons : l'ANEM (l'Agence Nationale de l'Emploi), l'ONS (l'Office National des Statistiques), l'INT (l'Institut National du Travail)...

8.10. Les données de l'agence nationale de l'emploi :

Selon (Hammouda, 2012), l'ANEM renforce mensuellement les données relatives au marché du travail et les publie trimestriellement. Celles-ci concernent essentiellement :

- ✓ La demande d'emploi reçue ;
- ✓ l'offre d'emploi reçue ;
- ✓ les placements effectués ;
- ✓ la demande d'emploi non satisfaite ;
- ✓ l'offre d'emploi non satisfaite ;
- ✓ les ruptures de contrat.

Le travail de l'ANEM consiste à comptabiliser les demandes et les offres d'emploi qu'elles reçoivent. Elle est un intermédiaire entre les offreurs et les demandeurs d'emploi.

Selon une enquête dans la revue Perspectives économiques en Afrique : Algérie 2012, sur l'emploi auprès des ménages, l'accès à un poste passe dans 40.6% des cas, par des relations personnelles ou familiales, 15.7% par concours ou examen et 14.2% par contact de l'employeur. Seulement 09.1% des postes sont pourvus par le biais d'une réponse à une annonce, 07.1% par le biais de l'ANEM et 03.8% par les établissements de formation.

8.11. Environnement informationnel de l'ANEM :

L'ANEM subit des contraintes d'un environnement informationnel qui est inorganisé (Boulaïbal, 2008). En 2005, selon l'ONS, 36% des demandeurs d'emploi s'adressaient à l'ANEM, dans leur recherche d'emploi, 53% se présentaient directement à l'entreprise et 75%

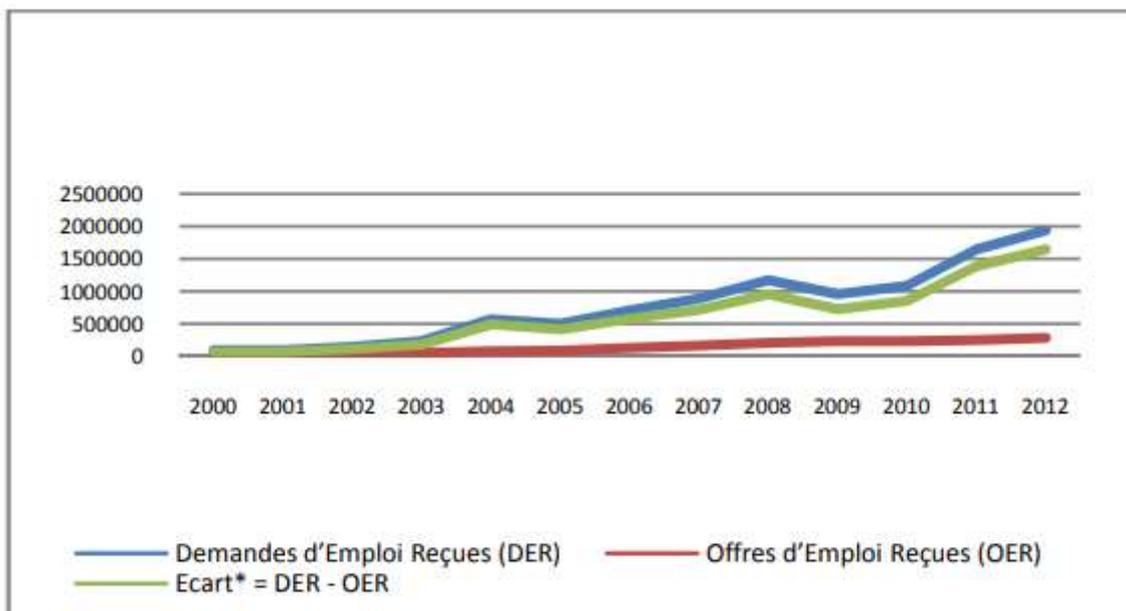
avaient recours à des relations personnelles (ONS, 2011, p. 7). Le programme de réhabilitation de l'ANEM a porté sur (MAEP, 2012, p. 238) :

- La rénovation et la densification du réseau de structures locales qui est passé de 150 agences en 2006 à 222 à la fin 2010 et atteindre 240 en 2014 ;
- le recrutement en 2010 de 1812 cadres et agents. Ceci a permis de faire évoluer les effectifs de 805 cadres et agents en 2005 à 3557 cadres et agents à fin 2010.

8.12. Evolution de la demande et de l'offre d'emploi :

En se basant sur les données de l'ANEM, nous allons étudier l'évolution de la demande et de l'offre d'emploi :

Figure 08 : Evolution de la demande et offre d'emploi selon l'ANEM, sur la période 2000-2012



Source : ANEM

Nous remarquons qu'au cours des 2000 beaucoup de demandes et d'offres d'emploi reçues ont augmenté :

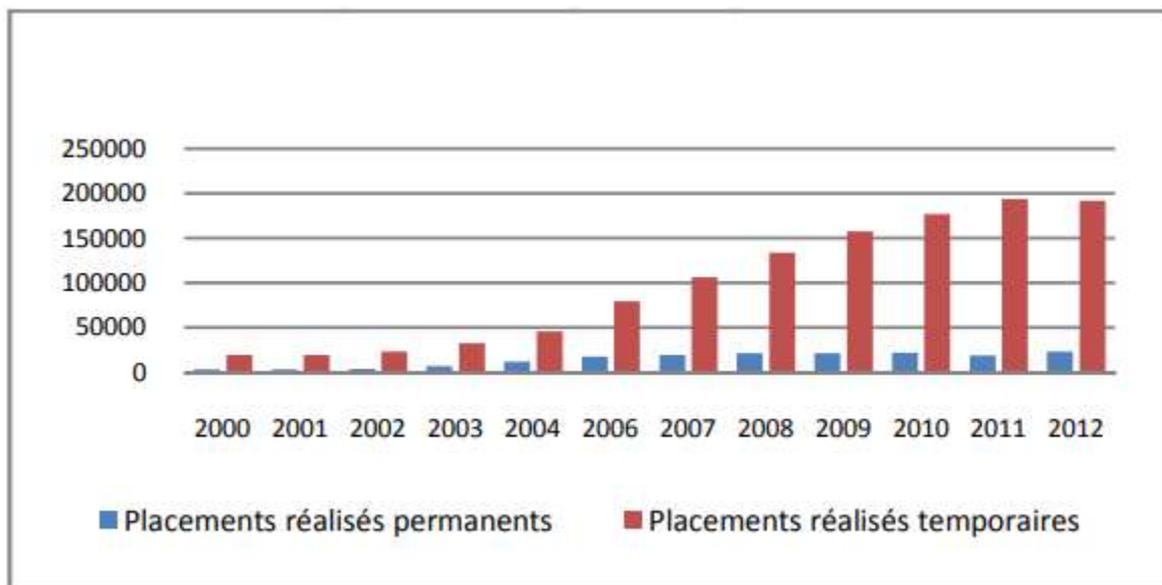
- Pour la demande d'emploi, le nombre de demandes d'emploi reçues était, en 2000, de 101520, et devient 1939377 en 2012 ;
- pour l'offre d'emploi, le nombre d'offres d'emploi reçues, était, en 2000, de 24533, pour 2012.

Nous remarquons que l'écart entre la demande de l'emploi reçue et l'offre d'emploi reçue est positif, quelque soit l'année de la période 2000-2012.

8.13. Nature des placements réalisés par l'ANEM :

En se basant sur les données de l'ANEM, la figure 09 présente la nature des placements réalisés.

Figure 09 : Nature des placements réalisés par l'ANEM



Source : ANEM

Nous remarquons que la plupart des placements réalisés par l'ANEM sont des emplois temporaires. Nous constatons que :

- L'offre d'emploi représente 24.2% de la demande d'emploi, en 2000 et 14.9%, en 2012, soit une perte de 09.3% points de pourcentage ;
- les placements permanents par rapport à la demande d'emploi reçue sont en baisse, en 2000, ils représentaient 03% des demandes reçues, et seulement 01.2%, en 2012 ;
- les placements permanents par rapport à l'offre d'emploi reçue ont diminué, en 2000, ils représentaient 12.3% des offres d'emploi reçues et 07.9% en 2012 ;
- les placements temporaires par rapport à la demande reçue sont décroissants, en 2000, ils représentaient 18.9% des demandes reçues et 09.9% en 2012 ;
- les placements temporaires par rapport à l'offre d'emploi reçue sont en baisse, en 2000, ils représentaient 78.3% des offres reçues et 66.2% en 2012.

Nous remarquons que le pourcentage des placements réalisés permanents est faible. La plus part des placements réalisés par l'ANEM sont des placements temporaires.

9. Analyse et description des emplois :

A l'exception des entreprises certifiées, aucune entreprise n'utilise les descriptions de tâches pour la majorité des postes, sauf pour quelques postes de travail, où une description sommaire est apportée. Par contre, la majorité des gestionnaires interrogés expliquent avec précision la répartition des tâches entre le personnel dans les différents services de l'entreprise.

9.1. La gestion de l'emploi :

9.1.1. Le recrutement :

Au début, les dirigeants et les chargés du personnel recrutent eux-mêmes les salariés de leur entreprise. Ce noyau de salariés va former ce qu'on appelle, le noyau dur de l'entreprise. Ils sont recrutés par le propriétaire directement par plusieurs voies, parfois, par sélection des candidats, parfois il utilise son réseau de connaissance (familial ou professionnel). Mais ils favorisent le recrutement interne. Par ailleurs, le nombre d'embauche se limite au carnet de commande et au plan de charge de l'entreprise et en cas d'éventuel embauche, le prétendant travaille au début sous période d'essai.

9.1.2. Sélection de personnel :

Les chefs du personnel utilisent différents moyens pour la sélection de leur personnel. D'un côté, lors de notre enquête nous avons assisté à des entretiens d'embauche, où, nous avons remarqués que la sélection de personnel est souvent intuitive et repose sur le bon sens de l'intervieweur, elle n'est donc pas formalisée.

D'un autre côté, certains chefs du personnel utilisent la période d'essai comme moyen pour sélectionner les travailleurs. Cet essai est généralement entre 06 mois et une année. Durant cet essai, le responsable vérifie le niveau minimal d'expérience du salarié. Ensuite il remplit une fiche de notation. En l'absence de guide d'entretiens, par exemple ou de fiches de notation, les responsables utilisent un support où ils notent leurs différentes remarques.

9.1.3. La période de l'intégration :

La plupart des gestionnaires nous mentionnent qu'ils pratiquent une certaine forme de parrainage auprès des nouvelles recrues, soit par un ancien, soit par leur chef hiérarchique. Le

premier contact de la nouvelle recrue s'effectue par une rencontre formelle avec le supérieur hiérarchique et les autres travailleurs.

L'entreprise algérienne se trouve aujourd'hui confrontée à un problème de qualification de la main d'œuvre et de la disponibilité des compétences pouvant exercer dans des domaines précis qui nécessitent une technicité et un niveau de management répondant aux exigences de la gestion moderne, surtout avec la présence en nombre important de firmes internationales.

Les chefs du personnel interrogés précisent qu'il y a une sous qualification des jeunes se présentant au recrutement. Ces résultats appuient les résultats antérieurs de (Khiat, 2009) dans sa thèse, En effet, le système éducatif ne dote pas les jeunes d'aujourd'hui de compétences nécessaires. « *Aujourd'hui, c'est plutôt la sous-qualification qui inquiète, les gens sont-ils suffisamment armés pour la société du savoir ?* » (Hartog, 1995, p. 37).

Le problème c'est celui de l'inadéquation entre la formation suivie à l'université ou dans les instituts spécialisés et le monde du travail (entreprises économiques et organismes administratifs ou financiers). Le système d'enseignement en langue arabe tel que assuré jusque-là dans les filières économiques et financières, ne milite pas en faveur d'une insertion aisée des diplômés dans le marché du travail et ne leur permet pas de s'adapter facilement au contexte du management actuel des entreprises algériennes.

Au niveau de l'entreprise privée, on utilise en général les compétences des travailleurs retraités issus de l'entreprise publique par la formule de contrats de travail à durée déterminée au lieu et place des jeunes universitaires (Moussaoui, 2011)

L'insuffisance en matière de compétences s'explique également par la fuite des cadres vers l'étranger et aussi par le fait que le jeune diplômé de l'université n'arrive pas à cibler au préalable son domaine de formation en fonction de ses prédispositions naturelles et de son intérêt professionnel.

La notion de compétences ou de talents tient maintenant une grande place dans le discours quotidien des managers. Ils sont convaincus que les enjeux de la fonction ressource humaine consistent à mettre à la disposition de l'entreprise de la compétence et des talents pour permettre à celle-ci de faire face à la concurrence et bien sûr assurer sa pérennité.

10. Les imperfections de la conception d'une annonce sur les médias algériens :

Pour recruter, l'entreprise doit émettre une annonce d'emploi. Elle doit donner toutes les informations concernant le poste à pourvoir pour être transparente et respectueuse des demandeurs d'emploi (Khiat, 2013). Khiat (2013) a examiné une offre d'emploi dans les presses algériennes et les résultats sont représentés dans le tableau suivant :

Tableau 03 : Eléments nécessaire à l'élaboration d'une fiche de poste

	Eléments existants	Eléments manquants
Présentation de l'entreprise		
Nature d'entreprise	+	
Secteur d'activité	+	
Nom		x
Localisation	+	
Le profil de la fonction		
Définition de fonction	+	
Description de poste		x
Les outils techniques		x
Mission de poste	+	
Les tâches quotidiennes		x
Nombre de poste	+	
Avantage		x
Le profil du candidat		
Diplôme	+	
Expérience professionnelle	+	
Formation		x
Maîtrise d'outils	+	
Les compétences professionnelles	+	
Caractéristiques du poste		
Type de contrat		x
La position de poste		x
Les responsabilités		x
Les connaissances techniques particulières		x
La rémunération		x
Le lieu	+	
Les horaires		x
La date		x
Somme	11	13

Source : Khat A. (2013), de l'incompréhension de la perception du poste à pourvoir à la nécessité de l'audit social, 15^{ème} université de printemps de l'audit social, p.278.

Nous remarquons que plus de 50% des éléments nécessaires à l'information sur le poste sont manquants. Les informations portent particulièrement sur la présentation de l'entreprise et le profil du candidat (Khiat, 2013). Ce manque d'information va entraîner des retombées aléatoires. En effet, les entreprises seront débordées par le nombre de CV. Dans ce cas là, il faut intégrer les éléments nécessaires à aux annonces de postes vacants pour éviter le débordement de CV (Khiat, 2013).

11. L'e-recrutement :

Depuis quelques années, le recrutement progresse très rapidement grâce aux évolutions technologiques et aux changements des usages. Les entreprises utilisaient des méthodes telles que le bouche à oreille ou encore la publication d'annonces dans divers journaux. Mais les méthodes de recrutement ont évolué avec l'arrivée d'internet et des nouvelles technologies. Elles se sont diversifiées et l'e-recrutement a fait son apparition (Belkadi, Boulenouar, & Khiat, 2016). Aujourd'hui, il suffit d'un clic pour trouver un travail. En Algérie, l'e-recrutement connaît une montée croissante. De plus en plus de postulants et de recruteurs passent par internet pour trouver ou déposer des annonces.

Internet a pris une place importante dans le processus de recrutement. Désormais, la plupart des offres sont diffusées sur internet. Effectivement, selon Bessy et Marshal (2006), les entreprises recourent à internet quand il s'agit généralement de postes qualifiés et les CDI (Bessy & Marchal, 2006). Nous pouvons définir l'e-recrutement comme l'utilisation des nouvelles technologies dans le but d'attirer, sélectionner et gérer le processus de recrutement (Parry & Tyson, 2009). Besson et Digout (2012) définissent l'e-recrutement comme : « *l'ensemble des outils et techniques électroniques, en ligne ou non, qui contribuent aux étapes du processus de recrutement interne ou externe de l'entreprise* » (Besson & Digout, 2012, p. 19). L'e-recrutement offre la possibilité d'un usage professionnel. Les avantages de cette approche sont la qualité des informations, la quantité de CV présente et la forte réactivité de la part des membres approchés (Travers, 2013).

Désormais, les Algériens ne se contentent plus du journal, du bouche-à-oreille ou de l'ANEM pour trouver un emploi, mais ils se connectent. Une grande partie du recrutement se fait par internet maintenant. Depuis 2011, le recrutement sur internet a continué à progresser d'une manière exponentielle. Les méthodes de recrutement ont été bouleversées avec l'apparition des nouvelles technologies. Le nombre de candidatures envoyé et les opportunités d'emploi

diffusées ont augmenté. Généralement, ce sont les secteurs commercial-vente, industrie-ingénierie ou transport qui postent le plus d'annonces.

Le taux de pénétration d'internet en Algérie reste loin de celui des pays occidentaux, le marché de l'e-recrutement s'impose d'année en année. Les entreprises utilisent de plus en plus l'e-recrutement pour pouvoir avoir accès à plus de CV pour repérer les candidats compétents. Depuis 2012, 66% des annonces d'emploi enregistrées ont été diffusées sur internet, contre 34% sur la presse écrite selon le site emploi.com, leader du recrutement sur internet. L'e-recrutement semble s'être incrusté dans les pratiques de recherche et d'offres d'emploi.

Conclusion du chapitre 03 :

Intégrer les ressources humaines dans la stratégie des entreprises algériennes est une nécessité. Aujourd'hui, aucune entreprise algérienne ne peut se développer en laissant de côté le facteur humain, car le bon fonctionnement d'une entreprise dépend de la valeur des hommes qui la gèrent. Et pour avoir un personnel qualifié, l'entreprise algérienne a besoin d'une procédure de recrutement efficace. La ressource humaine acquiert donc aujourd'hui une place primordiale dans le processus de développement et de valorisation des atouts structurels et intellectuels dont disposent les organisations.

CHAPITRE 04 : POSITIONNEMENT ET DEMARCHE DE RECHERCHE

Chapitre 04 : Positionnement et démarche de recherche

La définition préalable d'un design de recherche dans le cadre d'une thèse, est un élément fondamental pour pouvoir apprécier la portée scientifique et empirique du travail de recherche. Le design de recherche représente ainsi un dispositif de planification procurant une structuration de l'adéquation entre la démarche empirique suivie d'un côté, et les questions de recherche et les théories mobilisées de l'autre côté (Grunow, 1995). La mise en place d'un design rigoureux, cohérent et pertinent, permet de disposer d'un fil conducteur de la recherche, et facilitera ainsi la lecture des résultats à la lumière des questions de recherche, et vice versa (Yin, 2003).

L'objectif de ce chapitre est d'exposer notre méthodologie de recherche. Dans une première section, nous présenterons notre positionnement épistémologique ainsi que le design de la recherche. Nous expliciterons dans une deuxième section la sélection de l'étude de cas ainsi que le mode de collecte et d'analyse des données associées. Dans la troisième section, nous développerons notre positionnement théorique.

Section 01 : Positionnement et stratégie de recherche

Le point de départ de la mise en place d'un design de recherche, est le choix d'un positionnement épistémologique pertinent et adéquat à l'objet de recherche. Cette cohérence entre le choix de la posture épistémologique et l'objet de la recherche constitue souvent un des éléments fondamentaux de la validité d'une recherche (Thiétard, 2003) (Wacheux, 1996).

Le projet de recherche a un lien très fort avec la posture épistémologique adoptée et la méthodologie empruntée. Adapter les méthodes et techniques choisies à l'objet de la recherche permettra au chercheur d'apporter une contribution significative dans les éléments de réponse à la question de départ (Aktouf, 1987). A cet égard, le positionnement épistémologique apporte une légitimité à la recherche.

L'intérêt porté sur l'épistémologie en sciences de gestion a commencé à prendre de l'ampleur dans les dernières années. Ainsi, le choix d'un positionnement épistémologique permet d'éclaircir les interrogations du chercheur aussi bien sur les données elles mêmes que sur la valeur scientifique des résultats attendus ou obtenus (Mbengue & Vandangeon-Derumez, 1999).

Le champ d'action de l'épistémologie, a été limité par les chercheurs, en qualifiant le concept comme étant une branche de la philosophie, étudiant d'une façon critique les postulats et méthodes d'une discipline particulière, afin d'en définir l'origine logique, et la portée scientifique (Bachelard, 1968). Piaget (1970) a considéré l'épistémologie comme étant l'étude de la constitution des connaissances, en s'intéressant à la définition de la connaissance étudiée, son processus d'élaboration et sa valeur (Piaget, 1970).

La question du positionnement épistémologique, ne constitue pas seulement un choix personnel du chercheur, mais aussi sa vision du monde, et la relation qu'il entretient avec son objet de recherche. Nous pouvons même avancer qu'il ne s'agit pas d'un choix délibéré, mais plutôt émergent, représentant ainsi des déclinaisons de plusieurs variables, notamment l'objet de la recherche, l'approche adoptée, l'objectif ciblé, la position du chercheur et la réalité étudiée. La posture épistémologique engage aussi la responsabilité du chercheur, qui doit défendre son choix au regard de la réalité étudiée (Thiétart, 2007).

L'épistémologie est la philosophie qui étudie l'histoire, les méthodes et les principes de sciences. Elle est considérée comme la science des sciences. C'est à la fois l'opportunité de légitimer une recherche mais aussi d'apporter la preuve que le chercheur réfléchit aux conditions de formation de ses énoncés (Wacheux, 1996). La production, la portée et les limites des connaissances scientifiques sont analysées autour d'une réflexion critique pragmatique (Savall & Zardet, 2004). L'épistémologie nous permet d'explicitier le chemin emprunté pour connaître et délimiter le cadre de l'activité scientifique (Mbengue, 2001).

L'épistémologie est une science qui interroge la science. Elle « *concorde avec une explication de la démarche générale de recherche et avec les conditions de la production scientifique* » (Wacheux, 1996, p. 37). Le chercheur doit s'interroger sur la nature de la connaissance qu'il veut produire avant d'entreprendre la réflexion proprement dite. En effet, il doit s'interroger sur la vision de la réalité qu'il souhaite décrire, explorer, comprendre et expliquer. Cette prise de position épistémologique détermine la validité scientifique de son étude (Thiétart, 2007) (Wacheux, 1996).

1. Paradigmes épistémologiques :

La question du positionnement épistémologique, ne constitue pas seulement un choix personnel du chercheur, mais aussi sa vision du monde, et la relation qu'il entretient avec son objet de recherche. Nous pouvons même avancer qu'il ne s'agit pas d'un choix délibéré, mais

plutôt émergent, représentant ainsi des déclinaisons de plusieurs variables, notamment l'objet de la recherche, l'approche adoptée, l'objectif ciblé, la position du chercheur et la réalité étudiée. La posture épistémologique engage aussi la responsabilité du chercheur, qui doit défendre son choix au regard de la réalité étudiée (Thiétart, 2003).

L'épistémologie s'interroge sur ce qu'est la science en regardant précisément la nature, la méthode et la connaissance (Perret & Séville, 2003). Tout travail de recherche repose notamment sur une vision du monde et des choses qu'aurait le chercheur. L'épistémologie s'intéresse aux questions suivantes : quelle est la nature de la connaissance produite ? Par quel processus est-elle engendrée ? Quelle en est sa valeur ?

Selon Perret et Séville (2003) : « *La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche [...]. L'explicitation des présupposés du chercheur permet de contrôler sa démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable* » (Perret & Séville, 2003, p. 13).

Dans le tableau suivant, Allard-Poesi et Maréchal (2007) ont résumé les trois paradigmes épistémologiques, en procédant à une comparaison suivant sept critères :

Tableau 04 : Regard sur les trois grandes approches épistémologiques

	Approche positiviste	Approche interprétativiste	Approche constructiviste
Vision de la réalité	Ontologie du réel	Phénoménologie du réel	
Relation sujet/objet	Indépendance	Interaction	
Objectif de la recherche	Découvrir la réalité	Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions	Construire une représentation instrumentale et/ou un outil de gestion utile pour l'action
Validité de la connaissance	Cohérence avec les faits	Cohérence avec l'expérience du sujet	Utilisé/convenance par rapport à un projet
Origine de la connaissance	Observation de la réalité	Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène	Développement d'un projet de connaissance
Nature de l'objet de recherche	Interrogation des faits	Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène	Développement d'un projet de connaissance
Origine de l'objet de recherche	Identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité	Immersion dans le phénomène étudié	Volonté de transformer la connaissance proposée en élaborant de nouvelles réponses

Source : Allard-Poesi F. & Maréchal G. (2007), Construction de l'objet de la recherche, *Méthodes de recherche en management*, p.16.

L'enjeu de la posture épistémologique est double, car il représente l'occasion pour le chercheur de présenter ses présupposés épistémologiques en décrivant sa démarche de recherche et en argumentant la validité de la connaissance et des résultats. Cette étape confère à la démarche de recherche de la cohérence et de la rigueur, car le chercheur énonce et commente les fondements sur lesquels il prend appui pour sa réflexion. L'épistémologie de la recherche résulte d'un problème sur lequel un questionnement émerge. L'interrogation se

porte sur le type de raisonnement à mener pour qu'il soit conforme aux sciences de gestion (Allard-Poesi & Maréchal, 2007).

Afin de défendre une position et de délimiter un cadre, le chercheur expose le paradigme qu'il a choisi pour mener sa recherche. Le Larousse (2008) définit un paradigme comme « *le modèle théorique de pensée qui oriente la recherche et la réflexion scientifiques* » (Larousse, 2008, p. 543). C'est l'expression de trois aspects d'une recherche. D'abord l'ontologie, qui est la manière d'envisager la réalité : de quelle nature est la réalité ? Ensuite L'épistémologie, qui est la relation entre le chercheur et son objet de recherche : quel processus pour générer des connaissances ? Et le périmètre de validité de la recherche : quelle valeur possède la connaissance ?

Expliquer son paradigme de recherche est donc l'occasion d'évoquer ses convictions, ses références théoriques et pratiques issues d'un domaine de savoir partagé. L'objectif est d'explicitier un « *ensemble de règles implicites ou explicites orientant la recherche scientifique, pour un certain temps, en fournissant, sur la base des connaissances universellement reconnues, des façons de poser les problèmes, d'effectuer les recherches et de trouver des solutions* » (Gauthier, 1990, p. 520). Ce sont les guides d'un travail de recherche.

Comme le rappelle Perret V. et al. (Thiéartard, 2003), il existe 3 types de positionnement qui vont permettre de s'interroger sur la nature de la réalité. En fonction du positionnement adopté, la démarche de recherche et la nature de la connaissance obtenue seront différentes.

1.3. Le positiviste :

Le positivisme est fondé sur le rationalisme et la philosophie empiriste. Il est parfois appelé méthode scientifique ou recherche scientifique. Il a pris naissance avec les travaux d'Aristote, de Francis Bacon, de Auguste Comte, et de Emmanuel Kant, (Evrard, Pras, & Roux, 2003). Le positiviste assure une philosophie empiriste où les causes déterminent les effets. Il cible à observer et prédire les relations entre les variables. Le positivisme aspire à tester une théorie ou décrire une expérience à travers l'observation et la mesure. Cela a pour but de prévoir et de contrôler les forces qui nous entourent (Browaeyns, 2004).

Ce paradigme repose sur le principe ontologique d'étude du réel en tant que réel. Cela signifie que les positivistes considèrent que la réalité a une essence propre. Cette réalité obéit à des lois universelles. On considère que le chercheur est extérieur à cette réalité et qu'il n'existe

pas d'interaction entre eux. Le positivisme représente ainsi les « *sciences naturelles des sciences sociales* » (Lee, 1999, p. 30). Le chercheur épousant cette démarche doit chercher pour cette réalité les causes qui la déterminent.

Le positivisme est la posture épistémologique la plus utilisée dans la littérature. Cette posture assure que la connaissance qui construit graduellement la science est la connaissance de la réalité, qui est une réalité en soi, objective, indépendante des observateurs qui la décrivent.

Le positiviste a pour objectif d'utiliser le construit en préalable pour pallier aux carences et contradictions de la littérature. D'après Thiétart (2003) : « *L'objet de recherche dans le positivisme s'élabore à partir de l'identification d'insuffisances ou d'incohérences dans les théories rendant compte de la réalité ou entre les théories et les faits* » (Thiétart, 2003, p. 97). La méthode de recherche positiviste se constitue des expériences et des essais. Cette méthode particulière peut être contrôlée, mesurée et souvent utilisée pour soutenir une hypothèse. Ainsi, les données sont des mesures de la réalité qui est unique et qui est considérée comme objective.

La nature objective des données renvoie à l'idée d'un déterminisme sous jacent. La réalité est déterminée par des lois naturelles et des mécanismes immuables dans le temps et dans l'espace (Hannan & Freeman, 1977). Il existe des relations de causes à effets qui permettent de décomposer la réalité en un ensemble de propositions reliées entre elles par des liens logiques : c'est le principe de la logique formelle (Le Moigne, 2012).

Popper (1991) a défini ce principe d'objectivité comme suit « *La connaissance en ce sens objectif est totalement indépendante de la prétention de quiconque à la connaissance ; elle est aussi indépendante de la croyance ou de la disposition à l'assentiment (ou à l'affirmation, à l'action) de qui que ce soit. La connaissance au sens objectif est une connaissance sans connaisseur, c'est une connaissance sans sujet connaissant* » (Popper K. , 1991, p. 185).

Cette objectivité de la donnée, constituant la caractéristique principale du positivisme, engendre implicitement une position d'indépendance entre le chercheur et l'objet de la recherche. Le chercheur, en fait, observe des faits mesurés par des données. Girin (1986) a qualifié les données utilisées par le chercheur de « *froides* » (Girin, 1986, p. 177). En d'autres termes, elles représentent des données préexistantes dont l'élaboration n'est pas liée à l'investigation en cours. Ceci renvoie à la question fondamentale de la relation entre la théorie et les observations empiriques : lequel des deux est le fruit de l'autre ?

En outre, la fiabilité et la validité de la méthode utilisée par le chercheur positiviste garantit des résultats non biaisés (Blaug, 1982) (Kirk & Miller, 1986). Ainsi, les résultats d'une recherche positiviste sont censés être généralisables : ce qui est vrai à un moment donné et dans un lieu donné est aussi vrai à un autre moment et dans un autre lieu sous certaines conditions (Mbengue & Vandangeon-Derumez, 1999).

1.3. L'interprétativiste :

Paillé (2006) a défini l'interprétation comme étant « *une attribution de sens, le sens étant à son tour un contexte de compréhension, celle-ci venant à l'existence lorsque des liens entre les choses ou les événements deviennent visibles et/ou familiers, et/ou prévisibles, et/ou logiques, et/ou plausibles, et/ou fonctionnels* » (Paillé, 2006, p. 162).

Pour le paradigme interprétativiste, les données sont des interprétations de la réalité qui peut être considérée comme objective ou subjective. En fait, le chercheur doit aboutir à des représentations de la réalité soit à travers les représentations des acteurs ou par sa propre interprétation des données la plus proche possible de la façon dont les acteurs perçoivent eux-mêmes la réalité. Ainsi, les phénomènes sociaux sont interprétés d'une manière différente par chacun des acteurs. L'interprétativisme se situe au juste milieu entre le positivisme prônant un déterminisme de la réalité et le constructivisme qui adopte plutôt une approche volontariste de la réalité. Pour Crozier et Friedberg (1977), les acteurs disposent d'une marge de liberté qu'ils utilisent de façon stratégique dans leurs interactions avec les autres (Crozier & Friedberg, 1977).

La question de la subjectivité de la connaissance reste très abordée par les recherches interprétativistes. Selon Miles et Huberman (2003), le chercheur interprétativiste interprète des faits mesurés par des données objectives. Cette interprétation rend les données plutôt subjectives (Miles & Huberman, 2003). Le chercheur peut aussi interpréter des données issues des représentations subjectives des individus qui interprètent eux-mêmes le phénomène étudié (Lincoln & Guba, 1985).

Pour le paradigme interprétativiste, la réalité n'est pas extérieure au chercheur. Il ne s'agit plus d'expliquer cette réalité, mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs. Ainsi, le chercheur, en s'immergeant dans un phénomène, cherche à comprendre le sens que les acteurs donnent à la réalité qui est alors essentiellement mentale et perçue (phénoménologie) (Lincoln & Guba, 1985).

La réalité n'est pas absolue, elle n'est pas régie non plus par des lois universelles, et elle n'a pas d'existence concrète. Burrell et Morgan (1979) parlent de «relativisme social». Il en découle que le chercheur et l'objet de son étude sont fortement interdépendants (hypothèse d'interactivité). L'objet n'existe pas indépendamment du chercheur. Le rôle du contexte devient primordial (Burrell & Morgan, 1979). Il faut prendre en compte les perceptions, les motivations et les attentes des acteurs, dans l'objectif de comprendre une réalité sociale, c'est-à-dire donner des interprétations aux comportements. Ce n'est qu'à travers la prise en compte de ces attentes, perceptions et motivations, ainsi que le contexte participant à la création de cette réalité sociale que le chercheur sera en mesure de développer une connaissance (Crozier & Friedberg, 1977).

Le paradigme interprétativiste s'inscrit souvent dans une démarche hypothético inductive, en alternant ou superposant la déduction et l'induction, mais ceci n'empêche que l'objet de la recherche peut des fois imposer des modes d'approche différents tels que l'abduction (Crozier & Friedberg, 1977) (Miles & Huberman, 2003).

La démarche de recherche dans le cadre du paradigme interprétativiste est émergente, même si le chercheur peut au départ formaliser les grandes lignes de son approche du terrain (Lincoln & Guba, 1985). La démarche suivie par le chercheur doit lui permettre de garantir des résultats non biaisés (Denzin & Lincoln, 1998) (Glaser & Strauss, 1967) (Miles & Huberman, 2003) (Yin, 2003).

Comme nous l'avons souligné précédemment, la responsabilité du chercheur est engagée à travers sa capacité d'avancer des arguments valables pour la construction de connaissances valides (Denzin & Lincoln, 1998). Mucchielli (2009) indique aussi que le chercheur doit retracer l'histoire de sa démarche de recherche, en faisant ressortir les décisions prises durant cette recherche, ainsi que les arguments valables pour chaque choix effectué (Mucchielli, 2009).

Enfin, il faut souligner que l'objectif visé en étant dans le cadre d'une posture interprétativiste, ne s'inscrit pas dans une logique de généralisation. La scientificité des résultats est toutefois mise en exergue, à travers la validité interne et externe des données (Mucchielli, 2009).

« L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations

qu'entretiennent effectivement les choses [...] L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (Koenig, 1993, p. 7).

Ces résultats, selon Yin (1994), doivent être reproductibles. Souvent, d'autres études doivent être conduites pour confirmer ou non ces résultats (Yin, 1994).

Un des autres qui a influencé le paradigme interprétativiste au milieu du 20^{ème} siècle est Wilhelm Dilthey. L'auteur a affirmé que l'objet étudié par les sciences naturelles est différent de l'objet étudié par les sciences sociales. Cela veut dire qu'il existe une reconnaissance que les faits et les valeurs ne peuvent pas être séparés et que l'intelligence est inévitablement lésée car elle est située au niveau de l'individu et de l'événement (Cousin, 2005) (Elliott & Lukes, 2008). Les chercheurs dans l'interprétativiste assurent que tous les participants apportent leurs propres interprétations uniques au monde où la construction de la situation de la recherche et du chercheur doit être ouverte aux attitudes et aux valeurs des participants (Mackenzie & Knipe, 2006).

L'objet de recherche dans le paradigme d'interprétativiste ne trouve sa forme définitive qu'à la fin de la recherche contrairement à l'objet de recherche dans le paradigme positiviste. En conséquent, la définition de l'objet de recherche dans l'interprétativiste implique l'implication du chercheur dans le phénomène étudié. L'objet provient de l'intérêt du chercheur pour un phénomène. La définition de l'objet engage une observation participante. Il en découle que l'objectif de la recherche se détermine au fur et à mesure de sa compréhension et se développe par son empathie et son adaptation constante au terrain (Thiétard, 2003).

La posture interprétativiste incite à l'étude d'un petit nombre de cas qui ne s'appliquent pas à l'ensemble de la population donc elle ne permet pas de généraliser. Néanmoins, des chercheurs affirment que les détails et les efforts essentiels à l'enquête d'interprétation aident les chercheurs à mieux comprendre des événements particuliers, ainsi que plusieurs points de vue qui ne seraient pas venus à la lumière, sans l'examen d'un petit nombre de cas (Mackenzie & Knipe, 2006).

1.3. Le constructiviste :

Le constructivisme est un courant de pensée qui s'est constitué en opposition au courant positiviste. Alors que le positivisme considère que l'individu n'a aucun poids sur le réel, le constructivisme défend l'idée selon laquelle l'individu est tout à fait central dans la construction du réel (Le Moigne, 2012).

En ce qui concerne le paradigme constructiviste, plusieurs auteurs ont travaillé sur le constructivisme, nous citons les travaux de Piaget (1970) cité par (Lourenço & Machado, 1995), les travaux de Morin (1977) et les travaux de Le Moigne (1994). Le constructivisme est une forme d'épistémologie. Ce paradigme épistémologique peut être contribué à l'intelligibilité des phénomènes complexes. Les constructivistes s'opposent à la perspective d'un monde prédéterminé, ordonné, et considéré formellement que la connaissance émerge d'un processus humain de la construction continue et de la reconstruction (Lourenço & Machado, 1995).

Selon Blaug (1982), ce paradigme se base principalement sur le principe de l'individualisme méthodologique, selon lequel l'explication des phénomènes étudiés ne peut être adéquate que si elle est formulée en termes de croyances, d'attitudes et de décisions individuelles. Ainsi, le chercheur ne peut accéder au monde étudié qu'en y accédant directement (Mbengue & Vandangeon-Derumez, 1999). Sur le même volet, Le Moigne (1995) ajoute que dans le constructivisme, la réalité n'est qu'une construction sociale et n'existe qu'à travers l'expérience et les actions humaines (Le Moigne, 1995). L'objet de la recherche est alors d'étudier les opérations au moyen desquelles nous constituons notre expérience du monde (Glaserfeld, 1988).

Dans le courant constructiviste, les données sont le résultat d'une construction par interaction entre le chercheur et l'objet étudié. La réalité est ainsi multiple contrairement au courant positiviste qui prévoit une réalité unique. Ainsi, ce paradigme perçoit l'homme en tant que sujet conscient doué de parole et de multiples symbolismes mais ne peut être objectif (Piaget, 1970).

La démarche prônée par les constructivistes se base sur la fabrication des construits pour rendre compte d'un processus de construction (Le Moigne, 1995). Généralement, l'induction est au cœur du constructivisme (le chercheur découvre par ses observations. Il émet ensuite des lois ou des conjectures). Ainsi, les observations issues de la réalité sont considérées comme vraies. La réalité est alors appréhendable dans sa globalité.

Sur le volet de la scientificité de la recherche, la valeur de la connaissance dans le constructivisme est construite par le processus de l'étude et dépend de son contexte de construction. La mesure de la validité de la connaissance passe essentiellement à travers la capacité du chercheur à expliciter clairement les principes de base, sur lesquels repose son raisonnement (Girod-Séville & Perret, 1997). Les recherches constructivistes ne ciblent pas la

généralisation des résultats contrairement aux recherches positivistes.

Cela signifie que l'épistémologie est subjective et pragmatique dans le paradigme constructiviste. Ce qui explique que l'observateur n'est pas neutre, contrairement au paradigme positiviste (Lourenço & Machado, 1995). « *Le constructivisme est donc un élément épistémologique fondamental, mais au sens de Bachelard et de Popper : il convient de construire son problème, de formuler, en élaborant soigneusement une question. De ce problème construit dépend principalement la qualité d'un travail de recherche. Ensuite, il convient de mettre en place un cadre analytique, dont Popper explique qu'il doit être hardi et original, en gardant à l'esprit une chose essentielle : les théories n'ont qu'une fonction, permettre la critique dont on a vu que pour Popper elle était au centre de la démarche scientifique* » (Dumez, 2010, p. 10).

Le paradigme constructiviste est fondé sur l'interaction sujet-objet. La recherche « *n'est plus définie par son objet, mais par son projet* » (Le Moigne, 1995, p. 119). « *Etre constructiviste signifie en effet relever de nombreux défis. Afin d'engendrer une connaissance qualifiée d'idiographique, le chercheur doit se trouver immergé dans le contexte d'observation, développer une intelligence de ce contexte en s'imprégnant du langage des acteurs et faire preuve tout autant d'empathie que d'opportunisme méthodologique (Hudson & Ozanne, 1988)* » (Charreire & Huault, 2001, p. 42).

Nous pouvons décrire la posture constructiviste d'après l'hypothèse sur laquelle elle s'appuie ; la réalité est relative, elle est interprétée et construite par le chercheur. Ainsi il existe plusieurs réalités sociales différentes, que nous pouvons remettre en cause par la suite, tout en étant capable d'en expliquer les différentes interprétations. Par conséquent, la recherche dans le cadre d'une posture constructiviste produit des explications qui se basent sur des réalités conçues et capables d'être expliquées (Holstein & Gubrium, 1998).

Nombreuses sont les études qui ont souligné que le choix d'un paradigme épistémologique qui prend en considération l'objectif, la question et les hypothèses de recherche est primordial dans la réalisation d'un bon travail de recherche (Igalens & Roussel, 1998) (Evrard, Pras, & Roux, 2003). Cependant, si nous avons mis en exergue les oppositions traditionnelles entre paradigme positiviste, interprétativiste et constructiviste, le chercheur n'est pas contraint de faire un choix de principe et de s'en tenir de façon rigoureuse qu'à ce dernier. Il est possible, en effet, de se doter d'une position épistémologique aménagée en mobilisant des éléments appartenant aux différents paradigmes (Perret & Séville, 2003).

Il est fréquent de résumer le débat épistémologique au choix d'une approche positiviste ou constructiviste en les distinguant sur le plan de la nature de la réalité, de la conception du monde social, de la nature des connaissances produites, de la façon de les acquérir, ... (Perret & Séville, 2003) (Usunier, Easterby-Smith, & Thorpe, 2000) (Wacheux, 1996) (Avenier & Gavard-Perret, 2008).

Tableau 05 : Les positions épistémologiques des paradigmes : positiviste, interprétativiste et constructiviste

Les questions épistémologiques \ Les paradigmes	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse ontologique Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance	Hypothèse phénoménologique L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de (pour quelles causes...) Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en terme de « pour quelles finalités... » Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : Séville et Perret (2003), *Fondements épistémologiques de la recherche*, in Thiétart R.A., *Méthodes de recherche en management*, Ed. Dunod, p.14 -15.

En s'appuyant sur les définitions des trois principaux paradigmes épistémologies portées dans les précédents paragraphes, ainsi que, l'objet de la recherche et le type de la question de notre recherche, nous avons choisi d'adopter un positionnement épistémologique positiviste.

2. Pour un positionnement épistémologique positiviste :

Le chercheur est guidé et orienté dans ses actes de production d'une connaissance par l'approche épistémologique retenue. Perret et Seville (2003) confirment que « *la réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur désireux à effectuer une recherche sérieuse, car elle permet la validité et la légitimité de la recherche* » (Perret & Séville, 2003, p. 13). Grâce à l'épistémologie, le chercheur peut exprimer son acception du monde et peut refléter sa façon d'aborder les faits et les données auxquels il est confronté au cours de sa thèse.

Nous avons été en mesure de cerner notre position épistémologique au fur et à mesure de l'avancement de nos travaux. Denzin et Lincoln (1998) affirment que « *les positionnements épistémologique et méthodologique d'une recherche ne sont pas donnés a priori mais sont largement influencés par les questions posées et le contexte de la recherche* » (Denzin & Lincoln, 1998, p. 27).

Nous nous situons au sein d'un positivisme décrit par Miles et Huberman (2003) qui permet de « *concevoir l'existence des phénomènes sociaux non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel* » (Miles & Huberman, 2003, p. 16). Notre objectif est de découvrir la réalité et les lois la régissant. Nous estimons que les phénomènes sont observables dans la réalité tout en étant intimement liés aux représentations des acteurs. Notre recherche ne peut être qualifiée de constructiviste car elle ne fait pas l'objet de co-construction avec les acteurs du terrain et n'a pas de visée transformatrice.

Le positionnement épistémologique positiviste, convient parfaitement à notre question de recherche, ainsi que, le positiviste est le paradigme qui conviendra le mieux avec nos choix méthodologiques.

Section 02 : Méthodologie de la recherche

Toute recherche se définit par trois facteurs structurants, à savoir : un objet déterminé et limité qui définit un projet de recherche afin d'accroître des connaissances à travers une démarche de confirmation, d'enrichissement ou de réfutation ; la formulation d'une question précise permettant de contribuer par des réponses ou/et des questions dans le cadre de la recherche

envisagée ; et une méthodologie pertinente qui permet d'accéder, d'enregistrer et d'analyser les situations à partir de représentations et d'observations (Wacheux, 1996).

Par ailleurs, plusieurs recherches s'orientent vers l'une des deux méthodologies principales qualitative ou quantitative. Le choix d'utilisation de l'une ou de l'autre est relatif selon Thiétart (2003) à l'objectif de la recherche ou la nature des données. Dès lors, selon le même auteur, la recherche qualitative est liée à l'utilisation des mots et la recherche quantitative renvoie aux chiffres.

1. Design de la recherche :

Dans la conduite de sa recherche, le chercheur peut adopter trois modes de raisonnement différents à savoir : la déduction, l'induction et l'abduction.

La déduction part du fait que si les hypothèses formulées au départ sont vraies, alors la conclusion doit nécessairement être vraie (Charreire Petit & Durieux, 2007). Ainsi, La déduction consiste à tirer une conséquence à partir d'une règle générale et d'une observation empirique (David, 1999). La déduction est le mode de raisonnement qui fonde la démarche hypothético-déductive prônée par le positivisme.

L'induction, à l'inverse, est une « *généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes* » (Charreire Petit & Durieux, 2007, p. 60). L'induction consiste donc « *à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie* » (David, 1999, p. 3).

L'abduction consiste quant à elle dans le fait d'emprunter de nombreuses observations, de différentes natures et au premier abord ambiguës afin de tenter de structurer son système d'observations pour produire du sens (Charreire Petit & Durieux, 2007). L'abduction est un processus inférentiel qui permet d'élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence (David, 1999).

En ce qui concerne le design de notre étude, il s'agit d'une recherche doctorale qui tient compte d'une problématique, d'un cadre théorique, de données, d'analyses et de résultats, articulés de manière logique et cohérente (Thiétart, 2007). De façon générale, il est possible de différencier trois grands modes de raisonnement : une position déductive, inductive et

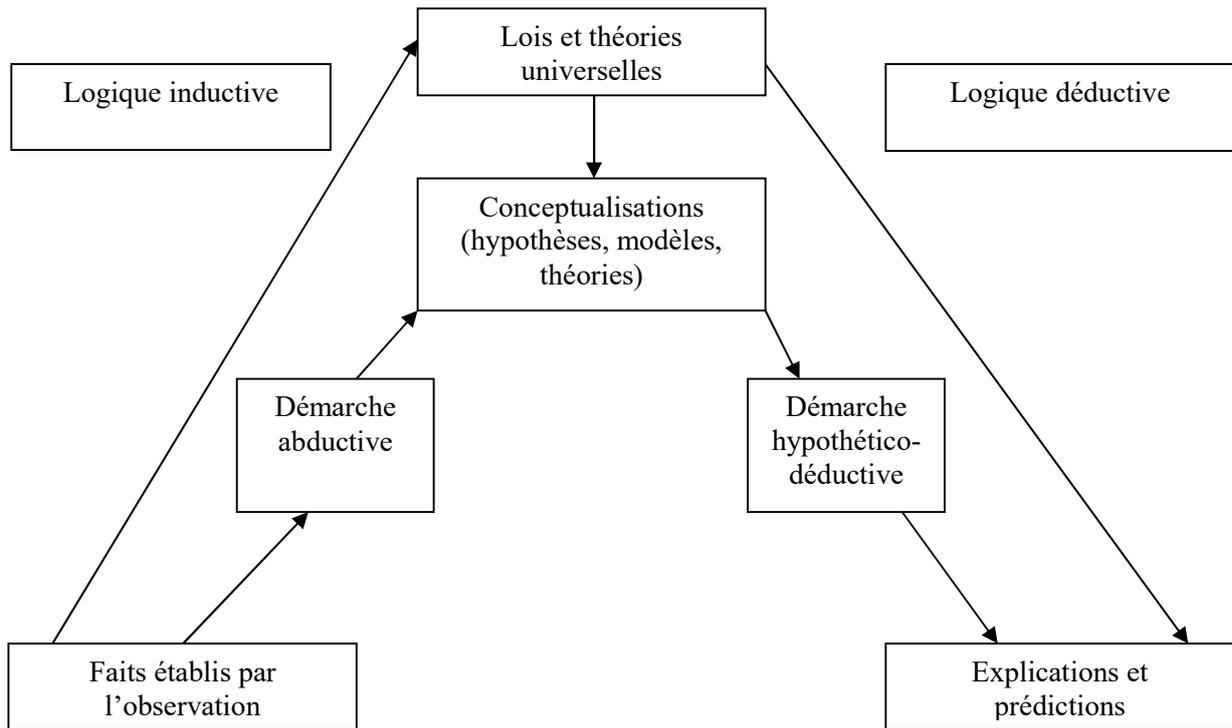
abductive (Charreire Petit & Durieux, 2007). Le tableau suivant décrit les différentes approches de recherche :

Tableau 06 : Les approches de recherche

Raisonnement	Description
Déduction	Processus de construction de connaissance où la théorisation a priori doit trouver une vérification par l'expérience dans le réel.
Hypothético-déductif	Une démarche hypothético-déductive consiste à créer un lien entre les faits établis par l'observation et les lois et théories (hypothèses) et opérer une déduction (mise en relation entre les lois et théories et les explications et prédictions).
Induction	Processus de production de connaissances qui part des réalités empiriques pour formuler des représentations. Les récurrences significatives des observations permettent de construire l'explication.
Abduction	L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et discuter.

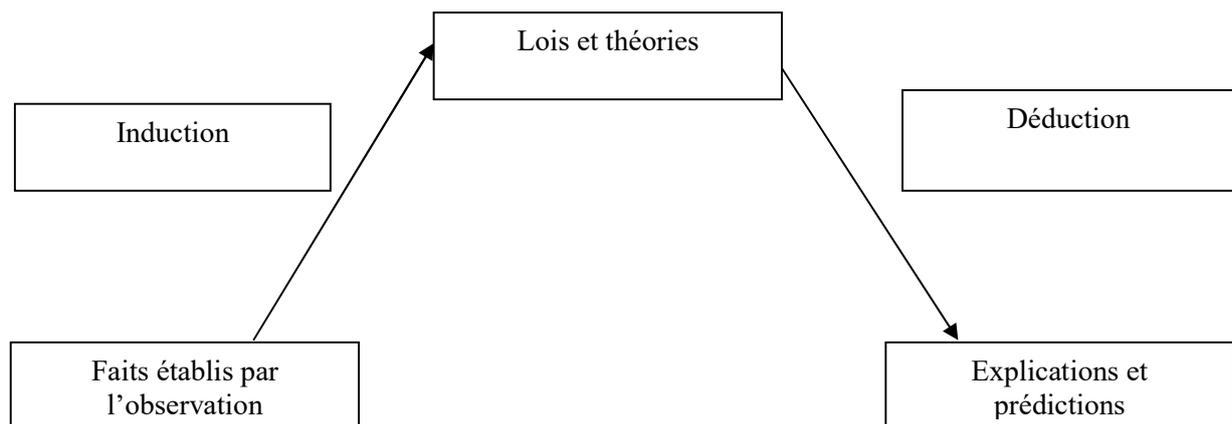
Source : Koenig G. (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol.9, n° Novembre, p.07.
Wacheux, F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Ed. Economica, p.23.

Figure 10 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique



Source : Charreire Petit S. and Durieux F. (2007), *Explorer et tester : les deux voies de la recherche*, in Thiétart R.A. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Coll. Gestion Sup, Dunod, 3rd édition, p64.

Figure 11 : Raisonnement inductif/raisonnement déductif



Source : Thiétart R.A. (2003), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, deuxième édition, p28.

Le paradigme positiviste suit principalement une logique déductive tandis que le paradigme interprétativiste suivra plutôt une logique inductive. Notre recherche tend vers le processus déductif. Effectivement, selon les méthodes de recherche utilisées, le raisonnement appartient à la déduction. Nous précisons dans le tableau ci-dessous les objectifs assignés à chaque outil de recherche ainsi que la démarche dans laquelle il se situe.

Tableau 07 : Démarche de recherche en fonction des méthodes

	Etude documentaire	Analyse de contenu	Modèle économétrique	Enquête	Entretiens
Démarche	Inductive	Déductive	Hypothético-déductive	Hypothético-déductive	Inductive
Type de méthode	Qualitatif et quantitatif	Quantitatif et qualitatif	Quantitatif	Quantitatif	Quantitatif
Approche méthodologique	Descriptive	Descriptive	Explicative	Descriptive et explicative	Compréhensive

Source : Savall H. & Zardet V., (2004), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*, Ed. Economica, p.66.

De ce fait, le design de notre étude est en rapport au paradigme positiviste adopté pour notre étude. En vertu de ce paradigme, notre étude se dessine suivant une démarche déductive. Cette démarche est en fonction de notre problématique, de nos questions de recherche et de nos objectifs finaux (Saunders, Lewis, Thornhill, & Saunders, 2011).

Se basant sur le paradigme positiviste, avec une démarche déductive, le design de notre étude se construit en cinq étapes :

Étape 01 : La revue de la littérature

Notre travail bibliographique nous a permis de cerner certaines connaissances relatives aux travaux contournant notre sujet d'étude. Elle nous a également permis d'aboutir des hypothèses qui font l'objet de notre étude empirique.

Étape 02 : La formulation de la problématique et ses questions de recherche

Cette étape nous a permis de définir notre problématique d'étude et les questions de recherche qui en découlent, de façon claire et précise. Aussi, la construction des hypothèses nous ont

permis de cerner les items qui composent les instruments de mesure, qui à leur tour facilitent l'explication de la procédure du recrutement en Algérie.

Étape 03 : La collecte des données (enquête)

Au cours de cette étape, nous allons utiliser le questionnaire comme instrument de la collecte des données ainsi que le guide d'entretien pour nous guider lors de nos entretiens avec les acteurs des entreprises.

Étape 04 : L'analyse des données

Au cours de cette phase, nous allons procéder à plusieurs tests à partir des outils statistiques. Ces tests nous permettent, d'une part d'étudier la qualité de nos instruments de mesure, et d'autre part d'apporter un jugement sur les hypothèses formulées au préalable.

Étape 05 : La présentation des résultats

Cette étape permettra de conclure avec l'interprétation de l'analyse des données.

2. Approche méthodologique :

La méthodologie est définie comme étant l'étude des méthodes pour élaboration de connaissances. La méthodologie apparaît aussi comme étant l'un des volets importants de l'épistémologie (Avenier & Gavard-Perret, 2008). Après la délimitation du sujet de recherche, des questionnements ainsi que l'approche épistémologique correspondante, le choix méthodologique s'impose comme un moyen incontournable pour approcher le terrain d'étude. Deux modes génériques de production de la connaissance sont envisageables : celui d'une approche quantitative ou d'une approche qualitative. Le choix de la méthodologie et des techniques d'investigation est déterminé avant tout par la nature du phénomène à étudier ainsi que l'objet même de la recherche. Plusieurs chercheurs ont fait la distinction entre les deux approches. Thietart (2003) par exemple, liste les différences entre les deux méthodes suivant l'orientation et l'objectif de la recherche, et aussi suivant la nature de la donnée à examiner : utilisation de mots pour les méthodes qualitatives et de chiffres pour les méthodes quantitatives (Thiétart, 2003).

La méthodologie est « *l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances* » (Avenier & Gavard-Perret, 2008, p. 7). Ainsi chaque chercheur est appelé, en cohérence avec son positionnement épistémologique, à mobiliser un certain nombre de méthodes d'accès au réel. Chaque méthode fait appel à des outils de collecte et de traitement des données. On peut

distinguer deux grandes familles de méthodes : les méthodes quantitatives et les méthodes qualitatives.

Les méthodes quantitatives sont des méthodes de recherche qui vont généralement avec un positionnement positiviste. Elles utilisent un certain nombre d'outils d'analyse mathématiques et statistiques dans le but de décrire, expliquer et prédire des phénomènes. Parmi les méthodes qui s'apparentent à l'approche quantitative on peut citer : l'enquête par sondage, les panels, l'expérimentation, la mesure, etc. L'expression « méthodes qualitatives », quant à elle, couvre un ensemble de « *techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire et généralement percer le sens et non la fréquence de certains phénomènes* » (Coutelle, 2005, p. 2). En sciences de gestion, l'analyse qualitative est vue comme « *une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène* » (Coutelle, 2005, p. 5).

Un grand débat existe au sujet de la nature académique, les contributions, les mérites et les limites entre recherches quantitatives et qualitatives (Denzin & Lincoln, 1998) (Yin, 2003). Les méthodes de recherche quantitatives sont souvent considérées comme synonyme de sciences naturelles, tandis que les méthodes de recherche qualitative ont été le plus souvent réservées aux sciences sociales (Denzin & Lincoln, 1998). Beaucoup de scientifiques affirment que la recherche quantitative est supérieure car il a recours aux statistiques, à l'expérimentation et aux enquêtes qui semblent fournir plus de rigueur scientifique et d'objectivité et par conséquent fournir plus d'apports théoriques (Guba & Lincoln, 1994).

En revanche, la recherche qualitative est un terme générique qui recouvre une variété de méthodes qui sont utilisées dans de nombreuses disciplines (Guba & Lincoln, 1994). Elle est multidimensionnelle et elle est utilisée pour étudier les phénomènes dans leur cadre naturel avec l'utilisation des entretiens, analyse d'archives, observations et enquêtes et en tentant d'interpréter les phénomènes en termes de sens fournis par les acteurs (Denzin & Lincoln, 1998) (Guba & Lincoln, 1994). Elle décrit et explique les modes de relations et de données sous forme de mots et pas nécessairement sous formes de chiffres ce qui en fait d'elle une démarche plus subjective par rapport aux études quantitatives. Elle permet au chercheur d'établir des thèmes, des modèles et des catégories de données basées sur la compréhension et l'interprétation du chercheur (Miles & Huberman, 2003).

L'utilisation de plusieurs méthodes, matériaux empiriques, perspectives et participants dans une seule étude permet au chercheur de développer la rigueur, la richesse et la triangulation

pour n'importe quelle enquête (Denzin & Lincoln, 1998). Par conséquent, la recherche qualitative offre une vue globale et holistique, menant à la compréhension des phénomènes et elle est de ce fait adaptée dans les cas de construction de théories inductives (Perry, 1998).

Pour répondre à notre problématique d'étude, nous devons d'une part respecter notre positionnement épistémologique, et d'autre part choisir une méthode d'investigation parmi les différentes méthodes existantes. Celle-ci est fonction de la nature de notre étude et de nos hypothèses de recherche (Evrard, Pras, & Roux, 2009) ; d'où l'importance d'appliquer une méthodologie dans le sens de Thiétart (2007), qui permet de découvrir, d'analyser et de décrypter notre phénomène d'étude (Thiétart, 2007).

En effet, Thiétart (2007) indique l'existence de deux méthodes d'investigation : la méthode qualitative et la méthode quantitative. Selon l'auteur, la différence entre ces deux méthodes réside dans la nature des données, dans l'orientation de la recherche, dans le caractère objectif et subjectif des résultats et dans la flexibilité des résultats (Thiétart, 2007). La nature des données sous-entend des données de nature qualitative ou quantitative. Un choix parmi ces deux méthodes dépend du paradigme épistémologique et de l'objectif de l'étude (Page-Lamarche, 2004).

Ces deux méthodes (quantitative et qualitative) font l'objet d'opposition à tel point que Thiétart (2007) attribue les méthodes quantitatives au paradigme positiviste et les méthodes qualitatives au paradigme constructiviste. Pinard et al. (2004) voient une application complémentaire de ces deux méthodes qui donne de l'importance à d'autres critères tels le contexte professionnel, les intérêts et les opportunités du chercheur. Ces critères conditionnent donc le choix de la méthode.

A titre de comparaison entre ces deux méthodes, les auteurs comme Evrard et al. (2009) avancent que les données qualitatives sont relatives à des variables mesurées sur des échelles non métriques (échelles nominales ou ordinales). Yin (2003), pour sa part, suggère que les données numériques amènent des arguments quantitatifs tandis que, les données non numériques amènent des arguments qualitatifs. Ces derniers rejoignent la considération de Miles et Huberman (2003) à savoir la présentation des données qualitatives sous forme de mots plutôt que sous forme des chiffres.

En vertu des considérations et suggestions des différents auteurs cités précédemment, nous pouvons considérer que la méthode qualitative est une approche qui s'applique à l'analyse de

données difficilement quantifiables. Elle fait appel à une méthode de traitement inductive et plus extensible, s'inspirant de l'expérience de la vie quotidienne. La méthode quantitative, quant à elle, permet :

- ✓ La mesure des opinions ou des comportements ;
- ✓ la description d'une population qui possède une opinion ou un comportement particulier.

De plus, cette méthode vise d'une part à tester des hypothèses, et d'autre part à clarifier des théories en démontrant les corrélations existantes entre les variables.

L'adoption d'une approche qualitative nous permet de collecter et d'analyser des données au plus proche des réalités empiriques (Baumard & Ibert, 2007), approche permettant au chercheur de bénéficier d'une grande flexibilité. Cette flexibilité est décisive pour notre approche : en effet, elle permet d'adapter les méthodes de recherche aux contraintes empiriques, ce que l'approche quantitative permet beaucoup plus difficilement du fait de sa rigidité structurelle (basée sur des protocoles « lourds » d'enquêtes, construction de questionnaires etc.). De plus, les méthodes qualitatives visent à chercher du sens, à comprendre des phénomènes ou des comportements, ce qui nous semble tout à fait pertinent dans notre étude. Il s'agit ainsi d'une démarche discursive de reformulation, d'interprétation, d'explicitation du phénomène étudié (Paillé & Mucchielli, 2003).

Plusieurs auteurs ont comparé les deux approches de recherche quantitative et qualitative. Hlady Rispal (2002) présente dans le tableau suivant une comparaison de ces deux approches :

Tableau 08 : Comparaison entre approche qualitative et approche quantitative

	Approche quantitative	Approche qualitative
L'explication	<ul style="list-style-type: none"> - Visée explicative ; - Se concentre sur les objets. 	<ul style="list-style-type: none"> - Objet la compréhension ; - Se concentre sur les sujets.
L'examen de la théorie	<ul style="list-style-type: none"> - Tests de théorie que l'on cherche à infirmer ou confirmer ; - Objectif de généralisation des phénomènes observés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Génération de concepts, de modèles ou de propositions théoriques ; - Logique de découverte
L'universalité / L'idiosyncrasie	<ul style="list-style-type: none"> - Pré-existence de lois universelles ; - Objectifs de généralisation des phénomènes observés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Description de l'individualité d'un certain phénomène ; - La connaissance est un phénomène construit socialement.
La cause / L'interprétation	Identification des explications causales, les corrélations et les lois fondamentales qui expliquent des phénomènes récurrents observés.	Interprétation de la structure d'un phénomène (on cherche alors des liens de causalité locale).
L'objectivité / La subjectivité	<ul style="list-style-type: none"> - Le monde est une réalité extérieure en soi. Il est objectif ; - L'observateur est indépendant de son sujet de recherche. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le monde est un construit social. Il est subjectif ; - L'observateur est partie prenante de l'objet observé.
La réduction / L'analyse interprétative	<ul style="list-style-type: none"> - Les problèmes sont scindés en éléments simples (analyses statistiques uni, bi ou multivariées) ; - Le contrôle des variables est effectué a priori ; - Le contexte est posé ; - Les données sont considérées comme étant discrètes. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'analyse d'un petit nombre d'observations est réalisée en profondeur ; - Le contrôle des variables est effectué a posteriori ; - Le contexte est appréhendé ; - Les données sont considérées comme étant riches.

Source : Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Edition De Boeck, pp. 28-29.

Ainsi, notre étude va adopter deux approches méthodologiques qualitative et quantitative. Nous faisons ce choix conformément à l'ensemble de la posture disciplinaire adoptée dans les chapitres des littératures et de celle de l'épistémologie positiviste. De plus, notre étude se situant dans le secteur des ressources humaines et tout particulièrement du recrutement,

l'application d'une telle approche méthodologique est admissible. C'est donc une étude doctorale qui applique deux méthodes qualitative et quantitative en fonction d'un positionnement épistémologique au paradigme positiviste pour une approche déductive. Nous allons procéder à la déduction des conséquences observées sur les hypothèses que nous avons formulées à la pour en déterminer la validité (Hlady-Rispal, 2002).

3. Choix des cas :

L'étude de cas est aujourd'hui largement reconnue comme stratégie de recherche en sciences de gestion. Stake (2005) affirme que cette méthodologie est devenue l'une des méthodes les plus utilisées pour faire des études qualitatives (Stake, 2005). Plusieurs travaux de référence ont participé à établir sa légitimité (Eisenhardt, 1989) (Guba & Lincoln, 1994) (Yin, 1994) (Yin, 2003). Ces travaux ont mis en évidence son intérêt scientifique et ont proposé des méthodes et des techniques d'investigation spécifiques afin d'améliorer sa validité.

Yin (2003) présente la méthode de l'étude de cas, comme « *une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte de vie réelle, où les limites entre les phénomènes et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans laquelle des sources d'information multiples sont utilisées* » (Yin, 2003, p. 63). Wacheux (1996) définit la méthode comme étant « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les évènements, les acteurs et les implications* » (Wacheux, 1996, p. 42).

L'étude de cas est considérée comme l'étude approfondie d'un ou de peu d'objets de recherche, ce qui permet d'obtenir une connaissance vaste et détaillée de ces derniers. L'idée de base de l'étude de cas est que si nous étudions avec attention toute unité d'un certain univers, nous serons dans les conditions de connaître quelques aspects généraux de celui-ci ou nous aurons, au moins, une perspective qui orientera une recherche postérieure (Yin, 2003).

Yin (1994) définit la méthode de recherche d'étude de cas comme une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel ; quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes ; et dans lesquelles de multiples sources d'évidences sont employées ; et en bénéficiant des précédents développements théoriques pour la collecte et l'analyse des données (Yin, 1994).

La méthode de l'étude de cas est difficile à réaliser (Yin, 1994). Le chercheur doit mener son étude avec rigueur afin de s'assurer de la validité des connaissances produites. La validité d'une recherche est définie par Wacheux (1996) comme étant « *la capacité des instruments à*

apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés » (Wacheux, 1996, p. 266). Yin (1994) distingue quatre types de validité : la validité du construit, la validité interne, la validité externe et la fiabilité.

La validité du construit exige du chercheur d'employer les mesures opérationnelles correctes pour les concepts étudiés. Pour sa part, la validité interne démontre que certaines conditions mènent à d'autres conditions et exige l'utilisation de preuves et de sources multiples. Quant à la validité externe, elle reflète si les résultats sont « généralisables ». Enfin, la fiabilité se rapporte à la stabilité, à l'exactitude, et à la précision de la mesure. La conception exemplaire de l'étude de cas s'assure que les procédures utilisées sont bien documentées et peuvent être répétées, à plusieurs reprises, avec les mêmes résultats (Yin, 1994).

Yin (1994) propose de suivre un certain nombre de tactiques durant la conception et la réalisation de l'étude de cas pour garantir sa validité. Ces tactiques ont pour objectif d'assurer la rigueur de l'approche et de produire des résultats valides. D'autant plus que l'étude de cas est habituellement critiquée pour certaines limites : peu rigoureuse, il est difficile de généraliser ses résultats et ce type de recherche consommerait un temps trop important et produirait des documents volumineux avec des conclusions d'un intérêt limité (Yin, 1994).

La question de la généralisation des résultats est certainement la plus importante. Les chercheurs admettent en effet que les résultats issus de démarches d'étude de cas ne sont pas généralisables selon un raisonnement d'inférence statistique (David, 1999). Yin (1994) affirme que dans le cadre des études des cas, il y a lieu de parler de généralisation des propositions théoriques et non de généralisation aux populations et univers (Yin, 1994).

L'aspect qualitatif de notre étude est confirmé par le recours aux critères élaborés par Yin (2003). La méthode de l'étude de cas est une stratégie de recherche dynamique qui prend en compte la temporalité et évolue en cours de route pour s'adapter aux particularités et aux opportunités du terrain (Giroux, 2003).

Les échantillons qualitatifs tendent à être orientés, plutôt que pris au hasard car la définition initiale de l'univers à étudier est plus limitée et les processus sociaux possèdent une logique et une cohérence qui sont généralement inutilisables en cas d'échantillonnage aléatoire (Miles & Huberman, 2003). La sélection des cas de l'échantillon dépend ainsi de la problématique choisie mais aussi de l'accessibilité des données et de l'objectif du chercheur. Yin (2009) distingue quatre types de designs d'études de cas :

Tableau 09 : Quatre types de design d'études de cas selon Yin (2009)

	Cas unique	Cas multiples
Holistique (une seule unité d'analyse)	Type 1	Type 3
Enchâssé (unité d'analyse multiples)	Type 2	Type 4

Source : Yin R.K. (2009), *Case study research : design and methods*, (Bickman L. & Rog D.J., Eds.), Sage publications, vol. 05, p.46.

Yin (2003) affirme que l'utilisation de l'étude de cas présente des avantages et des inconvénients tels que (tableau 09) :

Tableau 10 : Les avantages et les inconvénients de l'étude de cas

Avantages	Inconvénients
Grande flexibilité par la possibilité d'utiliser de multiples sources de preuves (documents, entrevues, observations...)	Effet d'histoire (contamination des résultats par des événements extérieurs à l'étude) pouvant limiter la validité interne
Bonne validité interne (crédibilité de l'étude) : savoir si on observe vraiment ce qu'on veut observer en s'assurant de l'authenticité de la représentation de l'objet (Hlady-Rispal, 2002)	Biais liés à la mauvaise formulation des questions utilisées pour recueillir les données
Bonne expérience du chercheur dans le domaine (implication)	Faible validité externe : incapacité à transposer des résultats (résultats ne sont pas généralisables à une large population) (Thiétart, 2003)
Permettre une analyse plus en profondeur des motifs, raisons explicatives ou enjeux reliés à la problématique	Problème de validité de construit (opérationnaliser les concepts étudiés en variables)

Source : Yin, R. K., (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd édition, London, England : Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p.45.

D'après ce qui a été évoqué précédemment, nous adoptons les approches qualitative et quantitative qui répondent le mieux aux critères de notre recherche. Ce choix nous semble le

plus adéquat pour étudier notre problématique. Plusieurs auteurs ont comparé les deux approches de recherche quantitative et qualitative.

Notre design d'études de cas relève du Type 3 : il s'agit d'une étude de cas multiples de type 3. En effet, notre étude sera menée auprès de plusieurs entreprises. Notre échantillon offre à la fois de la similitude et de la variance entre les situations observées. Chaque cas a été sélectionné selon un critère central (critère de représentativité théorique). L'hétérogénéité des cas (activité et secteurs différents) permet de comprendre un phénomène émergent au travers d'expériences multiples et d'avoir une vision relativement large de ce phénomène.

4. Collecte des données :

Dans une étude de cas, le chercheur utilise le maximum de sources possibles pour collecter les données. Il s'agit, en effet, d'amasser le maximum d'informations mais surtout de s'assurer que les informations collectées représentent bien la réalité. Yin (1994) insiste sur la nécessité d'utiliser plusieurs sources d'évidences et de maîtriser les techniques de collecte. Il identifie six techniques importantes de collecte des données : l'observation directe, l'observation participante, l'interview, l'analyse des documents d'archives et l'examen des artefacts physiques (Yin, 1994). Dans cette recherche, nous allons faire appel à deux sources d'évidences : l'interview (ou entretien) et l'analyse documentaire. Chacune de ces méthodes de collecte des données sera présentée dans ce qui suit.

4.1. Composition de l'échantillon :

Il n'existe pas de règle universelle en méthodes qualitatives pour déterminer le nombre de cas optimal à traiter. Miles et Huberman (2003) spécifient qu'une fois le nombre de cas à traiter dépasse quinze, le chercheur pourra être exposé à des difficultés dans le traitement des données. Certains auteurs recommandent de ne pas déterminer au préalable le nombre des cas à traiter. Ceci renvoie au principe de la saturation, qui est atteint une fois toute information recueillie lors d'un entretien peut être incluse dans une catégorie conceptuelle déjà existante (Strauss & Corbin, 1990). Le choix de l'échantillon doit être orienté, et non pas aléatoire comme c'est le cas pour les méthodes quantitatives (Miles & Huberman, 2003).

Concernant les interviewés, nous nous adressons à des responsables RH, cadres RH ou directeurs généraux dans des entreprises algériennes. Ces responsables partageront avec nous leurs expériences dans le domaine du recrutement.

4.2. L'interview :

Cette technique est considérée comme la plus importante source d'informations dans une étude de cas (Yin, 2003). L'interview est définie comme une rencontre sociale qui implique une interaction entre le chercheur et le répondant et dans laquelle le premier pose au dernier un certain nombre de questions liées au sujet de la recherche (Cong, 2008). Elle est vue également comme « *un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche* » (Gavard-Perret & al., 2008, p. 108).

L'interview peut être individuel ou de groupe. L'interview individuel est bien adaptée pour l'exploration de processus individuels complexes (compréhension, évaluation, décision, appropriation, immersion, imagerie mentale, etc.), dans le cas de sujets confidentiels touchant à l'intimité de l'individu et/ou pour mettre en évidence les différences individuelles (Gavard-Perret & al., 2008). Elle peut prendre trois formes en fonction du degré de liberté laissée au répondant et du niveau de profondeur et de finesse de l'information recherchée. L'interview peut ainsi être directive, semi-directive ou libre (Gagnon, 2012) (Gavard-Perret & al., 2008).

L'interview directive est composée de questions structurées et fermées. Ce type d'interview est similaire à un questionnaire avec des questions fermées. Les données recueillies via ce type d'interview peuvent être traitées via les moyens statistiques d'analyse des données (Gagnon, 2012). Dans l'interview semi-directive le degré de liberté laissé au répondant est réduit. Les questions posées sont ouvertes et quelque peu larges. Le contenu de ces questions est structuré par certains thèmes tirés du protocole de recherche (Gagnon, 2012). Ce type d'interview est le plus utilisé en sciences de gestion (Gavard-Perret & al., 2008). Il est mené à l'aide d'un guide qui comprend une liste de thèmes à aborder avec tous les répondants (Gavard-Perret & al., 2008). Par contre, dans l'interview libre seul un thème central est déterminé à l'avance. Il peut être décomposé en sous-thèmes. Le rôle central dans ce type d'interview est joué par le répondant. Le chercheur doit veiller à ne pas devenir dépendant de ces données et ce en corroborant les données recueillies avec d'autres sources (Gagnon, 2012).

Pour Yin (1994), l'interview est une source principale dans l'étude de cas pour la simple raison que les études de cas traitent des questions humaines. Ces questions doivent être traitées et interprétées à travers l'œil spécifique des répondants et qui fournissent, si bien informés, des idées importantes (Yin, 1994). Cette recherche traite du processus de recrutement. L'interview

est donc une technique de collecte des données que nous allons utiliser comme principale source d'évidences. L'interview semi-directive sera utilisée puisqu'elle permet de structurer les thèmes et laisse en même temps une certaine liberté aux répondants. Par ailleurs, ce type d'interview facilitera l'analyse des données recueillies. En effet, la flexibilité de l'interview semi-directive permet de mieux appréhender la logique du répondant et en même temps sa formalisation facilite l'analyse comparative et cumulative entre les répondants (Gavard-Perret & al., 2008).

Ainsi, pour notre étude, nous avons opté pour des entretiens semi directifs avec les responsables des ressources humaines. L'entretien en profondeur est souvent qualifié comme le moyen de recueil des informations le plus commode et le plus utilisé (Roussel & Wacheux, 2005). Durant l'entretien en profondeur, les répondants s'expriment librement mais sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur (Wacheux, 1996). Durant ces entretiens, nous avons tenté d'orienter relativement le discours des interviewés, suivant notre guide d'entretien. Le guide d'entretien récapitule l'ensemble des idées et thématiques à approfondir, et qui trouvent leurs sources dans les propositions de recherches que nous avons formulé suite à notre revue de littérature. Ce document joue le rôle de point de repère pour nous, et d'aide à la réflexion pour le répondant.

Le déroulement de toutes les interviews s'est fait sur la base de l'enchaînement établi au niveau du guide d'entretien. Nous avons également essayé de respecter les étapes à suivre lors d'un entretien semi-directif (Hlady-Rispal, 2002). La phase d'introduction nous permet de mettre notre interlocuteur en confiance, en le poussant à présenter son parcours académique et professionnel, décrire sa fonction et l'entreprise à laquelle il appartient. La phase de centrage, nous permet d'introduire notre thème de recherche, en posant des questions ouvertes sur le mode de fonctionnement de la direction des ressources. Cette phase, nous permet de passer directement à l'approfondissement du sujet, en posant des questions ouvertes quant au processus du recrutement.

Nous enchainons juste après sur le rôle du processus du recrutement au sein de l'entreprise. Ce volet représente aussi une conclusion pour notre entretien, où on synthétise les différents points discutés. Enfin, les quatre entreprises ont accepté l'enregistrement des entretiens. Les entretiens ont duré de 30 minutes à 1 heure 30 minutes, avec une durée moyenne de 65 minutes. Plus de 1140 minutes d'enregistrement ont fait l'objet de retranscription intégrale.

Nous avons aussi veillé à revenir vers les interviewés après la retranscription des entretiens, pour éclaircir une idée, ou une information générée lors des entretiens.

4.3. Les sources documentaires :

Pour compléter les données primaires collectées grâce aux interviews individuelles et les focus groups, l'analyse des sources documentaires permet de collecter des données secondaires. Pour Yin (1994), l'analyse documentaire est pertinente pour n'importe quelle étude de cas. Les sources documentaires peuvent être sous différentes formes :

- Lettres et communiqués ;
- agendas, ordres du jour de réunions et rapports d'événements ;
- documents administratifs : propositions, rapports d'états d'avancement de projets et autres documents internes ;
- études formelles ou études en cours sur le cas objet de la recherche, - Articles de presse.

L'analyse des sources documentaires est très utile dans l'étude de cas. Son apport principal est de corroborer et augmenter l'évidence des autres sources de données (Yin, 1994). Le chercheur doit ainsi accorder le temps nécessaire à la recherche et l'analyse des documents qui sont disponibles sur le site web de l'organisation, dans son centre de documentation, dans sa bibliothèque ou dans la presse.

Dans notre cas, les entreprises ont mis à notre disposition tous les documents nécessaires à notre étude. Certaines entreprises publient plusieurs documents relatifs à son activité sur son site web. Des informations sur ses ressources humaines, son organisation, etc. ainsi que ses rapports d'activité sont disponibles en accès libre sur le site web. Ce sont d'ailleurs ces documents qui nous ont servi pour préparer ces éléments méthodologiques.

4.4. Analyse des données :

L'analyse de contenu thématique est la méthode la plus répandue pour étudier les interviews ou les observations qualitatives. Elle consiste à « *retranscrire les données qualitatives, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter. L'analyse décrit le matériel d'enquête et en étudie la signification* ». (Andreani & Conchon, 2005, p. 2). Cette méthode est utilisée pour analyser les interviews et les documents et ce pour identifier les catégories et les thèmes émergents. L'idée centrale dans l'analyse du contenu est que « *les*

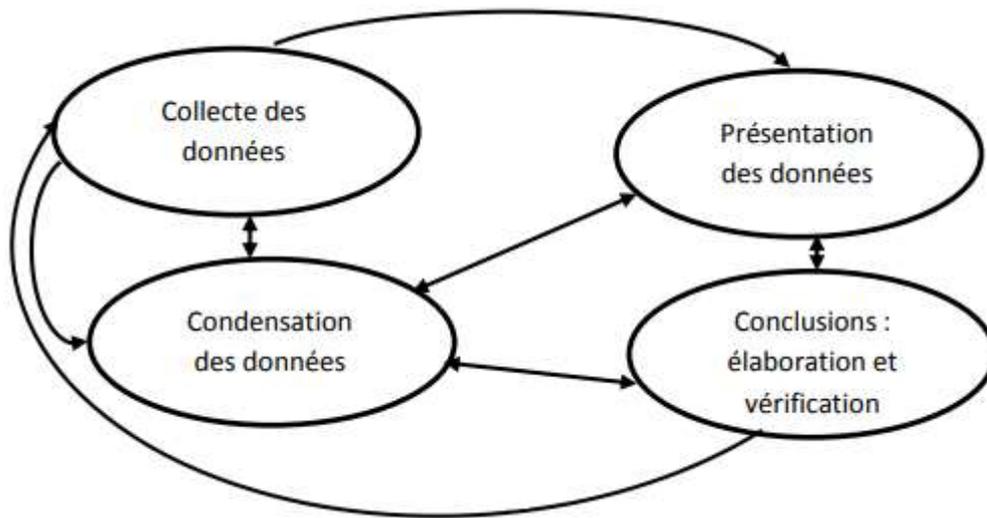
nombreux mots du texte sont classés dans un nombre beaucoup plus petit de catégories » (Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2012, p. 281).

L'analyse des données implique un examen approfondi des données collectées lors des entretiens, à travers une classification et une codification permettant au chercheur d'enrichir les propositions de départ, en participant ainsi à l'émergence de nouveaux concepts. Au vu du volume des données collectées, basées essentiellement sur les entretiens retranscrits, et les données documentaires rassemblées pour chaque cas, une stratégie d'analyse respectant un certain nombre de principes, s'impose afin de pouvoir structurer le traitement et sortir avec des conclusions fiables pour l'étude que nous menons. Rappelons qu'une catégorie (ou un code) représente un sens similaire donné à une ou plusieurs fractions du discours analysé, et qui renvoie à un thème traité.

La première étape du traitement de données, consiste à élaborer une codification appropriée à notre sujet de recherche. Selon Allard-Poesi et Maréchal (2007), un processus de codage, consiste à « *décomposer les contenus d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes, ...)* et à les intégrer dans des catégories définies en fonction de l'objectif de la recherche » (Allard-Poesi & Maréchal, 2007, p. 53). La méthode classique de l'analyse des données selon Mucchielli (2009) consiste d'abord au découpage et à la reformulation normalisée des unités d'analyse, la distribution et le regroupement des unités en catégories de codage, l'inventaire et le décompte en nombre des catégories, et enfin la recherche systématique des mots associés avec les mots classés. Ainsi, le codage passe d'abord par le choix des unités d'analyse, et qui génèrent un sens ou des sens à rattacher aux catégories fixées préalablement. Ces unités d'analyse ou de sens, constituent donc des segments de verbatim, extraits des entretiens retranscrits, et qui permettent d'alimenter notre base de codage (Mucchielli, 2009).

Miles & Huberman (2003) considèrent que l'analyse des données qualitatives se fait à travers trois activités : condensation des données, présentation des données, et élaboration/vérification des conclusions. Cette analyse est un processus cyclique et interactif comme le montre la figure suivante.

Figure 12 : Composantes de l'analyse des données : modèle interactif



Source : Miles M.B. & Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitative*, Edition De Boeck, p.31.

Ces trois étapes seront adoptées dans l'analyse des données de cette recherche. Nous allons ci-après présenter les principaux éléments.

4.5. Condensation des données :

Pour Miles & Huberman (2003), la condensation des données représente « *l'ensemble des processus de sélection, centration, simplification, abstraction et transformation des données brutes figurant dans les transcriptions des notes de terrain* » (Miles & Huberman, 2003, p. 29). La principale activité de la condensation des données est la codification. Toutefois, une épuration des données est nécessaire au préalable de la codification. Elle consiste à s'assurer que ces données sont bien pertinentes pour la recherche, que les éléments essentiels quant à leur source et la façon de collecte sont bien renseignés et qu'elles se présentent dans un format approprié pour la codification (Gagnon, 2012).

Le codage des données est présenté dans la littérature comme le moyen de faire face à la richesse des données qualitatives et de conduire une analyse systématique des données. Ainsi, la codification est la réduction du texte dans un format explicite pour être interprété par le chercheur en utilisant des codes. Un code indexe un thème ou des aspects identifiés par le chercheur comme important pour l'interprétation (Cong, 2008). Le processus de codage consiste donc à identifier et à coder des passages de textes évoquant les catégories ou les concepts qui décrivent le phénomène étudié (Gagnon, 2012). La codification se fait en deux

étapes : la définition des règles de découpage et la définition d'un système organisé de rubriques et de catégories (Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2012). Les règles de découpage consiste à déterminer quelles seront les unités à prendre en considération dans la codification (mot, phrase, paragraphe, etc.).

La définition de la grille de codage nécessite une attention particulière. Elle comprend des 158 rubriques et des catégories et leurs codes respectifs. Une rubrique renvoie à « *ce dont il est question dans l'extrait du corpus faisant l'objet de l'analyse mais ne renseigne en aucune façon sur ce qui a été dit à ce propos* » (Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2012, p. 285). Par contre, une catégorie dépasse une simple annotation descriptive : le travail de catégorisation s'apparente au travail de construction des concepts (Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2012). Le libellé de la catégorie permet d'avoir une idée sur l'extrait concerné. Deux types de codage sont possible : un codage à priori s'apparentant à une logique déductive (catégories prédéterminées issues protocole d'interview et de la revue de la littérature) et un codage émergent s'apparentant à une logique inductive (thèmes et catégories émergent des données) (Cong, 2008) (Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2012).

4.6. Présentation des données :

L'objectif de la présentation des données est d'aider le chercheur à définir les relations entre les thèmes et d'élaborer les conclusions appropriées. Le chercheur doit élaborer les meilleurs formats de présentation pour aboutir à une analyse qualitative valable. Pour Miles & Huberman (2003) « *un format de présentation signifie un assemblage organisé d'informations qui permet de tirer des conclusions et de passer à l'action* » (Miles & Huberman, 2003, p. 29). La présentation des données qualitatives se fait généralement à travers des textes narratifs. Mais cette méthode est risquée pour plusieurs raisons : un texte est « *extrêmement difficile à manipuler, dispersé, plus séquentiel que simultané, peu structuré et terriblement volumineux* » (Miles & Huberman, 2003, p. 29). Le recours à d'autres formats de présentations s'avère nécessaire. Les travaux sur le codage proposent un ensemble varié et original de mises en forme de données, dont notamment des matrices, des graphiques, des tableaux (Saubesty-Vallier, 2006).

4.7. Elaboration et vérification des conclusions :

C'est une étape importante mais elle est conditionnée par les étapes précédentes. L'élaboration des conclusions se fera en plusieurs étapes :

- Revoir les documents établis lors de la recherche : notes, codes, rapports de recherche, etc. ;
- revisiter les objectifs de la recherche ;
- analyser en profondeur les données de chaque catégorie ;
- comparer avec les données issues de la revue de la littérature ;
- extraire des passages pour argumenter.

L'analyse de contenu a été effectuée en faisant recours au logiciel d'analyse qualitative NVIVO 7. Le logiciel permet d'extraire, de coder et d'organiser les informations collectées à partir des retranscriptions et des données secondaires. Le logiciel permet aussi de codifier les différents éléments en fonction des thèmes. Le principe de l'analyse basée sur le logiciel NVIVO relève d'une démarche de décontextualisation et recontextualisation des données. La décontextualisation des données consiste à extraire une unité de sens de son contexte afin de la rendre sémantiquement indépendante. L'objectif est la création de corpus autour de catégories ou thèmes fixés préalablement. La recontextualisation est obtenue en amalgamant les catégories préalablement décontextualisées, pour en faire un ensemble cohérent et porteur de sens (Deschenaux, 2007).

Section 03 : Positionnement technique

Pour notre recherche, nous avons choisi le questionnaire et l'entretien semi-directif comme instruments de mesure de nos hypothèses car le questionnaire est un outil qui facilite la collecte des données quantitatives et l'instrumentation des hypothèses (Jolibert & Jourdan, 2006) et l'entretien semi-directif vient compléter et approfondir notre interrogation sur le recrutement. Il complète des résultats obtenus par une enquête quantitative et apporte une richesse et une précision bien plus grandes dans les informations recueillies. Ce choix est justifié par l'approche déductive appliquée à notre travail de recherche.

1. L'enquête par questionnaire :

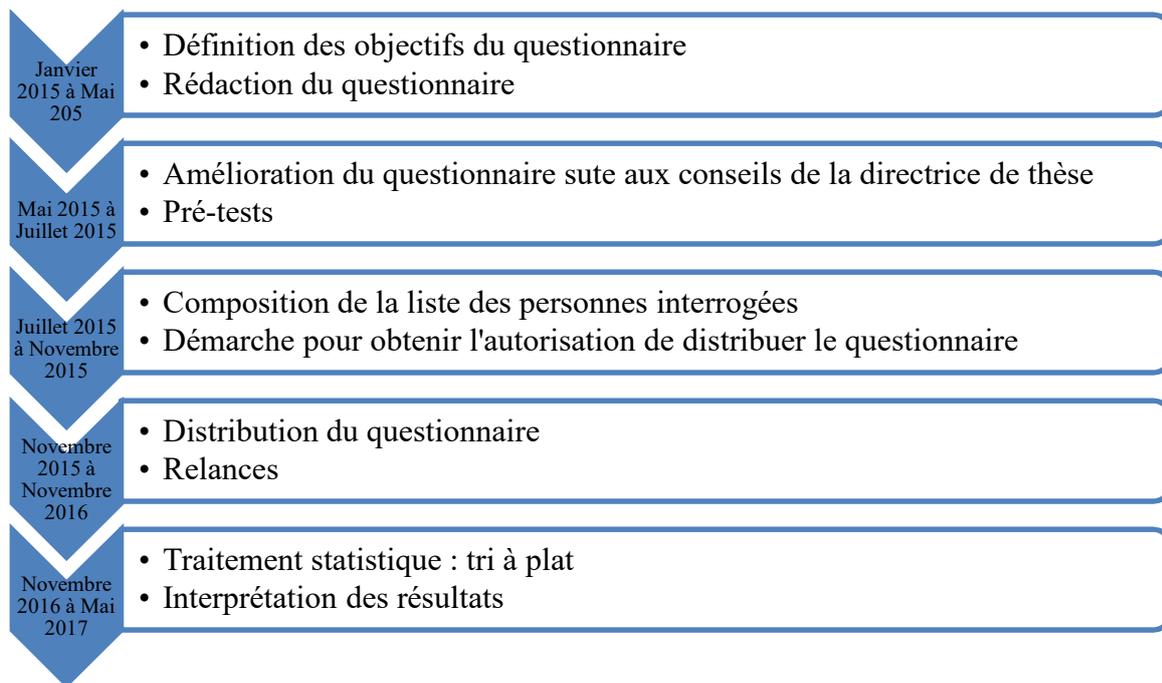
L'enquête que nous avons menée est une méthode de nature quantitative. L'utilisation du questionnaire nous permet de collecter des données pour un nombre élevé d'individus et pour un coût faible. Nous exposerons d'abord comment le questionnaire a été construit, puis le choix de mode d'administration ainsi que le traitement des réponses.

1.1. L'élaboration :

L'enquête par questionnaires est un long processus. Presque une année s'est écoulée entre la première idée du questionnaire et sa version finale. Nous voulions réaliser ce type d'enquête dès le début de la thèse. Cependant nous n'avions pas encore une idée précise de la nature des informations à recueillir. Nous avons pu cerner les objectifs qui devaient être assignés à cet outil au fil des lectures et de l'avancée de nos travaux.

Evrard, Prax et Roux (2009) estiment, que la rédaction d'un questionnaire est l'une des étapes les plus importantes d'un travail de recherche. Elle doit être réalisée avec beaucoup de rigueur afin d'éviter les risques d'erreur dans les mesures (Evrard, Pras, & Roux, 2009). Le schéma ci-dessous décrit les différentes étapes de la réalisation de notre enquête (Figure 13).

Figure 13 : Chronologie de la mise en place du questionnaire



Source : Elaboré par nous-mêmes

Dans un premier temps, le questionnaire a été conçu en adaptant et traduisant les questions d'articles sélectionnées pour élaborer les différents construits faisant parti du modèle de recherche. Suite à cette première étape, certains construits ont été étudiés de façon plus approfondie et leur évaluation a fait l'objet de changements dans le questionnaire. Ensuite, un deuxième questionnaire a été élaboré et un test pilote a été effectué. Une rencontre a été faite avec les responsables de la RH des entreprises dans le but d'évaluer la clarté et la pertinence

des questions pour les différents construits. Le répondant devait lire et répondre aux questions à voix haute tout en évaluant sa capacité à répondre à la question selon son format et l'échelle correspondante. Suite au test pilote, certaines questions ont été approfondies, reformulées ou tout simplement supprimées.

Par ailleurs, nous nous sommes engagés pour ceux qui le souhaitent à fournir un résumé des principaux résultats de cette recherche. Nous avons assuré également la confidentialité des réponses. L'articulation du questionnaire répond à la volonté de démarrer par des questions d'ordre général et de centrer progressivement l'interrogation sur des questions plus précises en finissant par des questions d'identification (technique dite de l'entonnoir). Les analyses ont été faites à l'aide du logiciel SPSS.

1.2. Organisation et rédaction des questions dans le questionnaire :

La rédaction d'un questionnaire est une étape à laquelle chaque chercheur doit accorder une importance importante. En effet, cette étape doit être conduite avec rigueur pour éviter un certain nombre de biais dans nos mesures et afin de donner à nos résultats une validité scientifique supérieure.

Dans la première page de notre questionnaire, nous faisons une présentation en quelques lignes de l'objet de l'enquête avant de passer aux différentes questions de notre questionnaire. L'orientation des questions suit une logique d'entonnoir, avec des questions générales et simples, qui permettent de capter l'attention du répondant au sujet d'étude. Les questions spécifiques à notre problématique viennent ensuite. Enfin la fiche signalétique du répondant : catégorie sociale et professionnelle, genre, âge... spécifiques à la mesure des hypothèses de modération, conclue notre questionnaire.

1.3. Test du questionnaire :

Le questionnaire a été pré-testé afin d'en améliorer la qualité mais aussi afin d'augmenter la fiabilité des résultats. Cette phase doit nous permettre de nous assurer que les questions, telles que nous les avons formulées, sont bien comprises par la population de notre échantillon. Nous avons aussi pu vérifier l'ordonnancement des questions. Les deux types de biais quant à la construction du questionnaire sont le biais lié à la formulation de la question (compréhension) et le biais lié à l'architecture du questionnaire (l'ordre des questions). Le test du questionnaire répond donc aux principaux objectifs suivants :

- Vérifier que les pages de consignes et d'introduction sont claires et précises ;

- S’assurer que les questions sont bien comprises (dans le sens que nous le souhaitons) ;
- vérifier le temps nécessaire de réponse au questionnaire.

Ainsi, nous avons pré-testé une première version de notre questionnaire auprès de dix interviewés de notre échantillon. Pour ce faire, nous avons procédé en deux temps. Nous avons tout d’abord rencontré des cadres d’entreprises afin de leur soumettre le questionnaire. Ils ont ainsi rempli le questionnaire en notre présence et en nous indiquant les questions qu’ils avaient du mal à comprendre ; ceci afin de lever d’éventuelles ambiguïtés. Dans un second temps, nous avons testé notre questionnaire auprès d’interviewés de notre échantillon dans les conditions de l’enquête finale, c’est à dire par auto-administration. Cette procédure de pré-test nous a permis de modifier quelques questions mal formulées.

1.4. Mode d’administration du questionnaire :

Dans cette recherche, le questionnaire est l’outil de collecte de données le mieux adapté pour réaliser une enquête à partir de données quantitatives ou (Baumard & Ibert, 2007). On rapporte principalement quatre catégories de questionnaires : le questionnaire par la poste, le questionnaire par le réseau Internet, l’entrevue face-à-face ou l’entrevue téléphonique (Robson, 2011). Chaque approche possède des caractéristiques qui lui sont propres et qui font que chacune possède des avantages et inconvénients. Baumard et al. (2007) notent des différences principalement au niveau des coûts, du contrôle de l’échantillon et du temps de réalisation entre ces différentes méthodes (Baumard & Ibert, 2007). De son côté, Robson (2011) décrit une série de facteurs permettant de distinguer les avantages et inconvénients des différentes approches de collecte de données (Robson, 2011).

Les principaux avantages de cette méthode sont la possibilité de quantifier de multiples données et de faire de nombreuses analyses de corrélation (Quivy & Von Campenhoudt, 1995). Cet avantage est important dans le modèle de recherche car il comporte de nombreuses variables dont il est possible de mesurer les relations entre elles. De plus, cette méthode permet de collecter une plus grande quantité de données et ainsi atteindre une plus grande représentativité de la population.

Chacun de ces modes d’administration influence le taux et la qualité de réponse, le coût et le risque d’erreur (Tse, 1998) (Evrard, Pras, & Roux, 2009).

Tableau 11 : Les méthodes d'enquêtes

Enquêtes	Description	Avantages	Limites
Enquête en face à face	L'entretien s'effectue en contact direct avec l'enquêté, dans la rue, au domicile, sur prise de rendez-vous ou sur un site particulier.	Maîtrise de la séquence des questions ; La relation directe permet de recueillir des données plus approfondies ; Maîtrise de l'identité de la personne interrogée.	Dispersion géographique limitée ; Prend du temps et le coût est proportionnel à la distance.
Enquête par téléphone	L'entretien s'effectue par téléphone (le questionnaire doit être court et clair).	Maîtrise de la séquence des questions ; Rapidité ; Dispersion géographique.	L'obtention des numéros de téléphone est difficile ; Le coût est fonction de la distance et de la durée d'appel.
Enquête par voie postale	Envoi en masse de courriers postaux contenant une lettre expliquant le but de l'étude et le questionnaire.	Possibilité de dispersion géographique.	Taux de non-réponse élevé ; Pas de maîtrise de la dynamique du questionnaire ; On ne sait pas qui répond ; Coûts postaux.
Enquête en ligne	<u>Questionnaire attaché</u> : consiste à adjoindre un formulaire à un courrier électronique. <u>Système web intégré</u> : à partir d'un logiciel, le chargé d'études construit son questionnaire et va le publier sur un serveur dédié à l'administration de l'enquête en ligne.	Les réponses sont dans un format électronique ; Dépouillement automatisé très rapide ; Méthode peu coûteuse ; Permet de mettre en forme un nombre important de questions tout en ayant une présentation conviviale.	Risques liés à l'erreur totale (non observation, couverture, non-réponse) : essentiellement des problèmes de couverture et donc de non représentativité ; Base de données e-mail difficile à constituer.

Source : Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J.-M. (2003), *La collecte des données et la gestion des sources*. In Méthodes de recherche en management, Thietart, p.82. Ganassali S., Moscarola J. (2004), *Protocoles d'enquêtes et efficacité des sondages par internet*, Décisions marketing, Vol.33, n°Janvier-mars, p.70.

En ce qui concerne notre étude, nous avons opté pour une enquête en face à face. Ce choix s'est imposé par une logique d'optimisation des quatre degrés d'influence précités (Couper, 2000) (De Leeuw, 2005) (Edmondson, 1997) (Szymanski & Hise, 2000). De plus, ce mode d'administration facilite à la fois une meilleure interactivité avec le répondant et un suivi des réponses en temps réel (De Leeuw, 2005) (Moscarola, 2009).

1.5. Questionnaire administré en face à face :

L'administration du questionnaire en face à face a été faite de plusieurs étapes. En premier lieu, nous avons demandé l'accord des différents responsables. Ensuite, nous avons pris rendez-vous et nous nous sommes déplacés pour les rencontrer. Les administrations de questionnaires en face à face se sont déroulées dans plusieurs entreprises qui se situent à Oran.

1.6. Codification des questions :

Nous avons attribué un code à chacune des questions de notre questionnaire. La codification du questionnaire facilite la saisie des données collectées. Elle permet de construire un fichier de données directement utilisable pour les analyses statistiques.

1.7. Retour des questionnaires :

Le délai de réponse a été relativement long. Nous devions relancer les répondants une à deux fois par semaine. En effet, les répondants à l'enquête n'ont pas été aussi rapides à répondre. Ce délai de réponse inhabituel peut être expliqué par le fait que les répondants sont des personnes très occupées qui répondent à ce type d'enquêtes lorsque leur emploi du temps le leur permet.

1.8. Utilisation du logiciel SPSS :

Les informations recueillies grâce au questionnaire ont été analysées statistiquement l'aide du logiciel Statistical Package for Social Sciences ou SPSS. SPSS (Statistical Package for Social Sciences) est un logiciel de traitement de données en vue d'analyses statistiques. Il lit les données, les traduit en format SPSS, les transforme - si demandé - et exécute des opérations mathématiques et statistiques.

2. L'entretien semi-directif :

Le second outil utilisé dans notre recherche est le guide d'entretien. « *L'entretien est une technique destinée à collecter des données discursives qui reflètent l'univers mental conscient ou inconscient des individus* » (Baumard, Donada, Ibert, & Xuereb, 2003, p. 235). Nous utilisons l'entretien afin de compléter les données recueillies par le questionnaire. Snow et Thomas (1994) affirment que « *cet instrument de collecte de données permet une compréhension en profondeur du phénomène étudié en abordant les différentes significations que les répondants attribuent à leurs expériences dans les organisations* » (Snow & Thomas, 1994, p. 458).

L'enquête par entretien constitue une technique de recherche à part entière, à la fois sur le plan des résultats et des fondements théoriques (Blanchet & Gotman, 1992). « *L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus* » (Thiétart, 2003, p. 235). Il y a plusieurs façons de mener un entretien. Les entretiens sont classés traditionnellement selon leur degré de directivité : les entretiens non directifs d'une ou deux heures, nécessitant une pratique psychologique confirmée, ou entretiens semi-directifs plus courts et plus aisés ; quel que soit le cas, ils seront enregistrés et transcrits intégralement (Bardin, 2005).

L'entretien est un moyen d'échange entre individus. Un individu extrait une information à une autre personne. Cette information est une information vécue par opposition à une information recueillie en direct sur un évènement. La propriété centrale de l'entretien est la subjectivité de l'information, qui a déjà été assimilée par l'acteur ; ce qui le distingue de l'enquête par questionnaire. Le point de vue de l'acteur est pris en compte avec toute sa logique. Lors de la rencontre, l'interaction entre l'interviewé et l'intervieweur donne une variabilité aux entretiens ; ces derniers comportant donc un nombre d'inconnues. La singularité de chaque entretien en fait une improvisation que l'enquêteur essaie de réduire le plus possible. « *La valeur heuristique de l'entretien tient donc à ce qu'il saisit la représentation articulée à son contexte expérientiel et l'inscrit dans un réseau de signification. Il ne s'agit pas alors seulement de faire décrire, mais de faire parler sur* » (Blanchet & Gotman, 1992, p. 27).

Nous situant ici dans la seconde et la troisième utilisation, l'objectif est l'enrichissement des informations produites par notre enquête quantitative mais aussi de contribuer à

l'interprétation des données. Tout individu peut raconter son histoire, sa vie, sans intention particulière.

La méthode de l'entretien peut constituer en soi un outil de recherche unique dans le cadre d'une thèse. En effet, une recherche ancrée dans une démarche qualitative d'observation participante ou non mobilisera essentiellement l'entretien avec les acteurs du champ de recherche pour appréhender le terrain. Nous ne nous situons pas dans ce type d'approche, en effet, nous associons plusieurs outils à tendance qualitative et quantitative, l'entretien est l'un d'entre eux. C'est pourquoi le nombre d'entretiens réalisés est ici plus faible que dans le cadre d'une thèse où ils constitueraient l'outil méthodologique principal (Blanchet & Gotman, 1992).

2.1. Avant l'entretien :

L'entretien constitue la dernière étape de recueil des données de la recherche, c'est une étape très importante qu'il nous a fallu préparer avec soin. Il faut déterminer ce que nous attendons de ces entrevues et préparer un guide qui nous permet de mener la conversation de façon structurée tout en gardant une marge de manœuvre selon les aléas de la discussion.

2.2. La méthode de l'entretien semi-directif :

L'entretien individuel en face à face peut être directif (questionnaire en face à face), semi-directif (le chercheur pose des grandes questions), ou non-directif (le chercheur définit un thème sur lequel l'informant a toute liberté de parole). Nous avons choisi les entretiens semi-directifs. L'entretien semi-directif se différencie du questionnaire par ses questions ouvertes et l'interaction qui existe entre le chercheur et le répondant. « *L'entretien se fait sur le mode de la conversation, le chercheur adapte l'ordre et la teneur des questions en fonction des réponses de son interlocuteur* » (Demers, 2003, p. 182).

2.3. Le guide d'entretien :

Selon Loufrani-Fedida (2006), « *le guide d'entretien n'est pas un questionnaire ouvert mais un aide mémoire qui permet de vérifier qu'aucun point important n'a été oublié* » (Loufrani-Fedida, 2006, p. 207). Pour construire le guide, nous avons suivi les recommandations de Demers (2003) :

- ✓ Les premières questions visent à mieux connaître le répondant ;

- ✓ entrer dans le vif du sujet en commençant par des questions très larges et descriptives ;
- ✓ faire très attention à adapter le niveau de langage à l'interlocuteur (ne surtout pas être trop abstrait) ;
- ✓ ne pas influencer les réponses (Demers, 2003).

Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec les acteurs concernés. Ces entretiens ont été réalisés en face à face. L'entretien semi-directif (ou semi-structuré) consiste à utiliser un guide d'entretien pour aborder une série de thèmes préalablement définis à l'aide de questions ouvertes et de relances. Le guide d'entretien représente un préparatif à la conduite de l'entretien, l'ordre et la teneur des questions sont adaptés en fonction des réponses de l'interlocuteur. Il s'agit d'un aide mémoire qui permet de vérifier qu'aucun thème important n'a été négligé mais ce mode d'entretien peut aussi amener le chercheur à aborder des sujets qu'il n'avait pas prévu (Demers, 2003).

Comme nous l'avons vu précédemment, le discours recueilli par entretien n'est pas provoqué ni fabriqué par la question mais bien co-construit par le processus interlocutoire. C'est le prolongement d'une expérience concrète (Blanchet & Gotman, 1992). Le guide d'entretien structure l'interrogation mais ne dirige pas le discours. La meilleure question n'est pas donnée par la grille : elle est à trouver à partir de ce qui vient d'être dit par l'informateur. Dans ses dernières réponses, il a émis des avis, des analyses, des sentiments qui servent de base à la suite de l'entretien (Kaufmann, 1996). Le plan d'entretien comprend l'ensemble organisé des thèmes que l'on souhaite explorer. L'activité d'écoute et d'intervention doit être structurée, d'autant plus que nous disposons d'informations précises sur le domaine étudié.

Un guide d'entretien a progressivement été élaboré, afin de s'assurer que l'interviewé se focalise sur les thématiques de notre recherche. La première partie de ce guide, phase introductive de l'entretien, s'articulait autour de la présentation, ou plutôt du rappel, par le chercheur de sa fonction, du commanditaire de la recherche, du type d'informations devant être récolté, et de l'explicitation des conditions de l'interview (respect de la confidentialité, durée approximative, possibilité de poser des questions). Cette première partie se conclue alors par la demande de permission de procéder à l'interview.

La seconde partie de ce guide s'intéressait à : à leur activité, leur stratégie de recrutement, leurs tendances générales en matière de recrutement, le déroulement des processus de recrutement et la détermination des acteurs du recrutement.

La troisième partie du guide s'intéressait à : les pratiques de recrutements, les moyens utilisés pour le recrutement, la place des médias sociaux dans le recrutement, le poste à pourvoir et le candidat.

La quatrième partie du guide visait à comprendre les difficultés rencontrées par les recruteurs lors du recrutement des candidats pour un poste à pourvoir, justifiant le caractère nécessairement compréhensif et empathique de notre posture durant l'entretien. Cette quatrième partie pouvait se traduire de différentes manières : une description des pratiques de recrutement et ses difficultés de ne pas trouver le candidat idéal au poste donné.

2.4. Pendant l'entretien :

Durant l'entretien, la discussion et à sa dynamique étaient notre priorité. Ainsi, nous n'avons coupé pas notre interlocuteur sur un thème pour en aborder un autre. En effet, le chercheur doit être en mesure de s'adapter en permanence à son interlocuteur. Nous avons essayé d'appliquer les recommandations de Bédard et Gendron (2004) pour améliorer la validité des données recueillies :

- *« Instaurer un climat de confiance avec le répondant. Débuter l'entretien par une discussion avec le répondant sur un sujet d'actualité lié ou non à la recherche ;*
- *remerciement pour le temps consacré à la recherche (questionnaire et entretien) ;*
- *présentation du cadre de la recherche (université) et objectif général ;*
- *rappel de la confidentialité : citation du nom des entreprises participantes mais en aucun cas les propos seront reliés à la personne et à l'entreprise ;*
- *permission d'enregistrer, et qu'en aucun cas il n'est forcé de répondre à toutes les questions ;*
- *entrer dans le vif du sujet, en évitant toutefois d'aborder des questions sensibles au début de l'entretien ;*
- *au cours de l'entretien, être très attentif au comportement verbal et non verbal de l'informant ;*
- *fin de l'entretien :*
- ✓ *éventuellement demande de contact ultérieur pour des éclairages nouveaux ;*

- ✓ *proposition d'envoi des retranscriptions ;*
- ✓ *remerciement et mise en avant de la contribution à la recherche* » (Bédard & Gendron, 2004, pp. 197-199).

2.5. Après l'entretien :

La période suivant l'entretien est importante également. A ce moment le chercheur doit retranscrire toutes les informations qu'il a pu noter et qui n'ont pas forcément été énoncées par le répondant. Puis, il y a l'étape primordiale de la retranscription de l'entretien et du codage permettant l'exploitation des textes.

2.5.1. Fiche d'entretien :

Après chaque entretien, nous avons rédigé une fiche de synthèse suite aux recommandations de Miles et Huberman (2003) : « *la fiche de synthèse d'entretien consiste en une simple feuille comportant une série de questions visant à résumer ou préciser le contact terrain. L'enquêteur revoit ses transcriptions de notes de terrain et répond brièvement à chacune de ces questions pour aboutir à une récapitulation globale où figurent les éléments principaux du contact.* » (Miles & Huberman, 2003, pp. 104-105).

Tableau 12 : La fiche de synthèse d'entretien

Etapes	Méthodes
Déterminer les questions	Il faut avoir une idée claire de ce que l'on a besoin de savoir rapidement sur le sujet.
Elaboration de la fiche	Maximum une feuille. Identification de l'entretien.
Entrée des données	A rédiger immédiatement après la retranscription.

Source : Miles M., Huberman M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, Ed. De Boeck. 2ème édition, pp.104-105.

L'objectif de cette fiche est de cerner l'essentiel des informations recueillies. Il ne s'agit pas de restituer intégralement le déroulement de l'entretien, mais de souligner les idées clés. Cette fiche a été réalisée uniquement à partir des souvenirs et des impressions immédiatement après

le rendez-vous. Nous avons choisi d'organiser la fiche en fonction des thèmes du guide d'entretien.

2.5.2. Retranscription :

Les entretiens ont été retranscrits en intégralité et sans adaptation de style. Il est recommandé de retranscrire les entretiens dans un délai de deux jours après le rendez-vous. Les 23 entretiens ont été enregistrés, ce qui représente une durée totale de 19 heures. Une fois les entretiens retranscrits, ils ont été envoyés aux interviewés pour validation avant utilisation, ceci pour que l'interviewé puisse, s'il le souhaite, maintenir certains propos confidentiels.

2.5.3. Utilisation du logiciel Nvivo :

Lorsque les informations recueillies sont volumineuses, le travail sur support papier devient difficile et la seule solution est le recours à l'usage d'un logiciel (Paillé & Mucchielli, 2003). L'utilisation d'un logiciel est très utile dans le cadre d'une analyse thématique (Paillé & Mucchielli, 2003). Effectivement, un logiciel d'analyse des données contextuelles peut « *constituer une aide non négligeable pour plus rapidement et plus systématiquement, catégoriser les données textuelles, les mettre en relation ou les relier à des données de contexte* » (Gavard-Perret & al., 2008, p. 266). Certains logiciels comme Nvivo « *servent à synthétiser rapidement de grandes masses de données, à en extraire facilement les thèmes essentiels ou des données particulières et à en faire émerger des structures et des enchaînements possibles* » (Gavard-Perret & al., 2008, p. 266).

Lorsque le chercheur est face à une grande base de données qualitatives, Nvivo s'avère très utile (Bazeley, 2007) (Richards & Richards, 1991). Il permet d'étudier la complexité d'un ensemble d'information (Fallery & Rodhain, 2007) et il est utile pour le codage et le tri et la classification des données. Nvivo permet d'éditer et de coder le texte simultanément (Ozkan, 2004), permet l'import de différents types de documents (texte en Word, vidéos...) et de créer des liens entre les documents (Walsh, 2003). Le principe de l'analyse des données en utilisant le logiciel Nvivo s'inscrit dans une démarche de contextualisation et de recontextualisation du corpus (Tesch, 1990). L'objectif de la décontextualisation est de sortir de son contexte un extrait du texte pour le rendre sémantiquement indépendant, dans le but de créer des catégories ou des thèmes regroupant tous les extraits traitant d'un sujet en particulier. Dans le langage de l'analyse qualitative, le sujet qui regroupe les extraits liés à ce thème s'appelle un code.

2.5.4. Codage :

Le codage consiste à découper les données en unité d'analyse. Le codage des entretiens est un processus manuel et intellectuel qui, par la suite, peut être automatisé à l'aide d'un logiciel. Selon Allard-Poesi (2003) « *le codage des données n'est ainsi qu'un codage (une interprétation) parmi de multiple autres possibles. Il ne s'agit pas de décodage d'un monde à découvrir mais d'un encodage par le biais de la langue (des unités et des catégories) en partie construite par le chercheur.* » (Allard-Poesi, 2003, p. 288).

Compte tenu du d'entretiens à analyser, il a été possible de se limiter à un codage intuitif et manuel. Nous avons effectué plusieurs lectures en profondeur des retranscriptions d'entretiens et nous avons pu identifier au fur et à mesure les éléments de discours qui peuvent être rapprochés de notre corpus théorique. Ce codage simple a été suffisant pour nous permettre d'exploiter les informations produites par les interviewés.

Conclusion du chapitre 04 :

Considérant les propos de Koenig (1993) « *pour apprécier une recherche à sa juste valeur, il est indispensable de tenir compte des options qui la fondent* » (Koenig, 1993, p. 5), notre posture épistémologique est une posture positiviste pour une méthode déductive. Nous avons choisi les méthodes qualitative et quantitative. Nous avons opté pour le questionnaire et l'entretien semi-directif tout en utilisant les logiciels SPSS et Nvivo.

CHAPITRE 05 : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Chapitre 05 : Présentation et discussion des résultats

L'objectif de ce chapitre est de présenter et d'exposer nos résultats. Dans une première section, nous présenterons nos cas étudiés. Nous expliciterons dans une deuxième l'analyse des données de nos cas étudiés. Dans la troisième section, nous présenterons les discussions, la synthèse et les suggestions des cas étudiés

Section 01 : Présentation des cas

1. Collecte des données :

Nous avons triangulé les sources de données et méthodes de collecte pour favoriser la validité interne et éviter les erreurs d'analyse (Miles & Huberman, 2003).

11. Les données primaires :

Entretiens semi-directifs : Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec les acteurs concernés. Ces entretiens ont été réalisés face à face. Nous avons utilisé un guide d'entretien pour structurer les entretiens avec des thématiques définies préalablement. Nous avons mené 23 entretiens entre Septembre 2015 et Octobre 2016, d'une durée de 48 minutes en moyenne. Chaque entretien a été enregistré puis nous les avons retranscrits.

Observation : Nous n'avons pas vraiment effectué d'observations, nous avons réalisé des journées d'observation dans les entreprises qui ont accepté de nous recevoir. Nous voulions assister à des entretiens de recrutement mais cela n'a pas été possible. Par contre, nous avons pu observer les DRH lors de la période de recrutement et nous avons pris des notes tout au long des journées.

Les données secondaires : Les entreprises nous ont permis de consulter les documents internes avec une clause de confidentialité. Nous avons aussi collecté des documents externes tels que des articles.

Tableau 13 : Récapitulatif des entretiens réalisés

Entretiens	Nombre	Enregistrement	Retranscription
Etude de cas	23	19h	251 pages

Source : Résultat d'enquête

12. Analyse des données des études de cas :

Nous avons récapitulé les méthodes d'analyse utilisées dans le tableau ci-dessous. Nous avons préféré opter pour une analyse lexicale.

Tableau 14 : Les facteurs de choix d'un type d'analyse de données textuelles d'après Fallery et Rodhain (2007)

	Analyses lexicales : « de quoi parle-t- on ? »	Analyses linguistiques : « comment en parle-t-on ? »	Analyses cognitives : « comment structurer une pensée ? »	Analyses thématiques : « comment interpréter un discours ? »
Cadre méthodologique	- Exploratoire - Modèle	- Exploratoire	- Exploratoire	- Exploratoire - Modèle
Implication du chercheur	- Faible	- Forte - Faible	- Forte	- Forte
Axe temporel	- Instantané - Longitudinal	- Instantané	- Instantané	- Instantané - Longitudinal
Objet d'analyse	- Un groupe	- Un individu	- Une situation	- Un projet
Taille du corpus	- Importante	- Limitée	- Limitée	- Importante
Lisibilité du corpus	- Forte	- Forte	- Faible	- Faible
Homogénéité corpus	- Faible	- Forte	- Forte	- Faible
Structure langage	- Faible	- Faible		- Forte
Moment de l'analyse statistique	- Découverte ex- ante - Contrôle ex- post	- Ex-ante	- Ex-post	- Ex-post

Source : Fallery B. & Rodhain F. (2007), quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive et thématique, *16^{ème} conférence de l'association internationale de management stratégique - AIMS*, Montréal, Canada, 07-09 juin 2007.

2. Analyse inter-cas :

11. Cas Alpha :

Pour l'analyse du premier cas, et en plus de l'entretien conduit avec le responsable RH de la société Alpha en Algérie, nous avons fait appel aux documents suivants :

- Document de référence du groupe ;
- une étude de cas sur la GRH au sein de l'entreprise Alpha ;
- un compte rendu sur une étude de cas sur le recrutement de l'entreprise Alpha ;
- Synthèse sur la RH au sein de l'entreprise Alpha, établie par plusieurs professionnels.

2.1.1. La direction des ressources humaines au sein de l'entreprise Alpha :

Elle a pour mission d'offrir aux employés un cadre socioprofessionnel motivant qui permet de développer les compétences de chacun, afin de couvrir tous les aspects liés à la gestion des ressources humaines. Cette équipe est composée de plus de quarante personnes, son rôle consiste à :

- Elaborer la politique de gestion des ressources humaines ;
- établir les stratégies de recrutement ;
- définir les propriétés de formation ;
- expliquer la politique de rémunération et développer des programmes de motivation de personnel ;
- responsable de la bonne application des règles du droit du travail au sein de l'entreprise.

La politique RH de l'entreprise se base sur trois piliers principaux :

- D'abord, la vision à long terme en matière de RH. L'entreprise a toujours veillé sur une cohérence entre la stratégie de l'entreprise et la gestion des ressources humaines.
- L'importance des talents : durant les dernières années, le groupe a mis en avant cette politique.
- La diversité des parcours et des profils. La fonction RH au sein de l'entreprise Alpha revêt une importance stratégique.

Cette importance se voit clairement à travers le discours du management du groupe, notamment le témoignage du DRH qui l'illustre d'une manière pertinente. « (...) *Oui bien sûr, on parle beaucoup de capital humain, dans ce qui est stratégie, etc. la notion du capital humain ressort beaucoup, le développement du capital humain, la richesse du capital humain, etc. çà on le voit, on le sens...* ». Au-delà du discours qui peut avoir souvent un habillage positif, notre répondant confirme que l'importance de la fonction est positivement perçue par l'ensemble des salariés de l'entreprise.

2.1.2. Le recrutement au sein de l'entreprise Alpha :

Le recrutement au sein de l'entreprise Alpha se fait selon les besoins et les objectifs préalablement fixés. Bien que le recrutement occupe une place très importante dans la stratégie d'entreprise. Nous avons pu constater suite à notre étude, que le processus de recrutement n'est pas soumis à des procédures bien précises mais ces dernières varient selon le poste à pourvoir. Annuellement, il est établi au niveau de l'entreprise un plan prévisionnel de l'emploi, nécessaire à la réalisation des principaux objectifs de la banque ; il favorise aussi une utilisation optimale et rationnelle des moyens humains. Au niveau de chaque structure de la banque, les besoins s'expriment à travers des prévisions budgétaires établies au cours de l'année en cours pour l'année à venir. Ces prévisions budgétaires sont transmises pour approbation à la direction générale pour l'accord préalable.

Les besoins sont exprimés par les directions et agences de l'entreprise Alpha sous forme de demande à la direction des ressources humaines. L'accord et le rejet de la demande aux moyens humaines est donné par la direction des ressources humaines quand à elle chargé de communiquer la décision prise aux directions concernés. Le recrutement se fait par les services concernés.

Concernant les conditions du recrutement, il existe deux types de conditions. Les conditions du recrutement interne :

- L'employé doit avoir complété 12 mois dans son poste actuel en CDI ;
- L'employé en CDD peut postuler à l'unique condition d'avoir cumulé sans interruption un minimum de 12 mois à son poste ;
- quel que soit la nature du contrat (CDI ou CDD) : L'employé doit rencontrer ou dépasser tous ses objectifs à son poste actuel et présenter un dossier d'assiduité exemplaire ;

- le dossier de l'employé ne doit pas comporter de sanction disciplinaire selon les conditions suivantes : D'au moins six mois s'agissant de sanction de premier degré et d'au moins 12 mois s'agissant de sanction de deuxième degré ;
- l'employé peut postuler sur tout poste vacant qui l'intéresse mais doit obtenir l'accord de sa hiérarchie avant d'être considéré comme candidat ; soit avant l'entretien de sélection ;
- l'employé doit correspondre au profil requis et avoir les compétences exigées dans la description du poste à pourvoir ;
- l'employé doit être libéré des engagements découlant de formations antérieures liées à sa fonction.

Quant aux conditions du recrutement externe :

- Tout candidat, interne ou externe, désirant occuper un poste vacant chez l'entreprise Alpha selon les modalités d'application agréées ;
- toute forme de discrimination (âge, sexe, couleur, croyances religieuses, service militaire, incapacité physique non reliée à l'exécution des tâches ou autres) à l'encontre des candidats est interdite.

12. Cas Bêta :

L'analyse du cas Bêta, s'est basée essentiellement sur l'entretien effectué avec le DG et le DRH de l'entreprise, ainsi que les données secondaires qui nous ont été offertes. Ces données secondaires se détaillent comme suit :

- Rapport de Gestion du groupe ;
- rapport financier du groupe ;
- divers articles de presse.

2.2.1. La direction des ressources humaines au sein de l'entreprise Bêta :

Elle tient le rôle le plus important, c'est la colonne vertébrale de l'entreprise en s'occupant de tâches primordiales au bon fonctionnement et déroulement du travail au sein des enceintes de l'entreprise mais aussi, à son extérieur. Sa fonction consiste généralement à gérer :

- La formation des employés ;
- l'évaluation des compétences ;
- la gestion de l'emploi ;
- les négociations collectives et le dialogue social ;
- la politique de rémunération et la maîtrise de la masse salariale ;
- les contrats de travail ;
- le recrutement.

2.2.2. Le recrutement au sein de l'entreprise Bêta :

La méthode de recrutement adoptée officiellement à Bêta favorise le recrutement interne. En effet, les emplois vacants ou nouvellement créés sont pourvus, en priorité par les travailleurs confirmés et remplissant les conditions requises par la réglementation interne. Tous les emplois rendus disponibles au sein des entités du Groupe Bêta font l'objet de pourvoi au moyen de publication interne. Sinon, Bêta se base sur le recrutement externe qui suit une démarche universelle : étude de dossier et entretien.

« On suit le recrutement classique. On fait des entretiens de groupe. »

13. Cas Gamma :

Le cas Gamma a nécessité une analyse de l'entretien que nous avons conduit avec le chef du personnel de l'agence. L'entretien qui s'est déroulé sur une durée de plus de 90 minutes, nous a permis d'approfondir des sujets recensés au niveau des documents secondaires que nous avons analysés précédemment à l'entretien. Les documents analysés pour le cas de Gamma se présentent comme suit :

- Document de référence ;
- le processus de Recrutement chez Gamma ;
- extraits tirés du site.

2.3.1. La direction des ressources humaines au sein de l'entreprise Gamma :

L'intérêt donné à la fonction RH au sein du groupe Gamma est apparent et clair. Le dirigeant insiste sur l'importance du capital humain pour le développement de l'entreprise. La politique RH de Gamma s'appuie sur quatre axes stratégiques : L'attractivité, la diversité, la fidélisation

et la formation. Il s'agit également de domaines prioritaires pour le développement de l'entreprise en matière de ressources humaines.

« Attentif au respect de sa promesse employeur auprès des candidats et de ses collaborateurs, Gamma a bâti une politique humaine qui repose sur trois piliers : un recrutement ambitieux, une formation soutenue pour transmettre le savoir-faire, une promotion interne et une mobilité renforcées. »

2.3.2. Le recrutement au sein de l'entreprise Gamma :

Selon notre interviewé de l'entreprise Gamma, la procédure de recrutement au sein de Gamma est inspirée des procédures de l'entreprise mère. Le support standard de candidature est déployé au niveau de la filiale. La confirmation du profil se base sur un premier entretien avec le DRH, puis un deuxième avec l'entité concernée par le recrutement, avant d'entamer la procédure administrative d'intégration. Notre répondant a aussi mis l'accent sur la formalisation du processus de recrutement, avec l'établissement de l'ensemble des contrats et engagements que le candidat doit signer. La traçabilité est le mot d'ordre qui marque le processus de recrutement à Gamma, et qui a été inculquée par la maison mère.

14. Cas Delta :

L'étude du cas Delta a nécessité à la fois une analyse de l'entretien retranscrit, et une analyse des données secondaires collectées. L'entretien a été effectué avec le DRH de l'entreprise Delta. Concernant les données secondaires, nous nous sommes basés sur les documents suivants :

- Document de base ;
- rapport d'activité ;
- retranscriptions d'entretien sur internet effectué avec le DRH.

2.4.1. La direction des ressources humaines au sein de l'entreprise Delta :

La fonction RH au sein de Gamma est composée de deux personnes : Le DRH et une assistante RH. La fonction est rattachée directement à la direction générale de Gamma. Gamma développe l'ensemble des axes relatifs au développement RH, notamment le

recrutement, la gestion des carrières, la formation et l'évaluation de la performance. La DRH de Gamma entretient des relations fonctionnelles avec la direction d'Alger.

2.4.2. Le recrutement au sein de l'entreprise Delta :

La méthode de recrutement adoptée officiellement à Gamma se base sur une démarche dite universelle : d'abord une sélection des candidats sur la base de CV, puis un entretien avec le DRH et le directeur général. Il s'agit d'une démarche qui a été discutée initialement avec la direction mère, qui a dicté à Gamma les orientations générales en matière de recrutement, et en même temps il a laissé la marge nécessaire à l'entreprise pour développer cette démarche. Selon notre répondant, il s'agit d'une fiche standard qui s'adresse à tous les profils. « *Pour le cas du process de recrutement, nous avons effectué par exemple, une modification au niveau des fiches de candidature, pour qu'elles soient plus adaptées au profil recherché.* ».

Section 02 : Analyse des cas

1. Utilisation du logiciel Nvivo :

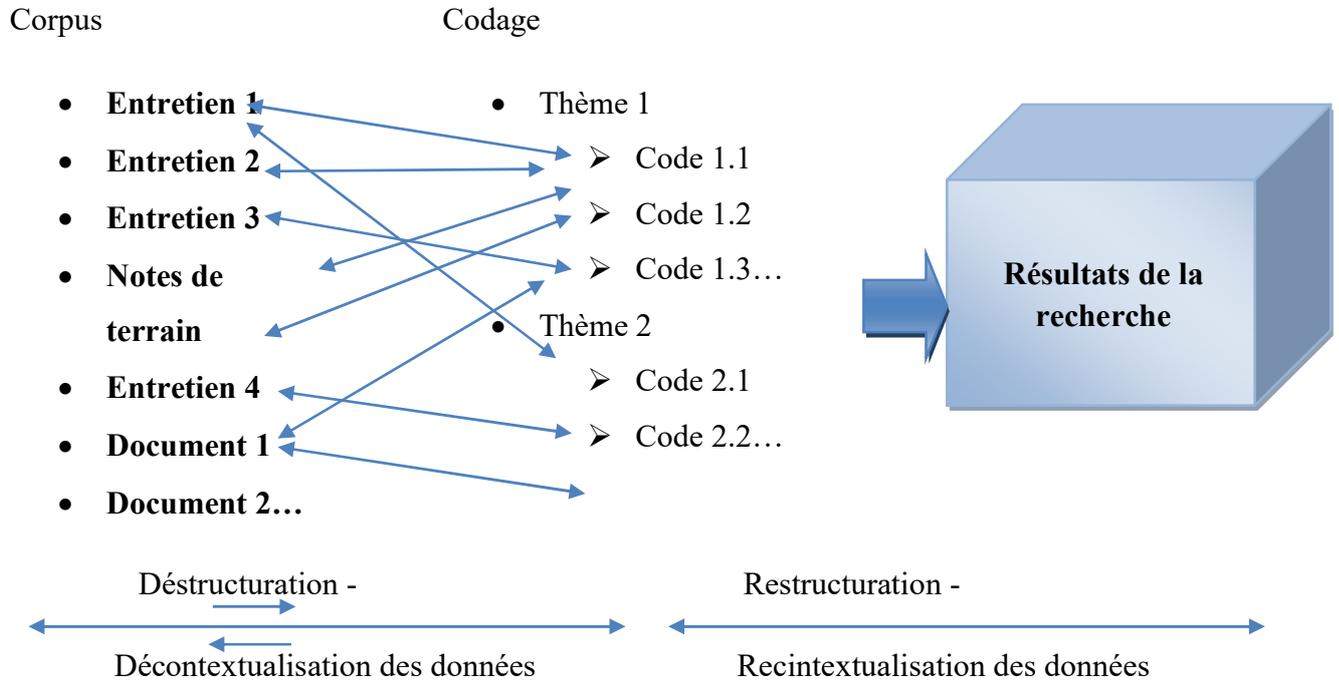
1.1. Codage ouvert, de premier niveau :

L'analyse de contenu consiste à « *découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche* » (Allard-Poesi & Maréchal, 2007). Nous avons utilisé le logiciel NVivo 7 pour coder les données. Les phrases et les paragraphes sont les unités d'analyse que nous avons retenues. NVivo permet aussi d'importer des documents, de définir des mots clés (nœuds) et de relier à des phrases ou des paragraphes un ou plusieurs mots clés.

Nous avons réalisé le codage à la fin de nos entretiens semi-directifs. Il s'agit d'un codage ouvert (Strauss & Corbin, 1990) qui consiste à nommer et catégoriser les phénomènes grâce à un examen approfondi des données. Cela correspond à la phase de décontextualisation des données qui « *consiste à sortir de son contexte un extrait du texte, afin de le rendre sémantiquement indépendant* » (Fallery & Rodhain, 2007).

4.8. Hiérarchisation des nœuds et recontextualisation :

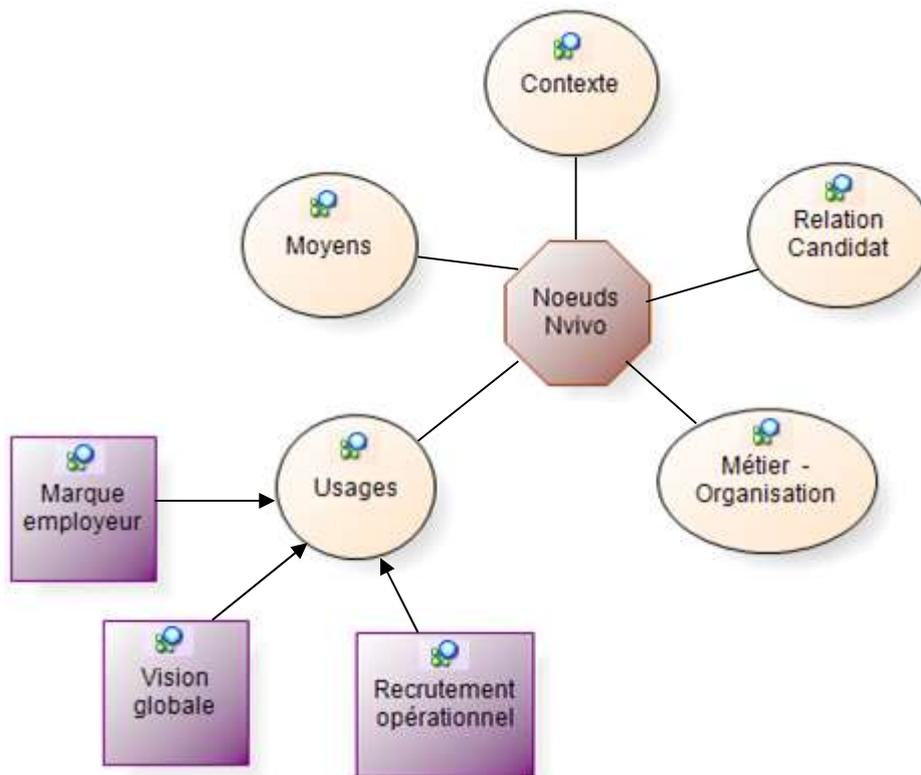
Figure 14 : Représentation graphique du principe de déstructuration-restructuration d'un corpus



Source : Résultat d'enquête

Dans NVivo, la recontextualisation consiste à regrouper les nœuds pour en faire un tout compréhensible. Ainsi, au fil du codage des données et suite à de nombreuses lectures, certains codes ont été modifiés, ajoutés, supprimés et les premiers entretiens que nous avons analysés ont du être recodés. L'objectif final était d'identifier les principaux thèmes en regroupant les nœuds. Au fur et à mesure, nous avons créé à l'aide de NVivo des nœuds hiérarchiques que nous avons associés à des codes correspondants.

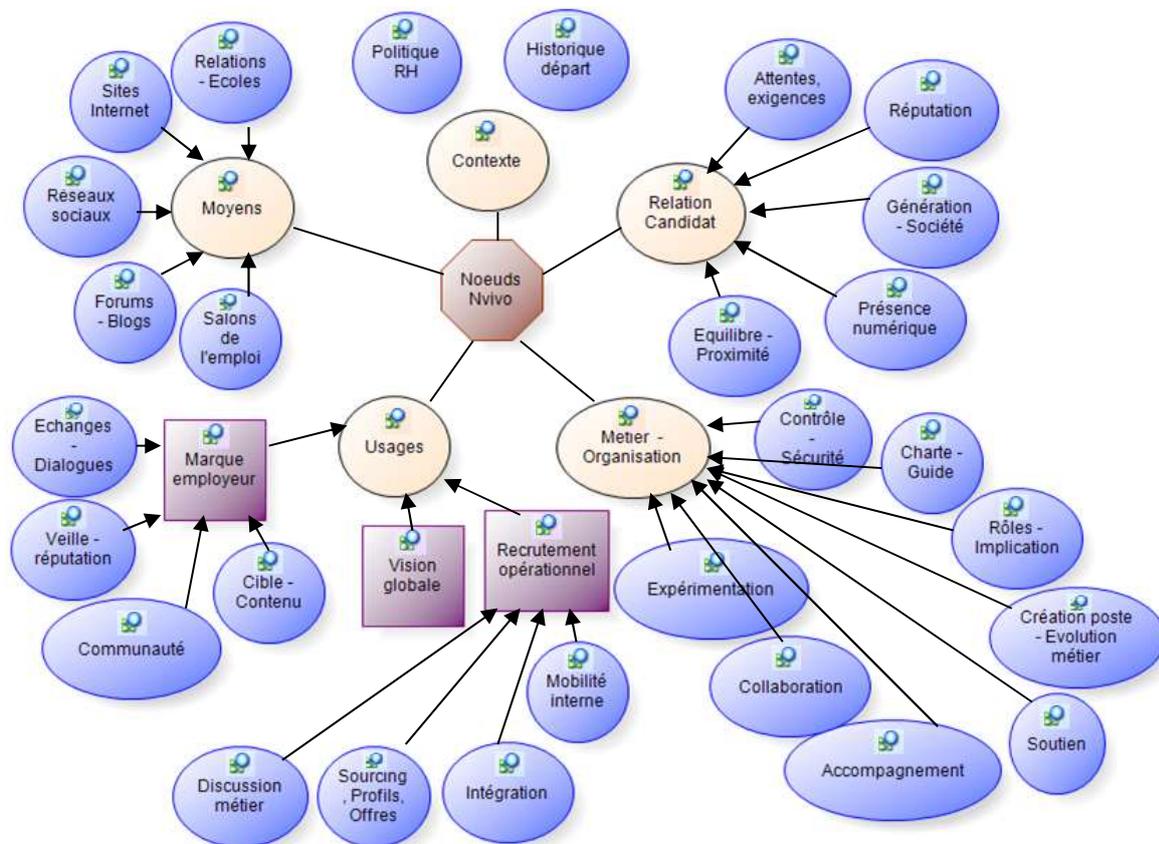
Figure 15 : Nœuds hiérarchiques créés avec NVivo



Source : Résultat d'enquête

En parallèle, nous avons pris des notes et rédigé des résumés intermédiaires des cas. Le résumé intermédiaire par cas permet d'intégrer les données, contrôler la nature et la précision des informations, c'est-à-dire confronter les principaux résultats obtenus jusque là, évaluer le crédit que l'on peut leur accorder, et lister les lacunes, les énigmes et les données qu'il paraît encore nécessaire de collecter (Miles & Huberman, 2003). Il s'agit d'un document provisoire qui synthétise les connaissances acquises relatives au cas et indique ce qui reste encore à découvrir. Le résumé était une première étape visant à dégager un compte rendu du site cohérent (figure 15). Le détail des nœuds hiérarchiques et des nœuds enfants associés est présenté en figure 16.

Figure 16 : Codage NVivo des études de cas : nœuds hiérarchiques et nœuds enfants



Source : Résultat d'enquête

1.3. Le codage :

Nous avons tout d'abord dressé une liste de thèmes définis au départ à partir du guide d'entretien. Ces thèmes s'articulent autour du recrutement.

Dans leurs propos, les participants évoquent leurs perceptions liées au recrutement. Tous ces thèmes préalablement définis ont été codifiés en tant que Tree Nodes dans le logiciel Nvivo 7. Par la suite, nous avons soigneusement repéré les extraits du corpus et les avons reliés aux thèmes correspondants. La structure de la Tree Nodes fournit un listing de l'ensemble des codes sous la forme d'une arborescence et de ce fait.

1.1. Critères de validité de la recherche :

Yin (1984) considère qu'il existe un nombre de standards requis pour assurer la qualité d'une recherche sociale et plus particulièrement de l'étude de cas et qui se rapporte aux critères de :

- Fiabilité de la recherche ;
- validité du construit ou objectivité ;
- validité interne ;
- validité externe de la recherche.

Le critère de fiabilité se réfère aux résultats produits par le biais de la recherche. Il s'agit ici de s'assurer que ces mêmes résultats peuvent être atteints si la recherche est reproduite par d'autres sujets ou à un autre moment (Yin, 1994). La validité du construit fait référence à la méthodologie adoptée par le chercheur et qui se doit de correspondre à la problématique de recherche initialement posée. Il faut alors que l'ensemble des méthodes choisies et des outils mobilisés permettent une opérationnalisation pertinente des concepts étudiés (Hlady-Rispal, 2002). La validité interne de la recherche est assurée en évitant trois biais qui sont reliés au contexte de la recherche, au recueil des données et à l'échantillon. Les possibilités de généralisation de l'étude conditionnent la validité externe de la recherche. La généralisation doit se rendre possible d'un échantillon à une population et d'un contexte à d'autres contextes similaires (Yin, 1994). Ce critère se rapporte principalement aux données recueillies et à la qualité du codage de ce matériel empirique brut pour voir dans quelles mesures ces données permettent d'apporter une meilleure compréhension de l'objet étudié (Yin, 1994). Pour plusieurs chercheurs Hlady-Rispal (2002) et Yin (1984) ces critères sont applicables à tout projet de recherche pour en juger de sa qualité et de sa rigueur.

1. L'utilisation de SPSS :

1.1. Analyse de fiabilité :

Pour vérifier la fiabilité de notre questionnaire, nous avons procédé à l'analyse du coefficient alpha de Cronbach. Un coefficient alpha de Cronbach supérieur à 0.70 permettait de conclure une bonne consistance interne des échelles (Fayers & Machin, 2000, p. 404). Nous évaluons la fiabilité du questionnaire en mesurant la consistance interne des différentes échelles de satisfaction à l'aide du coefficient alpha de Cronbach (Fayers & Machin, 2000, p. 404).

Tableau 15 : Analyse de fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	119	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	119	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,815	81

Source : Résultat d'enquête

D'après les résultats obtenus du test, notre alpha de Cronbach est égal à 0,815, il est largement supérieur à 0,6. Donc nous pouvons considérer que notre questionnaire est fiable. Cela est synonyme d'une bonne consistance interne des échelles de mesure utilisées.

1.1. Analyse à plat :

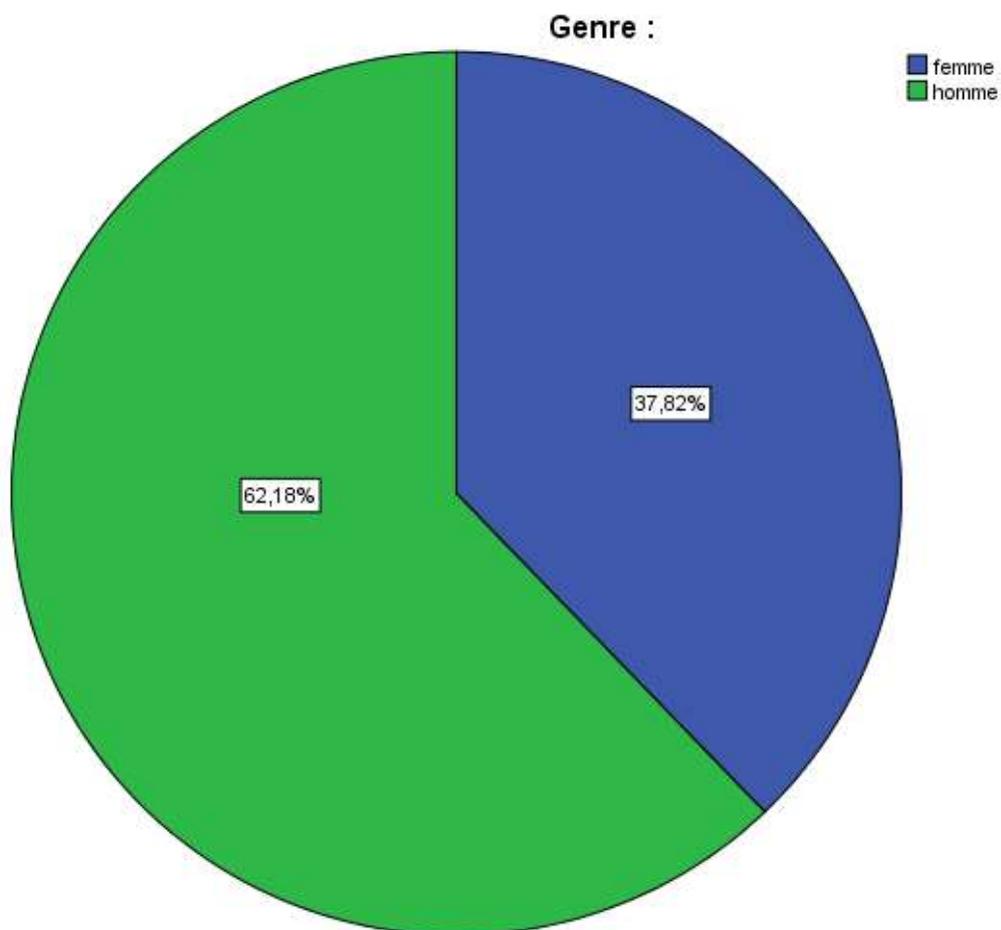
Tableau 16 : Genre

Genre :

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide femme	45	37,8	37,8	37,8
homme	74	62,2	62,2	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête

Graphe 01 : Genre



Source : Résultat d'enquête

Nous constatons, d'après le graphe ci-dessus, que notre échantillon se compose de 37,82% de femmes et de 62,18% d'hommes

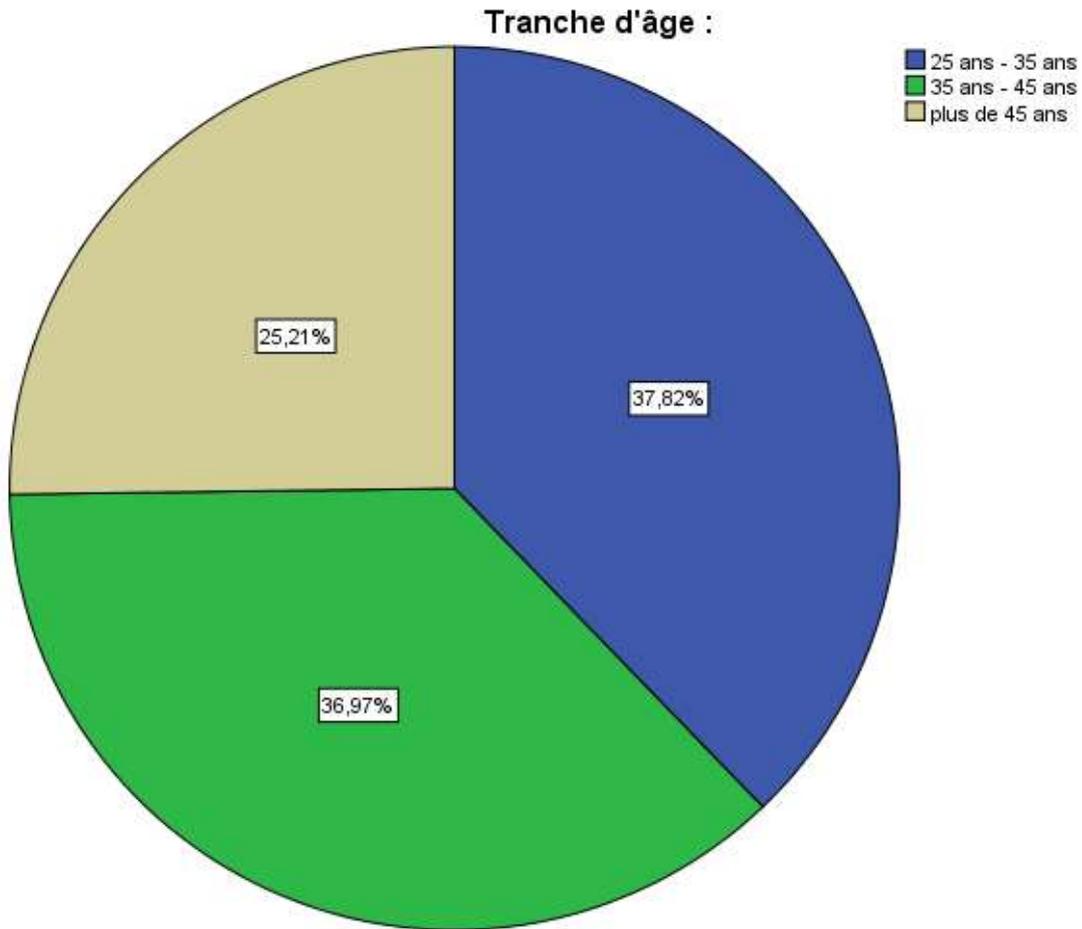
Tableau 17 : Age

Tranche d'âge :

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25 ans - 35 ans	45	37,8	37,8
	35 ans - 45 ans	44	37,0	74,8
	plus de 45 ans	30	25,2	100,0
	Total	119	100,0	100,0

Source : Résultat d'enquête

Graphe 02 : Age



Source : Résultat d'enquête

Du point de vu de l'âge des répondants, notre échantillon est réparti de la manière suivante :

- 37,82% des répondants ont entre 25 et 37 ans.
- 36,97% des répondants ont entre 35 et 45 ans.
- 25,21% des répondants ont plus de 45 ans.

Nous remarquons que notre échantillon se compose de répondants relativement jeunes du fait que les deux premières classes représentent la grande partie des répondants.

Tableau 18 : Nombre de candidatures

Quel est le nombre de candidatures reçues par an ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 05	32	26,9	26,9
	Entre 05 et 15	46	38,7	65,5
	Plus de 15	41	34,5	100,0
	Total	119	100,0	100,0

Source : Résultat d'enquête

Graphe 03 : Nombre de candidatures



Source : Résultat d'enquête

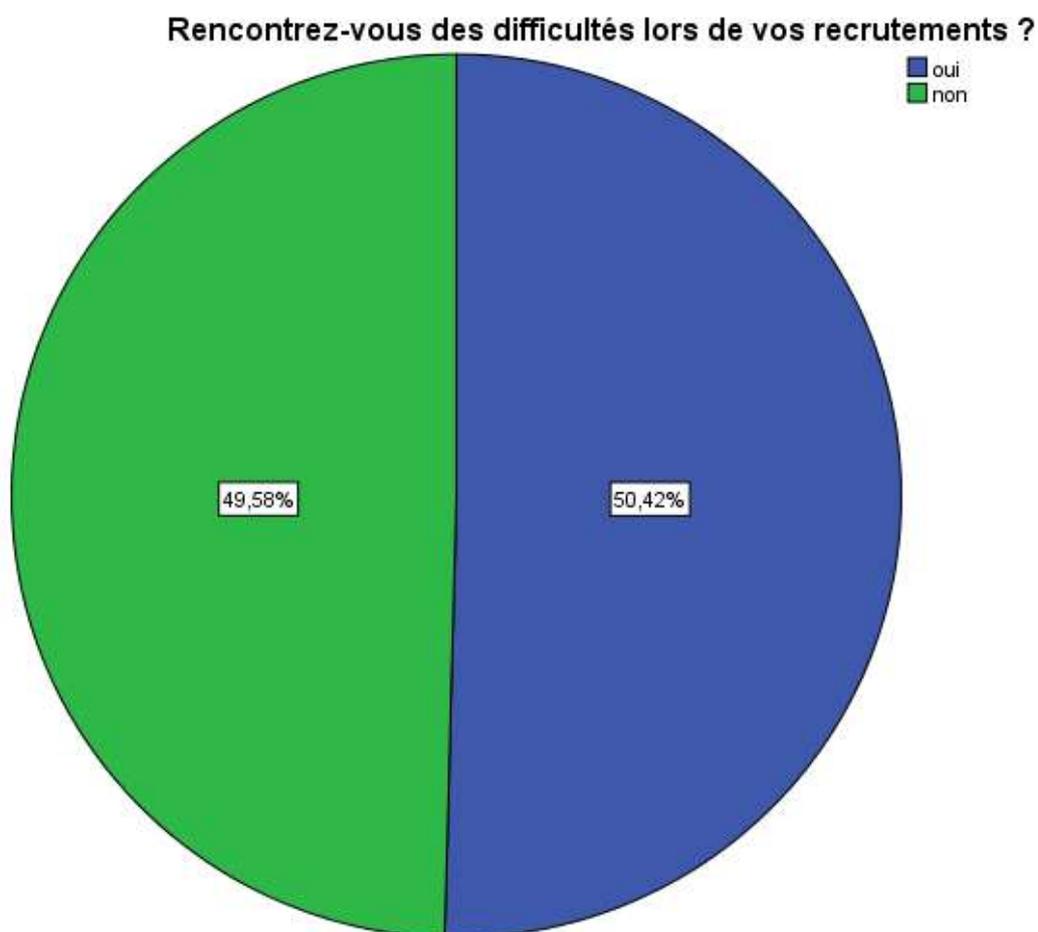
38,66% des répondants disent recevoir entre 05 et 15 candidatures par an. 34,45% disent recevoir plus de 15 candidatures par an et 26,89% disent en recevoir moins de 05 par an.

Tableau 19 : Difficultés

Rencontrez-vous des difficultés lors de vos recrutements ?				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	60	50,4	50,4	50,4
Valide non	59	49,6	49,6	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête

Graphe 04 : Difficultés



Source : Résultat d'enquête

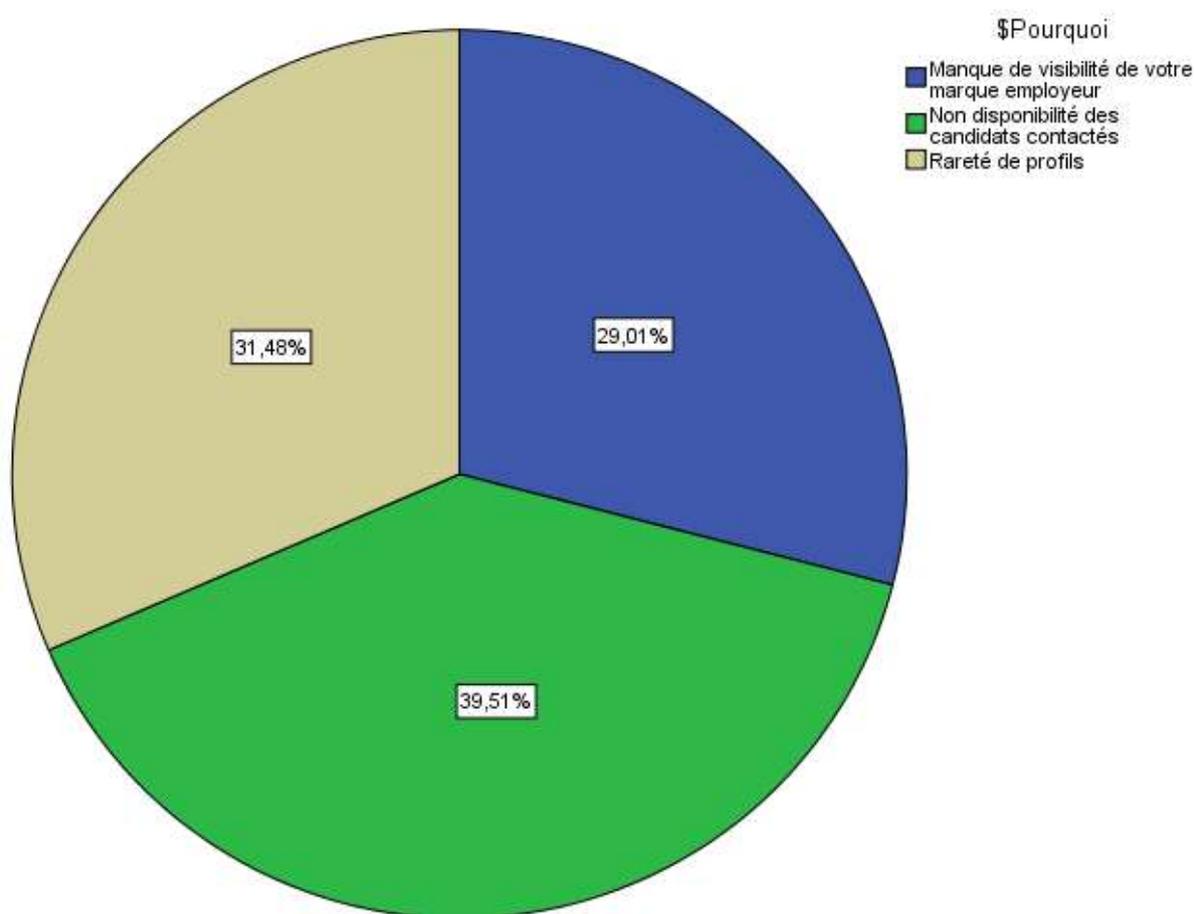
Nous remarquons que 50,42% rencontrent des difficultés lors de leurs recrutements et 49,58% n'en rencontrent pas.

Tableau 20 : Pourquoi rencontrez-vous des difficultés selon vous ?

	Effectif	% réponses colonne
Rareté de profils	51	31,5%
Manque de visibilité de votre marque employeur	47	29,0%
Non disponibilité des candidats contactés	64	39,5%
Total	99	100,0%

Source : Résultat d'enquête

Graphe 05 : Pourquoi rencontrez-vous des difficultés selon vous ?



Source : Résultat d'enquête

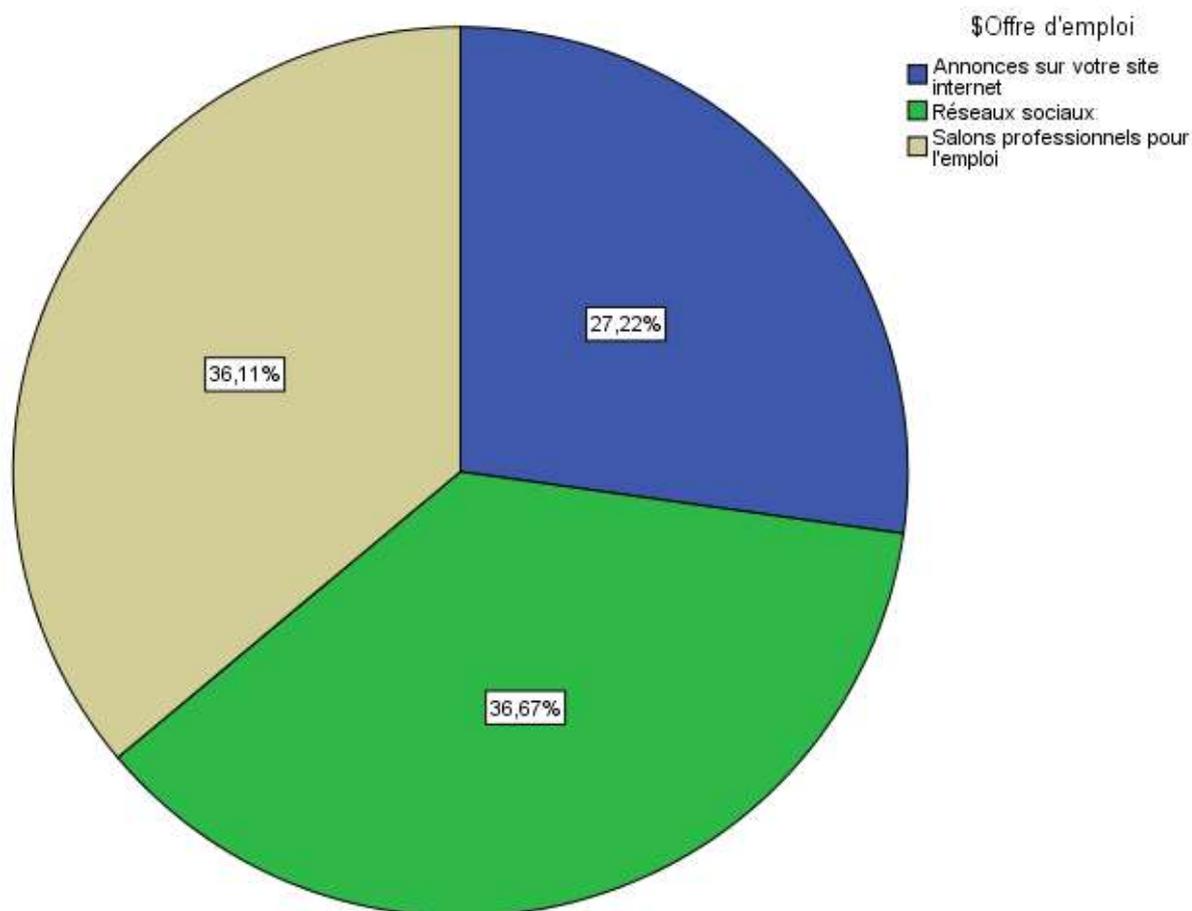
39,51% des répondants disent que l'un des problèmes de recrutement est la non-disponibilité des candidats contactés. 31,48% pensent que c'est dû à la rareté de profils et 29,01% est dû au manque de visibilité de leur marque employeur.

Tableau 21 : Offre d'emploi

	Effectif	% réponses colonne
\$Offre d'emploi	Annonces sur votre site internet	49 27,2%
	Salons professionnels pour l'emploi	65 36,1%
	Réseaux sociaux	66 36,7%

Source : Résultat d'enquête

Graphe 06 : Offre d'emploi



Source : Résultat d'enquête

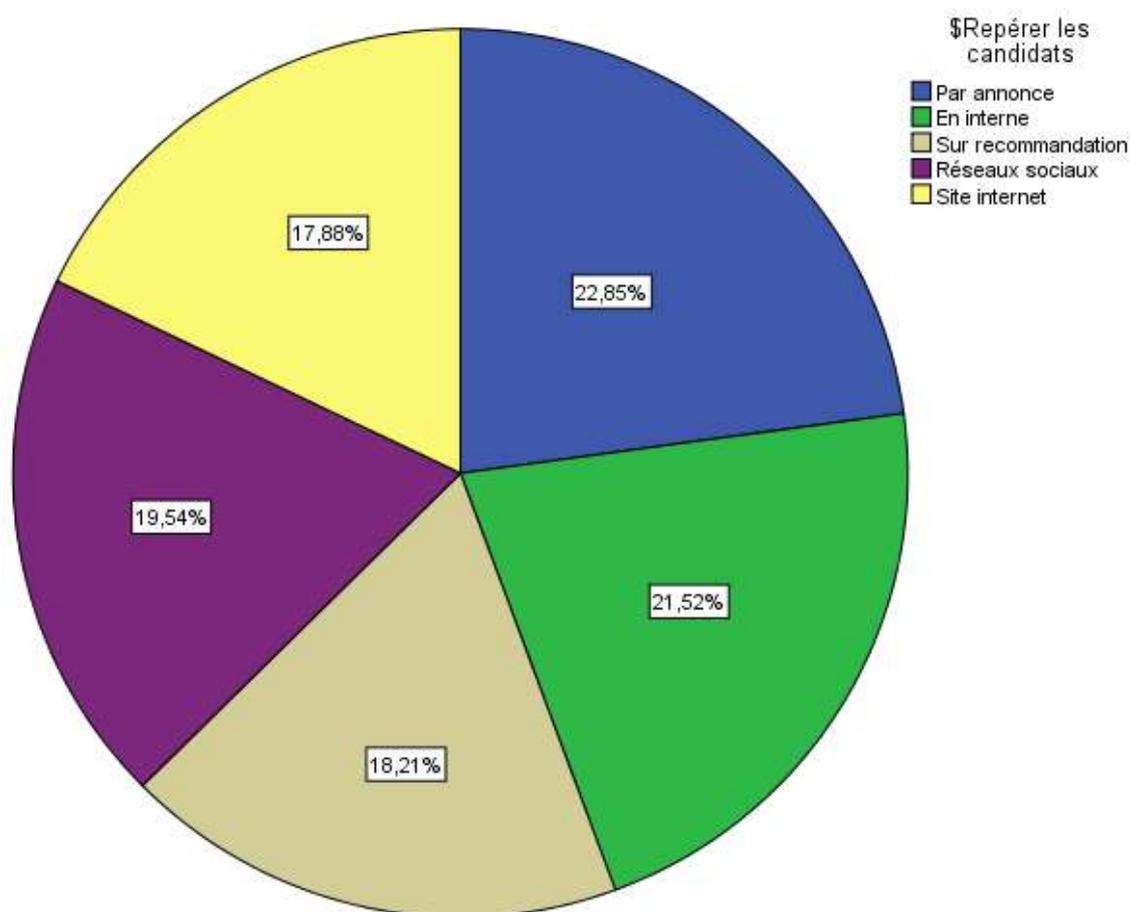
Nous remarquons que 36,67% des répondants utilisent les réseaux sociaux pour trouver les candidats adéquats aux postes. 36,11% utilisent les salons professionnels pour emploi et 27,22% utilisent les annonces sur leur site internet.

Tableau 22 : Comment repérez-vous les candidats ?

	Effectif	% réponses colonne
\$Repérer les candidats	Site internet	54 17,9%
	Réseaux sociaux	59 19,5%
	En interne	65 21,5%
	Sur recommandation	55 18,2%
	Par annonce	69 22,8%

Source : Résultat d'enquête

Graphe 07 : Comment repérez-vous les candidats ?



Source : Résultat d'enquête

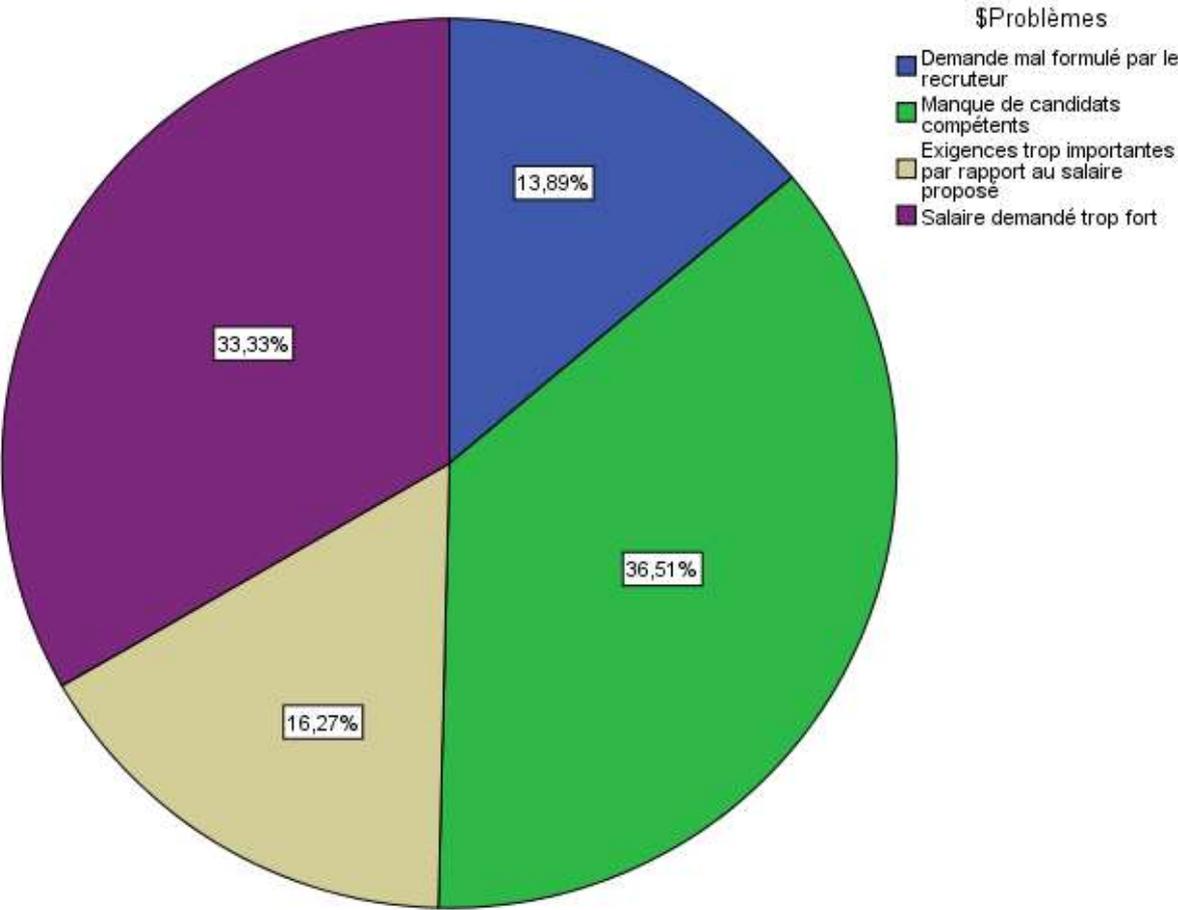
22,85% des répondants affirment repérer les candidats grâce aux annonces. 21,52% les repèrent en interne. 19,54% les repèrent grâce aux réseaux sociaux, 18,21% grâce aux recommandations et 17,88% grâce aux sites d'internet.

Tableau 23 : Problèmes les plus courants

	Effectif	% réponses colonne
Manque de candidats compétents	92	36,5%
Demande mal formulé par le recruteur	35	13,9%
Salaire demandé trop fort	84	33,3%
Exigences trop importantes par rapport au salaire proposé	41	16,3%

Source : Résultat d'enquête

Graphe 08 : Problèmes les plus courants



Source : Résultat d'enquête

36,51% des répondants affirment qu'un de leurs problèmes est le manque de candidats compétents. 33,33% pensent qu'un des problèmes est le salaire demandé est trop élevé. 16,27% pensent que c'est les exigences qui sont trop importantes par rapport au salaire proposé et 13,89% pensent que la demande est mal formulée.

1.1. Vérification de lien :

H0 : Il n'y a pas de lien entre le recrutement et le développement et le dynamisme de l'entreprise.

H1 : Il y a un lien entre le recrutement et le développement et le dynamisme de l'entreprise.

Les deux variables sont qualitatives, donc nous testons le lien avec le Chi-deux.

Tableau 24 : Tests de Khi-deux

Tests du Khi-deux									
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification de Monte Carlo (bilatérale)			Signification de Monte Carlo (unilatérale)		
				Signification	Intervalle de confiance de 95%		Signification	Intervalle de confiance de 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure		Borne inférieure	Borne supérieure
Khi-deux de Pearson	6,825 ^a	2	,033	,035 ^b	,031	,039			
Rapport de vraisemblance	8,398	2	,015	,035 ^b	,031	,039			
Test exact de Fisher	5,725			,035 ^b	,031	,039			
Association linéaire par linéaire	5,909 ^c	1	,015	,028 ^b	,024	,031	,028 ^b	,024	,031
Nombre d'observations valides	119								

a. 6 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,60.
b. Basé sur 10000 tableaux échantillonnés avec 2000000 au départ.
c. La statistique standardisée est 2,431.

Source : Résultat d'enquête

La signification de Chi-deux est de 0.031, elle est donc inférieure à 0.05. Nous concluons que l'hypothèse nulle (H0) est rejetée et l'hypothèse alternative (H1) est acceptée. Cela veut dire qu'au risque de 5% en rejetant H0, il y a un lien entre le recrutement et le développement et le dynamisme de l'entreprise.

Tableau 25 : Mesures symétriques

Mesures symétriques						
	Valeur	Signification approximée	Signification de Monte Carlo			
			Signification	Intervalle de confiance de 95%		
				Borne inférieure	Borne supérieure	
Nominal par Nominal	Phi	,826	,033	,035 ^c	,031	,039
	V de Cramer	,826	,033	,035 ^c	,031	,039
Nombre d'observations valides	119					

c. Basé sur 10000 tableaux échantillonnés avec 2000000 au départ.

Source : Résultat d'enquête

Le V de Cramer = 0.826, il tend vers le 1 donc nous pouvons dire que le lien entre les deux variables est fort ou significatif.

Section 03 : Discussions, synthèse et suggestions

1. Discussion :

1.1. Le retour aux participants :

L'évaluation des résultats par le recours aux experts permet de renforcer la confiance dans les possibilités de transposition des résultats, et d'évaluer l'intérêt et l'utilité de la recherche (Koenig, 2005). Nous avons ainsi obtenu le retour des personnes interrogées ainsi que le retour des praticiens de façon générale afin de s'assurer de la pertinence de notre recherche et de sa validité pragmatique.

1.2. Le retour aux personnes interrogées :

En ce qui concerne les études de cas, nous avons pu recueillir les réactions des participants de différentes façons.

L'analyse des résultats des quatre études de cas a fait l'objet d'une communication lors du colloque international les sciences de gestion face aux défis de l'innovation et d'une publication dans la revue Resaddressse International. Ce travail a été envoyé aux acteurs clés de chaque étude à titre d'information et afin d'obtenir leur point de vue. Ils nous ont adressé leurs félicitations.

1.3. Discussion concernant les 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 sont regroupées de la manière suivante :

- Présentation de l'organisation ;
- ses engagements RH ;
- conseils aux candidats ;
- un espace candidats ;

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

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.

1.4. 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. Synthèse et suggestions :

2.1. 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,
- 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.

2.2. 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 du chapitre 05 :

Ainsi, notre principale question de recherche portant sur le processus de recrutement et son implication aux besoins et aux exigences des entreprises algériennes, nous a amené à analyser le degré d'importance de chaque facteur sur la réussite du processus. Ce travail nous a permis d'élaborer, à partir de la littérature, un cadre conceptuel du recrutement dans les entreprises. L'étude empirique nous a permis d'analyser au niveau des cas étudiés la pertinence des éléments de ce cadre conceptuel. Pour répondre à cette question, nos résultats indiquent que le processus de recrutement joue un rôle déterminant pour l'entreprise. En effet, il répond positivement à ses exigences et contribue à ses besoins et ses exigences en matière de compétence.

**CHAPITRE 06 : COMPARAISON ENTRE LE
PROCESSUS DE RECRUTEMENT
ALGERIEN ET MAROCAIN**

Chapitre 06 : Comparaison entre deux processus de recrutement de deux pays

Dans ce chapitre, nous allons procéder à une comparaison entre deux processus de recrutement. La première section sera consacrée au processus de recrutement en Algérie, nous avons pris le cas de SONELGAZ. La deuxième section sera sur le processus de recrutement au Maroc. Quant à la troisième section, ça une comparaison entre les deux processus de recrutement

Section 01 : Le recrutement en Algérie

Le recrutement doit avoir pour objet de pourvoir à une vacance de poste ou à une création d'emploi. Toute action de recrutement doit obligatoirement s'inscrire dans le cadre du programme prévisionnel annuel de recrutement et de formation de l'établissement sauf en cas de nécessité de service.

1. Prévisions du recrutement :

1.1. Planification annuelle et pluriannuelle :

La satisfaction des besoins en compétence, par le recours au recrutement interne ou externe dans l'ensemble du groupe SONELGAZ, doit découler d'une gestion prévisionnelle dont la planification pluriannuelle (moyen terme) et le programme prévisionnel annuel en constituent les instruments privilégiés. Le contrat de gestion constitue le cadre prévisionnel conformément à la réglementation en vigueur.

1.2. Le processus budgétaire :

Les prévisions en recrutement sont contenues dans les budgets annuels de chaque entité relevant du groupe SONELGAZ Les prévisions budgétaires sont élaborées par chaque entité et filiale du groupe.

Elles font l'objet de validation par les conseils d'administration et les conseils d'orientation et de surveillance. Elles sont intégrées dans le dispositif du budget du groupe, consolidé et présenté au comité exécutif du groupe. Les plans de recrutement sont élaborés conformément aux budgets approuvés dont copie est transmise à DRH/groupe

Le plan de recrutement est accompagné d'une situation détaillée des recrutements, présentée par spécialité, par qualification, par période de recrutement et par localité et ce, pour

permettre aux structures communes spécialisés (centres de sélection, médecines du travail) de préparer leur plan de charge.

1.3. Relation avec L'ANEM :

Chaque filiale est tenue de faire état de ses prévisions de recrutement à L'ANEM. Ces prévisions doivent être transmises aux agences locales d'emplois concernées. Les états des prévisions de recrutement doivent être établis selon un échéancier mensuel ou trimestriel prévu à cet effet.

L'ANEM est tenu de satisfaire l'offre d'emploi dans un délai de 21 jours qui suivent son dépôt et enregistrement, au delà de ce délai la filiale peut procéder au recrutement direct après avoir informé la structure en question.

2. Notions de recrutement :

C'est le pourvoi des postes vacants ou nouvellement créés, qui se fait ressentir suite à une détermination de besoins globaux, ceux-ci peuvent se traduire sous deux formes :

- Besoin nouveaux générés par un développement d'activité, en fonction du niveau de croissance prévu dans les objectifs de l'entreprise ;
- besoin de remplacement : retraite, prévisions de mouvement, et transfert correspondant notamment au changement de qualification au niveau hiérarchique

Ces besoins doivent ensuite être déclinés en objectifs exprimés non seulement en termes d'actions et de programmes à réaliser, mais aussi en termes de durée pour la détermination de la nature juridique de la relation de travail (CDD ou CDI)

2.1. Création d'un poste vacant :

Un poste est nouvellement créé lorsqu'il n'existe pas dans une structure, il vient à l'être suite à une restructuration de l'unité ou du service ou à une réorganisation du travail (nouvelle fonction dans l'organisation, croissance de l'effectif nécessaire au fonctionnement du service, besoin d'une nouvelle compétence...).

2.2. Vacance d'un poste :

Il y a vacance de poste lorsque son titulaire le quitte définitivement :

- ✓ Démission ;
- ✓ révocation, licenciement ;
- ✓ retraite ;
- ✓ décès.

Ou pour une longue durée :

- Détachement de droit pour fonction élective, ou pour formation initiée par l'entreprise ;
- maladie de longue durée ;
- invalidité ;
- service national ;
- mise en disponibilité ;
- mutation.

3. Principes généraux du recrutement :

- Partant de ces considérations et conformément à la loi, il est interdit d'adopter une politique de discrimination entre les candidats basée sur l'âge, le sexe, la situation sociale, les liens familiaux, les convictions politiques, l'affiliation ou non à une organisation syndicale ;
- tout recrutement qui n'a pas pour objet de pourvoir un poste vacant ou une création de poste est interdit ;
- toute action de recrutement doit s'inscrire dans le cadre d'un programme prévisionnel annuel ou pluriannuel de recrutement et de formation de l'entreprise ;
- s'assurer que tout recrutement doit transiter obligatoirement par le canal de L'ANEM par le biais d'une offre d'emploi et ce conformément au décret du chef de gouvernement n°947 date du 17/03/2004 relatif au recrutement ;
- les recrutements devront se faire à l'aide d'outils de sélection appropriés à chaque groupe socioprofessionnel : entretien technique et tests psychotechniques, questionnaires.

4. Priorités du recrutement :

A compétence et qualification égales pour des demandes d'emploi, la priorité au recrutement est accordée dans l'ordre :

- ✓ Les Moudjahidin, les veuves et enfants de chahid conformément à la législation en vigueur ;
- ✓ au travailleur qui a été licencié de l'établissement pour raison économique ;
- ✓ à la veuve d'un travailleur de l'établissement ;
- ✓ à l'enfant du travailleur de l'établissement décédé ;
- ✓ à l'enfant du travailleur de l'établissement retraité ;
- ✓ à l'enfant du travailleur.

5. Conditions de recrutement :

- Etre de nationalité algérienne ;
- l'âge minimal de recrutement au sein de l'établissement est fixé à 16 ans révolus ;
 - le travailleur mineur ne peut être recruté que sur présentation d'une autorisation établie par son tuteur légal ;
 - le travailleur mineur ne peut être employé à des travaux dangereux, insalubres et nuisibles à sa santé ou préjudiciables à sa moralité ;
- tout candidat à un recrutement doit fournir au préalable, un dossier administratif complet, tel qu'exigé par le règlement intérieur de l'établissement ;
- être libre de tout engagement professionnel ;
- transiter obligatoirement par L'ANEM ;
- justifier sa situation vis-à-vis du service national ;
- ne pas être démissionnaire de l'entreprise ou licencié par cette dernière par mesure disciplinaire.

5.1. Le recrutement interne :

- Priorité aux agents de l'entreprise qui répondent aux critères des postes après publication ;
- concernant les cadres supérieurs, ils doivent répondre aux appels à candidature ;
- conformément à la convention collective, la mutation d'un travailleur se traduit par le déplacement d'un travailleur, consécutif à un changement de poste :

- ✓ à l'intérieur d'une même unité d'une entreprise du groupe SONELGAZ ;
- ✓ entre deux (02) unités d'une même entreprise du groupe SONELGAZ ;
- ✓ entre deux (02) entités juridiquement distinctes du groupe SONELGAZ.

Dans ce dernier cas la relation de travail est maintenue et transférée sur le nouvel organisme employeur, avec maintien de tous les droits acquis et notamment le décompte de l'ancienneté acquise auprès de l'entité cédante, dans le respect de la continuité de la carrière et du bénéfice des avantages sociaux.

- ✓ Si au terme de la procédure de publication et à l'appel à candidatures, les postes n'ont pas été pourvus, il faut procéder au recrutement externe.

5.2. Le recrutement externe :

Le recrutement externe peut concerner essentiellement les agents d'exécution, de maîtrise, des cadres, ou des cadres supérieurs. Les postes vacants ou nouvellement créés sont portés à la connaissance du personnel par voie d'affichage ou publiés par voie de presse. Le recrutement peut revêtir plusieurs formes selon le type de la relation de travail retenu. Il peut se faire pour une durée indéterminée ou pour une durée déterminée, à temps plein ou à temps partiel selon le type de contrat convenu

5.2.1. Procédure du recrutement externe :

Après avoir identifié les postes vacants ou qui seront vacants ainsi que les postes nouvellement créés, et après les avoir exprimés dans le budget reconnu, les étapes d'un recrutement sont les suivantes :

- ✓ Adresser à L'ANEM une offre d'emploi qui précise le type de diplôme, sa spécialité, les références professionnelles, Les aptitudes exigées, le nombre de poste à pourvoir ;
- ✓ convoquer les candidats à partir des listes remises par L'ANEM selon le délai fixé ;
- ✓ faire une présélection à partir des dossiers et des cursus universitaires ;
- ✓ fixer une date pour le test écrit ;
- ✓ préparer les épreuves écrites avec la/le demandeur ;
- ✓ à l'issue du test professionnel, convoquer les candidats pour un test psychotechnique ;
- ✓ envoyer les regrets aux candidat(e)s non retenu(e)s.

5.2.1.1. Examens des candidatures :

Les candidats sont soumis à :

- Un examen professionnel : qui permet d'évaluer leurs capacités intellectuelles et professionnelles ;
- examens médicaux : l'objectif visé par ces examens est de pouvoir éliminer les candidats qui n'ont pas les capacités physiques suffisantes ou les candidats qui présentent des risques sérieux d'accident, de maladie ou d'absences dont l'entreprise devra assumer les frais.

5.2.1.2. La sélection :

Une fois les entretiens clôturés, il s'agit de sélectionner le ou les profils les mieux adaptés au poste. Certains candidats auront fait bonne impression et d'autres auront eu plus de difficultés à vendre leur candidature, ce qui ne signifie pas que leur candidature est moins valable. Cette étape permettra au recruteur de mieux guider ses choix en s'appuyant sur les réels besoins du poste.

Au moment du recrutement où certains éléments moins qualifiables peuvent entrer en jeu et la subjectivité du recruteur prendre le pas sur les éléments objectifs, il est important de mettre en œuvre une procédure transparente pour limiter cet effet subjectif au maximum

- **Les erreurs à éviter au moment de l'entrevue de sélection :**
 - ✓ Ne pas choisir un candidat sur qualifié pour un poste sans possibilités de promotion à court terme ;
 - ✓ l'apparence des personnes peut être un atout important, mais pas toujours ;
 - ✓ il se produit souvent un effet de halo lorsque l'interviewer se laisse subjugué par une qualité remarquable d'un candidat ;
 - ✓ éviter d'attendre une candidature idéale pour faire un choix. La formalisation de la procédure de recrutement permet d'augmenter les chances de réussite ;
 - ✓ garder une attitude neutre (ne pas laisser s'exprimer de la compassion ou de la gêne, et si cela arrive chercher en premier lieu à savoir pourquoi).

5.2.1.3. L'embauche :

La structure RH convoque le ou les candidats retenus, pour compléter leur dossier administratif, le recrutement est formalisé par un contrat de travail, suivant modèle normalisé à durée déterminée ou indéterminée selon le cas.

– L'accueil et l'intégration :

L'accueil et l'intégration d'un travailleur nouvellement recruté constitue une phase très importante dont la réussite est déterminante pour le déroulement de sa carrière.

Ainsi, pour permettre de lui assurer une intégration dans les meilleures conditions, ce travailleur nouveau doit faire l'objet d'un accueil au plan administratif et au plan professionnel.

• L'accueil administratif :

L'accueil administratif consiste à faire recevoir la nouvelle recrue par la structure gestionnaire en vue de lui faire connaître ses droits en sa qualité de salarié tant sur le plan légal que conventionnel. Il doit en outre être informé sur les formalités administratives qu'il doit accomplir avant sa confirmation.

❖ Les informations à caractère général :

Le nouveau est reçu d'abord au niveau de la structure du personnel qui l'informe de tous ses droits et obligations. Un exemplaire de la convention collective et du règlement intérieur lui sont remis. Il doit être informé notamment de :

- ✓ La rémunération et les primes et indemnités correspondantes à son classement, la périodicité du versement de la paie ;
- ✓ le classement de son poste de travail et le lieu de son travail ;
- ✓ les conditions de travail :
 - transport éventuellement ;
 - lieu de restauration si elle existe ;
 - matériel de travail si une dotation particulière est prévue ;
 - le pointage des présences journalières ;
- ✓ ses droits aux congés (congés annuels, voire supplémentaires selon le cas, congés spéciaux... ;

- ✓ les absences rémunérées et celles autorisées avec perte de salaire... ;
- ✓ la représentation du personnel.

❖ **Les formalités administratives :**

Les formalités administratives auxquelles est soumise la nouvelle recrue sont essentiellement les suivantes :

- Le lieu où il aura à exercer ses activités ;
- l'établissement du procès-verbal d'installation qui doit être soumis à la signature de sa hiérarchie et mentionnant :
 - les noms et prénoms de l'intéressé ;
 - son poste de travail ;
 - son classement personnel, tel qu'il découle de son contrat de travail ;
 - la structure d'affectation ;
- les déclarations de sécurité sociale (et éventuellement de mutuelle si celle-ci existe) suivant les imprimés mis à la disposition par la CNAS. Ces déclarations doivent être transmises par la structure gestionnaire du personnel dans les meilleurs délais ;
- l'établissement de la carte professionnelle ou badge sur la base d'un imprimé que l'agent doit remplir et comprenant les informations le concernant :
 - ✓ les nom et prénom ;
 - ✓ le poste de travail ;
 - ✓ le matricule de paie ou d'identification interne éventuellement ;
 - ✓ complétées par la remise de photographies d'identité ;
- l'agent doit être informé également qu'il aura à compléter son dossier administratif au plus tard avant la fin de la date d'expiration de sa période d'essai. ces documents sont :
 - ✓ le certificat de nationalité ;
 - ✓ le casier judiciaire ;
 - ✓ les documents d'état civil extrait de naissance, fiche individuelle ;
 - ✓ s'il est marié une fiche familiale et une copie de l'extrait de mariage, avec éventuellement des certificats de scolarité de ses enfants, et ce pour lui permettre de bénéficier des avantages sociaux (allocations familiales ...) ;
 - ✓ certificat de résidence (pour la prime de transport éventuellement) mais aussi pour disposer de son adresse personnelle.

La structure gestionnaire du personnel prépare son pointage qu'elle soumet à sa hiérarchie pour être pris en charge éventuellement pour la prochaine paie, faute de quoi une avance sur salaire peut lui être consentie en fin de mois.

Après l'accomplissement de ces formalités, le responsable de la structure du personnel présente le nouveau à sa hiérarchie pour prise de fonction en remettant à celle-ci le procès-verbal d'installation et la feuille de pointage complétée par le nom du nouveau.

– **L'intégration :**

L'intégration consiste à aider le nouveau à faire son entrée dans la vie professionnelle.

• **La présentation de l'entreprise et de ses activités :**

Cette intégration peut revêtir plusieurs formes. Après l'entretien de bienvenue, sa hiérarchie procède dans l'ordre à :

- La présentation de l'entreprise et l'organisation générale du travail ;
- la présentation de la structure où il aura à exercer ;
- les missions et attributions de la structure avec les principales activités ;
- les relations inter professionnelles de sa structure avec les autres structures ;
- les tâches inhérentes à son poste de travail ;
- les noms et fonctions des personnes avec qui il travaille.

• **La présentation de l'agent :**

Par la suite, le responsable présente l'agent nouveau à ses collègues de travail notamment s'il s'agit d'un cadre. Cette présentation peut se faire par toute personne désignée par ce responsable. Le responsable procède par la suite à son installation dans le lieu où il exercera ses fonctions.

• **La présentation du programme de travail :**

Après ces différentes présentations, la hiérarchie de l'agent élabore un programme de travail qui doit faire l'objet de suivi et d'évaluation par la suite. Le programme de travail comprend :

- Une tournée d'information dans les structures dépendantes et ce pour une durée variable d'une semaine à deux permettant ainsi au nouveau travailleur de faire une connaissance sur le terrain des différentes activités ;

- cette tournée peut être étendue à d'autres lieux de travail, chantiers, ouvrages et installations pour faire découvrir au nouveau les métiers de l'entreprise ;
- un rapport sur sa tournée pour une première évaluation ;
- un programme de travail doit lui être remis après sa tournée comportant les travaux à réaliser, les dossiers à traiter...

A l'issue de sa tournée d'information, l'agent doit présenter un rapport général sur les activités qu'il a passé en revue, et ce dans le but de le familiariser avec les procédures de travail au sein de l'entreprise.

Avec son intégration, il devra disposer d'un programme de travail annuel ou semestriel décomposé par activités mensuelles permettant à sa hiérarchie de le suivre et de l'évaluer au même titre que ses collègues.

5.2.1.4. La période d'essai :

L'employeur peut faire passer une période d'essai au travailleurs nouvellement recrutés, afin de tester les aptitudes du salarié et de déterminer si l'employé a les compétences requises qui correspondent à ce poste.

Cette période ne peut en aucun cas dépasser six mois, elle peut être portée à douze mois pour des postes de haute qualification.

- ✓ Trois mois pour le personnel d'exécution ;
- ✓ six mois pour le personnel maîtrisant ;
- ✓ un an pour le personnel cadre.

Au cours de cette période l'employé bénéficie des mêmes droits et est tenu par les mêmes obligations, que les autres employés.

Tableau 26 : Résumé du processus du recrutement au sein de SONELGAZ

Déroulement des étapes	Les intervenants	Les procédures
Première phase : La collecte des candidatures		
Prospection auprès des ANEM territorialement compétente.	Service RH des unités.	Dépôt des offres d'emploi en précisant le nombre de candidatures souhaitées, le profil recherché avec plus de précision pour rendre plus facile le tri des candidats, le nombre de poste à pourvoir, etc.
Réception des candidats orientés par L'ANEM.	Service RH des unités/ANEM.	Transmission des listes, CV ou orientations des candidats avec des bulletins de présentation ou tentative de placement.
Tri de la liste des candidats répondants aux conditions requise par rapport à l'offre d'emploi.	Commission de tri et présélection présidé par un cadre désigné par le directeur de l'unité.	Tri des candidatures en se référant à l'offre d'emploi et aux conditions requise pour l'accès aux postes a pourvoir, vérification des bulletins de présentation, vérifications des dossiers présentés par les candidats. Rédaction d'un rapport détaillé et signé par l'ensemble des membres de la commission.
Deuxième phase : La présélection des candidats		
Préparation des tests professionnels.	Les professionnels de l'unité.	Les candidats doivent subir des examens professionnels écrits préparés par des professionnels avec une grille de correction.
Classement des candidats.	La commission de tri et présélection.	Faire un classement par rapport aux notes obtenues lors des examens et tests professionnels écrits (les copies doivent être gardées dans le dossier du candidat et présentées à tout control éventuel).

Troisième phase : L'évaluation psychotechnique		
Transmission des candidats au centre de sélection.	A commission de tri et présélection + le directeur d'unité ou son représentant.	Les notes (ramenées sur 20) obtenues par les candidats serviront (combinés avec les notes d'entretien et celle des examens écrits pour le choix final).
Quatrième phase : L'évaluation finale		
Entretien d'évaluation.	Commission d'évaluation et validation présidé par	Entretien des candidats ayant subis des tests d'évaluation psychotechnique.
Synthèse et validation des résultats	le directeur d'unité.	Classement des candidats par rapport aux notes obtenues grâce à la combinaison des trois notes (écrit psychotechnique et l'entretien) à raison de 1/3 pour donner une note final sur 20.
Cinquième phase : Décision de recrutement		
Décision finale.	Le directeur général.	Sur la base du rapport établi par l'unité décrivant le déroulement de l'opération de recrutement depuis son début jusqu'à sa fin en y joignant tous les PV des quatre phases et après contrôle du département. RH, es résultats sont soumis à l'approbation du directeur général.

Source : Elaboré par nous-mêmes

Section 02 : Le recrutement au Maroc

Au Maroc, le recrutement est un acte de gestion déterminant pour l'entreprise. Cet acte est très important et nécessite un intérêt particulier car sa réussite ou son échec peuvent avoir des retombées importantes sur des périodes assez longues.

L'objectif du processus de recrutement est d'identifier les personnes compétentes. Le processus débute par la recherche de candidats et prend fin lorsque ces personnes posent leur candidature. On dispose alors d'une liste de recrues parmi lesquelles les nouveaux employés

seront choisis et sélectionnés. L'un des défis constants que doit relever le service des ressources humaines, c'est de trouver le personnel dont l'entreprise a besoin.

Les méthodes utilisées pour recruter sont diverses et elles sont choisies en fonction des exigences de la situation. On ne peut pas dire qu'il existe une seule et vraie méthode de recrutement. Un ensemble de facteurs influencent et déterminent les méthodes utilisées.

La description de fonctions et de leurs exigences est essentielle puisqu'elle décrit le poste à combler et les caractéristiques des personnes recherchées.

1. La situation du recrutement au Maroc :

Entre le troisième trimestre de l'année 2016 et la même période de 2017, l'économie nationale a créé 141.0000 postes d'emploi fournis principalement par le secteur de services, suivi par le secteur de l'agriculture, forêt et pêche. Et plus particulièrement, au troisième trimestre 2017, les secteurs précités ont contribué à la création de 35 000 postes d'emploi. En revanche, en raison de la conjoncture économique des pertes d'emploi ont été relevées dans le secteur BTP, avec 54 000 postes en moins (-5.6% du volume de l'emploi du secteur), et c'est le cas aussi pour le secteur de l'industrie y compris l'artisanat avec 27 000 postes perdus (-2.2%). Au quatrième trimestre 2017, l'économie nationale a connu un rebond qui a favorisé l'embauche dans les secteurs ayant enregistré des pertes de postes.

Il est évident pour les entreprises de ces secteurs que l'embauche est d'actualité. C'est en cette situation que le recrutement s'avère nécessaire afin que les candidats potentiels occupent les postes à pourvoir avec l'obligance d'une adéquation entre un poste et un individu.

2. Les défis du recrutement au Maroc :

Toute entreprise susceptible d'avoir recours au recrutement de collaborateurs rencontre plusieurs obstacles auxquels elle doit faire face.

2.1. Le vieillissement de la population :

Le premier défi du recrutement au Maroc, est-ce que l'on nomme le papy-boom. Il est indispensable de mettre en lumière le bouleversement que subi le recrutement à cause du vieillissement de la population. La population vieillit petit à petit, d'après les statistiques du HCP (Haut Commissariat au Plan) l'effectif des personnes âgées de 60 ans et plus est de 2.7 millions en 2010. Par ailleurs la situation financière du système de retraite sera encore plus

affectée dans l'avenir en raison de la transition démographique avancée au Maroc et du changement profond qu'il produit dans la pyramide des âges. Dès 2030, le troisième âge représentera 15% ; cette tranche d'âge concerne les X ; de la population marocaine. En d'autres termes, l'employeur se trouve dans une situation où il devrait définir son besoin, cela le pousse à chercher des profils à embaucher, uniquement pour remplacer ces départs.

2.2. La nouvelle génération des talents :

Cette génération, contrairement aux autres générations, la rémunération n'est pas leur première motivation. En revanche ils font preuve d'un niveau d'exigence en matière de reconnaissance, d'évolution, de bien-être et d'esprit d'équipe au travail. Ces jeunes constituent un vrai challenge pour les entreprises. Au bout de deux ans, elles doivent mettre en place des moyens pour pouvoir les garder, surtout qu'elles ont investi dans leur formation. Il faut noter que cette génération veut continuer à apprendre et trouver un enrichissement au sein de son travail.

Pour attirer ces jeunes talents, les entreprises doivent innover dans leurs méthodes de recrutement et revoir leur discours. Les recruteurs se voient obligés de mettre en amont une stratégie marque employeur dans leur phase de recrutement.

2.3. Pénurie des compétences

Le marché de l'emploi connaît un déficit en compétences ; la difficulté à recruter touche presque tous les secteurs. Benezha H. (2012) précise que « *Les domaines du e-commerce ou du revenu management nécessitent des compétences et des qualifications assez importantes..., nous n'hésitons pas à former nos équipes en interne pour développer les politiques tarifaires.* » (Benezha, 2012, p. 46).

Cette crise de compétences est due à la grande différence entre les acquis théoriques des diplômés ; qui leurs formations manquent de flexibilité en matière d'enseignement ; et les besoins des entreprises. D'un côté, ces jeunes n'acceptent pas de travailler au dessous de leur niveau de formation. Et d'un autre côté, les recruteurs ciblent les salariés expérimentés en leur offrant de meilleures conditions. C'est pour cela que les entreprises ont recours à la promotion de la mobilité interne. Cette pénurie des compétences a encouragé les entreprises à investir dans la formation continue et dans le développement de la promotion interne.

2.4. La gestion des talents

Les entreprises sont à la recherche de l'employé modèle dit talent, c'est un candidat à caractère unique et se distinguant des autres. Ceci sans oublier que le talent peut aussi être développé. Les enjeux de cette gestion de talent se définissent par cinq éléments :

- La démographie qui s'analyse désormais au-delà de l'aspect quantitatif, autrement dit le départ imminent des papys boomers.
- La diversité de la population active et ouverte à la mondialisation des compétences et des marchés de travail.
- La nouvelle génération qui apporte une remise en question des modes de fonctionnement des organisations.
- Les changements profonds du mode de travail ce qui traduit la place donnée à l'individu dans la structure par l'innovation en matière de collaboration ou bien le leadership collectif d'une équipe, cela conteste les modes de fonctionnement de l'organisation par des savoirs faire techniques et une cohésion.
- La rareté de main d'œuvre et le besoin de diversité dans certains domaines qui remet en cause la pénurie des compétences. Les entreprises se trouvent dans une situation de lutte féroce pour essayer d'attirer certaines compétences qui peuvent être carrément rares. Quand toutes les entreprises essayent d'attirer les mêmes talents au même moment, c'est là que la notion « Talent » apparaît parce que ces entreprises se rendent compte qu'elles devront se bagarrer au même moment pour la même personne.

Pour relever ces défis, les entreprises se voient obligées de suivre certaines étapes pour une bonne gestion des talents. En premier lieu, l'entreprise devrait attirer des talents en développant son image de marque employeur, se présenter sur des campagnes de recrutement (salons, écoles, réseaux sociaux,...), créer une nouvelle communication envers la nouvelle génération, et aussi développer les talents qui sont déjà en interne. Deuxièmement détecte et recrute en s'appuyant sur les spécificités de certaines générations. Enfin, la fidélisation des talents se résume par la motivation de ces derniers et une dynamique de reconnaissance, tant par la hiérarchie que par les plus proches collaborateurs. De même les bonnes conditions de travail doivent leur être garanties (ex: l'hygiène et la sécurité, la prise en compte de la pénibilité, une organisation décente du travail...). Jusqu'aujourd'hui, les entreprises marocaines se sont focalisées sur la gestion des hauts potentiels, seules les multinationales utilisent cette stratégie.

3. Les outils de recrutement :

Le schéma de la rencontre entre candidats et recruteurs reste toujours la même, en revanche les méthodes de recrutement ont muté à travers le temps. Ces changements se définissent sur différents niveaux ; chez les intermédiaires de l'emploi, les recruteurs et les candidats.

3.1. Aspect juridique :

Le recrutement s'effectue afin de collecter certaines informations d'une manière à évaluer le candidat. Néanmoins, les recruteurs ne peuvent enfreindre quelques règles mises en vigueur. Selon l'article 507 du code de travail, l'employeur a l'obligation de respecter les candidats dont il a besoin, à savoir la limitation de la prise en considération des données liées aux qualifications, les expériences et les informations reçues des demandeurs d'emploi.

Cependant, il est interdit de mentionner dans l'annonce d'emploi des allégations fausses ou des informations mensongères portant sur la nature réelle des activités ou sur le lieu du travail. Ces informations demandées permettent d'apprécier la capacité du candidat à occuper le poste vacant ou ses aptitudes professionnelles. Ainsi, ces informations doivent présenter un lien direct avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation de ces aptitudes. Néanmoins, le candidat doit être informé préalablement des techniques et des méthodes de recrutement utilisées (ex : test de graphologie, test de connaissances...) à son égard. A savoir que les résultats obtenus doivent rester confidentiels.

En second lieu, le candidat doit se doter d'une loyauté envers les informations demandées. Ces informations caractérisées d'appréciation de ses capacités à occuper le poste proposé, et ses aptitudes professionnelles, d'une autre part, le candidat est tenu d'y répondre en bonne foi aux questions favorisant un lien direct avec le poste occupé. L'article 12 condamne la discrimination opérée aux procédures de recrutement. Cet article concerne tous les professionnels du recrutement au Maroc. L'application de cet article interdit aux employeurs de sélectionner des candidats sur des critères discriminatoires liés à leur origine, sexe, âge, convictions religieuses (port du voile par exemple), activités syndicales, nom de famille, situation familiale, état de santé, handicap (article 9 du code du travail). La loi protège les candidats victimes d'une telle discrimination, dans un cas pareil ils peuvent saisir le tribunal.

3.2. Les supports de recrutement au Maroc :

3.2.1. ANAPEC :

L'ANAPEC est une institution publique d'intermédiation, proposant au chercheur d'emploi des prestations facilitant son embauche. Pour le recruteur, l'ANAPEC l'accompagne et l'assiste à réussir son recrutement en lui recommandant des conseils. L'ANAPEC s'est développée sur toutes les villes du pays, elles sont environ 74 agences, couvrant 32000 entreprises clientes, et 116000 candidats inscrits. Cet institut contribue dans le processus d'emploi en proposant aux recruteurs des profils adéquats au poste à pourvoir, la qualification des candidats se fait par des agents de l'agence qui accomplissent leurs missions de présélection des candidatures reçues à travers l'annonce déposée. Ainsi quand le recruteur n'arrive pas à embaucher suite à son annonce, l'ANAPEC répertorie les qualifications recensées manquantes sur le marché et fortement demandées par les entreprises. Ensuite l'agence planifie des programmes de perfectionnement qu'elle propose aux candidats à faire de comble à ce manque. Les services de l'ANAPEC structurés par l'Etat sont mis à la disposition de tous les recruteurs et les candidats souhaitant s'activer sur le marché de l'emploi gratuitement.

3.2.2. Candidatures spontanées :

Il n'est forcément pas indispensable que le candidat se patiente que l'entreprise, qui l'intéresse, publie une offre d'emploi afin de pouvoir postuler. Le candidat dispose dans ce cas d'une méthode dite traditionnelle, envoi par la poste, ou par messagerie électronique. Enfin il y a qui déposent leurs candidatures spontanées en main propre pour s'assurer de la réception de cette dernière. La candidature spontanée est un support qui démontre l'intérêt qu'un candidat a envers l'entreprise. Et cette demande se classe au sein des dossiers archivés, puis en cas de besoin le recruteur y reviendra. Le recruteur bénéficiera d'un grand avantage s'il reçoit des candidatures spontanées des profils à haut potentiel. Cette méthode permet à l'entreprise de faire des économies importantes liées au recrutement.

3.2.3. La CVthèque :

La CVthèque est une base de données regroupant les CV des candidats qui souhaitent rendre visible leur CV par tous recruteurs qui chassent. Les recruteurs ont accès à la CVthèque et peuvent chasser directement les profils qui les intéressent ; néanmoins cet accès est payant. La

consultation des CV est reconnue plus coûteuse mais marque un avantage pour les entreprises qui veulent garder en secret leurs projets d'embauche.

4. Processus de recrutement :

Les méthodes de recrutement se traduisent par un processus bien structuré qui contient plusieurs étapes aussi importantes l'une que l'autre.

4.1. La définition du besoin :

Il est primordiale pour effectuer les opérations de recrutement, de préciser et définir le besoin. Cela est lié soit à la création d'un nouveau poste, soit à la vacance d'un emploi. Les responsables de recrutement procèdent à l'analyse du poste, par la description des caractéristiques de l'emploi en utilisant une méthode appropriée pour dégager les faits précis concernant un emploi, permettant de tracer le profil de cet emploi avec toutes ses composantes. Jusqu'à la définition des critères de sélection, d'une autre façon le besoin et les exigences et de même l'identification des éléments relatifs à l'évaluation de l'emploi. Cette étape se dote d'une bonne qualité d'élaboration quand les professionnels du recrutement s'en chargent, les cabinets de recrutement prévoient une meilleure définition du besoin du recruteur en amont du processus de recrutement.

4.2. La diffusion de l'offre :

Une entreprise dispose de plusieurs supports pour diffuser des informations relatives aux emplois qu'elle offre. Les sites d'emplois sont les plus approuvés en matière de communication RH, en raison. Prenons l'exemple du site rekrute.com, dont plus de 88% de clients (recruteurs) estiment que la diffusion des annonces est efficace. Donc sur cette étape, le plus primordial est la prise en considération du bon choix du canal sur lequel l'employeur souhaiterait diffuser son offre d'emploi.

4.3. Réception des candidatures :

En déposant les annonces d'offres d'emploi sur des supports ayant un vivier de candidats, les recruteurs se voient face à l'étape où les candidatures reçues doivent être gérées. Pour ce faire, les recruteurs investissent dans des systèmes adaptés et marqués par des outils de traitement et de stockage. Les chargés de recherche en matière de ressources humaines stockent toutes les candidatures reçues pour pouvoir passer à l'étape de tri qui doit se faire minutieusement.

4.4. Le screening :

Après la réception des candidatures, le premier tri s'avère une fonction qui qualifiera chaque candidature. Pour ce faire, les recruteurs s'engagent à évaluer les motivations des candidats et les tester par des questionnaires. En premier lieu, le choix de tester la motivation, c'est là que le rôle des responsables de recherche en recrutement se manifeste. Cette méthode s'exécute par des appels téléphoniques. Pour le second choix ; qui n'est pas vraiment très efficace ; les candidats présélectionnés reçoivent un test électronique auquel ils doivent répondre, de là les opérateurs de la chasse des profils évoluent les capacités et les aptitudes du candidat.

4.5. L'évaluation :

Quoique Internet a évolué, la méthode d'évaluation n'a pas été substituée. L'évaluation est toujours par le biais d'un entretien physique en direct où le candidat devrait mettre en valeur ses capacités, ses compétences et ses aptitudes, de même un test écrit est parfois proposé par quelques entreprises. A l'exception de quelques contraintes géographiques, le recruteur se voit obliger de mener un entretien en visioconférence, mais cela complique l'étape de décision en vue du manquement d'une présence physique. Donc, nous concluons que l'évaluation s'impose sur deux aspects, physique et morale.

4.6. La décision :

L'étape qui détermine l'efficacité du processus adopté, autrement dit l'évaluation de la pertinence des supports et outils utilisés. Le recruteur devra décider et sélectionner un seul candidat qui occupera le poste à pourvoir, et d'exclure les autres.

Section 03 : Comparaison entre le processus de recrutement d'Algérie et du Maroc

Nous constatons que le recrutement en Algérie, à SONELGAZ est une opération très sensible, elle ne se limite pas sur la recherche d'une personne quelconque pour occuper un poste de travail mais son rôle principal est d'acquérir, sélectionner, et recruter la personne correspondante aux besoins et compétences requises pour exercer un poste de travail. Mais la démarche de recrutement à SONELGAZ dispose des points forts et des points faibles :

- **Points fort :**

- ✓ Les procédures de recrutement adapté par notre entreprise sont modernes et développé par rapport aux autres entreprises nationales ;

- ✓ l'accès à un poste de travail à SONELGAZ nécessite un niveau minimum de formation de base, ce que l'on ne trouve pas comme exigence dans d'autres entreprises.
- **Points faibles :**
 - ✓ SONELGAZ est tenue de suivre les procédures légales en passant par L'ANEM pour satisfaire ces besoins en ressources humaines, et cela présente un inconvénient majeur pour informer les candidatures et pour mieux publier l'offre ;
 - ✓ le nombre des candidats suggéré pour un poste de travail est restreint par rapport aux compétences recherchées (cinq candidats par poste).

Pour le Maroc, la retraite des papys booms a bouleversé le système de recrutement au Maroc. Il a fallu plusieurs embauche afin d'occuper les postes vides, après la recherche des profils adéquats, les recruteurs ont aperçu que le marché connaît un manque en compétences, en plus ils ont rencontré une génération qui est très exigeante, pour cela les entreprises ont investis dans la formation de leur salariés et la gestion des talents dont elles disposent. Les entreprises déterminent leurs choix des supports selon les services mis à leur disposition pour réussir leur recrutement. Les recruteurs cherchent à atteindre un grand nombre de candidats potentiels, autrement dit connaître les caractéristiques des prochains salariés, les approcher et avoir leur attention. C'est pour cette raison que certaines entreprises au Maroc sollicitent durant ces deux dernières années l'utilisation du web 2.0, et elles se sont aperçu que ces outils se caractérisent par l'instantanéité et la rapidité. Pour investir dans le web 2.0, il est bien évident pour les recruteurs d'apprendre les bonnes pratiques du web 2.0 et de bien maîtriser usage de ses outils en communication afin d'affronter les risques qui se multiplient à l'ère 2.0. Ces risques se définissent par le changement de la communication d'unilatéral au bilatéral. Les domaines de l'emploi se socialisent et affrontent les nouvelles tendances.

Conclusion du chapitre 06 :

Nous pouvons conclure que le recrutement est un élément fondamental pour l'entreprise quelque soit le pays. En effet, chaque entreprise, quelque soit le pays, cherche à recruter le candidat ayant la meilleure compétence pour le développement de l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Nous arrivons au terme de cette recherche qui visait à proposer un cadre théorique permettant de mieux décrire et comprendre le processus de recrutement. Elle cherchait à répondre à la question suivante : 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 ? Elle avait également pour ambition de proposer une explication de chaque étape de recrutement au sein des entreprises algériennes. Le tableau suivant permet de retracer le design de notre recherche :

Tableau 27 : Récapitulatif de la recherche

Problématique	Comprendre 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	
Positionnement épistémologique	Posture positiviste	
Démarche choisie	Déductive	
Données	Quantitatives	Qualitatives
Logiciels utilisés	SPSS	Nvivo
Thèse soutenue	La gestion du recrutement	
Apports de la recherche	Intérêts méthodologiques, théoriques et pratiques	

Source : Elaboré par nous même.

1. La synthèse de la recherche :

Nous avons exposé lors du premier chapitre notre contexte, intérêt et objectifs de la recherche. Nous avons ensuite présenté notre problématique de la recherche lors du deuxième chapitre. Cela nous a permis d'introduire également nos hypothèses de recherche. Le troisième chapitre a permis d'apporter des éléments de définitions des notions GRH et recrutement. Nous avons également mis en évidence l'importance du recrutement dans la GRH. Nous avons abordé la notion du capital humain qui est un champ théorique complémentaire.

Nous avons présenté nos choix épistémologiques et méthodologiques au quatrième chapitre. Nous avons explicité notre positionnement épistémologique et notre design de recherche.

Nous avons également présenté nos choix et démarches méthodologiques. Nous avons choisi d'adopter les deux méthodes quantitative et qualitative conformément à notre posture épistémologique. Le cinquième chapitre visait à exposer les résultats de nos études. En effet, nous avons utilisé les logiciels Nvivo et SPSS pour le traitement de nos données. Nous avons ainsi présenté la validité de notre recherche.

Le sixième chapitre est une comparaison entre le processus de recrutement algérien et marocain avec une étude de cas. Enfin, nous avons fini avec une conclusion en présentons nos apports théoriques, méthodologiques et managériaux ainsi que les limites de notre travail et nos perspectives de recherches futures.

Les résultats présentés ici ont permis de mettre en évidence le processus de recrutement et son rôle au sein des entreprises. Nous retenons principalement des facteurs liés aux besoins et aux exigences des entreprises et des facteurs externes qui peuvent avoir une influence sur leurs besoins.

La conclusion de ce travail entend répondre à une triple interrogation : Quels sont nos apports ? Quelles sont les limites de notre travail ? Quelles voies de recherches possibles sont envisageables ?

2. Les principaux apports de la recherche :

Nous abordons successivement les contributions aux niveaux théoriques, méthodologiques et managerielles.

2.1. Les contributions théoriques :

La revue de la littérature réalisée dans cette thèse a montré que le processus de recrutement est l'élément fondamental de la gestion des ressources humaines. Ce travail a eu pour première contribution théorique l'analyse du processus de recrutement au sein des entreprises et sa contribution aux exigences de celle-ci. En deuxième lieu, nous considérons la place qu'occupe le recrutement au sein de la fonction RH est une place primordiale comme deuxième contribution théorique de ce travail.

La fonction des RH n'a de cesse d'évoluer. La ressource humaine est l'élément le plus précieux et le plus important des entreprises. Le recrutement est l'une des méthodes de son acquisition et de fidélisation pour prendre en charge l'ensemble des défis qui permettront aux

entreprises de se placer au niveau requis par le contexte d'internationalisation des marchés et de compétitivité à tous les niveaux (Peretti, 2011).

Le recrutement est un procédé fastidieux et complexe. L'apparition de nouvelles techniques de recrutement permet aux entreprises de sélectionner des solutions adéquates en réponse à leurs besoins de profils qualifiés et compétents. Elles ont décidé de faire face aux fluctuations de leur environnement en faisant appel à de nouvelles technologies, tout en anticipant quelques changements par le biais de mise en place de stratégies offensives (Gavand, 2005).

Attirer une main d'œuvre qualifiée et prendre de bonnes décisions en matière de sélection, est l'objectif primordial des entreprises algériennes dans le but d'améliorer les chances de réussite de ses projets sur un marché hautement compétitif. Il est pertinent de noter que pour atteindre cet objectif, l'entreprise a besoin d'une procédure de recrutement efficace avec des programmes d'embauche bien conduit (Gavand, 2005).

Aucune entreprise n'est à l'abri des surprises stratégiques provoquées par l'évolution des sociétés, la libéralisation des échanges et le renouvellement des technologies. Ainsi, pour rester compétitive, l'entreprise doit suivre en permanence l'évolution de ses forces et faiblesses en comparaison de celles de ses concurrents. Comme nous l'avons vu au cours de notre analyse, la fonction des ressources humaines n'a cessé d'évoluer en vertu de la nouvelle tendance du marché de l'emploi (Gavand, 2005).

La ressource humaine est la richesse et le capital le plus précieux et le plus important des entreprises. Le recrutement étant l'un des moyens de son acquisition et de fidélisation pour prendre en charge l'ensemble des défis qui permettront aux entreprises de se placer au niveau requis par le contexte d'internationalisation des marchés et de compétitivité à tous les niveaux. Le recrutement est de surcroît un procédé fastidieux et complexe dont l'importance n'est pas à occulter (Guillard & Roussel, 2010)

L'effervescence de nouvelles techniques de recrutement permet aux entreprises de sélectionner des solutions idoines en réponse à leurs besoins grandissants de profils qualifiés et compétents. Faisant appel à de nouvelles technologies, elles ont décidé de faire face aux fluctuations de leur environnement en anticipant certains changements par le biais de mise en place de stratégies offensives (Gavand, 2005).

C'est pour cela que les entreprises algériennes accordent une grande importance à l'acquisition des ressources humaines afin de faire face à une concurrence de plus en plus acharnée, donc,

l'entreprise doit adopter une procédure de recrutement plus efficace pour renforcer sa performance et sa position concurrentielle, c'est ce que nous avons constaté lors d'étudier la politique de recrutement. En outre, certaines entreprises opte deux méthodes de recrutement, interne et externe, et ce en raison de son élargissement et de son sureffectif, bien que généralement le recours à la procédure interne est privilégiée parce qu'elle présente plusieurs avantages pour l'entreprise. Cependant, l'entreprise doit trouver un bon équilibre entre un recrutement interne et un externe, car malgré ses avantages, le recrutement en interne n'est pas toujours possible (Gavand, 2005).

Tout au long de la préparation de notre travail de recherche, l'objectif était de déterminer l'importance accordée au recrutement et de démontrer la place qu'occupe cette dernière dans la stratégie générale des entreprises. Notre recherche, ainsi que l'analyse de la procédure de recrutement des entreprises algériennes, nous ont permis de voir concrètement les pratiques en terme de recrutement et de connaître les attitudes suivies par les entreprises pour l'acquisition de nouvelles compétences.

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, 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, 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.

Nous avons analysé, d'un point de vue théorique, méthodologique et managérial, les différentes pratiques des organisations liées au recrutement.

Concernant les apports théoriques, nous avons constaté que le capital humain en lui seul ne peut expliquer les décisions en termes de recrutement, les relations jouent également un rôle important. Pour les apports méthodologiques, nous avons pu étudier un phénomène très important. Nous avons eu la chance d'observer les pratiques tout au long de cette thèse. La démarche qualitative s'est avérée être la plus appropriée compte tenu du caractère complexe et dynamique de notre sujet de recherche.

2.2. Les contributions méthodologiques :

Nous avons inscrit cette recherche dans une approche positiviste puisque notre objectif était de comprendre le processus de recrutement et sa place au sein des entreprises. En se basant

sur les travaux de (Yin, 1994) (Yin, 2003), nous avons opté pour une étude de cas afin d'étudier en profondeur la problématique de cette thèse ainsi qu'une quantitative en utilisant un questionnaire. Ce choix nous permet de mobiliser un certain nombre d'outils de collecte et d'analyse des données.

L'utilisation des deux méthodes quantitative et qualitative nous a permis de confronter les données recueillies et donner plus de fiabilité aux résultats. L'approche méthodologique mobilisée est en phase avec notre problématique. Notre objectif est de comprendre le processus de recrutement au sein des entreprises algériennes et sa place au sein de la fonction RH.

Grâce à la conduite d'études de cas multiples, nous avons pu adopter différents points de vue et recueillir des expériences riches et diverses. Nous avons ainsi pu mettre en évidence les points communs et les différences entre chacun des cas et avoir une vision plus large et concrète des pratiques en cours. Les entretiens de suivi nous ont permis d'avoir une vision processuelle des démarches engagées par les organisations.

L'analyse avec le logiciel SPSS nous a permis d'approfondir certains points d'accords et de désaccords relevés dans l'analyse inter-cas et d'ajouter une part de prospective à notre recherche. Nous avons pu recueillir les jugements de plusieurs experts et faire ressortir les arguments pertinents. D'une façon générale, grâce à notre présence active au sein des organisations ainsi que la rencontre avec des professionnels nous avons pu avoir beaucoup d'informations grâce aux entretiens.

2.3. Les contributions managérielles :

Il y a diverses contributions managériales réalisées par le biais de ce travail doctoral. La première contribution est relative aux projets collaboratifs suivis. Premièrement, chaque fois que nous rencontrions les acteurs, une restitution écrite leur était adressée à chacun d'entre eux, afin de valider le contenu de l'entretien. Ils pouvaient donc relire nos prises de notes durant l'interview et moduler notre rédaction. Ils pouvaient ainsi prendre du recul sur leur façon d'agir en mode de projet multipartenaires. Ensuite, après chaque vague d'observations, nous réalisons une réunion conviant chaque personne rencontrée afin de restituer notre travail. Dans ce cas-ci, les acteurs pouvaient également prendre du recul sur leurs actions, mais également écouter et entendre ce que chacun avait envie d'exprimer. Enfin, nous avons été invités par chaque DRH à réaliser un compte-rendu de notre travail.

La seconde contribution est que chaque fois que nous rencontrons les acteurs, une restitution écrite leur était adressée à chacun d'entre eux, afin de valider le contenu de l'entretien. Les acteurs ont pu ainsi avoir un retour et prendre du recul sur leurs actions.

La recherche a une vocation compréhensive. Nous avons voulu comprendre le processus de recrutement dans différents organisations. Nous avons mis en évidence les étapes du recrutement. Les professionnels RH trouveront probablement dans nos résultats des pistes de réflexions sur leurs pratiques actuelles ou à venir. Ceux-ci leur permettront de prendre du recul vis-à-vis de leurs différentes actions et de remettre en question certains préjugés ou acquis. Ils pourront aussi se nourrir des expériences des organisations étudiées afin d'améliorer leur processus de recrutement.

Notre recherche a donc aussi cette vocation d'éclairer des zones obscures du phénomène. Cette contribution managériale s'inscrit dans la même logique tracée par Wacheux (1996) : « *Les projets de recherche en gestion s'inscrivent dans la volonté de connaître et d'expliquer des phénomènes sociaux dans l'organisation, et de donner aux acteurs les moyens de comprendre et d'agir sur le terrain* » (Wacheux, 1996, p. 82).

3. Les limites de la recherche :

De façon à aborder les limites de notre recherche, nous présentons des limites méthodologiques, théoriques et empiriques.

3.1. Les limites méthodologiques :

Les limites méthodologiques sont en premier lieu liées à la structure de notre échantillon. Sa taille restreinte ne nous permet pas d'aborder la notion de représentativité. Bien que nous ayons comparé notre échantillon à la population mère (Fayolle & Degeorge, 2007), nous ne pouvons démontrer sa représentativité. La collecte de nos données primaires a pris la forme d'une étude quantitative. Ces derniers soulèvent deux biais importants : l'oubli (de façon intentionnelle ou non intentionnelle) et la rationalisation a posteriori (de façon consciente afin de présenter les choses sous un angle positif ou alors de façon inconsciente).

Notre recherche est fondée également sur la méthode de l'étude de cas, avec toutes ses limites, principalement relatives à la non généralisation des résultats. D'une façon globale, des études de cas plus approfondies seraient intéressant pour enrichir ce travail de thèse et gagner en maturité. Il s'agirait d'agrandir le nombre de personnes interrogées, de recourir davantage

à l'observation et de prolonger la durée d'étude. Des questions restent en suspens. Des études de cas internationales pourraient aussi être conduites pour évaluer les différences en termes de stratégies et d'opinions dans différents pays.

Le choix de cette méthodologie obéit à la nature de la problématique et aux objectifs de cette recherche. Les pratiques que nous avons étudiées s'avèrent difficilement généralisables à l'ensemble des organisations. En choisissant quatre cas différents, nous avons essayé pourtant d'obtenir une vision large et enrichie d'expériences multiples. Par conséquent, il serait intéressant d'étudier des entreprises internationales mais aussi de plus petite taille et appartenant à des secteurs différents.

Les démarches adoptées sont quantitative et qualitative. Les résultats sont interprétés en fonction d'un certain nombre de facteurs et bien sûr l'apport du chercheur en fait partie. Ainsi, les résultats peuvent être interprétés autrement par d'autres chercheurs. Concernant l'analyse à l'aide du logiciel SPSS, le questionnaire que nous avons construit est considéré surtout comme un entretien individuel classique, mais nous avons veillé à formuler des propositions spécifiques pour ne pas influencer les réponses des professionnels. Grâce à ce mode d'enquête, nous avons pu recueillir des commentaires riches et argumentés. L'enquête auprès d'experts pourrait être élargie à d'autres acteurs.

3.2. Les limites théoriques :

Nous avons choisi d'inscrire cette étude dans deux perspectives théoriques : la théorie de du capital humain et la gestion des ressources humaines. Toutefois, nous sommes conscients que d'autres perspectives et travaux théoriques auraient pu contribuer à notre étude. Cette limite a été prise en considération et l'accent a été sur certains modèles opérationnels pour élaborer notre cadre conceptuel.

3.3. Les limites empiriques :

L'accès au réel a été d'autant plus difficile. La conduite de l'étude empirique a nécessité d'abord une compréhension du métier du DRH et de son contexte. La disponibilité des répondants ciblés a constitué également une limite pour cette recherche.

Finalement, le point de vue des candidats manque à notre travail. Nous avons pu recueillir des informations indirectes sur les attentes et les comportements de ces derniers, mais il pourrait être judicieux de recueillir leur propre expérience et leur opinion, par exemple à l'aide

d'entretiens semi-directifs. Ces différentes limites sont tant de perspectives de recherche pour les années à venir.

4. Les voies de recherches futures :

Partant des limites précédemment discutés, des pistes futures de recherche peuvent émerger. Certaines pistes peuvent être considérées comme des prolongements naturels de ce travail. D'autres traiteront plutôt des questions complémentaires aux résultats de la présente recherche.

La première voie de recherche qui nous paraît évidente et naturelle, est l'élargissement du nombre d'entreprises à étudier, dans le cadre d'une étude quantitative, profitant des variables élucidées par notre travail. La continuité de notre travail pourrait se faire ainsi via une recherche hypothético-déductive, pour tester la fiabilité de nos résultats.

Ce travail de recherche est l'aboutissement de choix méthodologiques, conceptuels, théoriques et empiriques. Au cours de l'évolution de notre travail, nous voulions aborder certains sujets qui nous paraissaient intéressants mais, pour des raisons de choix théoriques, nous avons préféré ne pas les traiter. En effet, nos entretiens avec les acteurs d'entreprises nous ont permis d'ouvrir d'autres pistes de réflexions. Il s'agit d'étudier le rôle des médias sociaux au sein des entreprises et leur impact sur le recrutement. Il s'agit également d'aborder la question relative au rôle des médias sociaux dans la stratégie de recrutement.

LISTE DES SIGLES

LISTE DES SIGLES

ADS : Agence de Développement Social

AFS : Allocation Forfaitaire de Solidarité

ANAPEC : Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences

ANEM : Agence Nationale de l'Emploi

ANGEM : Agence Nationale de Gestion du Microcrédit

ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CFI : Contrats de Formation-Insertion

CID : Contrats d'Insertion des Diplômés

CIP : Contrats d'Insertion Professionnelle

CNAC : Caisse Nationale d'Assurance Chômage

CNAS : Caisse Nationale d'Assurance et de Sécurité

CTA : Contrat de Travail Aidé

CV : Curriculum Vitae

DAIP : Dispositifs d'Aide à l'Insertion Professionnelle

FRH : Fonction des Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GSRH : Gestion Stratégique des Ressources Humaines

IAIG : Indemnité pour Activité d'Intérêt Général

INT : Institut National du Travail

ONS : Office National des Statistiques

PDG : Président Directeur Général

PV : Procès Verbal

RH : Ressources Humaines

SPSS : Statistical Package for Social Sciences

**LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET
GRAPHES**

LISTE DES TABLEAUX, FIGURE ET GRAPHERS

1. Les tableaux :

Tableau 01 : Qu'est-ce qu'un bon entretien pour le recruter et le candidat ?

Tableau 02 : Les erreurs au cours d'un processus de recrutement

Tableau 03 : Éléments nécessaire à l'élaboration d'une fiche de poste

Tableau 04 : Regard sur les trois grandes approches épistémologiques

Tableau 05 : Les positions épistémologiques des paradigmes : positiviste, interprétativiste et constructiviste

Tableau 06 : Les approches de recherche

Tableau 07 : Démarche de recherche en fonction des méthodes

Tableau 08 : Comparaison entre approche qualitative et approche quantitative

Tableau 09 : Quatre types de design d'études de cas selon Yin (2009)

Tableau 10 : Les avantages et les inconvénients de l'étude de cas

Tableau 11 : Les méthodes d'enquêtes

Tableau 12 : La fiche de synthèse d'entretien

Tableau 13 : Récapitulatif des entretiens réalisés

Tableau 14 : Les facteurs de choix d'un type d'analyse de données textuelles d'après Fallery et Rodhain (2007)

Tableau 15 : Analyse de fiabilité

Tableau 16 : Genre

Tableau 17 : Age

Tableau 18 : Nombre de candidatures

Tableau 19 : Difficultés

Tableau 20 : Pourquoi rencontrez-vous des difficultés selon vous ?

Tableau 21 : Offre d'emploi

Tableau 22 : Comment repérez-vous les candidats ?

Tableau 23 : Problèmes les plus courants

Tableau 24 : Tests de Khi-deux

Tableau 25 : Mesures symétriques

Tableau 26 : Résumé du processus du recrutement au sein de SONELGAZ

Tableau 27 : Récapitulatif de la recherche

2. Les figures :

Figure 01 : Schéma récapitulatif GRH

Figure 02 : Expatriation et transfert de pratiques RH

Figure 03 : Avant et vers l'économie du marché

Figure 04 : Processus de recrutement

Figure 05 : La stratégie de recrutement par rapport à la stratégie d'entreprise

Figure 06 : Canevas d'une définition de poste

Figure 07 : Canevas d'une définition de profil

Figure 08 : Evolution de la demande et offre d'emploi selon l'ANEM, sur la période 2000-2012

Figure 09 : Nature des placements réalisés par l'ANEM

Figure 10 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique

Figure 11 : Raisonnement inductif/raisonnement déductif

Figure 12 : Composantes de l'analyse des données : modèle interactif

Figure 13 : Chronologie de la mise en place du questionnaire

Figure 14 : Représentation graphique du principe de déstructuration-restructuration d'un corpus

Figure 15 : Nœuds hiérarchiques créés avec NVivo

Figure 16 : Codage NVivo des études de cas : nœuds hiérarchiques et nœuds enfants

3. Les graphes :

Graphe 01 : Genre

Graphe 02 : Age

Graphe 03 : Nombre de candidatures

Graphe 04 : Difficultés

Graphe 05 : Pourquoi rencontrez-vous des difficultés selon vous ?

Graphe 06 : Offre d'emploi

Graphe 07 : Comment repérez-vous les candidats ?

Graphe 08 : Problèmes les plus courants

ANNEXES

Questionnaire

Ce questionnaire a pour objet d'étudier le recrutement au sein de l'entreprise.

Veillez répondre librement aux questions posées, le mode de réponse est simple. Il suffit de cocher dans les cases , ou écrire librement dans la partie réservée

Vos réponses seront analysées avec celles d'autres salariés, nous vous assurons la confidentialité des informations et avis que vous nous donneriez, et en aucun cas ces données feront l'objet d'un traitement individuel nominatif.

Partie 01 :

1- Analyse du besoin :

1. Quel est le nombre de candidatures reçues par an ?

- Moins de 05
- Entre 05 et 15
- Plus de 15

2. Rencontrez-vous des difficultés lors de vos recrutements ?

- Oui
- Non

3. Si oui, quelles sont ces difficultés ?

- Rareté de profils
- Manque de visibilité de votre marque employeur
- Non disponibilité des candidats contactés
- Autre

4. Par quels biais passez-vous pour recruter ?

- Annonces sur votre site internet
- Annonces sur sites d'emploi spécialisés
- Cabinet de recrutement
- Salons professionnels pour l'emploi
- Réseaux sociaux
- Autre

5. Communiquez-vous sur les postes à pourvoir en interne?

Oui

Non

6. Si oui, à travers quel moyen?

Intranet

Journal d'entreprise

e-mail

Affichage

7. Y a-t-il un répertoire des métiers ou des postes qui décrivent les postes en termes de missions et de tâches au sein de l'entreprise ?

Oui

Non

2- Sourcing :

8. Comment repérez-vous les candidats ?

Site internet

Réseaux sociaux

En interne

Sur recommandation

Par annonce

9. Quels sont les problèmes les plus courants rencontrés ?

Demande mal formulée par le recruteur

Exigences trop importantes par rapport au salaire proposé

Manque de candidats compétents

Manque de temps

Délais de décision de l'embauche trop importants

Salaire demandé trop fort

Manque de mobilité des candidats

10. Combien de recrutements ont eu lieu dans votre entreprise au cours de ces 05 dernières années ?

- Moins de 05
- Entre 05 et 10
- Entre 11 et 15
- Plus que 16

11. Lors d'un recrutement, qu'est-ce qui est, selon vous, le plus important ?

- Le CV
- La lettre de motivation
- L'entretien
- Le ressenti du recruteur

3- L'évaluation :

12. L'accueil du candidat et la relation avec celui-ci tout au long de la procédure de recrutement sont-ils de qualité ? Le candidat est-il respecté ?

- Oui
- Non

13. Tri des CV : est-il effectué selon des critères objectifs ?

- Oui
- Non

14. Arrivez-vous facilement à vous faire une opinion sur le CV ?

- Oui, très facilement
- J'aime avoir un autre avis pour me conforter
- Je demande systématiquement un autre avis / la procédure en place dans mon entreprise prévoit plusieurs acteurs

15. L'entreprise met-elle à la disposition des recruteurs des grilles d'évaluation relatives aux compétences, au comportement ou à la motivation ?

- Oui
- Non

16. Techniques d'entretiens : y a-t-il un guide d'entretien et des grilles de lectures ?

Oui

Non

17. L'entretien est-il structuré ?

Oui

Non

18. L'entreprise recourt-elle à des tests d'aptitude mentale et de personnalité, dont le choix est effectué en fonction des critères de fidélité, sensibilité et validité ?

Oui

Non

19. Le recruteur présente-t-il avec pédagogie les outils d'évaluation, s'engage-t-il à restituer les résultats, à la demande du candidat ?

Oui

Non

20. Comment évaluez-vous les candidats ?

Entretien téléphonique

Entretien visuel

Test psychologique

Test de compétences techniques

Contrôle des références

4- L'entretien :

21. Effectuez-vous des entretiens téléphoniques en présélection ?

Oui

Non

22. Si oui, à quelle fréquence ?

Systématiquement

Occasionnellement

Rarement

Jamais

23. Arrivez-vous facilement à vous faire une opinion sur le candidat pendant l'entretien ?

- Oui, très facilement
- J'aime avoir un autre avis pour me conforter
- Je demande systématiquement un autre avis / la procédure en place dans mon entreprise prévoit plusieurs acteurs

24. Selon vous, combien de temps doit durer un entretien pour être optimal ?

- Moins de 30 minutes
- Entre 30 et 45 minutes
- Entre 45 minutes et 1 heure
- Entre 1 heure et 1 heure 30
- Plus d'1 heure 30

25. Quelles sont, selon vous, les 03 qualités indispensables à un bon recruteur?

- L'écoute
- L'organisation
- L'impartialité
- L'esprit de synthèse

5- Sélection :

26. Combien de personnes en moyenne interviennent dans le choix du candidat ?

- Une personne
- Entre deux et cinq personnes
- Plus de cinq personnes

27. Comment contactez-vous le candidat retenu ?

- Téléphone
- Mail

28. Combien de temps après ?

- Une semaine
- Un mois
- Plus d'un mois

6- Accueil et intégration :

29. Qui vous a accueilli à votre arrivée ?

- Votre manager
- Un membre de l'équipe RH
- Un membre de votre équipe (autre que votre manager)
- Autre

30. Avez-vous reçu des documents à votre arrivée (présentation de l'entreprise, livret d'accueil, etc.) ?

- Oui
- Non

31. Veuillez nous dire ce que vous avez pensé de la qualité et du contenu de la présentation de l'entreprise :

- Très satisfait
- Satisfait
- Moyennement satisfait
- Déçu

32. La présentation de votre service vous paraît-elle :

- Très complète
- Complète
- Moyennement complète
- Incomplète

33. La présentation de vos collègues et du personnel vous semble :

- Sérieuse
- Superficielle

34. La présentation de votre travail est-elle :

- Très complète
- Complète
- Moyennement complète
- Incomplète

35. La présentation des consignes de sécurité est-elle :

- Très complète
- Complète
- Moyennement complète
- Incomplète

36. Est-ce qu'un responsable ou un de vos collègues vous a servi de tuteur ou de parrain ?

- Oui
- Non

7- L'e-recrutement :

37. Connaissez-vous l'e-recrutement ?

- Oui
- Non

38. Utilisez-vous l'e-recrutement ?

- Oui
- Non

39. Si non pourquoi ?

- J'utilise les outils traditionnels (la presse, etc.)
- Les offres diffusées via internet ne sont pas crédibles
- Je ne maîtrise pas les outils informatiques
- Autre

40. Quel est l'outil que vous utilisez ?

- Sites d'emploi
- Réseaux sociaux
- Sites des entreprises
- Autre

41. A votre avis, quels sont les avantages apportés par l'internet en recrutement ?

- Gain du temps
- Réduction des coûts
- Fiabilité
- Transparence

42. Quels sont les limites liées à l'utilisation de l'e-recrutement ?

- Certaines annonces génèrent beaucoup de CV qui sont parfois peu qualifiés par rapport à la demande présentée
- Les formats de CV envoyés en fichier joint par les candidats ne sont pas forcément lisibles par l'entreprise
- Le manque de fiabilité des annonces publiées par les recruteurs
- Absence de contact direct
- Les retours sur les candidatures postées sont peu nombreux

8- Réseaux sociaux et recrutement :

43. Etes-vous présent sur les réseaux sociaux ?

- Oui
- Non

44. Si oui, depuis quand les utilisez-vous ?

- Moins d'un an
- Entre un et trois ans
- Plus de trois ans

45. Si vous êtes présent sur les réseaux sociaux, quels réseaux sociaux utilisez-vous ?

- LinkedIn
- Twitter
- Facebook
- Viadeo
- Autre

46. Quels usages en faites-vous ?

- Visibilité
- Loisir
- Recrutement
- Autre

47. Si vous utilisez les réseaux sociaux pour recruter, quelles en sont les raisons ?

- Utilisation rapide
- Utilisation simple
- Outil peu coûteux
- Choix multiple de candidat
- Autre

48. Combien de personnes avez-vous recruté grâce aux réseaux sociaux depuis le début de l'année ?

- Moins de 05
- Entre 05 et 10
- Plus de 10

49. Pensez-vous que les réseaux sociaux puissent devenir les principaux outils de recrutement ?

- Oui
- Non

9- Marketing des ressources humaines :

50. Connaissez-vous le marketing des ressources humaines ?

- Oui
- Non

51. Avez-vous mis en œuvre une démarche du marketing des ressources humaines dans votre entreprise ?

- Oui
- Non

52. Pensez-vous que ces outils sont performants en termes de fidélisation des collaborateurs et de recrutement des profils potentiels ?

- Oui
- Non

53. Sur une échelle de 01 à 05, quelle note accorderiez-vous à la marque employeur de votre entreprise ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

54. Avant d'intégrer l'entreprise, quelle image aviez-vous de sa marque employeur ?

- Très bonne image
- Bonne image
- Mauvaise image

55. Cette image a-t-elle changé ?

- Oui
- Non

56. Comment qualifieriez-vous la marque employeur de votre entreprise ?

- Attrayante
- Repoussante
- A développer

Partie 02 : Renseignement :

1. Expériences professionnelles :

57. Ancienneté dans l'entreprise :

- Moins de 05 ans
- De 05 à 09 ans
- De 10 à 14 ans
- De 15 à 19 ans
- 20 ans et plus

58. Combien de postes différents avez-vous occupés ?

- Moins de 03 Plus que 03

59. Combien d'employeurs différents avez-vous connu ?

- Moins de 03 Plus que 03

2. Poste actuel :

60. Ancienneté dans le poste :

- Moins de 03 ans De 03 à 05 ans 06 ans et plus

61. Activité de l'entreprise :

- Industrielle
 Commerce / Transports / Hébergement / Restauration
 Construction
 Information et communication
 Activités financières et d'assurance
 Activités immobilières
 Activités spécialisées, scientifiques et techniques/ Activités de services administratifs et de soutien
 Enseignement, santé humaine et action sociale
 Autres activités de services

62. Type de l'entreprise :

- Privé Etatique

63. Dans l'entreprise, combien de personne sont employées ?

- Moins de 10
 Entre 10 et 49
 Entre 50 et 100
 Entre 101 et 150
 Entre 151 et 500
 Plus de 500

64. Votre entreprise est-elle implantée à l'étranger ?

Oui

Non

3. Procédure de recrutement :

65. Selon quelle procédure de recrutement avez-vous été embauché ?

Réponse à une offre d'emploi dans les médias

Evènement informel (rencontre avec l'employeur hors des murs de l'entreprise)

Candidature spontanée

Autre :

.....
.....

4. Informations diverses :

66. Genre :

Homme

Femme

67. Tranche d'âge :

Moins de 25 ans

25 ans – 35 ans

35 ans – 45 ans

Plus de 45 ans

68. Niveau d'étude :

Sans diplôme

Bac +1

Bac +2

Bac +3

Bac +4

Bac +5

69. Situation sociale :

Célibataire

Marié(e)

Divorcé(e)

Veuf(ve)

Je vous remercie de votre collaboration et je vous prie d'agréer l'expression de mes salutations distinguées.

Guide d'entretien

Présentation de l'enquête :

Dans le cadre de notre thèse, nous réalisons actuellement une recherche sur le processus de recrutement. Nous réalisons des entretiens à partir d'un guide général visant à référencer les principales thématiques à aborder et les questions à poser. Nous vous remercions d'avoir accepté de nous parler de votre propre expérience.

Question de départ :

- Pouvez-vous me décrire votre activité ?

Tendances générales en matière de recrutement :

- Favorisez-vous le recrutement interne ou externe ? Dans quels cas favorisez-vous exclusivement les candidatures internes ? Et les candidatures externes ?

Déroulement des processus de recrutement :

- Comment se déroulent les processus de recrutement de votre entreprise ?
- Comment se déroulent le recrutement des cadres ?
- Comment se déroulent le recrutement des non-cadres ?

Détermination des acteurs du recrutement :

- Quels en sont les acteurs ?

Pratiques de recrutement :

- Quels sont les outils dont vous disposez en matière de recrutement ?
- Selon vous, existe-t-il une rivalité entre les entreprises en matière de recrutement ?
- Comment gérez-vous les départs à la retraite de votre entreprise ? (Chiffres et influence sur les recrutements à venir).

Moyens utilisés pour le recrutement et place des médias sociaux :

- Quels sont les moyens que vous utilisez en général (communiquer, rechercher, sélectionner) ?
- Procédez-vous toujours de la même façon ?
- Quels sont vos critères de choix ?
- Utilisez-vous les médias sociaux (depuis quand, lesquels, pourquoi, comment, résultat) ?

La fonction, le métier, l'entreprise :

- Comment percevez-vous votre métier ?
- Que pensez-vous des médias sociaux dans le cadre de votre métier / votre entreprise ?

Le poste à pourvoir :

- Pour quelles raisons l'emploi était-il à pourvoir ?

Relancer sur :

- Départ prévu ou non.
- Délais
- Négociation des délais ? Départ appuyé ?
 - Comment avez-vous procédé pour trouver des candidats sur l'emploi à pourvoir ?

Relancer sur :

- Recensement des différents candidats et de la façon dont ils ont été trouvés.
- Publication.
- Recours à réseau de personnes connues (comment, où ?)
- Recours à des personnes recommandées. Par qui ?
- Timing des différentes étapes.

Les candidats :

- Comment avez-vous procédé pour trouver des candidats sur l'emploi à pourvoir ?

Relancer sur :

- Recensement des différents candidats et de la façon dont ils ont été trouvés.
- Publication
- Recours à réseau de personnes connues (comment, où ?)
- Recours à des personnes recommandées. Par qui ?
- Timing des différentes étapes :
 - Quels sont les points sur lesquels vous avez insisté pour préciser le profil du candidat recherché ?
 - Quel est le processus pour les entretiens ? (avec qui, durée, répartition entre les évaluateurs, contenu des échanges)
 - Quelles informations avez-vous cherché à obtenir du ou des candidats en entretien ?

Relancer sur :

- Type de langage, motivation, gestion de conflit, feeling :
 - Comment décririez-vous le candidat finalement retenu ?
 - Comment avez-vous choisi ce candidat ?
- Y avait-il des compétences qu'il devait impérativement maîtriser ?
- Relance sur divers critères.
- Priorisation.
 - Comment avez-vous choisi parmi les candidats sur l'emploi ?

Relancer sur :

- Son Cv ? Qu'en avez vous retenu ?

Diplôme, ancienneté dans l'entreprise, parcours antérieur (quelles données) unité, âge, expérience dans le métier, performance.

Ordre de consultation (hiérarchie ou entretien ou CV d'abord)

- Y a-t-il eu des points sur lesquels vous avez négocié ?
- Quels outils avez-vous mobilisé ?

Relancer sur :

- Outils mentionnés dans l'entretien.
- Description de l'entretien de recrutement.
- Guide d'entretien de recrutement.
- Quelle importance ont-ils eu ?
 - Avez-vous déjà regretté une décision de recrutement interne ?

Relancer sur :

- Si oui, que s'était-il passé ?
- Y-a-t-il des points que vous n'aviez pas pris en compte ?
 - Comment se comportent les candidats ?
 - Quels sont les candidats que vous avez recrutés récemment ?

Choix de focaliser sur tel ou tel poste pourvu en fonction des autres entretiens réalisés (interrogation systématique sur la façon dont été attribué les emplois des cadres qui sont par ailleurs interrogés sur la façon dont ils ont trouvé l'emploi et ont été sélectionné).

Stratégie globale et perspectives (pratiques envisagées) :

- Existe-t-il une stratégie globale (commune, RH/recrutement) ?
- Concernant les médias sociaux en particulier ?
- Dans les mois qui viennent, pensez-vous modifier vos pratiques ?

Fiche de synthèse d'entretien

Date : 07 septembre 2016

Interviewé : P.M.

Groupe : A

Fonction : Chef du personnel

Durée de l'entretien : 01h08

Thème des questions	Informations essentielles
Poste occupé	Chef du personnel durant 03 ans.
Tendances générales en matière de recrutement	Favorise le recrutement externe pour plus de personnes compétentes.
Acteurs du recrutement	Chef du personnel, directeur général, chef de service.
Déroulement du recrutement	Appel d'offre. Tri des CV (l'entreprise demande à ce que les candidats soient enregistrés au niveau de l'ANEM). Contact avec les meilleurs candidats. Entretiens avec les candidats. Sélection du meilleur candidat. Accueil et intégration du candidat (période d'essai de 06 mois).
Le poste à pourvoir	L'emploi est à pourvoir car il y a eu un départ de retraite
Choix des candidats	Les candidats sont choisis par rapport à leur CV (diplôme et expérience professionnelle). L'entreprise demande une expérience professionnelle de 02 ans minimum.

Avis général sur l'entretien :

Bon contact, a proposé volontairement d'autres contacts pour d'éventuelles questions, même ok pour relire partie de thèse.

**A Monsieur de Directeur de l'Agence Locale
De l'Emploi de la Daira de xxxxxxxx**

OBJET : OFFRE D'EMPLOI

PJ : ANNEXE (LISTE DES POSTES A POURVOIR).

Dans le cadre du programme de recrutement pour la Société de production d'électricité, (entreprise xxxxxxxx), envisage de lancer une opération de Recrutement Maitrise/Exécution.

A cet effet, et dans le but de procéder aux tests de sélection des candidats à recruter, nous vous demandons de bien vouloir nous transmettre pour chaque population une liste des candidats (Nom et prénom+numéro de téléphone) résidents dans les environs immédiats du lieu d'implantation de la centrale (inférieur à trente (30) kilomètres, et répondant aux profils désignés en annexe.

Par ailleurs et pour nous permettre d'effectuer une bonne opération de sélection, nous souhaitons pour chaque poste à pourvoir cinq (05) candidats au minimum.

Comptant sur votre prompte et précieuse collaboration, veuillez agréer Monsieur l'expression de nos meilleures salutations.

Entreprise xxxxxxxx

Annexe / Offre d'emploi N°01/2015 du 01/02/2015

Profils des candidats recherchés

1- **Technicien Acheteur :**

- Nombre de postes à pourvoir : un (01) Poste.
- Profil des Candidats : Technicien En gestion
- Spécialité :stocks, Sciences Commerciales, Technicien informatique de gestion

2- **Standardiste :**

- Nombre de postes à pourvoir : un (01) Poste.
- Profil des Candidats 4ème Année Moyenne ou 9AF
- CAP: Spécialité bureautique Secrétariat.

Structure

N°

CONTRAT DE TRAVAIL
A DUREE INDETERMINEE (CDI) A TEMPS PLEIN

Entre les soussignés :

La société

.....

.....

Dont le siège social est situé à

.....

Représentée par M, M^{re}, M^{lle},, agissant en qualité de

.....

Ci - après désignée par l'employeur (1)

D'une part,

Et

M, M^{re}, M^{lle},

.....

Né (e) le à

.....

Demeurent à

.....

...

Ci - après désigné (e) par le travailleur

D'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

(1) Ayant le pouvoir de recrutement

Article 1 – Engagement

L'employeur engage pour une durée indéterminée et à temps plein, M, Mme, Mlle....., sur le poste de, correspondant au code, rattaché (e) à, le classement du travailleur au recrutement s'établit comme suit.....

Le travailleur déclare formellement être libre de tout engagement.

Outre les dispositions légales en vigueur, le présent contrat est soumis aux dispositions de la convention collective et du règlement intérieur de l'employeur.

Si les dispositions légales, conventionnelles ou réglementaires venaient à être modifiées ou supprimées, les dispositions contractuelles qui s'y rapportent sont modifiées de plein droit.

Le travailleur reconnaît avoir pris connaissance du présent contrat, en accepte les modalités et s'engage expressément à les respecter.

Article 2 – Lieu de travail

Le lieu de travail est situé à

.....

Article 3 – Rémunération

En contrepartie du travail fourni, le travailleur perçoit un salaire de base d'un montant de Dinars (en lettres),DA (en chiffres), correspondant à son classement, en référence à la grille des salaires en vigueur dans la société à la date d'entrée en vigueur du présent contrat.

Au salaire de base s'ajoutent les primes et indemnités liées au poste de travail, les remboursements éventuels des frais engagés ainsi que les avantages prévus par la convention collective.

Article 4 – Période d'essai

Le travailleur est soumis à une période d'essai d'une durée demois, au cours de laquelle la relation de travail peut être rompue par l'une ou l'autre des deux parties sans préavis ni indemnité.

La durée de la période d'essai commence à courir le 1^{er} jour de la prise de fonction effective matérialisée par l'établissement d'un procès-verbal d'installation établi par l'employeur.

Au terme de la période d'essai, et selon les résultats établis par l'employeur, le travailleur est confirmé sur le poste de travail. Dans le cas contraire, il sera mis fin à la relation de travail par une décision de rejet de confirmation.

Toute suspension de la relation de travail, au sens de la législation et de la réglementation en vigueur, qui se produit pendant la période d'essai (congé de

maladie, ..) prolonge d'autant la durée de cette période, qui doit correspondre à un travail effectif.

Dans le cas où le travailleur est détaché pour suivre une formation continue durant la période d'essai, celle-ci sera différée d'égale durée après sa réintégration.

Article 5 – Durée légale de travail

Le travailleur est recruté pour un horaire hebdomadaire de 40 heures. L'horaire de travail est arrêté selon la nature des activités et le lieu de travail. L'employeur se réserve le droit d'aménager l'horaire de travail en fonction de l'organisation de travail ou les nécessités de service et/ou de le différencier par zone de travail ou par équipe, conformément aux règles en vigueur.

Article 6 – Congé annuel

Conformément à la législation en vigueur, le travailleur bénéficie de 2,5 jours de congé payés par mois de travail effectif, soit 30 jours calendaires pour une période de travail calculée du 1^{er} juillet de l'année précédente au 30 juin de l'année du congé. En cas de désaccord sur la date de départ en congé, celle-ci est fixée par la hiérarchie habilitée en fonction des impératifs de service.

Article 7 – Obligations fondamentales du travailleur

Outre le respect de la législation, de la convention et accords collectifs, du règlement intérieur et de la réglementation en vigueur, le travailleur est tenu au respect des dispositions contenues dans le code de l'éthique et la charte informatique de la société.

Article 8 – Obligations liées à la formation

L'employeur peut, au cours de la carrière professionnelle du travailleur, initier des actions de formation exigées par l'organisation du travail, les techniques de gestion ainsi que les évolutions techniques et technologiques.

Dans ce cadre, le travailleur s'engage à suivre toute action de formation décidée par l'employeur. Tout refus de la part du travailleur de respecter cet engagement l'expose à des sanctions disciplinaires.

Dans le cadre de la réglementation en vigueur traitant du contrat de fidélité pour formation, le travailleur s'engage à servir l'employeur pour une durée définie préalablement dans le contrat établi à cet effet.

Article 9 – Missions et déplacements

Dans le cadre de l'exécution du présent contrat, le travailleur peut être appelé à effectuer des missions et déplacements selon les exigences de l'activité exercée et ce, conformément à la réglementation en vigueur.

Article 10 – Mobilité fonctionnelle et géographique

Lorsque les nécessités de service l'exigent, le travailleur peut être réaffecté sur tout autre poste de travail correspondant à ses qualifications, dans ce cadre et en application de la réglementation en vigueur en la matière, le travailleur peut être amené à exercer ses fonctions en tout lieu du territoire national.

Le travailleur peut être affecté d'office à toute autre structure et/ou lieu où s'exercent les activités de l'employeur.

Article 11 – Transfert

L'employeur peut procéder au transfert d'office du travailleur vers les autres sociétés du Groupe Sonelgaz dans les conditions définies dans un cadre conventionnel. Dans ce cas, le travailleur s'engage à accepter sa nouvelle affectation ainsi que les effets produits par celle-ci et de se conformer aux dispositions réglementaires et conventionnelles de la société de transfert.

Article 12 – Exclusivité

Le travailleur s'engage pendant toute la durée d'exclusivité du présent contrat à ne pas travailler pour le compte d'un autre employeur. Le travailleur s'engage à consacrer tout son temps à son activité professionnelle durant les heures de travail.

Article 13 – Clause de non concurrence⁽¹⁾

En cas de cessation de la relation de travail, le travailleur s'engage à ne pas travailler pour une entreprise concurrente de l'employeur, ni à exercer, directement ou indirectement, toute activité pouvant concurrencer l'activité de l'employeur. Cet engagement durera pendant une période de deux (02) années à compter de la date de la cessation de la relation de travail.

En cas de non-respect de cette clause de non concurrence, le travailleur s'expose au remboursement des dommages causés sans préjudice des poursuites judiciaires.

(1) à prévoir uniquement pour certains postes

Article 14 – Confidentialité

Le travailleur s'engage à observer une discrétion absolue sur les informations de toute nature concernant le fonctionnement et les activités de l'employeur et à ne communiquer aucune information sur les travaux, inventions, procédés, méthodes de l'employeur, auxquelles il a accès directement ou indirectement. Le travailleur ne peut communiquer des informations sur son activité aux autres travailleurs que sur autorisation de son employeur. La remise de tout document à des personnes non autorisées expose le travailleur aux dispositions disciplinaires et/ou légales et/ou réglementaires en vigueur. Cette obligation se prolonge après la cessation de la relation de travail pour une durée de deux (02) années.

Article 15 – Propriété intellectuelle

Le travailleur prend acte et reconnaît que les diverses œuvres réalisées individuellement ou collectivement, dans le cadre de l'exercice des activités professionnelles, telles que les systèmes d'informations et de gestion, processus, techniques et procédures de gestion, sites web, logiciels, logos, enregistrements audiovisuels et autres documents réalisés sur fond propres de l'employeur, sont la propriété exclusive de celui-ci.

Article 16 – Changement des données personnelles

Le travailleur s'engage à porter à la connaissance de l'employeur, dans les meilleurs délais, tout changement dans sa situation personnelle (état civil, adresse, personne à charge, etc.)

Article 17 – Sincérité et authenticité des informations et documents remis
Le travailleur déclare sincères et authentiques toutes les informations ou documents remis ou échangés dans le cadre du présent contrat.
L'employeur se réserve le droit de vérifier l'authenticité des diplômes.
Toute fausse déclaration entraîne l'annulation du présent contrat de travail sans préjudice des autres mesures de sauvegarde que l'employeur peut être amené à prendre.

Article 18 – Préavis de démission

En cas de démission, le travailleur s'engage à respecter un délai de préavis fixé conformément à la réglementation en vigueur.
Le non-respect de cette disposition expose le travailleur à des poursuites judiciaires.
Durant le préavis, le travailleur est tenu de s'acquitter normalement des tâches et obligations relevant de son poste de travail et de procéder aux passations de consignes avant son départ effectif.
Toute suspension de la relation de travail (congé de maladie, ..), au sens de la législation et de la réglementation en vigueur, qui se produit pendant la période du préavis de démission prolonge d'autant la durée de cette période, qui doit correspondre à un travail effectif.

Article 19 – Tenues vestimentaires ou outils de travail

Le travailleur s'engage à veiller en toutes circonstances, à se présenter au lieu de travail avec une tenue correcte.
L'employeur fournit au travailleur, dont la nature des activités l'exige, les tenues vestimentaires et outils de travail nécessaires à l'exercice de ses activités professionnelles. Le port de vêtement de travail et des moyens de protection individuels ou collectifs, ainsi que les tenues distinctives est obligatoire.
Pour l'exécution de certains travaux, le travailleur est tenu d'utiliser le matériel de production fourni à cet effet (casque, garde-corps, échafaudage, échelle, harnais, et c.)(1)

(1) Prévu dans le cadre des organisations et/ou activités spécifiques

Article 20 – Logement

En cas d'affectation d'un logement de fonction ou d'exploitation, dont les modalités sont définies dans une convention à disposition d'un logement, le travailleur s'engage à restituer le logement mis à sa disposition, dans les situations où il y a changement d'activité ou de poste, mutation ou cessation de la relation de travail (à prévoir selon le cas)
En tout état de cause, le solde de tout compte n'est établi qu'après que le travailleur ait restitué le logement mis à sa disposition.
Le non-respect de cette clause expose le travailleur à des sanctions disciplinaires sans préjudice des poursuites judiciaires.

Article 21 – Obligation de restitution des moyens et outils de travail

En cas de cessation ou de suspension de travail, le travailleur s'engage à restituer tout moyen, outils de travail et/ou effets vestimentaires mis à sa disposition par l'employeur et nécessaires à l'exercice de ses fonctions.
En tout état de cause, le solde de tout compte n'est établi qu'après que le travailleur ait satisfait à l'obligation visée ci-dessus.

Le non-respect de cette clause expose le travailleur à des sanctions disciplinaires.

Article 22 – Règlement des litiges

Dans le cas d'un contentieux né de l'application ou de l'interprétation de l'une des dispositions du présent contrat ou de la relation de travail, l'instance judiciaire territorialement compétente est le lieu d'exécution de la relation de travail

Article 23- Entrée en vigueur

Le présent contrat entre en vigueur à la date de la prise de fonction effective matérialisée par un procès-verbal d'installation.

Fait à, le

Le travailleur

L'employeur

Remarque

- La signature du travailleur doit être précédée de la mention manuscrite « lu et approuvé »
- Chacune des pages autres que la dernière doit être paraphée par chacune des parties.

Dossier à fournir

- **(03) Photos d'identité**
- **(02) Extraits de naissance**
- **(01) Fiche familiale ou individuelle**
- **(01) Casier judiciaire**
- **(01) Résidence**
- **(02) Copie CNI**
- **(01) Copie permis de conduire**
- **(01) Copie carte sécurité sociale (carte chifa)**
- **(01) Copie carte groupe sanguin**
- **Certificats médicaux (général et pneumo phtisiologie)**
- **Copie certificats de travail**
- **Chèque barré**

Dossier a fournir

- **(03) Photos d'identité**
- **(02) Extraits de naissance**
- **(01) Fiche familiale ou individuelle**
- **(01) Casier judiciaire**
- **(01) Résidence**
- **(02) Copie CNI**
- **(01) Copie permis de conduire**
- **(01) Copie carte sécurité sociale (carte chifa)**
- **(01) Copie carte groupe sanguin**
- **Certificats médicales (général et pneumo phtisiologie)**
- **Copie certificats de travail**
- **Chèque barré**

FICHE DE PRESENTATION

RECRUTEMENT

OU (1)

MUTATION

UNITE :

Nom : Prénom :

Date de naissance : Lieu de naissance :

Situation familiale :

Adresse :

Niveau scolaire :

Diplôme obtenu :

Situation vis-à-vis du service national :

Antécédents professionnels avant l'entrée à la :

Test psychotechnique (Moyenne obtenue) :

Tests professionnels : Nature Résultats :

Présalaire prévu : Classification envisagée :

Case réservée à la SDPF (dans le cadre d'un recrutement seulement)
Classification :
Base Anc : Pts Pls :
Salaire de base : Primes et indemnités :
Date et signature de la S.D.P.F.

A ne remplir que dans le cas d'une mutation seulement
Date d'entrée à la :
Autres postes successivement occupés :
Poste actuel : service :
Classification actuelle :
Appréciations obtenues durant les trois (3) dernières années :
Sanctions éventuelles :
Mutations souhaitée :

Date et signature du responsable du service compétent

Candidat retenu le Signature du Directeur de l'unité

(1) (Rayer la mention inutile)

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

FICHE DE CANDIDATURE

1- IDENTIFICATION :

NOM ET PRENOM :

POSTE OCCUPE : DEPUIS :

UN INTERIM AU POSTE DE

CATEGORIE :

UNE MUTATION AU POSTE : DE :

.....Catégorie :

UN RECRUTEMENT AU POSTE :

-AVIS DU RESPONSABLE AVANT PROPOSE L'AGENT :

RAISON DU CHOIX OPERE :

.....
.....

FAIT A ORAN LE / /

DIRECTEUR CENTRAL OU REGIONAL

- AVIS DES RESPONSABLES HIERARCHIQUES :

Avis de la Direction du Réseau	Avis de conformité D.R.H.F	Avis du Directeur Gle ADJ concerné
--------------------------------	----------------------------	------------------------------------

.....
.....

--	--	--

(1) Cocher la mention correspondante.

FORMATION SCOLAIRE		ETABLISSEMENT SCOLAIRES COURS OU UNIVERSITE FREQUENTES			
NATURE	NOM DE L'ETABLISSEMENT	ADRESSE	ANNEE SCOLAIRE		DIPLOME OU DERNIERE Classe Suvie
			Du	Au	
Primaire
Moyen
Secondaire
Technique
(Institut de technologie)
Supérieur

DIVERS :

- Permis de conduire : OUI - NON - Catégorie : A B C D E Obtenu le :
- Seriez-vous d'accord à travailler dans n'importe quelle ville du pays : OUI - NON
- Possédez-vous un véhicule ? OUI - NON
- Etes-vous logé : OUI - NON
- Si votre candidature est retenue ; à quelle date seriez-vous disponible :
- Prétentions salariales :

CONNAISSANCES PARTICULIERES :

REFERENCES PERSONNELLES S'il y a lieu (Nom, Adresse, Profession)	
---	--

S. S. N° :

C A A V N° :

MUTUELLE N° :

QUELS EMPLOIS AVEZ-VOUS SUCCESSIVEMENT OCCUPES ?

	SOCIÉTÉS Nom ou Raison Sociale Nature Adresse	Emplois que vous avez occupés (préciser la nature et s'il y a lieu le nombre de personnes que vous aviez sous vos ordres)	DATE		DERNIERS Appointements seulement	MOTIF DE DEPART	STAGES OU PERFECTIONNEMENT Suivis
			Du	Au			
1 ^{er} Emploi							
2 ^e Emploi							
3 ^e Emploi							
4 ^e Emploi							
5 ^e Emploi							
6 ^e Emploi							

Si les Renseignements ci-dessus laissent apparaître une période de non-emploi, expliquez-la (maladie, chômage, etc...) en indiquant les dates extrêmes.

PIECES FOURNIES :

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

DIVERS

DATE ET SIGNATURE

FICHE SIGNALÉTIQUE

NOM ET PRENOM :.....

DATE DE NAISSANCE :.....

LIEU :...ORAN.....

SITUATION DE FAMILLE :NOMBRE D'ENFANT :.....

NOM DE L'EPOUS (E) :.....SI DIVORCE REPRENDRE LES

NOMS DES EPOUSES.....

SITUATION DE L'EPOUSE ET DES ENFANTS.....

DATE D'ENTREE A LA :.....

ENQUETE DE POLICE / DATE.....

CURSUS UNIVERSITAIRE/ SCOLAIRE :

EVOLUTION A LA

SANCTION (S) POSITIVE (S) OU NEGATIVE (S) DATE (S) ET CAUSE (S).....

STAGE / LIEU / OBJET / DIPLOMES PROFESSIONNELS :.....

CATEGORIE DE SIGNATURE.....

AVIS SUR L'EXPERIENCE DE SA FONCTION.....

CANEVAS RÉCAPITULATIF DE PROPOSITION DE :

RECRUTEMENT

I- Identification

Nom & Prénom	Niveau et Diplômes	

II- Mouvement/Proposition

Affectation	Poste à occuper / classification	Motivations

III- Avis successifs et Décision de la Direction Générale

Direction Régionale / Centrale de Rattachement	Direction Générale Adjointe Concernée
Avis de la Direction des Ressources Humaines	Décision de la Direction Générale

CANEVAS RÉCAPITULATIF DE PROPOSITION DE :

CONFIRMATION

I- Identification

Matricule	Nom & Prénom	Date de Recrutement	Niveau et Diplômes

II- Mouvement/Proposition

Affectation	Poste Occupé Classification	Motivations

III- Avis successifs et Décision de la Direction Générale

Direction Régionale / Centrale de Rattachement	Direction Générale Adjointe Concernée
Avis de la Direction des Ressources Humaines	Décision de la Direction Générale

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

- Ahiazu, A. (1989). The theory system of work organization for the modern African workplace. *International Studies of Management and Organization*.
- Aktouf, O. (1987). Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. *Presses de l'université du Québec*.
- Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. Dans Y. Giordano, *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative* (pp. 246-288). EMS.
- Allard-Poesi, F., & Maréchal, G. (2007). Construction de l'objet de la recherche. Dans R. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (pp. 34-57). Paris: Dunod.
- Allgers, C. (2008). *Gestion des ressources humaines comme valeur de l'immatériel*. Bruxelles: Boeck université.
- Allouche, J., & Schmidt, G. (1995). *les outils de la décision stratégique*. la découverte.
- Alsnih, R. (2005). Characteristics of web-based surveys and applications in travel research. *7th International Conference on Travel Survey Methods*.
- Alvarez, R., & Van Beselaere, C. (2003). Web-based surveys. *The Encyclopedia of Measurement (forthcoming)*.
- Ampt, E. (2003). *Respondent Burden. Transport Survey Quality and Innovation* P. Pergamon, San Diego: Stopher and P. Jones eds.
- Andreani, J., & Conchon, F. (2005). Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing. *4ème congrès international sur les tendances du marketing en Europe*. Paris , pp. 1-26.
- Ashkanasy, N., Gupta, V., Mayfield, M., & Trevor-Roberts, E. (2004). Future orientation. Dans R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta, *Culture, Leadership and Organizations*. The Globe Study of 62 Societies, Sage, Thousand Oaks.
- Autier, F. (2006). Vous avez dit : 'capital humain' ? *Gérer et comprendre*, vol. 85 , 63-72.
- Avenier, M. (2007). Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en management stratégique ? *Euram Annual Conference* , 1-25.

Avenier, M., & Gavard-Perret, M. (2008). *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique*, in Gavard-Perret M.L., Gotteland C.H., Jolibert A., *méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion*. Paris: Pearson Education France.

Avenier, M., & Parmentier Cajaiba, A. (2012). The dialogical model: developing academic knowledge for and from practice. *European Management Review* , pp. 199-212.

Bachelard, G. (1968). *La formation de l'esprit scientifique, contribution à la psychanalyse de la connaissance objective*. Paris: J. Vrin.

Bachmann, D., Elfrink, J., & Vazzana, G. (1999). E-mail and snail mail face off in rematch. *Marketing Research*, 10-15.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 501-517.

Barabasi, A. (2002). *Linked : the new science of networks*, *american journal of physics*. Perseus pub. vol 71.

Bardin, L. (2005). *L'analyse de contenu*. PUF, le psychologue.

Barney, J. (1991). Film resources and sustained competitive advantage. *Journal of management* , pp. 99-120.

Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1999). *Managing across borders: the transnational solution*. Boston, MA: Harvard business school press.

Barthe, S., & Castro Gonçalves, L. (2002). Quelles stratégies d'intégration des TIC ? Défis et enjeux des applications libre-service RH. Dans M. Kalika, *e-GRH : révolution ou évolution ?* (pp. 37-61). France: Liaisons coll. Entreprise & Carrières.

Baumard, P., & Ibert, J. (2007). Quelles approches avec quelles données ? Dans R. Thietart, *Méthodes de recherche en management* (pp. 84-106). Paris: Dunod.

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. (2003). La collecte des données et la gestion des sources. Dans R. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*. Dunod.

- Bayad, M. (1995). Les ressources humaines dans la vision stratégique du dirigeant des PME. *Acte du 6^o Congrès de l'AGRH*, (pp. 680-691). Poitiers.
- Bayad, M. (2001). Gestion Stratégique des Ressources Humaines : fondements et modèles. *Communication ESA-Grenoble*.
- Bazeley, P. (2007). *Qualitative data analysis with Nvivo*. London: Sage Publications.
- Becker, G. (1993). *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, National Bureau for Economic Research Columbia University Press New York and London. University of Chicago Press.
- Beauvallet, G., Le Garff, M., Negri, A., & Cara, F. (2006). L'usage d'internet par les demandeurs d'emploi. *La revue de l'IREES*, 41-69.
- Becker, H. (2009). *Comment parler de la société. Artistes, écrivains, chercheurs et représentations sociales*. Paris: La Découverte.
- Bédard, J., & Gendron, Y. (2004). Qualitative research on accounting : some thoughts of what occurs behind the scene. Dans C. Humphrey, & B. Lee, *The real life guide to accounting research: a behind the scene view of using qualitative research methods* (pp. 191-206). Elsevier Science.
- Bélanger, L. (1990). évolution historique de la gestion des ressources humaines. Dans *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles* (pp. 653-669). Éditions Yvon Blais Inc.
- Bélanger, L., Benabou, C., Bergeron, J., Foucher, R., & Petit, A. (1988). *Gestion stratégique des ressources humaines*. Montréal: Gaëtan Morin éditeur.
- Belkadi, L., Boulenouar, B., & Khiat, A. (2016). e-recrutement à l'ère du web 2.0 et des réseaux sociaux. *34^{ème} université d'été de l'IAS*, pp. 21-27.
- Benabou, Bélanger, Bergeron, Foucher, & Petit. (1993). *La gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. Gaetan morin Editeur.
- Benabou, D., Bendiabdellah, A., & Bouguesri, S. (2012). The relationship between intellectual capital and innovative performance on the Algerian services companies. *Revue Organisation et Travail*.

- Benachenhou, A. (1988). *L'expérience du développement en Algérie*. Alger: ENAL.
- Benezha, H. (2012). *Recrutement : les compétences locales d'abord*. L'ECONOMISTE.
- Benoit, C., & Rousseau, M. (1993). La gestion des ressources humaines dans les PME au Québec : perception des dirigeants, Ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, Direction de la recherche. *Publications du Québec*.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. Anchor.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 151-172.
- Besson, L., & Digout, J. (2012). *e-recrutement à l'ère du web 2.0 et des réseaux sociaux*. Paris: Vuibert.
- Bessy, C., & Marchal, E. (2006). La mobilisation d'internet pour recruter : aux limites de la sélection à distance. *Revue de l'IRES*, Vol. 52 No. 03, 11-39.
- Beysse des Horts, C.-H. (1988). *vers une gestion stratégique des ressources humaines*. éditions d'organisation.
- Besseyre des Horts, C. (2004). La fonction RH, une fonction stratégique : discours ou réalité ? Dans F. Bournois, & P. Leclair, *Gestion des ressources humaines : regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud*. Economica.
- Billaudeau, V., Diot, L., & Trenvouez, A. (2012). *Le recrutement : quelles pratiques actuelles ?* Julhiet editions.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (1992). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris: Nathan.
- Blaug, M. (1982). The distributional effects of higher education subsidies. *Economics of education review*, pp. 209-231.
- Boivin. (2010). *introduction aux relations industrielles*. 2 éd. chenelière éducation inc.
- Boivin. (1986). L'évolution des relations industrielles. *Les Presses de l'Université Laval*.

- Boivin, J., & Guilbault, J. (1982). *Les relations patronales-syndicales au Québec*. Gaëtan Morin éditeur.
- Bollinger, D., & Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Paris: les éditions d'Organisation.
- Bondarouk, T., & Looise, J. (2005). HR contribution to IT innovation implementation: results of three case studies. *Creativity and innovation management*, 160-168.
- Bondarouk, T., & Ruël, H. (2009). Electronic human resource management: challenges in the digital era. *The international journal of human resource management*, 505-514.
- Boulahbal, B. (2008). *Emploi, chômage, salaires et productivité du travail*. FES.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. Notes provisoires. *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 31 n° Janvier , pp. 2-3.
- Bourdonnais, J. (1990). *Les recrutements, encyclopédie des sciences de gestion*. Vuibert.
- Bouyacoub, A. (2006). La question de l'emploi au Maghreb central. Dans M. Musette, & N. Hammouda, *Emploi et croissance en Algérie 1990-2003* (pp. 21-61). Alger.
- Brabet, J. (1993). *Repenser la gestion des ressources humaines*. Edition Economica.
- Brockbank, W., & Ulrich, D. (2005). Higher knowledge for higher aspirations. *Human resource management*, 489-504.
- Browaeys, M. (2004). Complexité de l'épistémologie : théorie de la connaissance ou de la philosophie de la science ?
- Bruchon-Schweitzer, M. (2001). Doit-on utiliser la graphologie dans le recrutement. Dans *Les apports de la psychologie du travail* (p. 99).
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heinemann.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heinemann.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heinemann.

Burt, R. (1995). Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur. *Revue française de sociologie*, vol. 36 n° 04 , pp. 599-628.

Cadin, Guerin, F., & Pigeyre, F. (2007). *gestion des ressources humaines*. Dunod.

Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F. (2003). *Pratiques et éléments de théorie : gestion des ressources humaines*. Dunod.

Cahuc, P., & Zylberberg, A. (1996). *Economie de travail la formation des salaires et les déterminants du chômage*. Balises.

Canada, S. (2003). Recensement de la population : activités sur le marché du travail, profession, industrie, catégorie de travailleur, lieu de travail, mode de transport, langue de travail et travail non rémunéré. *Le quotidien*, 2-4.

Cappelletti, L., & Baker, C. (2010). Developing human capital through a pragmatic oriented action research project: a french case study. *Action research*, vol. 08 No. 02 , 211-232.

Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard business review*, 139-146.

Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 74-81.

Cardon, D. (2008). Le design de la visibilité. Un essai de cartographie du web 2.0. *Réseaux* Vol. 06 no° 152, 93-137.

Cardon, D. (2008). Le design de la visibilité. Un essai de cartographie du web 2.0. *Réseaux*, 93-137.

Castells, M. (1996). *La société en réseaux : l'ère de l'information*. Paris: Fayard.

Cavazza, F. (2009). *Une nouvelle version du panorama des médias sociaux*. Consulté le Mars 01, 2015, sur <http://www.fredcavazza.net/2009/04/06/une-nouvelle-version-du-panorama-des-medias-sociaux/>

Cazal, D., & Peretti, J. (1992). *L'Europe des Ressources Humaines*. Paris: Editions Liaisons.

Cerdin, J. (2000). Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., & Michaels III, E. (1998). The war for talent. *Mckinsey quarterly*, 44-57.

Chaminade, B. (2009). Nous sommes tous des Y. Consulté le Mars 12, 2015, sur Journal du Net: <http://www.journaldunet.com/management/expert/40132/nous-sommes-tous-des-y.shtml> *Gérer les carrières*. Paris: EMS.

Chanlat, J. (1998). Sciences sociales et management : plaidoyer pour une anthropologie générale. *Presses universitaires de Laval ESKA* .

Charreire Petit, S., & Durieux, F. (2007). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Dans R. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (pp. 58-83). Paris: Dunod.

Charreire, C., & Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance Contrôle Stratégie* , pp. 31-55.

Chevrier, J. (2010). La spécification de la problématique. Dans B. Gauthier, *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (pp. 53-87). Québec: Presses de l'université du Québec.

Chevrier, J. (2010). La spécification de la problématique. Dans B. Gauthier, *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (pp. 53-87). Québec: Presses de l'université du Québec.

Churchill, G., & Peter, J. (1984). Research design effects on the reliability of rating scales: a meta-analysis. *Journal of marketing research*, 360-375.

Cober, R., Brown, D., & Levy, P. (2004). Form, content, and function: an evaluative methodology for corporate employment web sites. *Human resource management, Vol. 43 No. 02-03*, 201-218.

Cohen-Haegel, A. (2010). *Toute la fonction RH*. dunod.

Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard university press.

Collins, C., & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising and firm reputation. *Personnel psychology*, 685-717.

- Cong, X. (2008). *Towards a framework of knowledge management in the chinese public sector: a case study of china customs*. Northumbria University.
- Couper, M. (2000). Review: Web surveys: A review of issues and approaches. *The Public Opinion Quarterly* , 464-494.
- Cousin, G. (2005). Case study research. *Journal of Geography in Higher Education* .
- Coutelle, P. (2005). *Introduction aux méthodes qualitatives en sciences de gestion*.
- Coutu, D. (2007). We googled you. *Harvard business review*, 1-3.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1 Cui, W. (2007). Comparison of methods of collecting data for research: conventional methods and electronic methods. Southwest Decision Sciences Institute Conference 2007.
- D'Amboise, G., & Garand, D. (1994). Proposition de trois grilles d'analyse regroupant les difficultés et besoins de GRH en PME. Acte de la 39^e Conférence Mondiale de l'ICSB, (pp. 83-94). Strasbourg.977). *L'acteur et le filesystem*. Paris: Editions du Seuil.
- D'Amboise, G. (1996). *Le projet de recherche en administration : un guide général à sa préparation*. Faculté des sciences de l'administration / Université Laval.
- Daval, H., Deschamps, B., & Geindre, S. (1999). Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs. *Actes du premier congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, (pp. 124-140).
- David, A. (1999). Logique, épistémologique et méthodologie en sciences de gestion. Dans *Conférence de l'AIMS*. 1-23.
- De Falco, H. (2011). *Maîtriser ses recrutements, 7 étapes pour faire le bon choix*. Dunod.
- De Leeuw, E. (2005). To mix or not to mix data collection modes in surveys. *Journal of Official Statistics* , 233-255.
- Defélix, C. (2001). Les systèmes de gestion des compétences : des systèmes d'information à gérer avec prudence. *Revue de gestion des ressources humaines*, 33-45.

- Delery, J., & Doty, D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 802-835.
- Demers, C. (2003). L'entretien. Dans Y. Giordano, *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative* (pp. 173-210). Paris: Editions management et sociétés.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (1998). *Collecting and interpreting qualitative materials*. Sage.
- Deschenaux, F. (2007). Guide d'introduction au logiciel QSR Nvivo 7. *Association pour la recherche qualitative*.
- Desrumaux-Zagrodnicki, P. (2011). Recrutement, critères valides et norme d'internalité : effet de l'expérience professionnelle, de l'essai professionnel, de l'aptitude et du mode d'explication des candidats sur les décisions d'embauche. *Le travail humain*.
- Dhutil, G. (1994). *Economie de l'emploi et du chômage*. Ellipses.
- Dietruch, A., & Pigeyre, F. (2011). *La gestion des ressources humaines*. Paris: La découverte "repères".
- Dion, G. (1986). *Dictionnaire canadien des relations du travail*. Québec: Les presses de l'université Laval & Fondation Gérard-Dion.
- Dolan, S., Hogue, V., & Harbottle, J. (1990). L'évolution des tendances en gestion des ressources humaines au québec : étude comparative en fonction des tailles des entreprises. Dans R. Blouin, *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec* (pp. 775-789). Cowansville, QC: Éditions Yvon Blais.
- Dolan, Schuler, & Chrétien. (1988). *Gestion des ressources humaines*. Montréal: Éditions du Trécarré : Les Éditions Reynald Goulet inc.
- Doeringer, P., & Piore, M. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington: Lexington Books.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (2007). Validité et fiabilité de la recherche. Dans R. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (pp. 263-296). Paris: Dunod.

Duhamel, S., Roi, P., & Roudaut, G. (2011). *Le grand livre des tests de recrutement*. Studyrama.

Dumez, H. (2010). Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion ou que répondre à la question : "quelle est votre posture épistémologique ?". *Le Libellio d' AEGIS, Vol. 6, n° 4*, 3-16.

Dyer, L., & Holder, G. (1988). A Strategic Perspective of Human Resource Management. Dans L. Dyer, *Human Resource Management : Evolving Roles & Responsibilities*. Washington: DC : The Bureau of National Affairs.

Edmondson, B. (1997). The Wired Bunch: Online Surveys and Focus Groups Might Solve the Toughest Problems in Market Research. *can Internet Users Really Speak for everyone? American Demographics* , 10-15.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review* , pp. 532-550.

Elliott, J., & Lukes, D. (2008). Epistemology as ethics in research and policy: The use of case studies. *Journal of philosophy of education* , 87-120.

Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J. (2002). *The global challenge: frameworks for international human resource management*. New York: McGraw-Hill.

Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2003). *Etudes et recherches en marketing*. Paris: Dunod.

Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2009). *Market. Fondements et méthodes des recherches en marketing*. Paris: Dunod.

Fallery, B., & Rodhain, F. (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles. *16ème Conférence Internationale de Management Stratégique*. Montréal.

Fallery, B., & Rodhain, F. (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive et thématique. *16ème conférence de l'association internationale de management stratégique - AIMS* .

Fayers, P., & Machin, D. (2000). *Quality of life. Assessment, analysis and interpretation*. Chichester: John Wiley & Sons.

Fayolle, A., & Degeorge, J. (2007). Création d'entreprise et théories psychosociales de l'engagement : une approche exploratoire. *Gestion 2000*, pp. 95-112.

Ferrary, M. (2014). *management des ressources humaines : entre marché du travail et acteurs stratégiques*. dunod.

Filion, L. (1988). The strategy of successful entrepreneurs in small business: Vision, relationships and anticipatory learning: (Small-medium sized manufacturing enterprises). *Ph.D. Dissertation, University of Lancaster*.

Filion, L. (1991). *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*. Montréal: Les éditions de l'entrepreneur, Filion & Associés.

Filion, L. (1994). Les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME regardés à partir de la métaphore mécanique.

Florkowski, G., & Olivas-Lujan, M. (2006). The diffusion of human-resource information-technology innovations in US and non-US firms. *Personnel review*, 684-710.

Fombonne, J. (1988). in *l Fondeur, Y. (2006). Internet, recrutement et recherche d'emploi : une introduction. Revue de l'IRES, Vol. 52 No. 03, 03-10.*

Fondeur, Y. (2006). Le recrutement par internet : le dilemme transparence / bruit. *Personnel*, 46-48.

Fondeur, Y., & Lhermitte, F. (2006). Réseaux sociaux numériques et marché du travail. *La revue de l'IRES*, 101-132.

Fondeur, Y., & Tuchsirer, C. (2005). Réseaux sociaux numériques et marché du travail. *Revue de l'IRES*, Vol. 52 No. 03, 108.

Fondeur, Y., Larquier, G., & Lhermitte, F. (2011). Quand l'informatique outille le recrutement. *Centre d'études de l'emploi*, No. 76, 01-04.

Foray, D. (2000). *L'économie de la connaissance*, La Découverte.

Frary, R. (1996). *Hints for designing effective questionnaires*. *ERIC Clearinghouse on Assessment & Evaluation, the Catholic University of America.* a fonction ressources humaines. les éditions d'organisation.

- Fredy-Planchot, A. (2008). *Théorie des organisations appliquées au MRH*. Foucher.
- Gagnon, Y. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Presses de l'université du Québec.
- Galan, J., & Vernet, E. (2000). Vers une 4ème génération : Les études de marché «on-line». *Décisions Marketing*, 39-52.
- Galunic, D., & Anderson, E. (2000). From security to mobility: generalized investments in human capital and agent commitment. *Organization science*, vol. 11 n° 01 , pp. 1-20.
- Garand, D. (1993). *les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME) : une synthèse conceptuelle et empirique*. trois-rivières.
- Gauthier, B. (1990). *De la problématique à la collecte des données*. Presses de l'Université du Québec.
- Gavand, A. (2005). *Recrutement : les meilleurs pratiques*. éditions d'organisation.
- Gavand, A. (2013). *Le recrutement*. Eyrolles.
- Gavard-Perret, M., & al. (2008). *Méthodologie de la recherche*.
- Gavard-Perret, M., & Helme-Guizon, A. (2012). Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. Dans M. Gavard-Perret, & al., *Méthologie de la recherche en sciences de gestion - Réussir son mémoire ou sa thèse* (pp. 275-308). Montreuil: Pearson Education France.
- Gazier. (1993). *Les stratégies des ressources humaines*. La découverte.
- Gazier, B. (2001). *Les Outils de la décision stratégique*. La découverte.
- Ghirardello, A. (2005). De l'évaluation des compétences à la discrimination : une analyse conventionnaliste des pratiques de recrutement. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, pp. 36-48.
- Gibbons, R., & Waldman, M. (2004). Task-Specific Human Capital. *American Economic Review*, *American Economic Association Vol. 94 n° 02* , pp. 203-207.

Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*. Paris: EMS.

Girin, J. (1986). L'objectivation des données subjectives. Éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive. *Qualité des informations scientifiques en gestion, méthodologie fondamentales en gestion*, pp. 170-186.

Girod-Séville, M., & Perret, V. (1997). Le problème des critères de validité de la connaissance dans les épistémologies constructivistes : une solution pragmatique. *Actes du colloque constructivisme(s) et sciences de gestion*, pp. 61-71.

Giroux, N. (2003). L'étude de cas. Dans Y. Giordano, *Conduire un projet de recherche, perspective qualitative* (pp. 41-84). Paris: Editions management et sociétés.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. London: Weidenfeld and Nicolson.

Glaserfeld, E. v. (1988). Introduction à un constructivisme radical. Dans P. Watzlawick, *L'invention de la réalité* (pp. 19-43). Paris: Edi. du Seuil.

Godener, A. (1998). La survenue des seuils organisationnels dans les petites et moyennes entreprises. *Marketing, Stratégie et Organisation, Actes des XIVèmes journées nationales des IAE*. Nantes: Presses Académiques de l'Ouest.

Granovetter, M. (1981). Toward a sociological theory of income differences. Dans I. Berg, *Sociological Perspectives on Labor Markets* (pp. 11-47). Academic Press.

Grunow, D. (1995). The research design in organization studies: problems and prospects. *Organization science*, pp. 93-103.

Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Dans Y. Denzin, & Y. Lincoln, *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). London: Sage Publications.

Guérin, G., & Wils, T. (1992). *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Canada: Les presses de l'université de Montréal.

Guérin, G., & Wils, T. (2002). La gestion stratégique des ressources humaines. *Revue gestion*.

Guérin, G., & Wils, T. (2003). La gestion stratégique des Ressources Humaines : la perspective nord américaine. Dans J. Allouche, *Encyclopédie des Ressources Humaines*. Paris: Vuibert.

Guerrero, S. (2004). *Les outils RH*. dunod.

Guillard, A., & Roussel, J. (2010). Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept. *Management & Avenir Vol. 31 n° 04* , pp. 160-181.

Guillard, A., & Roussel, J. (2010). Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept. *Management & avenir, Vol. 31 No. 01* , 160-181.

Guthridge, M., Komm, A., & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *Mckinsey quarterly*, 48-59.

Hadj Mouri, M. (2000). Reconfiguration(s) organisationnelle(s) et construction de la GRH dans les économies en transition : proposition d'une grille d'analyse à partir du cas algérien. *XIIème congrès de l'AGRH* .

Hammouda, N. (2012). *Système d'information sur le marché du travail : bilan et perspective*. CREAD.

Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of sociology* , pp. 929-964.

Hartog, J. (1995, Janvier). Décortiquer le capital humain. *L'observateur*, n°215 .

Hatch, N., & Dyer, J. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal, Vol. 25 n° 12* , pp. 1155-1178.

Hepburn, S. (2005). Creating a winning employer reputation. *Strategic HR review*, 20-23.

Hernandez, E. (1997). *Le management des entreprises africaines*. Paris: L'Harmattan.

Hernandez, E. (2001). *L'entrepreneurial. Approche théorique*. Paris: Harmattan.

Hermel, P. (1993). *Management européen et international*. Paris: Edition Economica Gestion.

Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. De Boeck.

- Holstein, J., & Gubrium, J. (1998). Narrative Practice And The Coherence Of Personal stories. *The sociological quarterly* .
- Igalens, J. (1991). *Audit des ressources humaines*. Paris: Editions EL.
- Igalens, J., & Peretti J.M. (1996). *Tous DRH*. Paris: Editions d'Organisation.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherches en gestion des ressources humaines*. Paris: Economica.
- Jaureguiberry, F., & Proulx, S. (2003). *Internet, nouvel espace citoyen ? Logiques sociales*. Paris: L'Harmattan.
- Jolibert, A., & Jourdan, P. (2006). *Méthode de recherche et d'études en marketing*. Paris: Dunod.
- Jones, G., & Wright, P. (1992). An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices. *Research in Personnel and Human Resources Management, vol. 10* , pp. 271-299.
- Kaboub, F. (2008). Positivist paradigm. In F. Leong (Ed.). *Encyclopedia of counseling* .
- Kaufmann, J. (1996). *L'entretien compréhensif*. Paris: Nathan.
- Khiat A. (2002). *Le marché du travail face à l'évolution des savoirs*, Symposium de la V Conférence Internationale. Université de Mostaganem.
- Khiat, A. (2009). *Analyse économique et GRH, audit de la fonction ressources humaines dans les entreprises*. Dar El Adib.
- Khiat, A. (2009, mai 30-31). *Pour une gestion coopérative en matière de GRH dans les entreprises algériennes*. (J. M. Peretti, & Ali., Éds.) Alger, Algérie: ESSEC Business School.
- Khiat, A. (2009). Le culturel et son impact sur la GRH. Dans M. Mébarki, & K. Tahari, *L'entreprise à l'heure de la GRH, pratiques et approches théoriques* (pp. 29-41). Oran: Dar el Ghrab.
- Khiat, A. (2012). *Gestion des Ressources humaines : les défis RH en Algérie*. Oran: Dar el adib.

- Khiat, A. (2013). De l'incompréhension de la perception du poste à pourvoir à la nécessité de l'audit social. *15ème université de printemps* , pp. 273-280.
- Khiat, A. (2015). *Un audit de la fonction Ressources Humaines en Algérie*. Oran: Dar el adib.
- Kirk, J., & Miller, M. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Sage.
- Kochan, T., & Cappelli, P. (1984). the transformation of the industrial relations and personnel function. *internal labor markets : cambridge : MIT university press* , pp. 133-161.
- Koenig, G. (2005). Etudes de cas et évaluation de programmes : une perspective campbelienne. *Actes de la XIVème conférence de l'association internationale de management stratégique* .
- Koenig, G. (1993, Novembre). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de gestion des ressources humaines Vol. 9* , pp. 4-17.
- Lapid, Y. (1989). The third debate: on the prospect of international theory in a postpositivist era. *International studies quarterly*.
- Larousse, L. (2008).
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1973). Organization and environment: managing differentiation and integration. *Boston: Harvard business school press* .
- Le Moigne, J. (1995). *Le constructivisme des épistémologies*. ESF, Vol 2.
- Le Moigne, J. (2012). Les épistémologies constructivistes. Que sais-je ? *Presses universitaires de France* .
- Lee, A. (1999). Rigor and relevance in MIS research: Beyond the approach of positivism alone. *Mis Quarterly* , pp. 29-33.
- Lepak, D., & Snell, S. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital development. *Academy of management review, vol. 24 n° 01* , pp. 31-48.
- Lethielleux, L. (2014). *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*. Gualino Editions.
- Lellou, A., Nekka, H., Tahar, K., & Yanat, Z. (2007). *Formation et production des compétences : enjeux et perspectives*. Oran: Dar El Gharb

- Lichau, P. (1986). *Le guide des candidats, répondre aux annonces*.
- Liger, P. (2004). *Le marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés*. Dunod.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Livian, Y. (2001). *Organisation : théories et pratiques*. Paris: Editions Dunod.
- Livian, Y., & Baret, C. (2002). Pour une meilleure prise en compte de l'inscription institutionnelle de la Gestion des Ressources Humaines : Quelques Propositions. Dans I. Huault, *La construction sociale de l'entreprise - Autour des travaux de Mark Granovetter* (pp. 289-311). Paris: Editions EMS.
- Louart, P. (2006). *encyclopédie des ressources humaines*. vuibert.
- Loufrani-Fedida, S. (2006). *Management des compétences et organisation par projet : une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multi sectoriels*. Thèse en Sciences de gestion, Université Nice Sophia Antipolis.
- Lourenço, O., & Machado, A. (1995). In Defense of Piaget's Theory : A Reply to 10 common criticisms. *Psychological review* .
- Mackenzie, N., & Knipe, S. (2006). Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology. *Issues in educational research* .
- MAEP. (2012). *02ème rapport d'étape sur la mise en oeuvre du programme d'action national en matière de gouvernance*.
- Mahé de Boilandelle, H. (1998). GRH en PME. Universalité et contingences : essai de théorisation. *Revue Internationale PME*, 11-30.
- Mahé de Boislandelle, H. (1988). *Gestion des ressources humaines dans les P.M.E*. Paris: economica.
- Malita, L., Badescu, I., & Dabu, R. (2010). Culture tips of online job searching. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 3070-3074.
- Marcelin, J. (2004). *La gestion des ressources humaines*.

- Marler, J., Fisher, S., & Ke, W. (2009). Employee self-service technology acceptance: a comparison of pre-implementation and post-implementation relationships. *Personnel psychology*, 327-358.
- Martin, G., & Hetrick, S. (2006). *Corporate reputations, branding and people management: a strategic approach to HR*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding: a new performance discourse for HR? *European management journal*, 76-88.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrialised Civilisation*.
- Mbengue, A. (2001). *Posture paradigmatique et recherche en management stratégique, dans Martinet A.C. et Thiétart R.A. Stratégie, actualité et futurs de la recherche*. Paris: Vuibert.
- Mbengue, A., & Vandangeon-Derumez, I. (1999). Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. *Communication à la conférence de l'AIMS*.
- Mebtoul, A. (2011). Le développement économique en Algérie, Expériences et Perspectives. Dans T. Hafsi, *Bilan des politiques économiques de 1963 à 2010* (pp. 47-74). Alger: Casbah Editions.
- Mercklé, P. (2003). Les réseaux sociaux : les origines de l'analyse des réseaux sociaux. *CNED, ENS-LSH*, 01-20.
- Mercklé, P. (2011). *Sociologie des réseaux sociaux*. Paris: La découverte.
- Mercure, D., & al. (1997). *Culture et gestion en Algérie*. Paris: Harmattan.
- Meziane, M. (2012). *Evolution de la fonction ressources humaines en algerie*. Récupéré sur <http://www.fmrh.org/etudesetprojets/projet-agera/fonctionrhpaysmediterranee/29-evolutionfonction-rhalgerie>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). the war for talent. *harvard business school press*.
- Miles, M., & Huberman, A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck.
- Miller, D. (1989). Matching Strategies and Strategy Making: Process, Content, and Performance. *Human Relations*, Mar89, Vol. 42 Issue 3 .

- Mintzberg, H. (1982). *Structures et dynamique des organisations*. Paris: Editions d'organisation.
- Moscarola, F. (2009). Measuring the Sustainability of Pension Systems through a Microsimulation Model. *Centre for European Policy Studies* .
- Moussaoui, L. (2011). *Le système de formation dans le développement des compétences*. Récupéré sur L'expérience algérienne.
- Muci, M. (2003). l'encastrement socio-politique et cognitif des pratiques de GRH en Martinique. *Rapport de thèse, Université Lyon III*.
- Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Armand Colin.
- Mutabazi, E. (1994). *Management des ressources humaines à l'international*. Paris: Eyrolles.
- Myers, B. (2014). *Tests psychotechniques - Logique*. dunod.
- Nauze-Fichet, E. (2002). Projections de population active en 2005 : l'essoufflement de la croissance des ressources en main-d'oeuvre. *Economie et statistique*, 73-104.
- Noferi, P. (1997). *Gestion des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise*. U.I.M.M
- ONS. (2011). *Enquête emploi auprès des ménages 2011*.
- Ozanne, F. (2010). *Etre recruté et recruter*. nathan.
- Ozkan, B. (2004). Using NVivo to Analyze Qualitative Classroom Data on Constructivist Learning Environments. *The Qualitative Report, Vol. 09, n°. 04* , pp. 589-603.
- Page-Lamarche, V. (2004). Styles d'apprentissage et rendement académique dans les formations en ligne. *Faculté des Sciences de l'éducation, option andragogie, Université de Montréal* .
- Page-Lamarche, V. (2004). Styles d'apprentissage et rendement académique dans les formations en ligne. *Faculté des Sciences de l'éducation, option andragogie, Université de Montréal* .

- Paillé, P. (2006). *La méthodologie qualitative : postures de recherche et travail de terrain*. Armand Colin.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences sociales et humaines*. Paris: Editions Armand Colin.
- Papin, R. (2006). *L'art de diriger*. Paris: Dunod.
- Parry, E., & Tyson, S. (2009). What is the potential of e-recruitment to transform the recruitment process and the role of the resourcing team? Dans T. Bondarouk, H. Ruel, K. Guiderdoni-Jourdain, & E. Oiry, *Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges* (pp. 202-217). New York: IGI Global.
- Peretti, J.M. (2008). *dictionnaire des ressources humaines*. Dunod.
- Peretti, J.M. (1999). *gestion des ressources humaines*.
- Peretti, J.M. (2011). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Vuibert.
- Peretti, J.M. (2008). *La gestion des ressources humaines*. Vuibert.
- Peretti, J.M. (2011). *ressources humaines*. vuibert.
- Perret, V., & Séville, M. (2003). *Fondements épistémologiques de la recherche in Thiétart R.A., Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Petit, A., & al. (1993). *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. Boucherville: Gaëtan Morin Editeur.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce. *Boston: Harvard Business School Press*.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*.
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing* , pp. 785-802.
- Piaget, J. (1970). *L'épistémologie génétique*. Paris: Presses universitaires de France.

- Pichault, F. (1993). *Ressources humaines et management stratégique*. Bruxelles: De Boeck.
- Pitelet, D. (2006). *La nouvelle parole de l'entreprise : essai sur le marketing socia. Média*.
- Ployhart, R. (2006). Staffing in the 21st century: new challenges and stratégic opportunities. *Journal of management*, 868-897.
- Polany, K. (1983). *La Grande Transformation : Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris: Gallimard.
- Popper, K. (1991). *La connaissance objective*. Paris: Aubier.
- Popper, K. (1990). *Le réalisme et la science : post scriptum à la logique de la découverte scientifique*. Paris: Hermann.
- Pozzebon, S., & al. (2007). la gestion des ressources humaines : d'hier à demain. *Gestion volume 32* , pp. 99-109.
- Pugh, D., Hickson, D., Ninings, C., & Turner, C. (1969). The context of organizational structure. *Administrative Science Quaterly*, 91-114.
- Putnam, R. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of democracy*, vol. 06 n° 01 , pp. 65-78.
- Quivy, R., & Von Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod.
- Renou, F. (2015). *Le livret d'accueil en entreprise*. Récupéré sur <http://www.journaldunet.com/management/pratique/divers/4565/le-livret-d-accueil-en-entreprise.html>
- Richards, L., & Richards, T. (1991). The Transformation of Qualitative Method: Computational Paradigms and Research Processes. Dans N. Fielding, & R. Lee, *Using Computers in Qualitative Research* (pp. 38-53). London Sage.
- Richards, R. (1996). *Processus de recrutement*. cch canadian limited.
- Robson, C. (2011). *Real world research*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Robson, C. (2011). *Real world research*. Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd.

- Rock, G., Cournoyer, F., & Lavoie, S. (2006). *L'entreprise en action*. Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.
- Romer, P. (1989). Human capital and growth: theory and evidence. *NBER Working paper N°3173*.
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Boeck Supérieur.
- Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. Dans P. Roussel, & F. Wacheux, *Management des ressources humaines : méthodes de recherches en sciences humaines et sociales*. Bruxelles: De Boeck.
- Ruta, C. (2005). The application of change management theory to HR portal implementation in subsidiaries of multinational corporations. *Human resource management*, 35-53.
- Rynes, S., & Cable, D. (2003). Recruitment research in the twenty-first century. Dans W. Borman, D. Ilgen, & R. Klimoski, *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology* (pp. 55-76). New York: Wiley.
- Saba, L., Dolan, S., Jackson, S., & Schuler, R. (2008). *la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*. 4ed. éditions du renouveau pédagogiques inc.
- Saubesty-Vallier, C. (2006). Quels apports du codage des données qualitatives ? Analyse et propositions à partir du codage de données relatives aux processus de développement des coopérations en management de projet. *XVe conférence internationale de management stratégique*, pp. 1-25.
- 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 gestion et approche qualimétrique : observer l'objet complexe*. Paris: Economica.
- Schermerhorn, J. (2002). *Principe de management*. France: ERPI.
- Schuler, R., & al. (2002). *La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Montréal: Editions du renouveau pédagogiques Inc.

Schuler, R., & Huber, V. (1993). *Personnel and Human resource management*. West Publishing Company .

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

Singh, P., & Finn, D. (2003). The effects of information technology on recruitment. *Journal of labor research*, 395-408.

Snow, C., & Thomas, J. (1994). "Field research methods in strategic management : contributions to theory building and testing. *Journal of management studies*, Vol.31, n°04 , pp. 457-480.

Sparrow, P., Brewster, C., & Harris, H. (2004). *Globalizing human resource management*. Routledge.

Stake, R. (2005). Qualitative cas studies. Dans N. Denzin, & Y. Lincoln, *Handbook of qualitative research* (pp. 443-466). Thousand Oaks: Sage publications.

Stimec, A. (2011). *La négociation*. dunod.

Stonich, P. (1982). *Implementing Strategy*. Cambridge (mass.) Ballinger Publishing.

St-Onge, Audet, Haine, & Petit. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines 2ieme Edition*. Gaetan morin Editeur.

St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V., & Audet, M. (2009). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. 3 éd. : Chenelière Éducation.

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage publications, vol. 1.

Szymanski, D., & Hise, R. (2000). E-satisfaction: An initial examination. *Journal of Retailing* , 309–322.

Taieb, J. (2004). *Les tableaux de bord de la gestion sociale*. Paris: Dunod.

Taylor, F. (1916). The principles of Scientific Management. *Bulletin of the Taylor society* .

Tesch, R. (1990). *Qualitative research. Analysis types and software tools*. New York: The Falmer Press.

- Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, E., & Bender, A.-F. (2012). *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des RH*. Pearson.
- Thiétart, R. (2003). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Thiétart, R. (2007). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Timmons, J. (1978). Goal Setting and the Entrepreneur. *Journal of Small Business Management*, 1-9.
- Travers, C. (2013). *Du e-recrutement au recrutement 2.0*. Paris: FocusRH.
- Travers, J., & Milgram, S. (1969). An experimental study of the small world problem. *American sociological association*, vol. 32, no°4, 425.
- Travers, J., & Milgram, S. (2000). Une étude expérimentale du petit monde. Dans H. Mendras, & M. Oberti, *Le sociologue et son terrain : trente recherches exemplaires* (pp. 230-241). Paris: Armand Colin.
- Tse, A. (1998). Comparing the response rate, response speed and response quality of two methods of sending questionnaires: E-mail vs. mail. *Journal of the Market Research Society* , 353-361.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Harvard business school press .
- Ulrich, D., & Lake, D. (1991). *Organizational Capability: Competing from the Inside out*. NewYork, NY: Wiley .
- Usunier, J., Easterby-Smith, M., & Thorpe, R. (2000). *Introduction à la recherche en gestion*. Paris: Economica.
- Verne, E. (2000). *Comment conduire un entretien de recrutement*. Insep Consulting Editions.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitative et recherches en gestion*. Paris: Economica.
- Walsh, M. (2003). Teaching Qualitative Analysis Using QSR Nvivo. *The Qualitative Report*, Vol. 08, N° 02 , pp. 251-256.
- Weber, M. (1971). *Economie et société*. Paris: Plon.

Werther, W. J., Davis, K., & Lee-Gosselin, H. (1990). *La gestion des ressources humaines*. Montréal: 2 édition, McGraw-Hill Éditeurs.

Wils, T., & al. (1991). *La planification stratégique des ressources humaines*. Montréal: Presses de l'université de Montréal.

Wright, Dunford, & Snell. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management* , 701-722.

Wright, P., & Mc Mahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management* , pp. 292-320.

Wright, P., Dunford, B., & Snell, S. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, vol. 27 n°. 06 , pp. 701-721.

Yanat, Z. (2006), *La connaissance du métier par les approches ethnométhodologiques et les histoires de vie*, in La dynamique des métiers sous la direction de A. Joyeau et P. Robert Demontrond. Ed Apogée, février.

Yanat, Z. (2012). Itinéraire d'un enseignant-chercheur, *Business Management Review*, Alger.

Yin, R. (2003). *Case study research: design and methods*. California: Sage publications, Thousand Oaks.

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

Zara, O., & Le Meur, L. (2009). *Réussir sa carrière grâce au personal branding. Gérer son identité et sa réputation professionnelles*. France: Eyrolles.

Zmud, J. (2001). Designing instruments to improve response: keeping the horse before the cart. In *International Conference on Transport Survey Quality and Innovation*, 05-10.