

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES COMMERCIALES ET DES
SCIENCES GESTION.

Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Option : Management des Ressources humaines

Thème

Le Recrutement dans le cadre de l'ANEM

Présenté par :

**AMOURI Adel
BITTA Lyes**

Encadré par :

M^{me} :MAKHLOUF

Promotion juin 2018

Résumé

Remerciements

Le plus grand merci s'adresse au bon Dieu, le tout puissant de nous avoir accordé le courage et la volonté pour accomplir ce travail.

Nous tenons à présenter nos remerciements avec une profonde reconnaissance et gratitude à nos parents.

Nous tenons à adresser notre plus vif remerciement à Mme MAKHLOUF. Pour nous avoir encadrés et conseillés tout au long de notre étude.

Nos remerciements à tout le personnel d'ALCOVEL, particulièrement au service recrutement/formation nous avoir conseillé pendant la période de stage.

A toutes personnes qui nous ont aidés de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicaces

J'expose ici le fruit de trois années d'étude et de travail que j'aimerais partager avec tous ceux qui me sont chers et le dédier particulier :

Ames chers parents : Vous êtes pour moi un sujet de fierté. Vous m'avez toujours appris le sens de la responsabilité, de la raison, du devoir et de la confiance en soi.

Au-delà des mots et des phrases, aucune parole ne saurait exprimer mon éternel attachement, mon profond amour, ma perpétuelle affection et l'infinie gratitude que je vous dois. Car votre place dans mon cœur est particulière, nulle ne dédicace et nulle parole ne peut exprimer mon profond amour à votre égard.

A mes grands parents.

A mes chers frères Idir, Salim.

A mes oncles et mes tantes.

A ma chère sœur Lamia

A mes tous mes amies: Khalef, Beza, Souhila et joujou

A tous ceux qui m'ont soutenue durant mon stage.

Lyes .

Dédicaces

J'expose ici le fruit de trois années d'étude et de travail que j'aimerais partager avec tous ceux qui me sont chers et le dédier particulier :

Ames chers parents : Vous êtes pour moi un sujet de fierté. Vous m'avez toujours appris le sens de la responsabilité, de la raison, du devoir et de la confiance en soi.

Au-delà des mots et des phrases, aucune parole ne saurait exprimer mon éternel attachement, mon profond amour, ma perpétuelle affection et l'infinie gratitude que je vous dois. Car votre place dans mon cœur est particulière, nulle ne dédicace et nulle parole ne peut exprimer mon profond amour à votre égard.

A mes grands parents.

A mes oncles et mes tantes.

A mes chères sœurs : Zouïna, Siham, Lilouche, Miria, Ismahane.

A mes tous mes amies: Syphax, Daniel, Hantitou.

A tous ceux qui m'ont soutenue durant mon stage.

Adel.

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Le dispositif ANEM outil de régulation de marché de travail

Section 1 : la présentation du dispositif ANEM

Section 2 : l'insertion professionnelle à travers l'ANEM et la question du chômage

Chapitre II : La pratique de recrutement

Section 01 : les généralisées du recrutement

Section 02 : le processus de recrutement

Chapitre III : L'analyse de recrutement dans le cadre de l'ANEM

Section 01 : la présentation de l'organisme d'accueil

Section 02 : la présentation de la méthodologie de l'enquête

Conclusion générale

Liste des abréviations

A.D.S : Agence de Développement Social.

A.N.E.M : Agence Nationale de l'Emploi.

A.N.E.P : Agence Nationale Pour Emploi [France]

A.N.S.E.J : Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes.

ABC : Activités pour les Besoins Collectifs

ALCOVEL : Algérienne des cotonnades et de Velours.

ANGEM : Agence National

B.I.T : Bureau International du Travail.

BTPH : Bâtiment et travaux publics et Hydraulique

C.A.P : Certificat d'Aptitude Professionnelle.

C.D.D : Contrat à Durée Déterminée.

C.F.I : Contrat de Formation Insertion.

C.F.P.A : Centre de Formation Professionnelle et d'Apprentissage.

C.I.D : Contrat d'Insertion des Diplômés.

C.I.P : Contrat d'Insertion Professionnelle.

C.N.A.S : Caisse Nationale d'Assurance Chômage.

C.P.E : Contrats de Pré-Emploi

C.T.A : Contrat de Travail Aidé.

CNES : le Conseil National Economique et sociale.

COTITEX : Coton Industrie Textiles

CV : Curriculum Vitae

D.A.I.P : Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle.

D.E.F.M : Demande d'Emploi en Fin du Mois.

DC : Développement Communautaire

DEW: Direction de L'emploi de la Wilaya

DIPJ : Dispositif d'Insertion Professionnelle des Jeunes

DRH : Directeur des Ressources humaines

ESIL : Emplois Saisonniers d'Initiative Locale

F.E.M : Fédération Européenne de Métallurgie.

FMI : Fonds Monétaire International

FNPE : Fonds National de Promotion de l'Emploi

FNPE : Fonds National de Promotion de l'Emploi

FNSEJ : Fonds National de Soutien à l'Emploi des Jeunes

Général

GRH : Gestion des Ressources Humaines

I.N.S.E.E : Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques

IAIG : l'Indemnité Mensuelle des personnes Insérées dans le dispositif d'Activité d'Intérêt

MDE : Ministre Délégué à l'Emploi

MIM : Ministère de l'Industrie et des Mines

MTESS : Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale

O.C.D.E : Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

O.N.S : Office National des Statistiques.

ONAMO : Office National de la Main D'œuvre

P.A.S : Programme d'Ajustement Structurel.

P.E.J : Programme d'Emploi des Jeunes.

PAIS : Programme d'Activités d'Insertion Sociale

PID : Programme d'Insertion des Diplômés

PNEC : Politique Nationale de l'Emploi et de lutte contre le Chômage

RH : Ressources humain

S.P.A : Société Par Action

SNMG : Salaire National Minimum Garanti

SONITEX : Société Nationale des Industries Textiles

SPE : service public de l'emploi

TPE : Très Petites Entreprises

TS : technicien supérieur

TUP-HIMO : Travaux d'Utilité Publique à Haute Intensité de Main d'Œuvre

Liste des tableaux :

Tableau n° 01 : Evolution de chômage en Algérie entre 1966 et 1986 :

Tableau n° 2 : Evolution de taux de chômage en Algérie entre 1987 et 1993.

Tableau n° 03 :L'évolution de taux de chômage en Algérie entre 1994 et1998.

Tableau n° 04 :L'évolution de taux de chômage en Algérie entre1999 et 2004.

Tableau n° 05 : L'évolution de taux de chômage en Algérie entre 2005 et 2014.

Tableau n° 06 : L'évolution des taux de chômage des jeunes en Algérie entre 2010 et 2014

Tableau n° 07: Bilan des dispositifs de création de micro-entreprises

Tableau n° 08 : Bilan ANEM et programmes pour l'emploi des jeunes (2006-2016) - données en stocks

Tableau n° 09 : Répartition des placements par tranches d'âge et sexe (2014)

Tableau n° 10 : Répartition des placements par niveaux d'instruction (2014)

Tableau n° 11 : Répartition des placements DAIP et CTA (2014)

Tableau n° 12 : L'âge de l'employé

Tableau n° 13 : le niveau d'instruction de l'employé

Tableau n° 14 : Le diplôme des employés

Tableau n° 15 : Catégorie socioprofessionnelle

Tableau n° 16 : Ancienneté des employés

Tableau n°17 : les difficultés liées au démarches administratif rencontrées par les candidats l'or de l'inscription auprès de l'ANEM

Tableau n°18 : Les critères de difficulté de démarche administrative dans le cadre de l'inscription des candidats a travers l'ANEM

Tableau n°19 : le degre de la simplicité des démarches administratives l'or de la phase de l'inscription

Tableau n°20 : la satisfaction des candidats sur les services proposé par l'ANEM l4or de la recherche d'emploi.

Tableau n°21 : Les facteurs de performance de la démarche de l'inscription auprès de l'ANEM.

Tableau n°22 : L'exercice du métier par convection ou par obligation.

Tableau n°23 : La réponse du poste des travailleurs par rapport à leur exigence du profil.

Tableau n°24 : Des réclamations vis-à-vis du service de ressources humain.

Tableau n°25 : La possibilité d'évolution dans le poste de travail occupé par le salarié.

Tableau n°26 : L'évaluation de la nouvelle recrue avant d'être intégré dans l'entreprise.

Tableau n°27 : La satisfaction de la qualité d'accueil de l'entreprise par rapport aux salariés.

Tableau n°28 : Les techniques d'accueil de l'entreprise ALCOVEL.

Tableau n°29 : L'efficacité du système d'insertion par l'ANEM.

Tableau n°30 : Les facteurs de comparaison entre les employés recrutés par l'ANEM avec les autres salariés titulaires.

Liste des graphes :

Graphe 01 : LE sexe des employés recruté par l'ANEM dans l'entreprise ALCOVEL.

Graphe 02 : L'âge de l'entreprise.

Graphe 03 : Niveau d'instruction.

Graphe 04 : Le diplôme des employés.

Graphe 05 : Catégorie socioprofessionnelle.

Graphe 06 : Ancienneté des employés.

Graphe 07 : Les difficultés liées au démarches administratif rencontrées par les candidats l'or de l'inscription auprès de l'ANEM.

Graphe 08 : Les critères de difficulté de démarche administrative dans le cadre de l'inscription des candidats a travers l'ANEM.

Graphe 09 : Le degré de la simplicité des démarches administratives l'or de la phase de l'inscription.

Graphe 10 : La satisfaction des candidats sur les services proposé par l'ANEM l'or de la recherche d'emploi.

Graphe 11 : Les facteurs de performance de la démarche de l'inscription auprès de l'ANEM.

Graphe 12 : L'exercice du métier par convection ou par obligation.

Graphe 13 : La réponse du poste des travailleurs par rapport a leur profil.

Graphe 14 : Des réclamations vis-à-vis du service de ressources humain.

Graphe 15 : La possibilité d'évolution dans le poste de travail occupé par le salarié.

Graphe 16 : L'évaluation de la nouvelle recrue avant d'être intégré dans l'entreprise.

Graphe 17 : La satisfaction de la qualité d'accueil de l'entreprise par rapport aux salariés.

Graphe 18 : Les techniques d'accueil de l'entreprise ALCOVEL.

Graphe 19 : L'efficacité du système d'insertion par l'ANEM.

Graphe 20 : Les facteurs de comparaison entre les employés recrutés par l'ANEM avec les autres salariés titulaires.

Introduction générale

Au cours des dernières décennies, la fonction Ressources Humaines a connu d'importants changements dans les organisations, directement influencée par la situation économique, cette fonction voit ses objectifs remaniés suivant la recherche de compétitivité des entreprises et de performances des salariés. La fonction RH assure désormais le rôle d'interface entre la direction et les autres fonctions de l'entreprise : des capacités d'écoute, de communication, de diplomatie et de conviction sont aujourd'hui nécessaires.

Ainsi la (GRH) peut être considérée comme un noyau de développement d'une entreprise, autrement dit l'entreprise doit focaliser ses efforts, pour la concrétisation d'une vraie politique de ressources humaines. Elle se définit comme un ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise, elle définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.¹

Parmi les activités qui permettent à une organisation de disposer de ressources nous pouvons identifier le recrutement qui est considéré comme un facteur clé dans l'efficacité et le développement des entreprises. En effet le recrutement est une des nombreuses composantes de la GRH et permet à l'entreprise de répondre à un besoin en capital humain. « il représente 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 »

Selon Billaudeau (2012), « 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 définition 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.²

¹ ROUSSEL.P « Méthodes de recherches en gestion des ressources humaines » édition Economica, Paris, 2008,p 12.

² VALERIE BILLAUDEAU , «Le recrutement : quelles pratiques actuelles ? » édition Julhiet, Paris,2012,p10

Introduction générale

Ainsi le recrutement est un enjeu stratégique pour chaque entreprise en raison du fait que le capital représenté par les ressources humaines est essentiel. Pour une petite société comme pour une grande firme, chaque embauche constitue un véritable challenge. Il en dépend des résultats de l'entreprise, particulièrement lorsqu'il s'agit d'un recrutement dans l'une des fonctions clés, notamment, commerciale, production, marketing, etc.

En effet la maîtrise des étapes clés d'un recrutement est primordiale pour trouver le candidat idéal. La DRH doit être, en outre, capable d'utiliser les différents canaux de communication afin d'attirer des candidats qualifiés et motivés.³

En Algérie, et pour maîtriser le marché de l'emploi l'office nationale d'emploi à établi un système de recrutement par plusieurs agence national d'emploi comme ANEM, et DAS,

L'Agence Nationale de l'Emploi (A.N.E.M) est un établissement public à gestion spécifique régi par les dispositions du décret exécutif n° 06-77 du 18 février 2006. L'Agence est dotée de la personnalité morale et jouit de l'autonomie financière, elle est placée sous tutelle du ministère du Travail de l'emploi et de la sécurité sociale, et organiser et assurer la connaissance de la situation et de l'évolution du marché national de l'emploi et de la main-d'œuvre et de garantir à tout demandeur et à toute entreprise un service de recrutement efficace et personnalisé. Cette dernière a comme objectif d'assurer une mise en marché maximale des candidatures des demandeurs et de maximiser la réussite des démarches de recrutement des entreprises et de les épauler efficacement dans le recrutement de candidats.⁴

Dans la wilaya de Bejaia comme dans toutes les autres wilayas de pays le taux de placement reste élevé toute fois d'après les chiffres avances par les responsables régionaux. L'ANEM a fait des progrès très significatifs en passant d'un taux d'encadrement de 16% en 2008 a ce lui de 67 % actuellement, donc d'après le placement classique l'effectif totale des recrutes dans le cadre de l'ANEM et 19 373 employés, 1897 insérés dans le secteur publique et 17 476 dans le secteur prive, et contribue malgré les moyennes du bord. Donc ils sont des centaines de milliers à être recrutés dans le cadre de l'ANEM.⁵

³ GAVAND Alain « Le recrutement : enjeux, outil, meilleures pratique et nouveau standard » édition Eyrolles, 2013, Paris, p 12

⁴ Décret exécutif n° 06-77 du 18 février 2006, journal officiel de l'Etat Algérienne.

⁵ www.ONS.dz

Introduction générale

A cet effet, l'objectif de cette étude est d'approcher la réalité du recrutement dans le cadre de l'ANEM, nous essayons à répondre à la question suivante.

Dans le cadre des recrutements par l'ANEM, les entreprises arrivent-elles à satisfaire ses besoins en RH ?

Pour répondre à ce questionnement, d'autres questions méritent être posées :

- Quel est l'importance de dispositif de l'ANEM pour les entreprises ?
- Quels sont les changements liés au processus de recrutement à travers l'ANEM et sont-ils efficaces ?

Pour répondre aux questions posées, deux hypothèses peuvent être énoncées :

- ✓ l'agence nationale de l'emploi participe à établir un processus de recrutement qui s'agit de s'intéresser plus précisément sur la recherche des candidats exigée par les employeurs.
- ✓ les profils des candidats proposés par l'ANEM satisfont le besoin en RH des entreprises et la structure du recrutement.

Chapitre I

Introduction

Les politiques de l'emploi désignent un ensemble de mesures visant à lutter contre le chômage, à soutenir la création d'emplois et le maintien des emplois existants. a cet égard les pouvoirs publics ont mis en œuvre tout un éventail de dispositifs publics afin de réduire le taux de chômage et favorisé l'employabilité des personnes au chômage

Ce chapitre sert à clarifier, dans un premier lieu la présentation du dispositif ANEM et ces missions et objectifs et le deuxième lieu, l'évolution du chômage en Algérie, et les différent mécanismes du pouvoirs publics de la lutte contre le chômage

Section 1 : la présentation du dispositif ANEM

Dans tous les pays du monde la gestion et la régulation du marché du travail relèvent des prérogatives de l'Etat par un service public de l'emploi (SPE). Le SPE est apparu dans les pays industrialisés vers la fin du 19^{ème} siècle en raison des préoccupations relatives à l'impact économique et social du chômage. A la fin de l'année 2004 une loi relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi est promulguée en Algérie. Il s'agit de la loi 04 – 19, du 25 décembre 2004 qui définit les contours de cette organisation.

La première section de ce chapitre est consacrée à la présentation générale du dispositif ANEM, en précisant ses mission et objectifs.

1.1 L'évolution historique de la politique d'emploi en Algérie

Le prononcée en Algérie à partir de 1986 suite à la crise économique engendrée par l'effondrement chômage commença à se manifester de manière du prix du pétrole, qui a incité le pays à recourir entre 1994 et 1997 au Plan d'Ajustement Structurel (PAS) sous l'égide du Fonds Monétaire International (FMI) en contrepartie du rééchelonnement de sa dette extérieure. Ce programme a certes permis le rétablissement des équilibres macro-financiers mais au prix d'opérations de restructuration et de liquidation d'entreprises étatiques qui se sont soldées par des licenciements massifs estimés à plus de 405 000 pertes d'emplois entre 1995 et 1998. Portée par la redistribution de la rente pétrolière, toute une série de réformes est initiée depuis 1989 visant à promouvoir l'emploi des jeunes chômeurs avec le soutien financier des pouvoirs publics. Selon la typologie de l'OCDE, les politiques actives du marché du travail sont apparues sous trois formes en Algérie : l'aide à la création d'entreprises ou à l'auto-emploi, l'insertion à travers des CDD ou des emplois d'attente et

l'amélioration de l'employabilité des chômeurs à travers la formation/reconversion et l'aide à la recherche d'un emploi.⁶

1.1.1.1 L'action des pouvoirs publics pour la politique d'emploi

1.1.1.1.1 Les ébauches d'une politique de l'emploi

Dans cet effet le pouvoir public a mis en action des politiques d'emploi dans le cadre de la régulation de marché de travail, Le PEJ (Programme d'emploi des Jeunes) est le premier dispositif initié dès l'année 1987 (mis en application un an plus tard) ayant pour objet la création d'emplois temporaires dans des chantiers d'utilité publique ciblant les jeunes chômeurs de 16 à 27 ans mais aussi la prise charge de la formation des primo-demandeurs d'emploi sans qualification professionnelle. Devant des contraintes d'application et des retards de réalisation du dispositif, un autre programme a vu le jour, il s'agit du Dispositif d'Insertion Professionnelle des Jeunes (DIPJ), destiné aux primo-demandeurs d'emploi peu qualifiés et âgés de 19 à 30 ans. Il se matérialise à travers : les Emplois Saisonniers d'Initiative Locale (ESIL) se prolongeant sur une durée variant de 6 à 12 mois avec une rémunération de l'ordre de 34% en moyenne du Salaire National Minimum Garanti (SNMG) ; (ii) l'aide à la création de micro activités dans le cadre de coopératives de jeunes qui peuvent bénéficier de financements de leur projets d'investissement allant jusqu'à 3 millions DZD (30% de subvention et 70% de crédit bancaire) ; et enfin (iii) la formation des promoteurs pendant une durée de 6 mois au sein d'établissements spécialisés pour l'accompagnement dans le lancement du projet envisagé. Ces trois volets sont alors financés par le Fonds National de Promotion de l'Emploi (FNPE) et le Fonds National de Soutien à l'Emploi des Jeunes (FNSEJ). L'ordonnateur principal est le Ministre Délégué à l'Emploi (MDE). Est

⁶ MUSETTE M.S., ISLI M.A. et HAMMOUDA N. (2003). Marché du travail et emploi en Algérie, Eléments pour une politique nationale de l'emploi, Programme Des emplois en Afrique, Organisation Internationale du Travail, Genève, octobre.P 99.

apparue ensuite toute une dynamique de développement donnant naissance à d'autres dispositifs d'aide à trouver (ou à retrouver) un emploi, touchant la quasi totalité des wilayas du pays dans un souci d'amélioration et d'élargissement de ceux déjà existants à cette période. Pour ce faire, différents départements ministériels interviennent à travers leurs agences pour la régulation du marché du travail.⁷

1.1.1.1.2 Les dispositifs gérés par l'Agence de Développement Social (ADS)

Créée en 1996 afin d'atténuer les effets du PAS sur les catégories sociales les plus vulnérables, l'ADS contribue dans ses missions à l'intégration des populations en situation de précarité dans le tissu social, notamment les jeunes, à travers la gestion et le contrôle des dispositifs d'emploi dits « d'attente ». Il s'agit de l'Indemnité pour Activité d'Intérêt Général (IAIG) qui a vu le jour en 1995 et permet aux membres des familles sans revenu de bénéficier d'une indemnité mensuelle en participant en contre partie à des activités d'intérêt général. Un deuxième programme a été créé en 1997 pour des Travaux d'Utilité Publique à Haute Intensité de Main d'Œuvre (TUP-HIMO) et se veut une contribution pour l'amélioration des infrastructures des zones défavorisées par le biais de différents chantiers d'entretien et de maintenance d'infrastructures locales. Il accompagne ainsi les jeunes chômeurs par la création de micro activités à forte valeur ajoutée tant au plan social qu'économique (entretien routier, agriculture, hydraulique) en contrepartie d'une rémunération. Ils sont financés sur le budget de l'État (via le Fonds social de développement et un prêt de la Banque Mondiale). Cependant, le faible niveau d'encadrement et l'absence de coordination intersectorielle, ont réduit sa portée jusqu'à l'arrêt complet de ce dispositif durant l'année 2000. Enfin, le programme des Contrats de Pré-Emploi (C.P.E), instauré en 1998, consiste à favoriser l'insertion professionnelle des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et des techniciens

⁷ MUNETTE M.S., ISLI M.A. et HAMMOUDA N. (2003). Marché du travail et emploi en Algérie, Eléments pour une politique nationale de l'emploi, Programme Des emplois en Afrique, Organisation Internationale du Travail, Ibid.

supérieurs issus des instituts nationaux de formation. Il prend en charge pendant une année, pouvant être prorogée de six mois au maximum, la rémunération de diplômés recrutés par des employeurs publics ou privés. Ce dispositif facilite ainsi l'accès des jeunes diplômés à des emplois « durables » par l'acquisition d'une première expérience professionnelle.

1.1.1.1.3 Les dispositifs gérés par l'Agence Nationale de Gestion du Micro crédit :

Faisant partie dans un premier temps du programme de Développement Communautaire (DC) initié en 1998 et géré par l'ADS dès sa mise en place en 1999, sa gestion a été transférée en 2004 vers l'ANGEM en vue d'assurer la gestion du dispositif du microcrédit qui consiste en le financement de la création d'activités économiques et/ou d'activités au profit de populations défavorisées à domicile, artisans, auto emploi et notamment la population féminine. Les bénéficiaires sont les jeunes défavorisés âgés de plus de 18 ans. Dispositifs relevant du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale Le MTESS prend en charge le financement de trois dispositifs l'ANEM, l'ANGEM et la CNAC. Nous parcourons successivement ces trois organismes. Le MNSF a procédé à une révision de sa politique d'insertion en 2008. Ce qui a abouti à la mise en place de trois nouveaux programmes : le Programme d'Insertion Sociale des Jeunes Diplômés (PID) en remplacement du CPE ; le Programme d'Activités d'Insertion Sociale (PAIS) qui réunira présentement l'ESIL sous le label DAIS (Dispositif d'Aide à l'Insertion Sociale) et l'IAIG ; et le Programme d'Activités pour les Besoins Collectifs (ABC) en remplacement du TUP-HIMO. L'agence est dotée d'une structure dénommée fonds de garantie des microcrédits, qui a pour mission de garantir les microcrédits accordés par les banques et établissements financiers adhérant au fonds, aux promoteurs ayant obtenu une notification des aides de l'agence.⁸

⁸ MUsETTE M.S., ISLI M.A. et HAMMOUDA N, op.cit, P 100 et 101

1.1.1.1.4 L'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM)

L'ANEM est un établissement public à caractère administratif qui fait partie des plus anciennes institutions puisqu'il vient en remplacement⁵⁴ de l'Office National de la Main d'Œuvre (ONAMO), créé juste après l'indépendance. L'agence disposait du monopole et constituait la seule structure de gestion du marché du travail jusqu'en 1994. Depuis 2006, de larges prérogatives en matière de collecte d'informations statistiques, d'études et de régulation du marché, lui ont été attribuées. L'ANEM a désormais pour principales missions l'intermédiation sur le marché du travail par l'organisation et la collecte d'information sur la situation et l'évolution du marché national de l'emploi et l'inscription des diplômés de l'enseignement supérieur éligibles au dispositif de contrat de pré-emploi (CPE). De plus, l'ANEM est chargée de la gestion de l'ensemble des mesures du Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle (DAIP) qui voit le jour en juin 2008 suite à la mise en place d'une Politique Nationale de l'Emploi et de lutte contre le Chômage (PNEC). C'est ainsi que le DAIP offre aux jeunes demandeurs d'emploi trois types de contrats : (i) le CID (Contrat d'Insertion des Diplômés) destiné aux primo demandeurs d'emploi, diplômés de l'enseignement supérieur ou techniciens supérieur, (ii) le CIP (Contrat d'Insertion Professionnelle) dédié aux jeunes sortant du cycle secondaire, des centres de formation professionnelle, ou ayant suivi un stage d'apprentissage, (iii) le CFI (Contrat de Formation-Insertion) destiné quant à lui aux jeunes chômeurs sans formation ni qualification. Ces trois formes de contrat seront complétées par un soutien aux employeurs à travers la contribution de l'État, qui se traduit par l'offre, si le jeune bénéficie d'un recrutement à l'issue de la période d'insertion, d'un Contrat de Travail Aidé (CTA) pour favoriser le recrutement des chômeurs. Il sera dégressif et pendant une durée de cinq ans pour les diplômés et d'une durée d'une année pour les deux formules restantes.⁹

⁹ MUsETTE M.S., ISLI M.A. et HAMMOUDA N, op.cit, P 101 et 102

1.1 Définition de l'Agence National d'Emploi (ANEM)

1.1.2 Cadre général

L'Agence Nationale de l'Emploi (A.N.E.M) est un établissement public à gestion spécifique régi par les dispositions du décret exécutif n° 06-77 du 18 février 2006.¹⁰ L'Agence est dotée de la personnalité morale et jouit de l'autonomie financière, elle est placée sous tutelle du ministère du Travail de l'emploi et de la sécurité sociale.

Selon (HAMMOUDA, 2012), l'ANEM, par le biais de ses Agences Locales de l'Emploi (ANEM) réparties sur tout le territoire national, consolide 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 des ANEM consiste, en général, à comptabiliser les demandes et les offres d'emploi qu'elles reçoivent. Elles ne sont en définitive qu'intermédiaire entre les offreurs et les demandeurs d'emploi. Ainsi, toutes les offres et surtout les demandes qui ne passent pas par ces agences ne sont pas prises en compte.¹¹

¹⁰ Décret exécutif n°06-77 de 18 février 2006, article n° :04. Journal officiel N°22.

¹¹ Perspectives économiques en Afrique (2012), « Algérie 2012 », p.14

1.1.3 Les missions et les objectifs de l'agence national d'emploi

1.1.3.1 Mission de l'ANEM

Organiser et assurer la connaissance de la situation et de l'évolution du marché national de l'emploi et de la main d'œuvre et de garantir à tout demandeur et à toute entreprise un service de recrutement efficace et personnalisé. A ce titre, l'ANEM est chargée de :

- Mettre en place un système d'information permettant de renseigner de manière précise régulière et fiable sur les fluctuations du marché de l'emploi et de la main d'œuvre.
- Procéder à toute analyse et expertise en matière d'emploi et de main d'œuvre.
- Entreprendre toutes études et enquêtes liées à l'accomplissement de sa mission.
- Développer et normaliser les instruments et outils permettant le développement de la fonction d'observation du marché de l'emploi.
- Recueillir et mettre en relation l'offre et la demande de travail et à ce titre elle est chargée.
- Assurer l'accueil l'information l'orientation et le placement des demandeurs d'emploi.
- Procéder à la prospection et la collecte d'offre d'emploi auprès des organismes employeurs.
- Organiser la compensation des offres et des demandes d'emploi au niveau national régional et local.
- Favoriser la mobilité géographique et professionnelle des demandeurs d'emploi.¹²

1.1.3.2 Les objectifs de l'ANEM

L'objectif de l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) est d'assurer une mise en marché maximale des candidatures des demandeurs et de maximiser la réussite des démarches

¹² http://www.elmouwatin.dz/spip.php?page=imprimer&id_article=6653, 2 mars 2018 23:37:17 GMT.

de recrutement des entreprises et de les épauler efficacement dans le recrutement de candidats.

1.1.4 Les types et durée des contrats d’insertion via l’ANEM

1.1.4.1 Dispositif d’Aide à l’Insertion Professionnelle (DAIP) :

1.1.4.1.1 Cadre général

Ce dispositif, institué par le décret exécutif n°08-126 du 19 avril 2008¹³, modifié et complété, relatif au dispositif d’aide à l’insertion professionnelle, est géré par l’ANEM en relation avec les Directions de l’Emploi de Wilaya (DEW). Le dispositif vise à :

- favoriser l’insertion professionnelle des jeunes primo-demandeurs d’emploi
- encourager toutes autres formes d’actions et de mesures tendant à promouvoir l’emploi des jeunes, à travers notamment des programmes de formation-emploi et de recrutement.

1.1.4.1.2 Type et durée de contrat de dispositif d’Aide à l’Insertion Professionnelle (DAIP)

Le dispositif est destiné à trois (3) catégories de primo-demandeurs d’emploi :

- ✓ 1ère catégorie Contrat d’Insertion des Diplômés (CID) : Les jeunes diplômés de l’enseignement supérieur et les techniciens supérieurs issus des établissements nationaux de formation professionnelle ;
- ✓ 2ème catégorie Contrat d’Insertion Professionnelle (CIP) : Les jeunes sortant de l’enseignement secondaire de l’éducation nationale, des centres de formation professionnelle, ou ayant suivi un stage d’apprentissage ;

¹³ Décret exécutif no 08-126 du 13 Rabie Ethani L429 correspondant 19 avril 2008 relatif au dispositif d'aide à l'insertion professionnelle n° : 02.journal office de la république Algérienne.

- ✓ 3ème catégorie Contrat Formation - Insertion (CFI) : Les jeunes sans formation ni qualification.

Les durées et renouvellement de contrat sont répartir selon les services d'activité :

- Trois années renouvelables dans le secteur des institutions et administrations publiques.
- Une (01) année renouvelable dans le secteur économique.
- Une (01) année non renouvelable pour les formations auprès des maîtres artisans.
- Six (06) mois renouvelables une fois à la demande de l'employeur pour les chantiers d'utilité publique.
- Une (01) année non renouvelable dans les entreprises de production.

1.1.4.1.3 Les conditions d'éligibilité des demandeurs d'emploi

- Etre primo demandeur
- De nationalité algérienne
- Agé de 18 à 35 ans
- Titres et diplômes, justifications de niveau d'instruction, de qualification et d'acquis professionnels
- Inscrit comme demandeur d'emploi auprès des agences de l'ANEM du lieu de résidence
- Pour les jeunes âgés de 16 ans et à titre dérogatoire, à condition d'accepter de suivre une formation dans les filières déficitaires sur le marché de l'emploi.

1.1.4.1.4 Le nombre de bénéficiaire affecté par employeur

- le nombre ne doit pas dépasser 15% de l'effectif en activité pour les wilayas du nord et des hauts plateaux.
- le nombre ne doit pas dépasser 25% de l'effectif en activité dans les wilayas du sud.
- Micro- entreprise créée dans le cadre des dispositifs de soutien à la création d'activité durant la phase de démarrage : Deux (02) primo demandeurs d'emploi en CID, CIP ou CFI.
- Les employeurs ont droit au dispositif une seconde fois, dans le cas où ils ont insérés 25% du nombre total déjà accordé la première année.
- Les employeurs ayant réalisé un taux de recrutement égal ou supérieur à 25% peuvent bénéficier d'une affectation supplémentaire dans la limite de 30% de leur effectif.¹⁴

1.1.4.2 Le contrat de travail aidé (CTA) :**1.1.4.2.1 Cadre général**

Le Contrat de Travail Aidé (CTA) est un contrat de travail au sens de la loi n°90-11 du 21 avril 1990, relative aux relations de travail.¹⁵ Il entre dans le cadre de l'encouragement au recrutement des jeunes insérés auprès des entreprises publiques et privées ; ils sont rémunérés conformément à la grille des salaires de l'organisme employeur, il donne lieu à une contribution de l'Etat fixée respectivement à :

- 12.000 DA net par mois pour les universitaires pour un contrat de (03) années non renouvelables.
- 10.000 DA net par mois pour les techniciens supérieurs pour un contrat de (03) années non renouvelables.

¹⁴ http://www.elmouwatin.dz/spip.php?page=imprimer&id_article=6653, 2 mars 2018 23:37:17 GMT.

¹⁵ Loi n°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail ;

- 8.000 DA net par mois dans le cadre du contrat d'insertion professionnelle pour un contrat de (03) années non renouvela.

Section 2 : l'insertion professionnelle à travers l'ANEM et la question du chômage

Les intermédiaires sur le marché du travail ont mission de collectées l'information sur les offres et les demandes d'emploi disponible pour la mettre a la disposition des agents économiques intéressées. Et que l'ANEM représente l'un des mécanismes de lutte contre le chômage. Dans cette section nous allons traiter L'évolution de chômage en Algérie, ces caractéristiques et ses effets ainsi que les politiques publics de lutte contre le chômage.

2.1 Evolution de chômage en Algérie, caractéristiques et effets :

Le chômage constitue un déficit de toutes les économies du monde y compris l'Algérie. Face aux difficultés des secteurs économiques à créer des emplois, les pouvoirs publics algériens ont eu recours à des solutions alternatives permettant de réduire la pression sur le marché du travail. La présente recherche explore la question du chômage et de la promotion de l'emploi en Algérie.

2.1.1 Evolution de chômage en Algérie :

L'équilibre du marché de travail en ce qui concerne l'offre et la demande d'emploi représente une préoccupation urgente ou un défi majeur pour les responsables de chaque pays, car l'importance et la nécessité de répondre aux demandes de d'emploi ou bien la capacité d'absorber la force de travail fournie par les gens chercheurs d'emploi est confédérée comme clé dans les mains des acteurs économiques, une clé indispensable dans la régulation du marché de travail. La faiblesse de processus de créations des nouveaux postes d'emploi stable et additionnel en Algérie ; liée aux plusieurs facteurs telle que la crise de la chute de prix de pétrole à la fin des années 80, la crise sécuritaire des années 90, est devenue une préoccupation majeur pour les autorités Algériennes.

En Algérie la lutte contre le chômage est commencée dès la période post-indépendance qui a connu une forte abondance des entreprises et usines dirigées par les français, ce qui a explosé le chômage en Algérie ; sachant que le chômage était déjà massif dans les rangs des Algériens, ce qui a poussé l'Algérie à faire des recrutements massifs sans tenir compte de la demande réelle de l'emploi.¹⁶

Pour bien comprendre le phénomène de chômage en Algérie, on va essayer de l'expliquer à travers des périodes bien précises afin de bien comprendre ce phénomène, mais avant de commencer l'analyse il faut rappeler que l'Algérie a adopté le socialisme comme modèle ou système économique, dans ce cas il est nécessaire de dire que l'économie algérienne était une économie dirigée et que la propriété des moyens de production revenait à l'Etat, ce qui veut dire que tout le marché du travail est contrôlé par les services étatiques, cette situation va nous produire un secteur privé très fragile incapable de répondre aux défis économiques, ce qui va aggraver la situation et augmenter les taux de chômage. Pour consolider notre recherche avec des critères scientifiques on a choisi l'utilisation des données d'office national des statistiques.¹⁷

2.1.1.1 La période avant le plan d'ajustement structurel :

- **Entre 1966-1986 :**

Tableau N 01 : Evolution de chômage en Algérie entre 1966 et 1986 :

Années	1966	1979	1982	1983	1984	1985	1986
Chômage en%	32.9	22	16.3	13.1	8.7	9.7.	10.7

Source : donnée de l'office national des statistiques.

¹⁶ TAHARI Khaled, l'entreprise publique en Algérie : logique économique et logique de l'emploi face au développement, Université d'Oran, p, 198.

¹⁷ JEAN PAUL BARBIER « L'intermédiation sur le marché de travail au Maghreb » Edition Organisation internationale du Travail Paris 2006 p 31.

Les chiffres de ce tableau nous indiquent que cette période connaît une baisse des taux de chômage et une augmentation des taux d'emploi, depuis 1966 on peut remarquer le recul des taux de chômage de (32,9%) à (22%) en 1979, c'est une période marquée par une politique d'investissement publique lancée par le président HAOURI BOUMEDIAN. La période post BOUMEDIAN a connu aussi une continuation de baisse des taux de chômage de (16,3%) en 1982 à (8,7%) en 1984.

A partir de l'année 1985 on remarque une augmentation de taux de chômage (9,7%) en 1985 à (10,7%) en 1986 ici il faut dire que l'économie algérienne a commencé de subir les influences de la chute des prix du pétrole sachant que l'économie algérienne est une économie rentière basée sur l'exportation des hydrocarbures. Cette période difficile a poussé le gouvernement algérien à lancer des réformes politiques, accompagnées par des réformes économiques pour relancer l'économie et pour récupérer de postes de travail perdus.

- **Entre 1987-1993:**

Tableau N 2 : Evolution de taux de chômage en Algérie entre 1987 et 1993.

Années	1987	1989	1990	1991	1992	1993
Chômage	21.4	18.1	19.7	21.2	23.8	23.2
en %						

Source : donnée de l'office national des statistiques.

Les données de ce tableau montrent les taux de chômage à partir de l'année 87, le taux de chômage a connu un accroissement brutal et n'a pas cessé d'augmenter. En effet, il atteint un pourcentage de (21,4%) en 1987, et il a dépassé le (23,8%) en 1992. Cette augmentation des taux de chômage est la conséquence de la crise pétrolière de 1986.

Le niveau de chômage s'aggravait à partir des années 90, puisque non seulement l'économie ne crée plus des postes d'emploi à cause des difficultés financières, mais le plus

grave c'est que ces entreprises n'arrivent plus à assurer les postes de travail existant déjà, c'est à partir de cette période que les entreprises procèdent à des licenciements à cause des réformes économiques adoptées par l'Algérie, c'est une forme de chômage involontaire.

Un autre élément marque cette période et qui est la fin de l'emploi permanent par la loi de 1990 qui a fixé les nouvelles formes de rémunérations, abrège le statut général des travailleurs et introduit le contrat à durée déterminée.¹⁸

2.1.1.2 La période après le plan d'ajustement structurel :

Comme conséquence de la crise pétrolière des années quatre-vingt et tous les conséquences subit par l'économie Algérienne (licenciement des travailleurs, dégradation de pouvoir d'achat des familles Algériennes...) l'Algérie se retrouvait obligée d'appliquer les réformes du plan d'ajustement structurel imposé par le fonds monétaire international (FMI) après l'incapacité de paiement des dettes cumulées.¹⁹

- **Entre les 1994-1998 :**

Tableau N 03 : l'évolution de taux de chômage en Algérie entre 1994 et 1998.

Année	1994	1995	1996	1997	1998
Chômage en %	24.4	28.1	28.3	29.5	28

Source : donnée de l'office national des statistiques.

Les chiffres de ce tableau nous donnent une image sur ce qui s'est passé dans cette période, notamment après l'application de plan d'ajustement structurel, cette époque a connu une grande hausse des taux de chômage .S'est passé de 24,4% en 1994 à 28% en 1998.

¹⁸ JEAN PAUL BARBIER « L'intermédiation sur le marché de travail au Maghreb », Ibid, p 32

¹⁹ AHMED BOUYACOUB « «Confluences en Méditerranée» Editions l'Harmattan, Paris 1997 p21.

- **Entre 1999-2005 :**

Tableau N 04 : l'évolution de taux de chômage en Algérie entre 1999 et 2004.

Années	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Chômage en %	30	29	27	25.9	23.7	17.7

Source : donnée de l'office national des statistiques.

Les chiffres de ce tableau indiquent qu'il y a une grande évolution du phénomène de chômage durant cette période, on constate alors une baisse de (30%) en 1999 à (15,3) en 2004. Cette baisse de taux de chômage renvoie essentiellement aux prix de pétrole élevé dans le marché mondial, et c'est ça qui a permis à l'Etat de relancer plusieurs chantiers afin d'absorber le chômage.

- **Entre 2005 -2014**

Tableau N 05 : l'Evolution de taux de chômage en Algérie entre 2005 et 2014.

Années	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Chômage en %	15.3	12.3	13.8	11.3	10.2	10	9.8	9.7	9.3	9

Source : donnée de l'office national des statistiques.

Dans cette période entre 2006 et 2014, les chiffres indiquent que le taux de chômage a continué sa baisse avec la continuité des chantiers et les différentes politiques de l'emploi lancées par l'Etat.

- **Entre 2005 et 2007 :**

Est marqué par la création de 3 198 000 emplois équivalents à une moyenne annuelle de 399 750 postes, la baisse du taux de chômage trouve ses explications dans la mise en application d'un programme complémentaire de soutien à la croissance économique (2005-

2009), auquel sont venus s'ajouter les programmes spéciaux des hauts plateaux et du sud, le programme des travaux d'utilité publique à haute intensité de main d'œuvre, le nombre d'emploi créés est de 2934 en 2006 et 2913 en 2007. Le lancement de 2933 chantiers, période qui s'est aussi traduit par une amélioration du niveau d'investissement privé et étranger.

Encouragement de l'entrepreneuriat et le financement des dispositifs de création d'activités a connu une évolution durant cette période, en termes de résultats dans le cadre des dispositifs de création d'activités (ENSEJ,CNAC),le bilan de la période 1999-2007 fait ressortir le financement de 94000 projets de micro entreprise ayant généré près de 260.000 emplois.

- **Entre 2008-2011 :**

la baisse de taux de chômage durant cette période s'explique par le lancement du gouvernement d'un nouveau mécanisme intitulé le dispositif de l'ANEM qui l'aide à l'insertion professionnelle des jeunes , qui a comme objectif de favoriser l'insertion professionnelle jeunes primo-demandeurs d'emploi .En 2010 environ 277618 jeunes primo – demandeurs d'emploi ont été placés auprès d'entreprises et autre Institutions au titre de DAIP dont près de 50% sont universitaires, le placement de 110000 primo-demandeurs dans le cadre de CID : 70.0000 sont des universitaires et 40.000 TS et 200.000 CIP.

- **Entre 2012 -2014 :**

Cette période n'a pas marqué d'un autre caractère, le taux de chômage a commencé de stabiliser au pourcentage de 9,7% en 2012 et 9% en 2014, les différents dispositifs d'aide à l'emploi sont engagés à appliquer les plans de gouvernement concernant la création des emplois destinés aux jeunes.²⁰

2.1.2 Les caractéristiques de chômage en Algérie :

L'évolution de chômage en Algérie a fait apparaître quelques caractéristiques qui peuvent être résumé par :

²⁰ www.Office.nationale.des.statistiques.dz

2.1.2.1 Le chômage des jeunes :

Ce qu'on peut porter comme remarque sur le chômage en Algérie c'est le taux élevé de chômage des jeunes par rapport aux autres catégories de la population active en Algérie, le taux de chômage des jeunes (16-24ans) atteint 21,5% soit près de jeune actif occupé sur cinq. Le programme Emploi des Jeunes (PEJ), adopté en 1987, devait contribuer à réduire du travail, dans cette démarche que l'Etat Algérien a s'engager afin de réduire l'écart entre les taux de chômage de différentes catégories sachons que le taux de chômage des jeunes est de 24,8% en 2013, ce pourcentage n'a pas beaucoup changé en 2014 avec 25,2 %, il est clair que le taux de chômage des jeunes en Algérie n'a pas été réduit malgré tous les efforts de l'Etat, ou au moins d'une façon suffisante, il est passé de 21,5% en 2010 à 22,4% en 2011 puis à 27,5 en 2012 afin qu'il connait une baisse à 24,8 en 2013 puis en 2014 le taux de chômage repart à la hausse avec un pourcentage 25,2 %.

En comparant le chômage des jeunes par rapport aux pays de la région dont le taux de chômage des jeunes au niveau mondial était le 12% en 2008. L'Algérie a occupé la seconde place (24%) après le Maroc (18) devant la Tunisie (31%) qui atteignait le taux alarmant.²¹

Tableau N° 06 : l'évolution des taux de chômage des jeunes en Algérie entre 2010 et 2014 :

Années	2010	2011	2012	2013	2014
Jeune (16-24)	21.5	22.4	27.5	24.8	25.2

Source : : donnée de l'office national des statistiques.

Comme on peut ajouter quelques caractéristiques de chômage en Algérie :

- 2/3 des chômeurs sont des primo demandeurs d'emploi, c'est-à-dire sans aucune expérience professionnelle, ils ont jamais exercé un travail en terme d'emploi.

²¹ <http://www.mouvement-pour-un-developpement-humain.fr/quelles-sont-les-causes-et-conséquences-de-chômage.html> (page consulté le 25/05/2018 à 22h : 20).

- Le chômage des diplômés de l'enseignement supérieurs tend à progresser.
- Les non qualifiés sont principalement touchés (près de 1 million des chômeurs s'accroît et près de 37%des chômeurs qui ne sont doté d'aucune qualification).
- La tendance du chômage de longue durée qui s'aggrave dont cumulent des difficultés et la recherche d'emploi qui prend des mois.
- 1/3des chômeurs de réinsertion sont nés par la perte de leurs emplois au cours de dernières années.

2.1.3 Les effets de chômage :

Selon le Bureau International de Travail le chômage a des effets économiques, sociaux et psychologiques.

2.1.3.1 Les effets économiques :

- La démobilisation et la déresponsabilisation qui ont des effets non seulement à l'intérieur de l'économie, mais aboutissent à créer ou à aggraver un phénomène qui est devenu une réalité en Algérie, nous mettons l'accent ici sur la fuite des cerveaux.
- Le non ou la fiable utilisation de la ressources humaine, ce qui est considéré la ressource génératrice des ressource.

2.1.3.2 Les effets sociaux et psychologiques :

- La détérioration du niveau de vie de catégories sociales touchées par le phénomène de chômage, en ajoutant de cela l'apparition de quelques phénomènes qui caractérise l'activité des ménages en Algérie : pauvreté, suicide, pression.
- En absence de revenu stable, la personne concernée vit dans une situation d'infériorité et de marginalisation et bien vite d'exclusion.²²

²² <http://www.mouvement pour un développement humain.fr/quelles-sont-les-causes-et-conséquence de chômage.html> (page consulté le 25/05/2018 à 22h :40).

2.2 La lutte contre le chômage en Algérie

A l'instar d'expériences internationales, les pouvoirs publics ont mis en œuvre tout un éventail de dispositif public de deux types : emplois d'attente et emplois de création d'activité, qui ont permis d'offrir plus de 500 000 emplois annuellement. A cet effet l'Etat algérien a mis en place un plan d'action pour la promotion de l'emploi et la lutte contre le chômage qui s'intéresse à la promotion d'emploi des jeunes avec deux mécanismes : Le développement de l'entrepreneuriat par les dispositifs gérés par l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes – ANSEJ et la Caisse Nationale d'Assurance – Chômage – CNAC, et le second sur La promotion de l'emploi salarié à travers l'Agence Nationale de l'Emploi – ANEM.

2.2.1 Le développement de l'entrepreneuriat par les dispositifs gérés par l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ, CNAC)

La faiblesse des capitaux privés et l'inexpérience des porteurs de projets, a orienté les pouvoirs publics vers des modes de soutien et d'accompagnement pour stimuler l'entrepreneuriat. Les trois dispositifs phares sont, l'ADS, ANSEJ et la CNAC s'inscrivent dans deux dynamiques, création d'entreprises et création d'emplois.

Le dispositif ANSEJ vise un double objectif : créer des PME et des emplois. Mis en place dès 1997, il intervient dans le soutien à la création et le financement de la micro-entreprise par des jeunes dont la tranche d'âge est (19-40ans), pour les montants d'investissements pouvant atteindre 10 millions de dinars. Sa mission est de favoriser la création des activités des biens et services par des jeunes promoteurs ainsi que d'encourager toutes formes d'actions et des mesures tendant à promouvoir l'emploi des jeunes. L'ANSEJ a pour mission de soutenir, de conseiller et d'accompagner les jeunes chômeurs porteurs de projets durant toutes les phases jalonnant le processus de création de leurs micro-entreprises.

En matière de soutien à la création d'activités et l'encouragement de l'esprit d'entrepreneuriat chez les jeunes, on note une progression appréciable du nombre de projets de micro-entreprises financés par l'ANSEJ et l'ANGEM. Le tableau reprend le bilan de ces dispositifs depuis leur lancement. Ainsi, 1 143 470 projets ont été financés donnant naissance à plus de 2 000 000 d'emplois directs en sachant que ces derniers sont projetés et pas forcément créés. On observe une moyenne d'environ 2 emplois par projet pour les deux dispositifs réunis.²³

Tableau n° 07: Bilan des dispositifs de création de micro-entreprises

Nombre de projets financés	Emplois potentiels	NOMBRE MOYEN PAR PROJET
ANSEJ (1997-2016)		
364 445	870 617	2,4
ANGEM (2005-20016)		
779 025	1 168 540	1,5
Ensemble		
1 143 470	2 039 157	2

Sources : ANEM (2017);MIM (2016)

Le taux de féminité des projets financés par l'ANSEJ est estimé à 10% à juin 2016 (MIM, 2016a) et 7% pour les moins de 30 ans pour l'année 2014 (CNES, 2016). L'ANGEM enregistre une part de plus de 62% des financements de projets accordés aux femmes. Ceci peut s'expliquer par la nature de ce dispositif destiné à financer de petites activités à domicile ou bien le BFR de démarrage telle que la matière première. En effet, plus de 81% des projets financés au profit des jeunes femmes en 2014 se concentraient dans l'Artisanat (17% pour l'ANSEJ) suivi des Services à hauteur de 14%(16% pour l'ANSEJ), alors que le secteur le

²³ Adair P. et Bellache Y. (2008). Emploi informel et secteur privé en Algérie : contraintes et gouvernance de la création d'entreprises.

plus attractif au niveau de l'ANSEJ est celui des professions libérales avec 44% de projets féminins financés (MIM, 2016a).

Les jeunes (18-29 ans) représentent 37% du total des bénéficiaires de l'ANGEM(2017).²⁴ Les sortants de l'enseignement supérieur ne sont touchés par ce dispositif qu'à hauteur de 4% de l'ensemble des PNR (contre près de 50% pour les niveaux moyens). L'ANGEM met l'accent par ailleurs sur l'amélioration des compétences des jeunes primo-demandeurs. En 2015, 19 236 actifs ont bénéficié de formations dans divers domaines d'activité (gestion des TPE, éducation financière, etc.) sur un total de 156 537 promoteurs formés depuis sa création (2005-2016).

L'appréciation de l'efficacité de la stratégie nationale de l'emploi ne devrait toutefois pas se limiter au nombre d'emplois créés ou de projets financés mais nécessite l'analyse de la cohérence des différents dispositifs mis en œuvre ainsi que la mesure de leurs impacts en termes de régulation du marché du travail.²⁵

2.2.2 Activité d'intermédiation de l'ANEM et les programmes pour l'emploi des jeunes

L'ANEM a joué un rôle central dans la régulation du fonctionnement du marché du travail avec 2 093 262 de placements opérés entre 2006 et 2016. En 2016, une part importante (75%) des placements a été réalisée dans le secteur privé dont plus de 89% dans le secteur privé national. S'agissant du type de contrat, seuls 9% des placements représentaient des Contrats à Durée Indéterminée (CDI), le reste étant des emplois temporaires. Pour ce qui est du secteur d'activité, les Services absorbent le plus d'emplois avec 35% des placements aux côtés de l'Industrie et du BTPH qui affichent 32% et 29,7% respectivement. Avec 3% des placements en 2016, l'agriculture se place en dernière position (ANEM, 2017).

²⁴ Angem(2017). Réalisations 2005-2016- Etats statistiques. Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit. Alger. <http://www.angem.dz>

²⁵ ONS (2001-2016). Enquêtes emploi auprès des ménages, années diverses, Office National des Statistiques, Alger.

Tableau n° 08 : Bilan ANEM et programmes pour l’emploi des jeunes (2006-2016) - données en stocks

Placement classique			Placement DAIP / Insertions (depuis 2008)	Total
ANEM	OPAP (depuis 2010)	CTA (depuis 2009)		
2 093 262	37 043	261 990	2 033 583	4 425 878

Source: ANEM (2015 ; 2016 ; 2017)

Les Organismes Privés Agréés de Placement (OPAP) enregistrent 37 043 placements depuis 2010, soit 2,2% en 2010 et 3,1% en 20143. Le tableau 08 répond le bilan de l’ANEM sur la période 2006-2016.

Tableau n° 09 : Répartition des placements par tranches d’âge et sexe (2016)

Tranche d’âge	Genre		Total	%	Cumulé
	Hommes	Femmes			
16 à 19 ans	7550	555	8105	3	3
20 à 24 ans	44009	5023	49 032	16	19
25 à 29 ans	64156	7174	71 330	23	41
30 à 35 ans	64987	5649	70 636	23	65
36 à 39 ans	33575	3114	36 689	12	77
40 à 49 ans	44334	41 27	48 461	16	93
50 et plus	18 857	1273	20 130	7	100
Total	277 468	26 915	304 383	100%	

Source: ANEM (2015 ; 2016 ; 2017)

La répartition des placements de l’ANEM selon l’âge et le genre pour l’année 2016 (tableau9) laisse apparaitre des disparités significatives. Les jeunes (15-24 ans) détiennent la 3

ème place (19%) en termes de nombre de bénéficiaires derrière les 25-29 ans (23%) et les actifs âgés de 30 à 35 ans (23%). Cette situation est paradoxale à deux niveaux ; les jeunes âgés de 15 à 24 ans représentent la part la plus importante (40%) du total des demandeurs d'emploi en 2014 mais ne bénéficient pas du plus grand nombre de placements via l'ANEM bien que les jeunes soient la cible prioritaire de la politique nationale de l'emploi. De plus, la proportion des placements réalisés par l'ANEM chez les moins de 30 ans est en baisse de 4 points de pourcentage : 46% en 2008 (CNES, 2016) et 42% en 2014 (ANEM, 2015).

Pour ce qui est des femmes, elles sont à peine 9% à avoir contracté un emploi via l'ANEM. Ce chiffre dérisoire représente 7,6% du nombre de femmes en situation de chômage contre 32% pour les hommes bénéficiaires.

Notons cependant l'évolution des placements de l'ANEM (tous sexes confondus) de 138% entre 2008 et 2015.

Tableau n° 10 : Répartition des placements par niveaux d'instruction (2014)

Niveaux d'instruction	Homme	%	Femme	%	Total	%
Sans niveau d'instruction	29 930	11	2 041	8	31 971	11
Primaire	35 150	13	2 085	8	37 235	12
Moyen	146 075	53	8 388	31	154 463	51
Secondaire	39 862	14	5 656	21	45 518	15
Universitaire	26 451	10	8 745	32	35 196	12
Total	277 468	100	26 915	100	304 383	100

Source : ANEM (2015 ; 2016 ; 2017)

S'agissant du niveau d'instruction, il ressort du tableau 10 que plus de la moitié des placements pour l'année 2014 ont concerné les actifs de niveau d'instruction moyen. Les universitaires représentent seulement 12% du total des placements (75% d'hommes et 25% de femmes). La part des femmes universitaires placées via l'ANEM est toutefois plus importante (32%) relativement à celle des hommes de même niveau d'instruction (10%). La répartition des diplômés selon le sexe et le niveau d'instruction n'est pas disponible au niveau des

publications de l'ONS. Les enquêtes emploi ONS ne prennent pas en charge (ou ne publient pas) ce type de répartition. Ce n'est de ce fait pas repris par le CNES.

Tableau 11 : Répartition des placements DAIP et CTA (2014)

Placement		Homme	Femme	total	%
CTA	CID	9 637	15 845	25 482	54
	CIP	8 506	9 601	18 107	38
	CFI	2 751	922	3 673	8
	Total	20 894	26 368	47 262	100%
DAIP	CID	11 934	27 811	39 745	35
	CIP	14 259	23 307	37 566	33
	CFI	26 792	9 314	36 106	32
	Total	52 985	60 432	113 417	100%

Source : ANEM (2015, 2016,2017).

Concernant la promotion de l'emploi salarié des jeunes, le DAIP a permis l'insertion de plus de 2 000 000 de jeunes à travers les trois volets CID, CIP, CFI. Les femmes y sont nettement représentées avec une part de plus de 53% pour l'année 2014, notamment au niveau du CID et CIP (tableau11) CTA atteint un nombre de 261 990 actifs ayant bénéficié d'un contrat permanent entre 2009 et 2016 (ANEM, 2017). Cependant l'insertion des jeunes demeure fragile, les emplois créés sont temporaires ; la durée des contrats est limitée à deux années maximum (une année renouvelable une fois), ce qui retarde provisoirement le chômage sur le marché du travail.

Globalement, tous les dispositifs introduits par les pouvoirs publics ont contribué à atténuer le chômage mais restent insuffisants au regard du nombre important de jeunes qui viennent s'ajouter annuellement au rang des chômeurs : 300 000 nouveaux demandeurs d'emploi

annuels répartis entre les diplômés universitaires, les jeunes issus de la formation professionnelle et les jeunes en rupture scolaire, en plus d'un stock de chômeurs existant bien avant la mise en œuvre d'une politique nationale de l'emploi.

2.3 Les limites de la politique de promotion de l'emploi

Afin de corriger les défaillances du marché du travail, de stimuler la demande de mains-d'œuvre et de surmonter les problèmes liés à l'offre de mains-d'œuvre, l'Etat algérien a considérablement investi dans les programmes de promotion d'emploi et de lutte contre le chômage. Cependant, les programmes n'ont eu jusque-là qu'un impact limité sur les taux de chômage pour diverses raisons : ils ne créent pas des emplois permanents à un rythme suffisamment rapide pour absorber la forte population active entrant chaque année sur le marché de l'emploi ; les programmes utilisés ne sont pas ceux qui sont optimaux pour les groupes ciblés, et aux programmes qui pourraient se révéler efficaces sont peut soutenus, ajoutant à tout ça les caractéristiques propres à la gestion de l'économie et de son organisation. Les limites de la politique de promotion de l'emploi sont : les limites propres aux dispositifs de lutte contre le chômage et les difficultés propres à l'organisation et à la gestion de l'économie.

2.3.1 Les limites propres aux dispositifs de lutte contre le chômage

Actuellement, la politique de promotion de l'emploi mise en œuvre en Algérie révèle plusieurs limites : la multiplication des intervenants sur le marché du travail et la redondance des dispositifs, le retour du chômage après les CDD, le choix des secteurs d'activité et la faiblesse de suivi et d'accompagnement des projets financés sur fonds publics.

2.3.1.1 La segmentation de l'activité d'intermédiation et la redondance des dispositifs

En Algérie, les programmes de promotion de l'emploi et l'activité d'intermédiation sont confiés à plusieurs institutions : la CANAC, l'ANEM, l'ANSEJ, l'ANGEM et l'ADS. De

sorte que chaque une d'elle chargée de gérer un certain nombre de dispositifs pour les rendre plus efficaces et plus lisibles pour les bénéficiaires. Par exemple le transfert de la gestion du dispositif Microcrédit de l'ADS vers l'ANGEM est fait suite à la critique selon laquelle ce dispositif doit être géré par une institution financière spécialisée en Micro-finance afin de faciliter l'accès au crédit. Mais ce transfert n'a pas apporté un plus, car l'ANGEM est une institution administrative. Deux principales difficultés limitent l'efficacité des politiques d'emploi : d'abord, pour bénéficier de l'un des mécanismes existant, l'intéressé doit remplir des formalités auprès de plusieurs organismes (obligation d'inscription à l'ANEM), ce qui alourdit le fonctionnement et l'efficacité des dispositifs. Ensuite, l'existence de nombreux intermédiaire génère des surcoûts de gestion. L'autre lacune de la politique algérienne d'emploi est la redondance entre les dispositifs ; Cas de l'IAIG et des TUP-HIMO qui ont la même finalité (traitement social du chômage) mais leurs bénéficiaires ne touchent pas les mêmes rémunérations : l'IAIG s'élève à 3000 Dinars/mois alors que les TUPHIMO sont rémunérés au SMIG.²⁶

2.3.1.2 Le retour du chômage après le CDD

L'insertion en CDD révèle deux lacunes : premièrement, le nombre de recrutement effectué dans le cadre des programmes d'insertion en CDD ne reflète pas la réussite de ces derniers. Derrière ces recrutements massifs, intervient l'effet de rotation ou de turbine qui s'explique par le fait que l'employeur remplace une personne subventionnée par une autre personne en contrat aidé plutôt que d'embaucher définitivement la première, cette forme de recrutement est nuisible pour l'employeur (du fait de l'effort de formation et d'intégration qui doit être répété à chaque arrivée d'une nouvelle recrue) mais elle constitue une véritable occasion pour les employeurs qui ont à leur disposition une main-d'œuvre bon marché. Deuxièmement, le vide qui suit la fin de la période d'insertion. A l'issue du CDD, les jeunes se retrouvent encore

²⁶ Jean Paul Barbier, Op.cit., p 86.

une fois au chômage et n'ouvrent aucun droit à l'assurance chômage ce qui peut causer la détérioration du capital humain. ²⁷

2.3.1.3 Le choix des secteurs d'activité

Le choix des activités développées dans le cadre des différents dispositifs indique que les secteurs les plus sollicités ne sont pas les secteurs productifs ayant un effet d'entraînement sur l'emploi, ni même les domaines où il existe un véritable besoin. Les universitaires sont affectés à des postes d'attente dans les administrations et institutions publiques qui ne correspondent pas, très souvent, à leur formation. Alors que les chômeurs sans qualification insérés dans le cadre des ESIL ou des activités d'intérêt général, trouvaient de quoi s'occuper toute l'année à l'entretien et nettoyage des cités. Les activités développées dans le cadre des dispositifs de création d'entreprise n'échappent pas à la critique. C'est le cas des entreprises créées à l'aide de l'ANSEJ, la majorité de ceux qui se présentent à cette agence n'ont généralement ni idée ni projet à développer. Ils souhaitent dans la majorité des cas d'obtenir une aide afin de gagner leurs vies. D'ailleurs les jeunes choisissent la facilité et la sécurité et investissent dans le secteur des services à faible productivité, ce qui fait que les entreprises créées en Algérie ne sont pas à la hauteur à assurer la croissance et soutenir l'emploi durablement.

2.3.1.4 La faiblesse du suivi et d'accompagnement des projets financés sur fonds publics

L'Etat algérien a débloqué des sommes colossales pour la promotion de l'emploi à travers le soutien financier des projets de micro-entreprises et l'encouragement de l'auto-emploi, sans veiller à ce que ces fonds soient utilisés à leur fin. A titre d'exemple, nous citerons le cas des jeunes ayant bénéficiés du soutien de l'ANSEJ, qui abandonnent leurs projets après expiration des délais d'exonération fiscale. Il arrive même qu'ils revendent le matériel acquis avec

²⁷ Jean Paul Barbier, Op.cit., p 87.

facilité, sur le marché parallèle. Dans certains cas, les parents utilisent le nom de leurs enfants (jeunes filles en particulier), qui satisfont aux conditions de l'ANSEJ pour débloquer un crédit et financer de matériel qui sera versé au patrimoine de l'entreprise familiale. Le manque du savoir-faire managérial des jeunes promoteurs dû a la marginalisation du volet formation vient alourdir le rôle de l'Etat dans l'accompagnement des jeunes promoteurs dans la réalisation de leurs projets.²⁸

²⁸ Jean Paul Barbier, Op.cit., P 88.

Conclusion

Dans les politiques d'emploi et de lutte contre le chômage adoptées en Algérie, l'aspect social a été le facteur dominant. Concernant les mesures de lutttes contre le chômage, elles n'ont pas abouti a réglé le problème du chômage, car elles exclues du marché du travail une catégorie de personne, par l'encouragement a quittée son travail volontairement ou vers des départs en retraite anticipé. Concernant la promotion de l'emploi de jeunes, elles n'ont pas abouti a crée des emplois permanant, elles ont finalement pour objectifs qu'une distribution de revenu.

Chapitre II

L'activité de recrutement est indissociable dans la vie de l'entreprise. Pour les grandes sociétés, c'est une des principales occupations du département des ressources humaines. Elle mérite de mures réflexions de la part de l'administration vu qu'elle génère des dépenses financières considérables afin d'accéder à des méthodes d'embauche pertinentes et efficaces.

Le recrutement est le moyen par lequel une société satisfait ou anticipe ses besoins en personnel qualifié et compétent. Il se réalise par la mise en œuvre des actions de recherche, de sélection et d'intégrations des candidats potentiels correspondant aux profils recherchés pour assurer un poste précis.

Dans ce chapitre on traite le processus du recrutement dans lequel on a choisi de le diviser en deux sections ; la première est dédiée aux généralités du recrutement, la deuxième section est dédiée aux étapes du processus de recrutement.

Section 01 : les généralisées du recrutement

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.

La première section de ce chapitre est consacrée à la présentation générale du recrutement,

1.1 Définitions du recrutement et les notions de bases

Nous pouvons accorder plusieurs définitions à la notion recrutement. Nous citerons les suivantes :

Parler de recrutement signifie parler de recruter. Le verbe « recruter » a beaucoup évolué avec son temps. En effet, en 1691, recruter signifiait «compléter un corps de troupes».²⁹

En 1829, il signifiait alors « attirer (des personnes) dans une association, dans un parti » Il est donc possible de voir que même si ces définitions datent, leur principe fondamental peut toujours s'appliquer. En effet, recruter est effectivement l'action de compléter un « corps de troupe », dorénavant représenté par un besoin de l'entreprise, mais également d' « attirer dans une association » car il y a un véritable effort à effectuer par l'entreprise ayant un besoin face à ses concurrents concernant des profils à fort potentiel. 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. ».³⁰

En suite le recrutement peut être défini comme tant qu'une politique :

C'est l'ensemble d'action menées par une organisation pour attirer les meilleurs candidats ainsi que pour leur faire savoir et prouver que l'on est capable de prendre en charge leurs attentes et leur besoin de sécurité financière. Elle doit définir, préciser et prévoir des actions permettant à l'organisation de favoriser les promotions internes de donnée les

²⁹ RACINE, lettre à son fils, 24 sept, œuvres.

³⁰ BERANGER, Chans, t.1, p 239

possibilités aux candidats locaux d'être les premières à être recrutés ; de définir clairement les préalables du recrutement.³¹

Eu égard à ce qui précède, la politique de recrutement peut être définie comme étant une démarche que mène l'organisation dans le but de chercher les meilleurs candidats et leur montrer que l'on est capable de les supporter.

Après avoir défini la politique de recrutement cette dernière est considérée comme une activité indissociable de la vie de l'entreprise. Pour les grandes sociétés, c'est une des principales occupations du département des ressources humaines. Elle mérite de mûres réflexions de la part de l'administration vu qu'elle génère des dépenses financières considérables afin d'accéder à des méthodes d'embauche pertinentes et efficaces.

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous retenons la définition du processus de recrutement

Selon CITEAU.J. P, Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences dont elle a besoin. Ainsi le choix d'un candidat est une étape stratégique que les entreprises prennent au sérieux et mettent tous les moyens nécessaires pour garantir la réussite du recrutement.

Ainsi le recrutement ne se limite pas aux procédures de sélection puisque le recrutement se compose de plusieurs étapes : de la préparation du recrutement quand un besoin est identifié, jusqu'à l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés dans l'entreprise.

Donc on peut dire que, le recrutement n'est pas un simple terme, mais plutôt un phénomène complexe qui prend de l'ampleur de jour en jour et évolue dans le temps. Et qui tient un rôle important dans une entreprise.³²

1.2 L'importance et enjeux de recrutement

L'avantage décisif des entreprises réside principalement dans leur capacité à attirer les compétences qui les intéressent et dans leur aptitude à sélectionner les personnes prêtes à s'impliquer dans les initiatives qui conviennent et à s'inscrire dans des coopérations fructueuses avec leur environnement.

³¹ MAZOULI.K, CAMPOY .E, all, « la gestion des ressources humaines », édition Pearson, paris, 2009, p.24.

³² JEAN-PIERRE CITEAU, « Gestion des ressources humaines, » édition Sirey,Paris 2008 p.19.

Les entreprises sont de plus en plus contraintes à mise sur le potentiel supposé ses personnes recrutées pour lancer de nouveaux projets ou réorganiser des activités. La capacité à détecter et à attirer les bons profils est donc capitale. Elle est de nature à conditionner le développement des entreprises.

Le nécessaire vigilance à porter à la qualité des recrutements ne doit toutefois pas conduire à sous-estimer le rôle également déterminant des autres politiques de valorisation et de développement ses ressources humaines.

L'abus qui consisterait à lier de façon mécaniste la qualité intrinsèque des personnes recrutées et le potentiel de l'entreprise, visent plus particulièrement à prévenir contre une tendance manifestée par certains qui vont tout miser sur la sélection des meilleurs. C pratiques risquent de déboucher à terme sur des problèmes de turnover, de démotivation ou de baisse de productivité.³³

Les entreprises auront insuffisamment pris en compte les questions de l'intégration des nouvelles recrues au sein des équipes déjà en place, ou celles de leur développement possible. Elles auront oublié que les comportement des individus sont fortement lié au contexte et au structures dans lesquels ils prennent place et qu'il y a finalement peu de recrutement bons ou mauvais en soi : il y a principalement des politiques de recrutement plus ou moins cohérentes avec l'ensemble des politiques dans lesquelles elles s'inscrivent ; et donc des recrutement qui reflétant une plus ou moins adéquation entre les caractéristiques des personnes recrutées et les caractéristiques de l'entreprises qui les recrute.

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 containers de l'organisation pour laquelle le recrutement est réalisé.

Le réalisme nécessaire à la réussite d'un recrutement peut également conduire dans certains cas à revoir l'organisation du travail en place pour l'adapter aux contraintes du marché de l'emploi.

En effet, selon l'approche proposée ici, le recrutement ne doit pas être limité à la sélection des candidats, il doit être entendu comme un dispositif général visant aussi à orienter

³³ François Bernard Malo « Le recrutement. La sélection et l'accueil du personnel » ed presse de l'université du Québec 2013 p.15.

et à stimuler des candidatures, ainsi qu'à favoriser une bonne intégration des cadres sélectionnés.

1.3 Les objectifs et les du recrutement

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

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

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

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

Cependant, il faut noter les objectifs du recrutement varient en fonction de chaque entreprise, en effet il n'y a pas d'objectifs standard pour un recrutement mais on doit satisfaire les besoins ressentis. C'est pour cela que le recruteur doit analyser le poste c'est-à-dire dessiner le profil du meilleur candidat et fixer les normes de rendement et ce avant de mener une communication de recrutement.³⁴

34 François Bernard Malo « Le recrutement. La sélection et l'accueil du personnel », Ibid. p.16

1.4 Enjeux de recrutement

Le recrutement est un enjeu stratégique pour toute entreprise, le capital représenté par les ressources humaines est essentiel. Recruter est un métier à part entière qui nécessite des compétences, des outils et du temps.³⁵

1.4.1 Les PME et les grandes entreprises

Pour une petite entreprise – plus encore que pour un grand groupe – chaque embauche représente un véritable challenge. Les résultats de la société en dépendent, notamment lorsqu’il s’agit d’un recrutement dans l’une des fonctions clés : production, commercial, marketing, etc.

1.4.2 Salariés

Si le salarié n’a pas les compétences requises, s’il ne s’adapte pas à la culture de l’entreprise, s’il ne s’intègre pas à l’équipe, alors la société sera moins réactive pour décrocher de nouveaux marchés et les honorer.

1.4.3 Coûts

Le recrutement représente un coût très important à l’entreprise qui sont liées aux charges d’annonces et aux frais administratifs et aux frais de recherche de candidats et notamment aux frais de formation de la nouvelle recrue, et également le manque de productivité de salariés lorsqu’il est nouvellement embauché. Donc tous ces coûts sont véritablement significatifs pour l’entreprise

1.4.4 Investissement

Aussi le recrutement, n’est pas seulement un coût pour l’entreprise mais un investissement.

Un bon recrutement demande du temps : anticiper le besoin, définir le besoin, rencontrer les candidats, former et intégrer le/les nouveaux salariés.

1.5 Les différentes sources de recrutement

Le recrutement est une procédure gérée par la gestion des ressources humaines. Il existe deux modes de recrutement interne et externe, le choix entre ces deux types de recrutement est décidé par la DRH en accord avec le responsable opérationnel et se base essentiellement sur la nature du poste, sur le profil du candidat, et sur le profil du personnel que l’entreprise souhaite engager.

³⁵ GAVAND.A, « le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », Ibid.

1.5.1 Le recrutement interne

Selon GAVAND. A Le recrutement interne consiste à puiser dans le vivier interne des salariés pour le recrutement d'un collaborateur.

Le recrutement nécessite un processus structuré d'identification et d'évaluation des compétences au sein de l'entreprise afin, d'une part, de viser l'efficacité maximal et, d'autre part, de parer aux décisions arbitraire et injuste dans la sélection en garantissant que c'est bien la compétence qui est prise en compte au regard du profil requis. Cela en mettant en place les moyens qui permettrons de déceler les candidats potentiels.

Selon nous le recrutement interne consiste à pourvoir les postes qui sont libres par des personnes qui font déjà partie de l'entreprise en mettant en place les moyens nécessaires pour déceler les meilleurs, tout en sachant que cela va créer quelques rivalités entre les salariés.

1.5.1.1 Les avantages et inconvénients du recrutement interne

Selon BENCHEMAM. F, GALINO. G 6 les avantages et les inconvénients du recrutement en interne sont

➤ Les avantages

- Le recrutement interne favorise la reproduction de la culture d'entreprise. –
- Le recrutement interne favorise la compétition en interne.
- Le recrutement interne minimise les coûts du recrutement.
- Le recrutement interne facilite, pour le salarié, la connaissance du fonctionnement de l'entreprise.

➤ Les inconvénients

- Le recrutement interne crée un sentiment de démotivation et de frustration pour les salariés non promus.
- Le recrutement interne constitue un risque de promotion systématisé.
- Le recrutement interne conduit à une absence de créativité et de renouveau puisque les salariés manquent de motivation.

1.5.2 Le recrutement externe

Selon Jean Marie Peretti Le recrutement externe consiste à comparer entre les candidats en interne aux candidats externe afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés interne et externes du travail, et pour enrichir le potentiel interne avec

l'apport de sang nouveau c'est-à-dire des candidats jeune et plein d'ambition ,mais aussi dans le cas où il y a impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil rechercher, il peut s'agir du poste du bas de l'échelle de poste débutants ou de poste des particuliers impliquant un cursus original car l'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent le recrutements externes.³⁶

1.5.2.1 Les avantages et Les inconvénients du recrutement externe

Selon BENCHEMAM. F, GALINO. G8, les avantages et Les inconvénients du recrutement en externe sont :

➤ Les avantages

- Apporte du sang nouveau pour l'entreprise avec un nouveau salarié.
- C'est une opportunité de communication sur l'entreprise et son évolution au niveau de l'externe.
- Au niveau des salariés, il apporte une nouvelle expérience professionnelle.

➤ Les inconvénients

- Signal négatif pour les salariés en quête de mobilité.
- Risque d'échec de recrutement, soit pendant ou après la période d'essai.
- Génération de coûts plus élevés par rapport au recrutement interne.³⁷

1.6 Les défis de recrutement pour les entreprises

On voit également émerger de nouvelles tendances relatives aux modes de recrutement, à la flexibilité des organisations et à la main-d'œuvre.

L'essor des technologies numériques a transformé en profondeur la société et le monde du travail. Elles bousculent notamment les organisations, les modèles d'affaires, la manière de recruter.

Ces mutations obligent les entreprises à relever certains défis :

- ✓ Dénicher les talents : L'utilisation accrue de nouvelles technologies dicte souvent les besoins en ressources humaines des organisations. Certains métiers, comme le gestionnaire de communauté ou le reporter de territoire ont ainsi vu le jour. Savoir

³⁶ BENCHEMAM, Faycel , « Gestion des ressources humaines: » ed les carée, paris 2010 .p51.

³⁷ BENCHEMAM Faycel , « Gestion des ressources humaines: », Ibid ; P 62.

s'entourer des bonnes personnes, les attirer et les fidéliser constituera un enjeu de taille pour le gestionnaire de talents qui jouera un rôle majeur dans l'entreprise.

- ✓ Améliorer l'expérience employé : Après avoir travaillé d'arrache-pied à améliorer l'expérience client, les entreprises devront désormais déployer autant d'énergie pour améliorer celle de leurs employés, que ce soit en leur accordant plus de récompenses ou en investissant davantage dans la formation et dans des espaces de travail plus conviviaux.
- ✓ Partager sa culture d'entreprise : la culture d'entreprise est constituée d'un ensemble de valeurs. Lorsqu'elle est partagée par tous, elle peut s'avérer un extraordinaire moyen d'engager, d'impliquer et de fidéliser les employés, Et Bien fusionnée au processus de recrutement, elle permet aux nouveaux employés de trouver rapidement leurs repères et de mieux s'intégrer. La culture est un élément auquel les candidats attachent de plus en plus d'importance avant de rejoindre une équipe.
- ✓ Favoriser l'engagement : Une main-d'œuvre engagée est plus innovatrice et plus productive. Elle collabore de façon plus efficace, ce qui aide l'entreprise à obtenir des résultats supérieurs. En revanche, une main-d'œuvre désengagée peut entraîner une baisse du rendement et entraver les efforts de changement.

De nos jours, le salaire, la qualité de vie au travail et même la sécurité d'emploi suffisent à peine à garantir la satisfaction des employés et sont inefficaces à les mobiliser à long terme. Les entreprises innovantes parviennent à développer l'autonomie et les compétences de leur main-d'œuvre en donnant un véritable sens à leur travail.

En conclusion, le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins et compétences requises à un poste de travail donné, dans une organisation donnée. Et parmi ces actions mise en œuvre le processus de recrutement qui va être traité dans la section suivante.

Section 02 : le processus de recrutement :

Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il consiste l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences nouvelle dont elle a besoin. Il consiste à un enchaînement d'étapes et d'opérations, une démarche complexe permettant à son résultat de pouvoir un. Nous pouvant citer que c'est une succession de tamis dans les mailles de plus en plus fines permettant de faire émerger à partir d'un certain nombre de candidats, le plus approprié à notre besoin, et dans cette section nous allons expliquer brièvement ses étapes.

2.1 La stratégie de recrutement

Définir une politique et la formaliser est essentiel pour prendre en compte les données démographiques nouvelles.

2.1.1 Définir la stratégie de recrutement

L'entreprise, dans le contexte démographique actuel, doit remettre à plat ses politiques et pratiques de recrutement et adopter les meilleures pratiques. L'alignement stratégique du recrutement est essentiel pour la compétitivité de l'entreprise. Une « charte du recrutement » regroupe l'ensemble des orientations et des principes que l'entreprise a choisi de mettre en œuvre. Les entreprises souhaitent « devenir employeur de référence », améliorer leur « marque employeur », et faire vivre une « expérience candidat » de qualité afin d'attirer et de retenir les talents.

2.1.2 Devenir un employeur attractif

Les jeunes et les talents de tout âge ont et auront de plus en plus de choix. Attirer des candidats très sollicités, les séduire, les convaincre de choisir son entreprise, de s'y intégrer et d'y être fidèle devient essentiel. Les concepts d'« employeur de choix », d'« employeur de référence », d'« employeur attractif », de « marque employeur » et de « marketing RH » se sont imposés, d'abord dans les secteurs confrontés à des difficultés endémiques de recrutement et plus largement aujourd'hui du fait du contexte démographique européen.³⁸

Une bonne image externe et interne est nécessaire pour attirer, intégrer et conserver les compétences recherchées. La cohérence entre image interne et image externe est indispensable. Elle repose sur un discours externe conforme aux pratiques vécues en interne. Chaque salarié est un ambassadeur. Il contribue à la construction d'une image plus ou moins attractive. Six règles permettent de devenir un employeur attractif :

³⁸ J.M PERETTI « Ressources humaines », édition Vuibert, Paris, 2017, p230.

- Connaître les attentes des futurs collaborateurs dans leur diversité : les jeunes non qualifiés et les jeunes diplômés, les techniciens et les cadres expérimentés ont des aspirations diverses qu'il faut identifier et analyser afin de définir les politiques et pratiques pertinentes.
- Développer des pratiques GRH adaptées aux attentes de ses cibles de recrutement et alignées sur la stratégie de l'entreprise.
- Communiquer aux futurs collaborateurs les points forts, les atouts RH de l'entreprise à travers une communication de recrutement adaptée : créer les messages, expliciter l'offre carrière.
- Définir et animer une relation amont (campus manager) : définir ses cibles (écoles, lycées, centres de formation, universités et grandes écoles), imaginer les meilleurs moyens de contact, pérenniser la relation, créer des événements, mobiliser ses jeunes recrutés, innover.
- Construire une image d'employeur de référence, de choix implique des pratiques et politiques RH stables et cohérentes. Un grand de l'audit avait, début 2001, fortement investi pour attirer et recruter de jeunes diplômés. À cause du retournement de conjoncture, il avait annulé en septembre les contrats des jeunes diplômés recrutés pour le 1er octobre et ainsi dégradé durablement sa marque employeur.
- Faire vivre une « expérience candidat », promesse d'une « expérience collaborateur » de qualité.

2.2 La préparation du recrutement

2.2.1 L'expression de la demande

La demande de recrutement émane, en règle générale, du responsable hiérarchique directement concerné.

L'origine de la demande peut être un départ, une mutation ou encore un besoin supplémentaire.

La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique avec une concertation au sein de l'équipe. L'échelon ayant pouvoir de recruter la transmet au service des ressources humaines.

Le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement ou un poste supplémentaire, un CDD ou un CDI, un temps plein ou un temps partiel.

2.2.2 L'analyse de la demande

Avant que les opérations de recrutement ne soient lancées, les RH vérifient l'opportunité de la demande et réalisent un diagnostic d'opportunité. Toutes les solutions de réorganisation du service et d'amélioration de la productivité sont analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

Les solutions alternatives (travail temporaire, CDD, stagiaire, personnel mis à la disposition, sous-traitance...) sont également envisagées. Les possibilités de modifier l'organisation du travail et la répartition des tâches ou d'externaliser sont étudiées pour déterminer pour quel emploi recruter.

Les solutions moins onéreuses permettant de bénéficier d'aides à l'emploi sont également envisagées :

- recruter un jeune peu qualifié ;
- recruter un chômeur qualifié et expérimenté ;
- recruter à temps partiel ;
- recruter un apprenti ou un contrat de professionnalisation.

Il faut noter que l'« effet d'aubaine » ainsi recherché peut avoir des effets pervers.

L'analyse de la demande de recrutement s'achève par la décision, négative ou positive, de recruter. Si le recrutement est décidé, il faut alors disposer d'une définition de fonction et déterminer la nature du contrat (CDI ou non) et la durée du travail (temps plein ou non).³⁹

2.2.3 La définition du poste et du référentiel de compétences

La réussite du recrutement repose sur l'existence d'une définition de fonction précise, actuelle et proche de la réalité, sous forme d'un référentiel de compétences qui permet de :

- fixer les exigences de compétences requises ;

³⁹ Peretti, J.M « Ressources humaines », Ibid.

- fixer les traits de personnalité en fonction des contraintes du poste et de son environnement ; – déterminer les évolutions ultérieures possibles ;
- fixer la fourchette de rémunération du poste en fonction des caractéristiques des candidats recherchés ;
- présenter le poste aux candidats.

La définition du référentiel doit également s'élargir à l'environnement du poste afin de vérifier la capacité du candidat à s'intégrer dans une entité. La définition ouvre des perspectives d'évolution professionnelle.

Ainsi, la définition du poste permet de tracer le profil du candidat susceptible de tenir le poste, de s'adapter au contexte et d'évoluer dans l'entreprise. Bruno Legrix De La Salle constate que « la grande majorité des erreurs de recrutement est due à une mauvaise définition du poste ».

L'un des risques, lors de cette étape, est de définir un profil qui limite la recherche à des candidatures très proches des salariés actuels, excluant les profils atypiques et se privant des richesses de la diversité.⁴⁰

2.3 La recherche des candidatures (sourcing)

Le « sourcing » a profondément évolué avec le développement des réseaux numériques.

2.3.1 La prospection interne

« Priorité aux ressources internes » est une constante de nombreuses politiques d'emploi et les postes à pourvoir sont proposés en priorité aux salariés de l'entreprise, en particulier au niveau des postes de maîtrise et d'encadrement. Dans le cadre de la politique de promotion interne, un équilibre entre recrutement externe et promotion interne est défini. Le recrutement externe pallie l'absence de candidature interne.

L'expression recrutement interne est retenue pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit passer les différentes étapes de la procédure et les mêmes tests que les postulants externes.

La prospection interne repose sur :

⁴⁰ PERETTI J.M, Op tic, p232.

- l'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir : réseaux sociaux internes, affichage, Intranet, journaux d'entreprise sont utilisés ensemble ou séparément ;
- l'exploitation directe des fichiers existants : le tri, à partir des informations disponibles et des critères de sélection, des agents susceptibles d'occuper le poste permet de réaliser un appel d'offres restreint ;
- l'existence de plans de succession : pour chaque vacance, les agents appelés dans le cadre de leur plan de carrière à occuper le poste et remplissant les conditions pour le remplir sont sollicités.
- l'exploitation des méga données aujourd'hui disponibles sur les collaborateurs : elle permet la détection de profils intéressants.
- La promotion interne présente des limites. Elle repose souvent davantage sur les résultats passés que sur des aptitudes à occuper le nouveau poste, soit que de bonnes performances accélèrent la carrière jusqu'au niveau d'incompétence (cf. le principe de Peter), soit que le souci de se débarrasser d'un collaborateur médiocre pousse le responsable hiérarchique à faciliter sa promotion.

Le SIRH, les réseaux sociaux et le « Big Data RH » permettent aujourd'hui une meilleure recherche des candidatures internes avec Intranet et l'ensemble des sollicitations adressées à chaque salarié pour qu'il devienne acteur de sa mobilité en recherchant activement les opportunités internes.⁴¹

2.3.2 Le choix de la méthode de recherche

La recherche de candidatures externes renvoie :

- Au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin d'améliorer la qualité du recrutement, mais aussi de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés interne et externe du travail ;
- Au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de « sang nouveau ». Dans certaines grandes entreprises, le dosage retenu est, pour les postes d'encadrement impliquant une expérience, de deux promotions pour un recrutement externe ;

⁴¹ PERETTI, J.M « Ressources humaines », Op tic. p233.

- À l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir de postes du bas de l'échelle, de postes de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes. De nombreux moyens de prospection existent. Selon la difficulté de la recherche, l'entreprise peut choisir de :
- Mener elle-même la recherche. C'est en particulier le cas pour des recrutements répétitifs portant sur des postes bien connus et des profils également bien identifiés et lorsque l'entreprise dispose d'un grand nombre de candidatures spontanées et d'un service de recrutement interne doté de moyens suffisants ;
- Faire appel à un cabinet de recrutement qui l'assistera dans la définition précise du besoin et la recherche des candidatures ;
- Recourir à l'approche directe, c'est-à-dire à un « chasseur de têtes », lorsque la difficulté de la mission le justifie et que la recherche doit faire appel à des techniques spécifiques. Le coût de ces trois approches est différent. La recherche menée en interne sécrète des coûts internes (coût du service et des collaborateurs internes) et externes (annonces).

Le cabinet de recrutement facture de 15 à 22 % du salaire annuel du poste, non compris les coûts de recherche (annonces, notamment). Dans les années 2000, les cabinets de recrutement détiennent environ 20 % du marché du recrutement. Ils fournissent tout ou partie des prestations. Les entreprises peuvent conserver le sourcing, traité en interne via Internet. Le cabinet d'approche directe coûte de 25 à 33 % de la rémunération annuelle, mais ce montant inclut la recherche des candidatures.

2.3.3 La recherche des candidatures externes

Les candidatures spontanées par Internet ou par voie postale d'une part et les annonces dans des canaux variés d'autre part, sont deux sources essentielles de recrutement. Elles sont examinées dans la section suivante, ainsi que l'approche directe. L'entreprise choisit les sources appropriées selon les profils recherchés.

La recherche des candidatures externes peut s'alimenter à d'autres sources :

- Pôle emploi et l'APEC, pour les cadres, qui diffusent les offres et proposent des candidats potentiels ;

- les services emploi des associations d'anciens élèves des grandes écoles et des universités ;
- les annonces dans la presse, individuelles ou collectives, de demandeurs d'emploi (rares) ;
- le parrainage (cooptation) par un salarié de l'entreprise ;
- le partenariat avec des établissements de formation technique, des grandes écoles et des universités identifiés comme sources privilégiées de recrutement, à travers la participation aux forums emploi, l'offre de stages et de contrats d'apprentissage, l'organisation de concours, de jeux sérieux (serious games) et de challenges, le parrainage de manifestations et le sponsoring associatif, une communication ciblée, la participation à l'enseignement et aux chaires d'entreprise, et le mentorat d'étudiants par des cadres d'entreprise par exemple ;
- les relations de proximité, qu'il s'agisse de liens forts (familiaux ou amicaux) ou faibles (liens de voisinage, d'école, d'association, de sport...) ; les enquêtes soulignent l'importance du recrutement de proximité, en particulier la réactivation de relations professionnelles antérieures et les relations personnelles ;
- les foires d'emploi (job conventions), réunissant des dizaines de sociétés et des centaines de candidats pour des postes où la demande est forte ou pour des publics ciblés ;
- l'utilisation des réseaux sociaux professionnels qui sont un formidable vecteur pour communiquer à moindre coût de manière ludique sur l'entreprise qui recrute et créer des communautés de followers.⁴²

⁴² PERETTI J.M « Ressources humaines », Op tic. p234.

2.4 La sélection des candidats

2.4.1 Le premier tri et le risque de discriminations prohibées

La sélection débute par l'analyse des lettres ou des mails de candidature, ainsi que par celle des curriculum vitæ (CV).

Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste en termes de formation, d'expérience et de compétences, conduit à une élimination importante : 90 % des réponses sont, à ce stade, souvent éliminées.

Cette première élimination a lieu sur des critères relativement simples qui ne doivent en aucun cas correspondre à des discriminations interdites. Il est nécessaire de former les trieurs à respecter scrupuleusement le principe de l'égalité des chances et de la non-discrimination pour éviter qu'interviennent, lors de ce premier tri, des discriminations prohibées, notamment du fait de l'âge, du sexe, du nom ou de l'adresse. Les « testings » soulignent la baisse mais aussi le caractère permanent de comportements discriminatoires. Ainsi, selon un testing effectué en 2016 à la demande du ministère du Travail, avec 3 000 candidatures auprès de 40 entreprises, 12 d'entre elles ont privilégié les candidats avec un nom d'origine hexagonale

Les candidatures conservées font l'objet d'un examen plus approfondi pour retenir les plus pertinentes avec, pour certains postes, une recherche sur Internet pour voir le profil.

La qualité de la lettre et du CV a un impact important. La forme éclaire sur la personnalité du candidat. Aujourd'hui, sauf mention explicite, la lettre n'est pas manuscrite. Les candidats adressent de plus en plus fréquemment un CV vidéo (ou CV selfie) qui met en valeur des qualités difficiles à valoriser à l'écrit (aisance, créativité, maîtrise des langues...).

Un questionnaire standard adressé aux candidats, avec une présentation du poste et de la société, permet au recruteur de réunir sur la personnalité du candidat les éléments pour prendre sa décision.

La jurisprudence a censuré les questions indiscretes de l'employeur. Elle a également admis la non-révélation d'informations ne portant pas sur les aptitudes professionnelles. Depuis 1993, la loi prévoit que les informations demandées au candidat sous quelque forme que ce soit doivent avoir un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé et le candidat est tenu d'y répondre de bonne foi. Le candidat est informé des méthodes et des techniques d'aide

au recrutement. Ainsi, l'évolution jurisprudentielle et législative conduit à refuser à l'employeur un pouvoir d'investigation trop poussé.

Les candidatures éliminées reçoivent à ce stade une lettre négative. De plus en plus, les cabinets chargés du recrutement précisent dans une lettre type les raisons de l'élimination.⁴³

2.4.2 Les entretiens

La connaissance du candidat grâce à l'analyse de son dossier de candidature ou de son profil sur les réseaux sociaux n'est pas suffisante pour la plupart des recrutements. Un ou plusieurs entretiens sont alors organisés avec un double but :

- Informer le candidat sur l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques ;
- Lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel et ses aspirations pour l'avenir. C'est l'occasion pour le candidat de défendre son point de vue ou ses opinions et de présenter ses expériences avec des arguments convaincants.

La réussite de l'entretien de recrutement nécessite de bonnes conditions matérielles et psychologiques et que l'interviewer utilise un schéma d'entretien lui permettant de recueillir des données pertinentes et contrôlables. Ces entretiens peuvent être menés à distance pour éviter le coût et les délais des déplacements, tout en élargissant la zone de recherche. Les recruteurs utilisent des systèmes d'entretiens en vidéo différée. Pour atteindre ce double but et éviter que l'entretien se limite à une conversation banale, on utilise un plan d'entretien. La conduite de l'entretien comprend trois phases:

2.4.2.1 L'accueil du candidat

Il faut mettre le candidat à l'aise dans un cadre tranquille et agréable.

2.4.2.2 La recherche d'informations

Il faut obtenir le maximum d'informations à la fois sur les emplois précédents et sur les motivations.

2.4.2.3 La présentation du poste au candidat

À l'issue du premier entretien, un bilan préliminaire est fait. À ce moment-là, et en accord avec le candidat, est prise la décision de poursuivre ou non l'étude du dossier. Dans

⁴³ PERETTI J.M « Ressources humaines », Op tic. p236.

l'affirmative, le processus de recrutement se poursuit par d'autres entretiens avec les responsables opérationnels et les dirigeants de l'entreprise.

L'entretien constitue dans de nombreux cas la seule technique d'évaluation utilisée dans le processus de recrutement. Il est donc particulièrement nécessaire que ces entretiens soient bien préparés et structurés. L'interviewer doit posséder une double compétence organisationnelle et psychologique : connaître la fonction et son environnement.

Les entretiens sont généralement semi-directifs, organisés autour du parcours professionnel du candidat. Les recruteurs utilisent de plus en plus des entretiens structurés autour des compétences clés définies à l'avance que le recruteur s'efforcera de valider pendant l'échange à l'aide de questions très précises. Le large usage de l'entretien, pour B. Galambaud, se justifie non par sa qualité de pronostic de succès professionnel, mais par la volonté du dirigeant d'affirmer sa liberté de choix de ses collaborateurs.

Il existe un risque que l'entretien soit un lieu de discrimination. Il faut donc veiller à ce que le recruteur limite son rôle à évaluer les compétences.⁴⁴

2.4.3 Les tests

Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. L'objectif de ceux-ci est double :

- Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste ;
- Classer les aptitudes des candidats parmi lesquelles choisir et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste. Les tests peuvent être classés en trois catégories : tests d'aptitudes physiques ou mentales, tests de personnalité et tests de situation (assessment center).

2.4.3.1 Les tests d'aptitudes physiques ou mentales

Ils concernent des aptitudes particulières (physiques ou mentales). Ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en général une bonne valeur prédictive au niveau de l'efficacité dans l'activité considérée. Les tests d'intelligence et d'aptitudes intellectuelles entrent dans cette catégorie. Les plus utilisés sont le D2000, le CTA, le R2000, les tests B53 et BLSA, le BV8 (efficacité intellectuelle verbale), le DAT5, TTI Success Insight...

⁴⁴ PERETTI J.M « Ressources humaines », Op tic. p237

Pour Jean Pralong, évaluer les aptitudes cognitives des candidats en testant leur logique (verbale, abstraite ou numérique) et leur intelligence générale mais aussi leurs schémas cognitifs a une bonne valeur prédictive. L'étude Neoma montre que plus un candidat a un score élevé à ces tests cognitifs, meilleure est sa rémunération, son évolution hiérarchique, sa durée dans l'emploi et sa satisfaction.

2.4.3.2 Les tests de personnalité

Ils visent à cerner la personnalité de l'examiné. Les questionnaires ou inventaires de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées. Ainsi, l'inventaire de tempérament de Guilford-Zimmerman comporte 300 questions relatives au dynamisme, à la sociabilité... Ces tests sont souvent informatisés.

Les inventaires de personnalités les plus utilisés sont : DPQ, le D5D, SOSIE, le Néo Pi-R, le 16PF5, Performance et Alter Ego.

La graphologie vise à découvrir la personnalité à travers l'écriture selon un code très empirique. Peu utilisée à l'étranger, elle l'est de moins en moins en France.

Fondée sur l'hypothèse que tout individu se projette dans son écriture, sa validité scientifique est largement contestée et sa fiabilité prédictive mise en doute.

Les tests projectifs tentent d'approcher l'organisation dynamique de la personnalité sans imposer au préalable un modèle social normatif. Leur interprétation, très délicate, doit être confiée à des psychologues ayant acquis une formation clinique approfondie.

Les tests de groupe, surtout réservés à la maîtrise et aux cadres, proposent une situation de groupe rassemblant généralement les derniers candidats sélectionnés. Autour d'un thème, d'un jeu de rôle, les participants s'expriment et dévoilent une partie de leur comportement, de leur personnalité face aux sélectionneurs.⁴⁵

2.4.3.3 Les assessment centers

Les tests de situations, souvent appelés assessment centers, visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité. Ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle. Leur difficulté de conception explique en partie la faible fréquence d'utilisation de ces outils pourtant très adaptés aux problèmes de sélection.

⁴⁵ Peretti J.M « Ressources humaines », Op tic. p238

Les assessment centers mettent délibérément l'accent sur le savoir-faire et le savoir-être des candidats plutôt que sur un profil en termes de diplôme et d'expérience.

De tels tests de simulation existent aujourd'hui pour plusieurs fonctions. Ils se révèlent bien adaptés et bien acceptés par les candidats. Les assessment centers se développent dans le recrutement.

2.4.3.4 Le recrutement par simulation et mise en situation

Développée par Pôle emploi, la méthode de recrutement par simulation (MRS) permet d'aborder autrement le recrutement en ne tenant pas compte de l'expérience et du niveau de diplôme.

Fondée sur les habiletés nécessaires pour occuper un poste de travail, la MRS consiste à repérer l'ensemble des capacités nécessaires pour réaliser un travail lors d'analyses de postes en entreprise puis à construire des exercices permettant de les évaluer chez les candidats. Ces exercices reproduisent par analogie le poste de travail et mettent donc les candidats en situation de démontrer concrètement leur capacité à tenir ce poste.

Le site de pôle emploi en précise ainsi les avantages pour le candidat.

- La MRS donne sa chance à tout le monde : on ne vous demandera pas de CV, pas d'expérience dans le métier ! Pas de test en amont de la sélection. Ce sont vos habiletés qui parlent pour vous ! Transférables d'une situation à une autre, les habiletés peuvent donc avoir été développées dans le cadre professionnel ou en dehors et ne transparaissent pas vraiment dans votre CV.
- Élargissement des perspectives professionnelles : en ne tenant pas compte de la qualification et de l'expérience, la MRS vous permet d'accéder à des métiers ou des secteurs auxquels vous n'avez pas accès dans les procédures classiques de recrutement.
- Une méthode de recrutement objective : la MRS permet une sélection sur des critères mesurables identiques pour tous, donc équitables et transparents.
- Une rencontre avec l'entreprise qui recrute : tous les candidats ayant réussi la séance d'exercices sont reçus par l'entreprise pour l'entretien de motivation.

Cette méthode se développe pour des postes peu qualifiés. Carglass illustre cette méthode.
« Les personnes qui postulent pour être poseurs de pare-brise sont soumises au “test de la

mallette”. L'épreuve consiste à diviser et à revisser des boulons et des vis en les observant dans un miroir ». Ce test permet de vérifier la capacité de concentration et l'habileté du candidat.⁴⁶

2.4.3.5 Les limites des tests

L'utilisation de techniques d'investigation (graphologie, psychométrie...) pour la sélection du personnel peut être appréciée sous différents aspects. Elle est louable, dans son principe, si elle correspond à un souci de mener le recrutement avec le plus de rigueur possible, en se défiant de tout ce qui est subjectif. Il faut cependant le faire avec prudence, car il n'y a pas de technique entièrement fiable en matière de recrutement.

Il faut également veiller à l'adaptation des outils utilisés. Un nombre non négligeable de recruteurs emploient, par exemple, des tests qui ne correspondent pas aux aptitudes ou au comportement à déterminer ou dont la compétence de testeur est mal assurée. L'utilisation des tests, notamment de personnalité, suscite des questions portant sur :

- Leur validité : le test ne mesure ce qu'il souhaite mesurer qu'avec une marge d'incertitude élevée. Cette marge s'accroît faute d'une adaptation et d'un étalonnage permanents ;
- Leur caractère statique : le test est une photographie à un moment précis. Or l'homme est évolutif et sa capacité d'adaptation n'est pas mesurée ;
- Leur fondement scientifique est parfois limité (graphologie, morphopsychologie, astrologie, numérologie) ;
- Leur capacité prédictive : la comparaison entre les résultats aux tests et la réussite dans l'emploi fait apparaître des écarts importants. W. H. Whyte Jr 16 donnait deux conseils au candidat confronté à une ou plusieurs centaines de questions destinées à cerner sa personnalité.
- « Quand on vous demande d'associer des mots ou de formuler des opinions sur des questions générales, donnez toujours la réponse la plus terre à terre, conventionnelle, ordinaire, qui soit possible.

⁴⁶ PERETTI J.M « Ressources humaines », Op tic. p239

- « Pour trouver la meilleure réponse à toute question qu'on peut vous poser, répétez-vous :

* j'aimais mon père et ma mère mais mon père un tout petit peu plus que ma mère ;

* les choses me plaisent comme elles sont ;

* j'aime ma femme et mes enfants mais je ne leur permets pas de se mettre en travers de mon travail pour la compagnie. »

C'est donc que le modèle social sous-jacent est le conformisme. Les questionnaires représentant beaucoup plus des tests de loyauté envers l'organisation et de conformisme social que des outils objectifs de diagnostic psychologique.

L'abus et la mauvaise utilisation des tests suscitent d'assez vives critiques de la part des demandeurs d'emploi. L'emploi des tests a provoqué des parades. Des ouvrages de vulgarisation se proposent d'aider les candidats à franchir cette étape.

Depuis 1992, le candidat doit être expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard. Ces méthodes et techniques doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie. Aucune information concernant un candidat ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à la connaissance du candidat.

Dans certains cas, la sélection peut nécessiter un essai professionnel. L'exécution d'un travail dans un temps très court permet d'apprécier les capacités techniques d'un candidat.⁴⁷

2.4.3.6 Le test des habiletés

La méthode des habiletés est de plus en plus utilisée. Par exemple, pour recruter en 2011 les 150 maroquiniers nécessaires pour l'ouverture de son nouvel atelier, dans la Drôme, Louis Vuitton a recruté non seulement des professionnels de la chaussure de luxe mais aussi d'anciens prothésistes dentaires, coiffeuses, spécialistes du toilettage canin et autres candidats en leur faisant passer des tests de dextérité et de concentration. Les recrues sont ensuite formées 500 heures au savoir-faire maroquinier de Louis Vuitton.

⁴⁷ PERETTI J.M « Ressources humaines », Op tic. p240.

Le vécu par les candidats des opérations de sélection contribue à la qualité de l'« expérience candidat », facteur important de la « marque employeur » et première composante de l'« expérience collaborateur ».

2.5 Accueil et intégration :

L'accueil et l'intégration des nouveaux employés devraient être des préoccupations importantes au sein des organisations. Un des défis des entreprises du secteur des TI reposent sur la capacité de rétention des employés et sur l'adhésion de ceux-ci à la mission de l'entreprise. Afin de mobiliser les nouveaux employés et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance face à l'entreprise, il convient de concevoir un mécanisme pour leur transmettre toutes les informations nécessaires au moment de l'embauche.

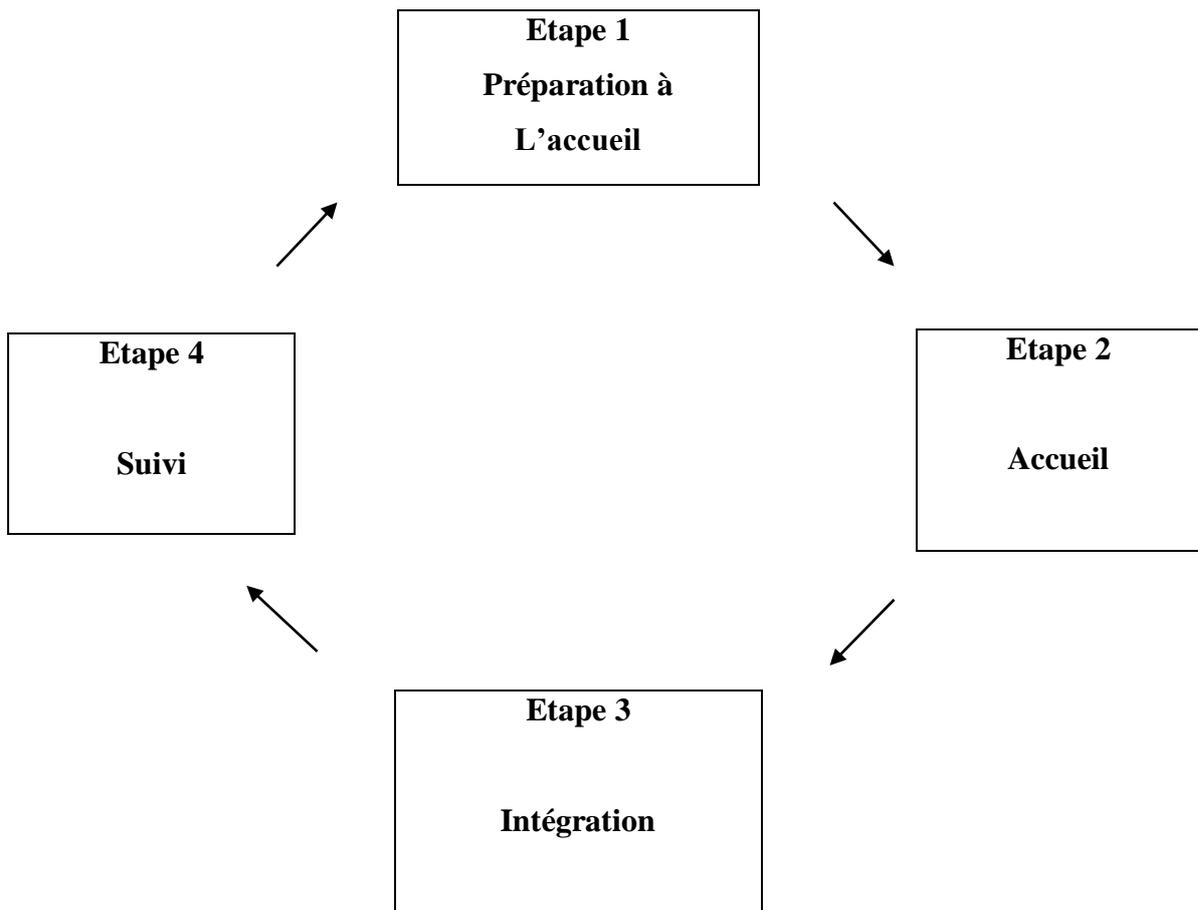
La mise en place d'une stratégie d'accueil et d'intégration a généralement un impact important sur la durée d'emploi, l'engagement de l'employé au sein de l'entreprise, ainsi que sur sa mobilisation et son adhésion à la mission. Il importe donc de transmettre aux nouveaux employés un maximum de renseignements sur la culture, les valeurs, la philosophie et les attentes de l'organisation au moment de l'embauche. Plus l'accueil d'un employé est structuré et efficace, plus ce dernier atteindra un niveau de performance satisfaisant.

2.5.1 Objectifs de l'accueil et de l'intégration :

- Faciliter et favoriser l'intégration sociale et professionnelle de l'employé dans son nouveau milieu de travail.⁴⁸
- Démontrer au nouvel employé la volonté de l'entreprise de l'aider dans son adaptation.
- Permettre à l'employé d'obtenir des réponses à ses interrogations et d'avoir accès à l'information pertinente.
- Soutenir l'employé afin qu'il devienne autonome le plus rapidement possible.
- Vérifier si l'employé comprend bien les attentes relatives à ses tâches, rôles et responsabilités.
- S'assurer que l'employé connaisse les normes et les politiques de l'entreprise.
- Familiariser l'employé avec la culture et les valeurs de l'organisation.
- Faire connaître l'entreprise et contribuer au développement de son image.

⁴⁸ GAGNON Sylvie « Guide de gestion des ressources humaines », édition Techno-Compétence, Québec, 2003, p56.

2.5.2 L'étape de l'accueil et l'intégration :



Source : Etablir par nous même.

2.5.2.1 Préparation à l'accueil :

La préparation à l'accueil consiste à organiser l'environnement de travail du nouvel employé.

Cette étape, préalable à l'accueil, est importante car l'employé constate qu'il 'tait attendu et que son arrivée à été planifiée. Il doit disposer dès son premier jour de travail de tous les documents et outils dont il aura besoin pour effectuer sa tâche.

Puisque le secteur des TI nécessite une main-d'œuvre spécialisée, une formation technique soutenue est souvent nécessaire afin de parfaire les connaissances et les compétences du nouvel employé. Tout doit être mis en œuvre pour permettre une intégration harmonieuse.

Le fait de jumeler l'arrivant à un parrain (un employé déjà en place) permet de faciliter la transition dans le contexte spécifique du travail. Le choix du parrain doit être déterminé à l'avance. Il s'agira d'un employé expérimenté, qui sera en mesure de répondre à toutes les

questions que pourrait se poser le nouvel employé. Idéalement, on choisira une autre personne que le superviseur pour éviter les liens hiérarchiques. Le système de parrainage permet la création d'un lien de confiance entre l'employé et le parrain, augmente l'efficacité et la qualité de l'apprentissage ? Et diminue l'anxiété du nouvel employé. Le superviseur immédiat doit préparer le contenu de l'étape d'intégration avec la personne désignée comme parrain. Ensemble, ils détermineront les renseignements essentiels à transmettre au nouvel arrivant en répondant aux trois questions suivantes :

- 1- Que devrait contenir l'intégration à l'emploi ?
- 2- Quels sont les objectifs poursuivis ?
- 3- Que doit connaître le nouvel employé concernant ses tâches ?

Il est recommandé de permettre au nouvel arrivant de collaborer à un projet de travail concret auquel le parrain participe.⁴⁹

2.5.2.2 Accueil

Premier contact du nouvel employé avec son environnement de travail physique et humain est très important, car il conditionne son rapport avec l'entreprise.

L'employé doit se sentir encadré et pris en considération. Il rencontrera d'abord son supérieur immédiat. Ce dernier lui dressera le profil de l'entreprise. Il transmettra les renseignements sur l'historique, les valeurs, la clientèle, les services offerts, les membres du personnel et les comportements souhaités. Puis, il précisera le rôle du nouvel arrivant. Vous trouverez ci-dessous les points importants à traiter lors de cette rencontre.

2.5.2.3 Intégration

L'intégration est la phase d'appropriation des nouvelles fonctions par l'employé. Au cours de cette phase, l'employé acquiert les connaissances, les habiletés, les aptitudes et les valeurs requises pour s'adapter à son nouveau milieu. C'est le parrain qui accompagne l'employé au cours de cette étape. Le nouvel arrivant peut ainsi s'intégrer dans l'équipe et connaître ce qui est attendu de lui. L'intégration peut être enrichie par une formation directement liée aux tâches à effectuer.

2.5.2.4 Suivi

Le dernier volet consiste à s'assurer que l'employé est satisfait de son accueil et de son intégration. A la suite de la période d'intégration dans les nouvelles fonctions, une rencontre

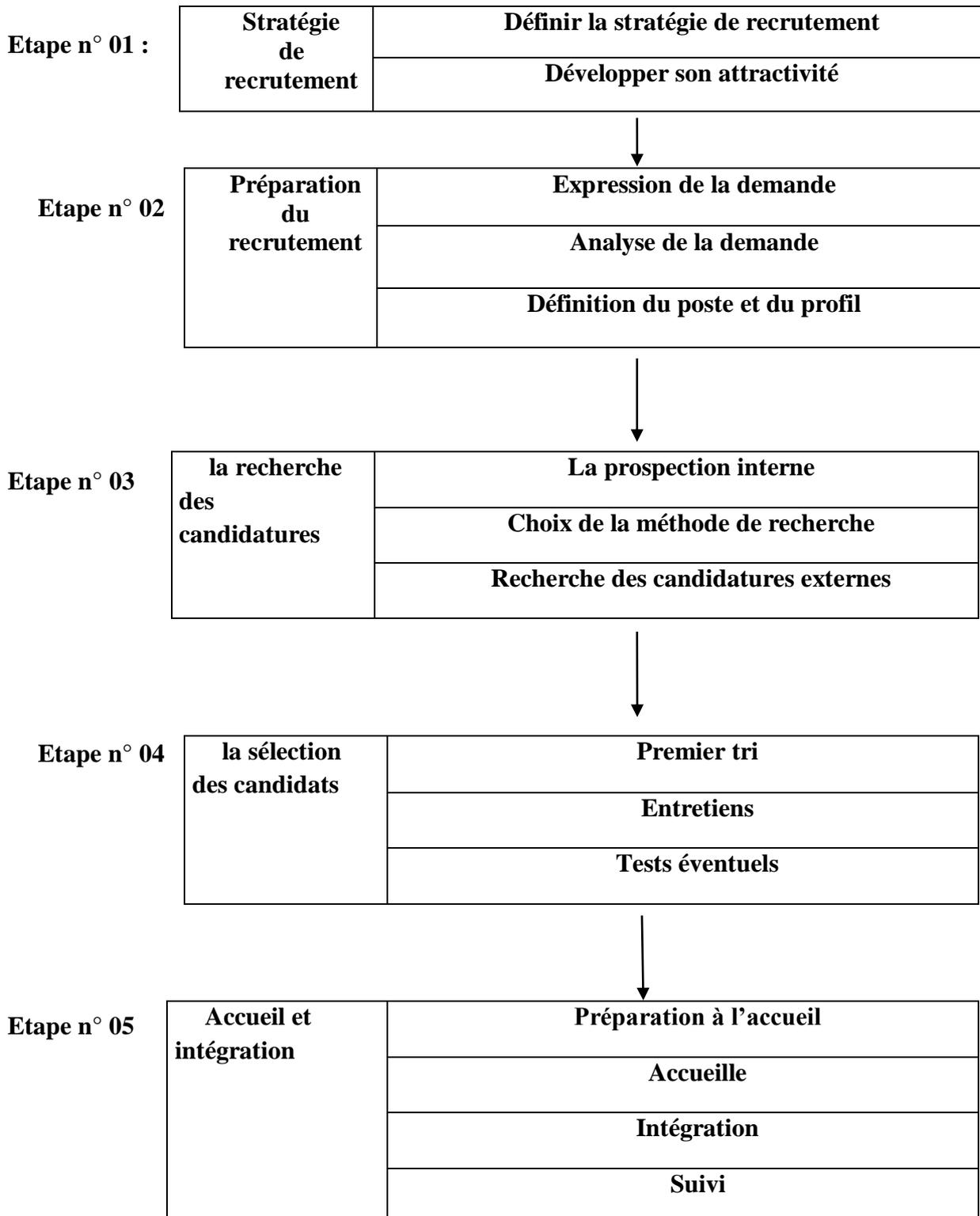
⁴⁹ Gagnon Sylvie « Guide de gestion des ressources humaines », Ibid.

de mise au point doit être prévue avec le responsable du secteur afin de répondre aux questions et de soutenir l'employé. Il est intéressant à cette étape de questionner l'employé sur sa satisfaction face à son intégration, sur son bien-être au travail et sur perceptions actuelles.⁵⁰

⁵⁰ Gagnon Sylvie « Guide de gestion des ressources humaines », Op Tic, p50

2.6 Schéma de processus de recrutement (PERETTI)

Peretti (2011) propose une approche du processus de recrutement en 5 principales étapes. Celles-ci comportent elles-mêmes des sous-étapes. L'approche de Peretti peut être exposée comme ceci :



Sources : Schéma de processus de recrutement selon Jean Marie PERET

Pour conclure Le recrutement des RH est un processus assez complexe qui nécessite plusieurs étapes successives, des techniques de communication et de sélection des candidat sa fin d'affiner le choix d'offrir à l'entreprise les plus opérationnels et les mieux intégré, autrement dit, les plus adaptés et les plus adéquate aux postes à combler.

L'adéquation complète un aspect technique (savoir-faire, capacité physique et intellectuels) est un aspect psychosocial, souvent fluctuant et variable (savoir être et besoin).

Conclusion

Le recrutement est au cœur des évolutions du marché du travail et représente un enjeu Stratégique pour les entreprises puisqu'il réalise un accroissement de l'effectif et renouvelle les compétences.

la réalisation d'un recrutement de qualité nécessite une adéquation existante entre la personne recrutée et le poste à pourvoir ; mais cela n'est pas le fruit du hasard car le recrutement recouvre un ensemble d'opérations qui s'articulent autour de 5 phases principales : allant de la l'identification de besoin en personnel puis la définition et l'analyse du besoin à la recherche des candidats en passant par la sélection des candidats , et enfin à la concrétisation de l'accueil et de l'intégration ; c'est au terme de ces 5 phases que l'on pourra évaluer la réussite d'un recrutement.

Le processus de recrutement constitue donc l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise de compétences nouvelles dont elle a besoin.

Chapitre III

Dans les deux chapitres précédents nous avons présenté le dispositif ANEM et le processus de recrutement. Celui-ci fera l'objet d'un cas pratique au niveau de l'entreprise ALCOVEL

Dans ce chapitre nous allons présenter dans la première section l'organisme de l'accueil ainsi que son historique et ses différentes activités afin d'avoir un aperçu sur l'entreprise, ainsi que dans la deuxième section va nous permettre de réaliser une étude processus de recrutement dans le cadre de l'ANEM auprès des salariés pour recueillir l'impression de ses derniers, nous allons commencer par la présentation de la méthodologie de recherche et puis l'analyse des résultats à partir des données collectés par un questionnaire et un entretien.

Section 01 : la présentation de l'organisme d'accueil

Avant d'entamer l'analyse et l'interprétation des données de l'enquête sur le terrain sous le thème « la représentation du travail aidé chez les salariés insérés dans le cadre de l'ANEM », on va d'abord, à travers ce chapitre, présenter les deux organismes d'accueil ALCOVEL, et une présentation de notre échantillon.

1. Présentation de l'organisme d'accueil ALCOVEL:

1.1 Présentation de l'entreprise mère (SONITEX).

La **SONITEX** a été créée par l'ordonnance n° 66-128 du 21/07/1966, fait partie des premières à mettre en application le système de gestion socialisation en 1977. Pour ce faire, la société nationale des industries textiles a mis en place un réseau dense d'unités de production de commercialisation.

La société a pris une dimension telle qu'elle ne peut plus gérer par sa seule direction ; c'est alors que les pouvoirs publics ont entamé des réformes au sein de l'entreprise mère en 1983 ces réformes ont donné plusieurs entreprises qui sont :

- INDITEX.
- ECOTEX.
- SOITEX.
- DISTRITEX.
- COTITEX.

Au terme de la deuxième réforme économique du 07/1986, la **CONITEX** donne naissance à quatre entreprises qui sont :

- COTITEX Batna.
- COTITEX de Sebdou.
- COTITEX de Draa Ben Khedda.
- CONTITEX de Laghouat.

2- Présentation de l'organisme d'accueil (AL.CO.VEL) :

Le complexe velours d'Akbou est inscrit comme projet au deuxième plan quadriennal signé le 30/09/1977 entre la SONITEX et l'association SYBERTRA le peigné de Belgique.

L'individualisation du projet est intervenue le 15/05/1978 et la mise en vigueur du projet le 15/09/1978 et les travaux de réalisation sont débutés le 11/1978, par contre la réception définitive est le 07/11/1984 et la date de la mise en complexe au régime de croisière dont la période est établie jusqu'à 1985.

A partir du 28/01/1988 le complexe velours d'Akbou unité de Laghouat est transformé en S.P.A Dénommée « Algérienne des cotonnades et velours », AL.CO.VEL par abréviation.

3. Données générales :

Le complexe est situé à environ 7KM du chef-lieu de la daïra d'Akbou et à 70km du chef-lieu de la wilaya de Bejaia à superficie est de 158 400 m² couverte. L'effectif total de ses employés est estimé à 898 salariés en 2015. a sa création en 1977 Le complexe était l'unique en son genre dans le tiers monde, et le quatrième dans le monde.

Actuellement le complexe est composé d'un pavillon administratif, trois magasins de produits chimiques, pièces de rechanges, marchandise et trois ateliers de filature, tissage, finissage et un bloc services généraux et un centre de formation et d'orientation. Sa capacité de production est de 05 millions de mètres linéaires de velours par année.

4. Statut juridique et organigramme de l'entreprise :

AL.CO.VEL est une société par action (SPA) à caractère industriel et commercial : sur le plan commercial ; une fois les matières première transformées en produits finis, l'entreprise procède à leur commercialisation après avoir déterminé leur prix. Sur le plan industriel ; Elle achète des matières premières et fourniture qu'elle transforme en produits finis.

Outre la transformation et la commercialisation, l'entreprise réalise aussi des prestations de services ou elle reçoit des matières premières comme le tissu pour le traitement (teinture) et le coton et l'acrylique pour sa transformation en file.

L'entreprise ALCOVEL se compose de plusieurs directions et départements :

➤ Direction administrative et finance :

1-sous-direction de ressource humaine.

- Service personnel.
- Service social.
- Service des moyens généraux.

2- sous-direction finance et comptabilité.

➤ Direction commercial et approvisionnement :

1-sous-direction des approvisionnements.

- Service de gestion des stocks.
- Service d'achat.

2-sous-direction commerciale.

- Service commerciale.

➤ **Direction production et maintenance :**

1-sous-direction technique.

- Service contrôle de qualité.
- Service de programmation.

2-sous-direction recherche et développement.

Le complexe ALCOVEL emploi un effectif global de **310 salariés** dont **107 salariés non permanents** (pré-emploi- CDD) à la fin de l'année 2014 (31/12/2014).

Section 02 : la présentation de la méthodologie de l'enquête

Cette partie présentera les étapes que nous avons empruntées pour la réalisation de notre étude, en présentant les méthodes de recherches adoptées, les techniques de collecte de données ainsi que les méthodes d'analyse des résultats.

2.1 La présentation de l'étude

Rappelons que notre travail se base sur la problématique du recrutement et son efficacité dans cadre de l'ANEM, l'objectif est de déterminer les étapes de processus de recrutement des entreprise effectué par l'ANEM ainsi la compréhension de son fonctionnement. Pour atteindre cet objectif nous avons opté pour une méthode de recherche mixte, à savoir une étude quantitative qui va s'occuper de la collecte de données quantifiables, basée sur des techniques mathématiques et statistiques et qui s'appuient sur le questionnaire comme outil de collecte de données, et une étude qualitative qui vise la compréhension en profondeur d'une démarche et qui se base sur les entretiens comme outil de collecte de données, les informations recueillies seront ensuite analysées de manière interprétative.

Notre recherche s'est déroulée auprès du service recrutement et formation d'ALCOVEL sous forme d'un stage d'une durée d'un mois qui a débuté le mois d'avril et s'est achevé au mois de mai. L'objectif était de comprendre l'efficacité des recrutement par l'ANEM sur le processus de recrutement, nous nous sommes appuyés sur un entretien avec le responsable de service recrutement et formation pour mieux définir le processus de recrutement a travers l'ANEM au sein de ALCOVEL, et d'un autre coté, nous avons élaboré un questionnaire que nous avons jugé nécessaire pour approcher les perceptions des salariés à l'égard des services offerts par l'entreprise et par l'agence national d'emploi.

2.1.1 Le choix et la taille de l'échantillon

Pour la constitution de notre échantillon, nous nous sommes centrés sur les salariés recrutés par l'ANEM au sein d'ALCOVEL Nous avons choisi un échantillon de 25 employés, mais on

a pu obtenir des réponses seulement que par 15 employés, en vue de contrainte de temps et de moyen, on s'est résolu à interroger un échantillon de cette taille-là.

2.1.2 La structure de questionnaire

Le questionnaire constitue l'un des éléments essentiels de notre enquête. Notre questionnaire a été rédigé de manière à pouvoir recueillir les informations qui peuvent répondre aux objectifs de l'enquête.

Dans ce cadre, le questionnaire est constitué de 2 axes qui contiennent 18 questions à savoir :

- 1er axe : informations personnels sur les salariés, cet axe contient 8 questions fermées pour mieux connaître les salariés.
- 2ème axe : le recrutement par l'ANEM, cet axe contient 10 questions fermées et ouvertes dans le but de connaître la perception des salariés envers le dispositif ANEM et son efficacité au sein d'ALCOVEL.

2.1.3 Administration du questionnaire :

Le mode d'administration était le face à face, nous avons préférés d'être présent lors des réponses aux questionnaires et la collecte, pour la rapidité de l'obtention des réponses et leurs fiabilités. La distribution de questionnaire a duré 15 jours.

Cette enquête nous permet de collecter les informations qui nous permettront de passer à l'étape suivante consistant l'analyse à fin d'obtenir des résultats dont l'interprétation permettra de connaître la perception de dispositif ANEM par les salariés d'ALCOVEL.

2.1.4 La structure du guide d'entretien et le déroulement de l'entretien

Le guide d'entretien que nous avons mis en place a été destiné au responsable de service de recrutement, car nous avons jugé que c'est la personne la mieux placée au sein de l'entreprise pour nous communiquer toutes les informations nécessaires afin qu'on puisse réaliser notre travail, nous précisons que cet entretien s'est effectuée en trois rendez vous, en moyenne 30 minutes par rendez vous, durant lesquels nous avons eu des réponses à nos questions.

Cet entretien vise des informations détaillées sur notre thématique, l'objectif est d'avoir plus d'éclaircissement concernant la démarche mise en œuvre en matière du processus de recrutement au sein d'ALCOVEL pour assurer un effectif permanant et mis a jour, ainsi que ses outils et techniques mises en place pour l'atteindre.

Afin d'arriver à nos fins, nous avons structuré notre guide d'entretien en deux axes, qui contiennent des questions ouvertes, afin de laisser le champ libre pour le responsable de recrutement de répondre d'une manière à nous procurer un maximum de détails. Les axes du guide d'entretien se présentent comme suit :

- **Axe 01 : Le processus de recrutement de l'entreprise ALCOVEL**

Cet axe contient seize (16) questions concernant le processus de recrutement, et son déroulement au sein de l'entreprise ALCOVEL.

- **Axe 02 : La perception du dispositif ANEM**

Cet axe regroupe six (6) questions qui vont nous permettre d'avoir la perception du responsable sur le dispositif ANEM.

2.1.5 Traitement, analyse et interprétation des résultats obtenus par question

Pour le traitement des données issues de notre enquête, nous avons eu recours à l'utilisation de logiciel SPSS, concernant le traitement et l'interprétation des résultats, nous avons utilisé le tri à plat, cette étape consiste à analyser le questionnaire question par question ce qui va nous donner la répartition des réponses de chaque variable.

2.1.6 La méthode d'analyse des résultats issus de l'entretien

Afin d'analyser les données récoltés de notre étude qualitative à travers l'entretien nous allons essayer de procéder par une comparaison de ce que nous avons avancé dans le cadre théorique avec les réponses obtenues de la part de responsable de recrutement. Les réponses vont être étudiées une par une en essayant de faire un effort d'analyse et d'interprétation, nous allons conclure cette analyse avec une synthèse des résultats.

2.2 L'interprétation et l'analyse des résultats par le questionnaire

Axe (1) : Les informations personnelles

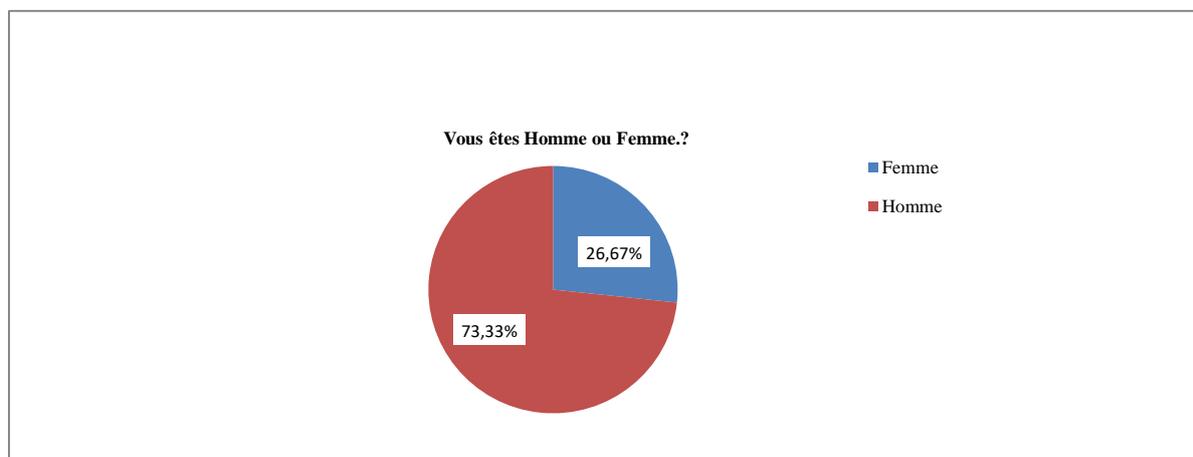
Tableau 11 : la répartition des salariés par sexe

Vous êtes ? Homme ou Femme.

Sexe	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Homme	11	26.66	26.66	26.33
Femme	4	73.33	73.33	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Source : établi par nous-mêmes

Grphe 01 : le sexe des employés recruté par l'ANEM dans l'entreprise ALCOVEL



Source : établi par nous-mêmes

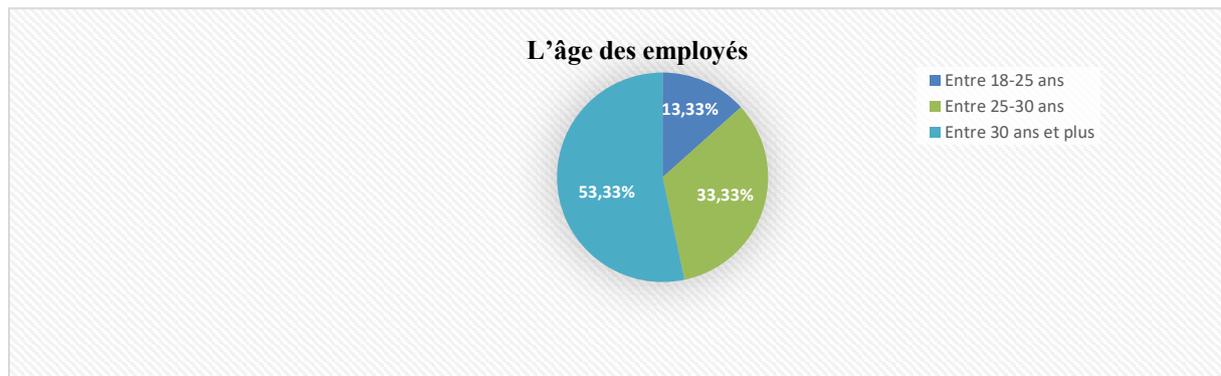
Commentaire :

A travers les résultats relatifs à la répartition des salariés selon le sexe, nous avons constaté que le sexe féminin est classé à la première place par 73.33 % après vient le sexe masculin avec 26.67% pour cela on constate que l'entreprise ALCOVEL favorise le recrutement des hommes vu que son secteur d'activité industriel qui nécessite une main d'œuvre avec des compétences techniques

Tableau 12 : L'âge de l'employé**Quel âge avez-vous ?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Entre 18 et 25 ans	2	13.33	13.33	13.33
Entre 25 et 30 ans	5	33.33	33.33	46.66
Entre 30 ans et 35 ans	8	53.33	53.33	100.0
total	15	100.0	100.0	

Source : établit par nous-mêmes

Graphe 02 : L'âge de l'entreprise

Source : établit par nous-mêmes

Commentaire :

La répartition des jeunes interrogés selon la catégorie d'âge, montre qu'ils appartiennent majoritairement à la tranche d'âge [30 ans-35], soit un taux de 53.33%, du total des jeunes enquêtés. Alors que seul 13.33%, appartiennent à la tranche d'âge [18 ans-25 ans] et 33.33% à la tranche d'âge [25 ans- 30 ans].

La dominance de la tranche d'âge [30 ans- 35 ans], peut être expliquée par le fait qu'à cette période d'âge, les jeunes qui ont poursuivi leur étude ou une formation professionnelle ou un

stage d'apprentissage, obtiennent leurs diplômes et rentrent dans le processus de la recherche d'un emploi.

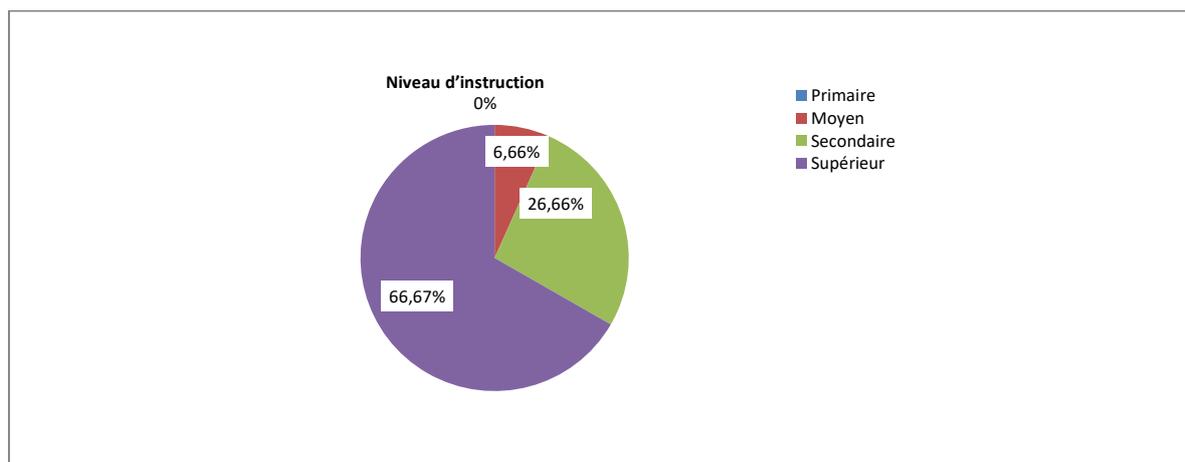
Tableau 13 : le niveau d'instruction de l'employé

Niveau d'instruction

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Primaire	0	0	0	0
Moyen	1	6.66	6.66	6.66
Secondaire	10	66.67	66.67	73.33
Supérieur	4	26.66	26.66	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Source : établi par nous-mêmes

Graphe 03 : niveau d'instruction



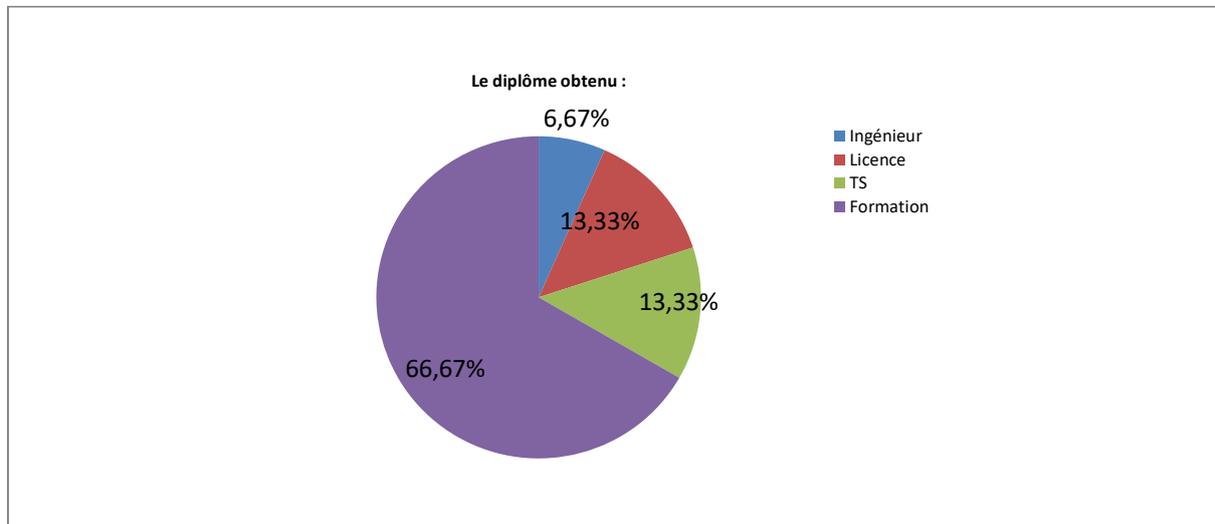
Source : établi par nous-mêmes

Commentaire :

La répartition des jeunes enquêtés par niveau d'instruction montre une dominance de ceux qui ont effectués des études secondaire, soit un taux de 66,67% dont la majorité n'ont pas de qualification professionnelle exigée lors des recrutements, ce qui les motive plus à s'insérer dans le cadre de l'ANEM, puisque ce dernier leur offre la possibilité d'acquérir cette fameuse expérience.

Tableau 14 : Le diplôme des employés**Le diplôme obtenu :**

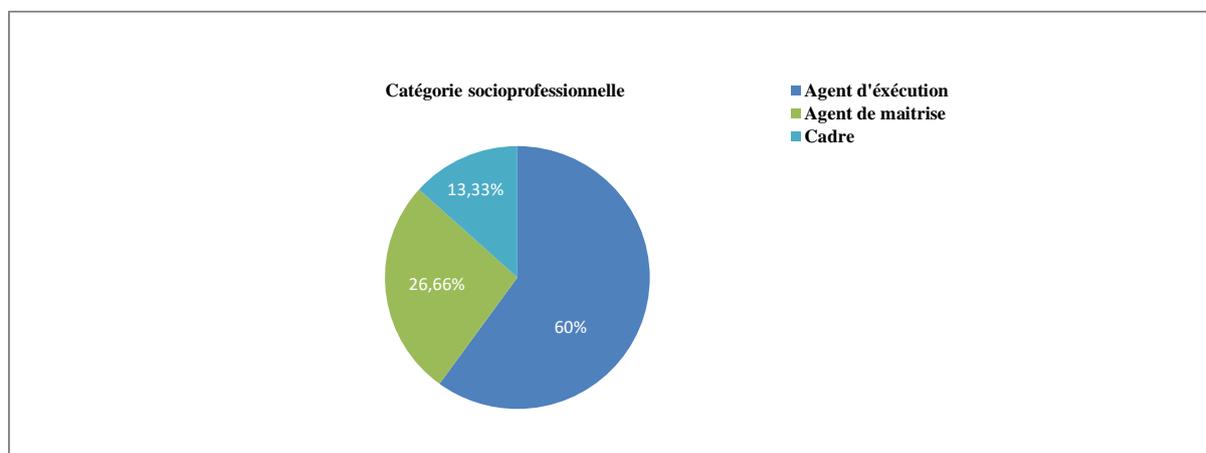
	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ingénieur	1	6.67	6.67	6.67
Licence	2	13.33	13.33	20
TS	2	13.33	13.33	33.33
Formation	10	66.67	66.67	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Source: établit par nous-mêmes**Graphe 04 : le diplôme des employés****Source:** établit par nous-mêmes**Commentaire :**

A travers les résultats du tableau ci-dessus, 66.67% des employés ont des diplômes de formation professionnelle ce que explique que l'entreprise ALCOVEL préfère des candidats qui ont suivie des formations professionnelles parce que ils sont beaucoup plus professionnelle que académique.

Tableau 15 : Catégorie socioprofessionnelle**Catégorie socioprofessionnelle**

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Agent d'exécution	9	60	60	60
Agent de maîtrise	4	26.66	26.66	86.66
Cadre	2	13.33	13.33	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Graphe 05 : Catégorie socioprofessionnelle

Source: établi par nous-mêmes

Commentaire :

Selon le tableau ci-dessus, on voit la répartition des employés de notre échantillon selon la Catégorie socioprofessionnelle dans l'entreprise. On voit que notre échantillon est varié selon les différents postes occupés. À cet effet, on trouve 13,33% des employés qui occupent des postes de cadre supérieur, tels que les postes dans le service ressources humaines et des finances qui n'exigent pas un effectif énorme. Ensuite, 26,66% des employés occupent des postes d'agent de maîtrise. Enfin, 60% occupent des postes d'exécution, comme les mécaniciens, les électriciens qu'on trouve dans les différents ateliers de l'entreprise « tissage, filature, finissage... »

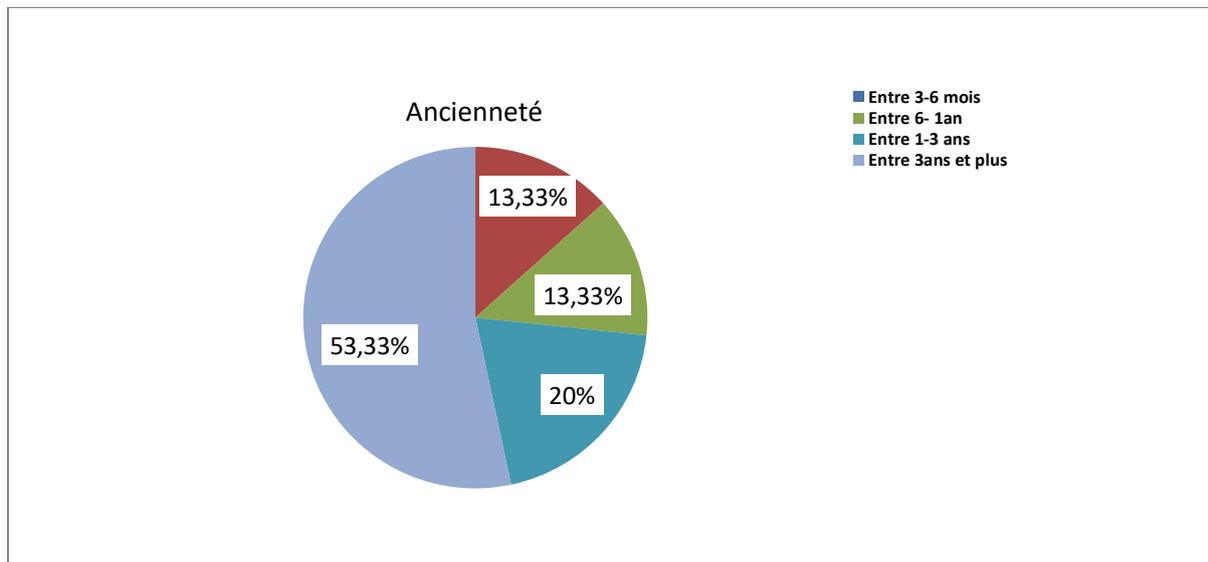
La grandeur d'ALCOVEL nécessite le dénombrement des structures, ainsi que les ateliers, et ca explique la répartition des catégories systématiquement selon les besoins exigés par le cycle d'exploitation.

Tableau 16 : Ancienneté des employés

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Entre 3-6 mois	2	13.33	13.33	13.33
Entre 6mois-1 an	2	13.33	13.33	26.66
Entre 1-2ans	3	20	20	46.66
Entre 2-3 ans	8	53.33	53.33	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Source : établit par nous-mêmes

Graphe 06 : Ancienneté des employés



Source : établit par nous-mêmes

Commentaire :

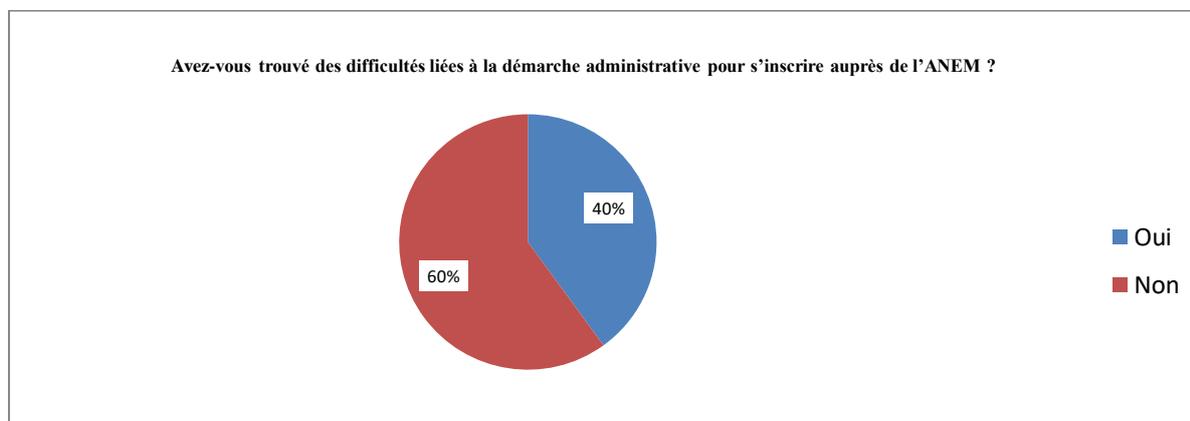
D'après les résultats nous constatons que 53.33% des employés qui ont 3 ans d'enceinté ce qui traduit que l'entreprise garde leurs effectifs recruter par l'ANEM.

Axe (2) : le recrutement par l'ANEM**Tableau 17 : les difficultés liées aux démarches administratives rencontrées par les candidats l'or de l'inscription auprès de l'ANEM**

Avez-vous trouvé des difficultés liées à la démarche administrative pour s'inscrire auprès de l'ANEM ?

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	6	40	40	40
Non	9	60	60	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Source : établi par nous-mêmes

Graphe 07 : les difficultés liées au démarches administratif rencontrées par les candidats l'or de l'inscription auprès de l'ANEM

Source : établi par nous-mêmes

Commentaire :

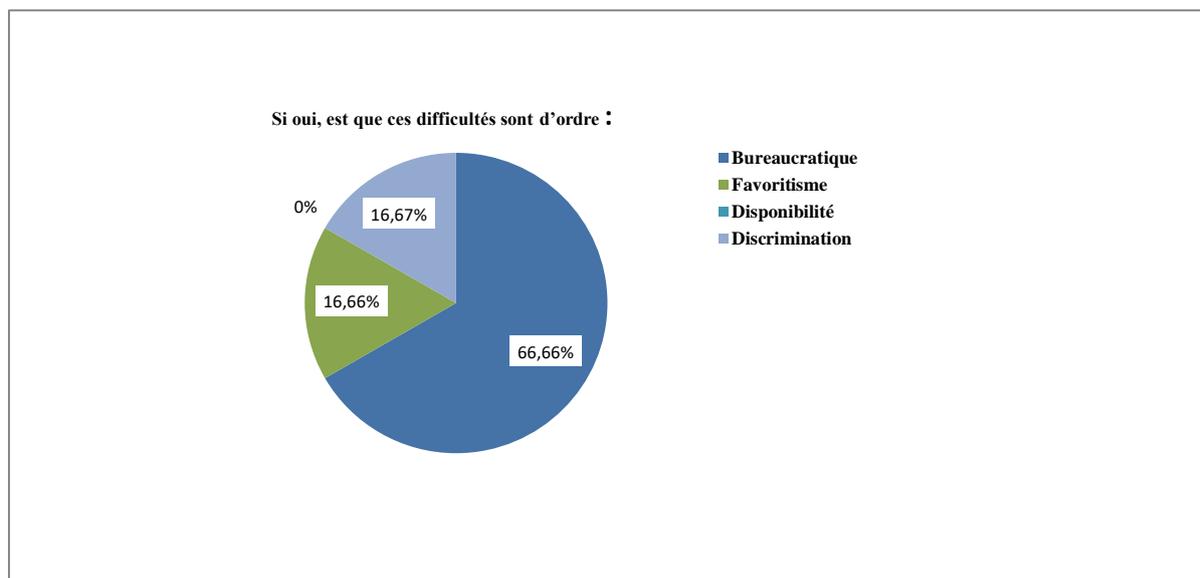
Les données de ce tableau montrent que parmi les 15 enquêtés ont rencontrés des problèmes durant la période d'insertion avec un pourcentage de (40%), alors que le pourcentage de ceux qui n'ont pas rencontré ce genre de problèmes est de (60%) soit l'effectif de 09 personnes. Le tableau ci-dessous expose le genre de problèmes liée a la démarche administrative lors de l'inscription auprès de l'ANEM.

Tableau 18 : Les critères de difficulté de démarche administrative dans le cadre de l'inscription des candidats a travers l'ANEM

Si oui, est que ces difficultés sont d'ordre :

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Bureaucratique	4	66.66	66.66	66.66
Favoritisme	1	16.67	16.67	83.33
Disponible	0	0	0	83.33
Discrimination	1	16.67	16.67	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Graphe 08 : Les critères de difficulté de démarche administrative dans le cadre de l'inscription des candidats a travers l'ANEM



Source : établi par nous-mêmes

Commentaire :

Les données de tableau ci-dessus nous montrent que les difficultés rencontrés durant la période d'inscription se répartissent comme suit :

(66.66%) soit l'effectif de **4** évoquent la bureaucratie de la part des agent de l'ANEM, **(16.67%)** soit l'effectif de **2** personnes ont rencontré des problèmes dans le favoritisme et la

discrimination, enfin le critère disponibilité des agents de l'ANEM ne représente aucun pourcentage.

A partir de ces résultats nous avons constaté que la majorité des interrogés contestent sur les problèmes bureaucratique ce qui a été confirmé par quelques personnes interrogées que « *c'est l'Algérie il y a que de la bureaucratie dans tous les secteurs* ».

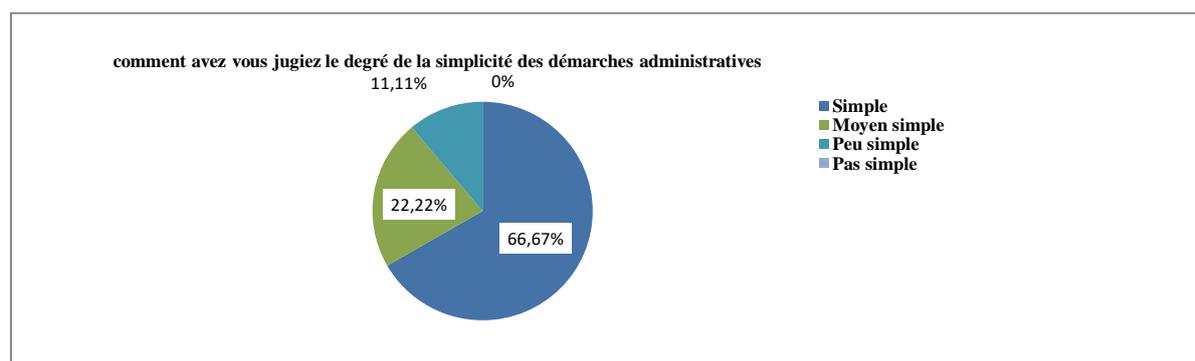
Tableau 19 : le degré de la simplicité des démarches administratives l'or de la phase de l'inscription

Comment avez vous jugiez le degré de la simplicité des démarches administratives l'or de la phase de l'inscription ?

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Simple	6	66.67	66.67	66.67
Moyen simple	2	22.22	22.22	88.89
Peu simple	1	11.11	11.11	100.0
Pas simple	0	0	0	100.0
Total	9	100.0	100.0	

Source : Établit par nous-mêmes

Graphe 09 : le degré de la simplicité des démarches administratives l'or de la phase de l'inscription



Établit par nous-mêmes

Commentaire :

Les données du tableau ci-dessus montre que les majorités des personnes interrogés jugent que les démarches administrative dans la phase de l'inscription auprès de l'ANEM est

simple par une proportion de 66.67%, ensuite 22.22% jugent que ces démarches est moyennement simple.

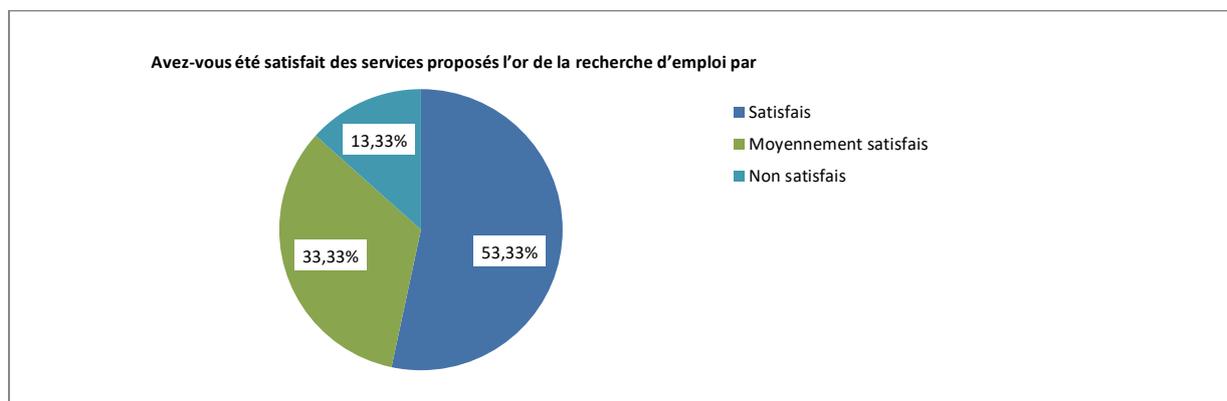
Tableau 20 : la satisfaction des candidats sur les services proposé par l'ANEM l'or de la recherche d'emploi.

Avez-vous été satisfait des services proposés l'or de la recherche d'emploi par l'ANEM ?

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Satisfais	8	53.33	53.33	53.33
Moyennement satisfais	5	33.33	33.33	86.66
Non satisfais	2	13.33	13.33	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Source : Établit par nous-mêmes

Graphe 10 : la satisfaction des candidats sur les services proposé par l'ANEM l'or de la recherche d'emploi.



Établit par nous-mêmes

Commentaire

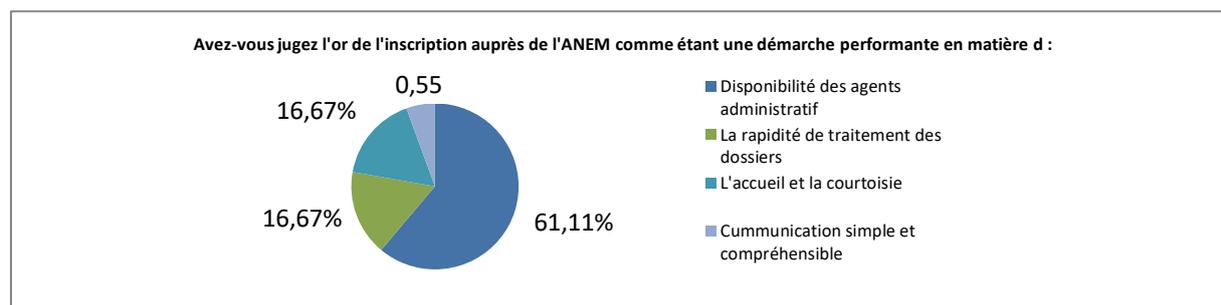
D'après le tableau ci-dessus on constate que la majorité des enquêtés sont satisfaits, et représente une fréquence de 53.33%, ensuite pour ceux qui sont moyennement satisfais représente un pourcentage de 33.33%, enfin pour les non satisfais ne dépasse pas les 13.33%. Donc la plus part des enquêtés sont satisfaits des services proposé l'or de la recherche d'emploi par l'ANEM. et d'après les personnes qui sont satisfaits ils ont dit : « *c'est un dispositif qui fait pour aidé les gens a la recherche d'emploi* ».

Tableau 21 : les facteurs de performance de la démarche de l'inscription auprès de l'ANEM

Avez-vous jugez l'or de l'inscription auprès de l'ANEM comme étant une démarche performante en matière de :

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Disponibilité des agents administratifs de l'ANEM.	11	61.11	61.11	61.11
La rapidité de traitement des dossiers.	3	16.67	16.67	77.78
L'accueil et la courtoisie.	3	16.67	16.67	95.45
Communication simple et compressible.	1	5.55	5.56	100.0
Total	18	100.0	100.0	

Source : établi par nous-mêmes

Graph 11 : les facteurs de performance de la démarche de l'inscription auprès de l'ANEM

Source : Etablit par nous-mêmes

Commentaire :

Sur cette question nous pouvons déduire que la majorité des interrogés ont choisi les facteurs liée à la disponibilité des agents administratifs de l'ANEM avec un pourcentage de 61.11% et d'autres avec 16.67% ont choisi les facteurs liée à la rapidité des traitements des

dossiers et l'accueil et la courtoisie, et concernant la communication simple et compréhensible présente un taux faible de 0.55%. Donc on peut dire que l'ANEM essaye toujours de satisfaire les candidats par une disponibilité de leur présence pour les fournir une bonne qualité du service de la recherche d'emploi.

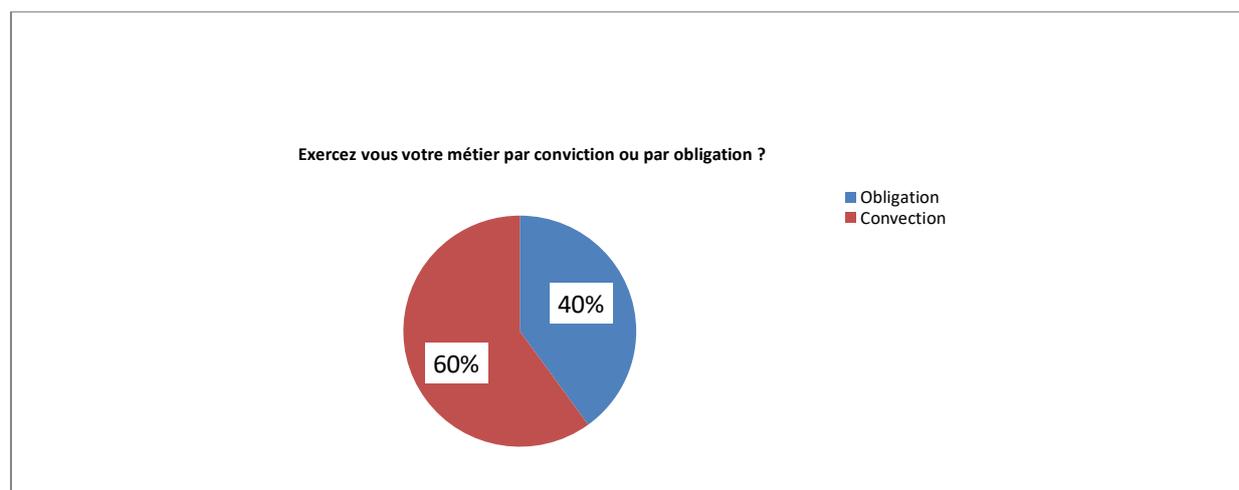
Tableau 22 : L'exercice du métier par convection ou par obligation.

Exercez vous votre métier par conviction ou par obligation ?

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Obligation	6	40	40	40
Conviction	9	60	60	100.00
Totale	15	100.0	100.0	

Source : Établit par nous-mêmes

Graphe 12 : L'exercice du métier par conviction ou par obligation.



Établit par nous-mêmes

Commentaire :

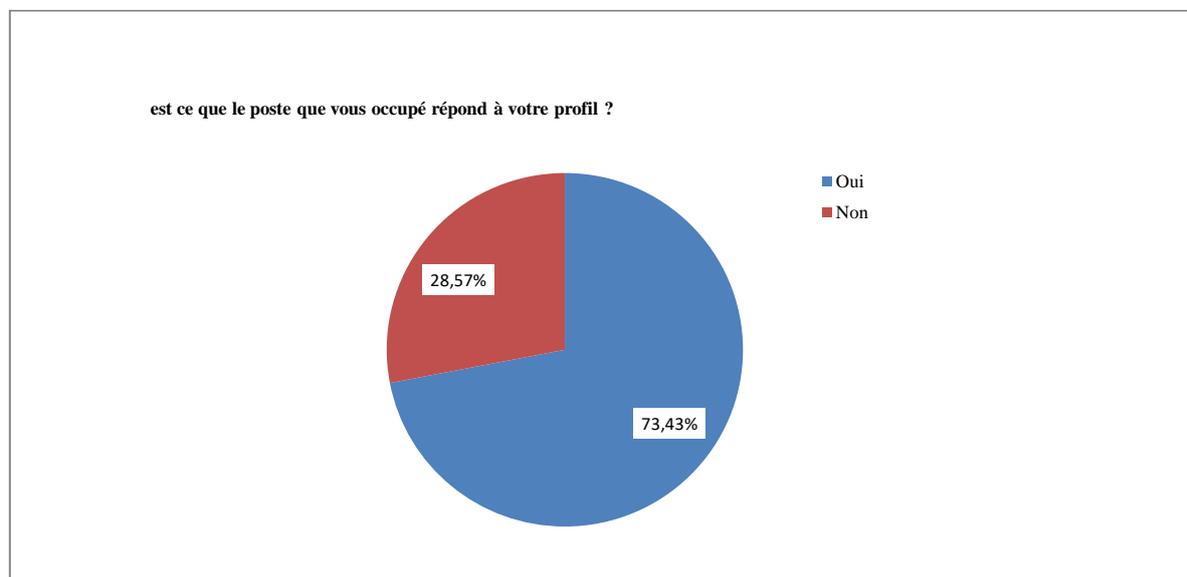
Suite a l'analyse de cette question 60 % des salariés interrogés ont choisis l'exercice de leur métier par conviction, 40 % d'autres ont choisis l'exercice de leur métier par obligation.

A cette effet nous avons déduit que la moitié des employés exerce leur métier a travers leur spécialité. et par rapport aux employés qui exercent leur métier par obligation ont dit que il s'agit juste avoir un poste d'emploi et être rémunérer que d'être en état de chômage.

Tableau 23 : la réponse du poste des travailleurs par rapport a leur exigence du profil**est ce que le poste que vous occupé répond à votre profil ?**

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	10	71.43	71.43	71.43
Non	4	28.57	28.57	100.0
total	14	100.0	100.0	

Source : Établit par nous-mêmes

Graphe 13 : la réponse du poste des travailleurs par rapport à leur profil

Établit par nous-mêmes

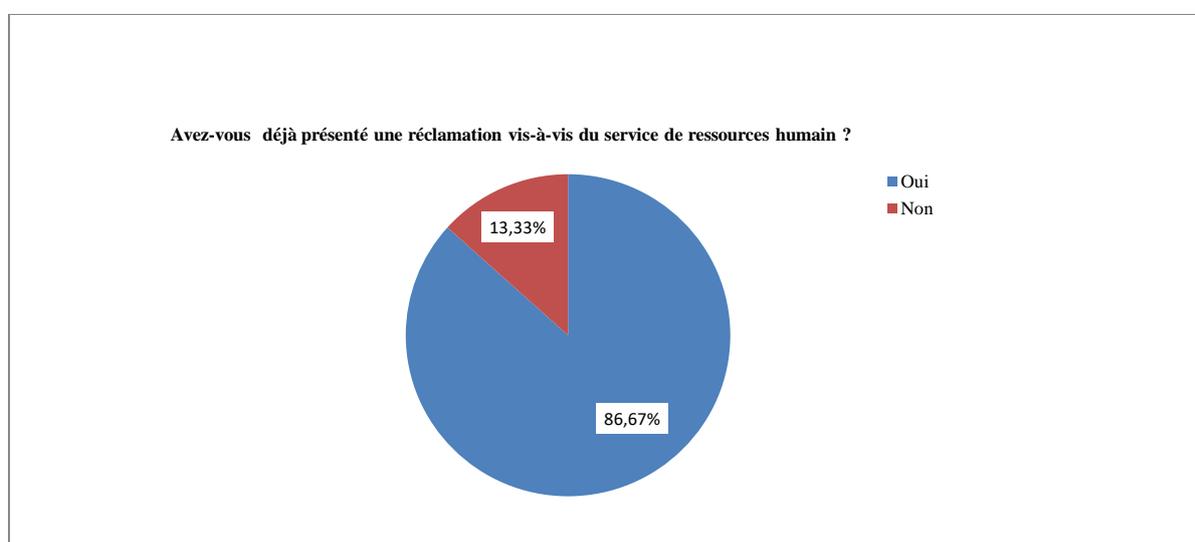
Commentaire :

Les données de ce tableau montrent que la majorité des enquêtés travaillent selon leurs domaines de formation, avec un pourcentage de **(71.43%)** soit l'effectif de **10**, alors que le pourcentage de ceux qui le poste de travail occupé ne s'accorde pas avec leurs formation initiale atteint les **(28.57%)** soit l'effectif de **4**.

L'explication de ces données se retrouvent dans l'entreprises d'accueil ; ALCOVEL est considéré comme une grande entreprise qui offrent plusieurs types d'emploi suite à son activités et son processus de production qui incluent des spécialités diversifiées (techniques, administratifs...etc.).

Tableau 24 : des réclamations vis-à-vis du service de ressources humain**Avez-vous déjà présenté une réclamation vis-à-vis du service de ressources humain ?**

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	13	86.67	86.67	86.67
Non	2	13.33	13.33	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Graphe 14 : des réclamations vis-à-vis du service de ressources humain**Source :** Etablit par nous-mêmes**Commentaire :**

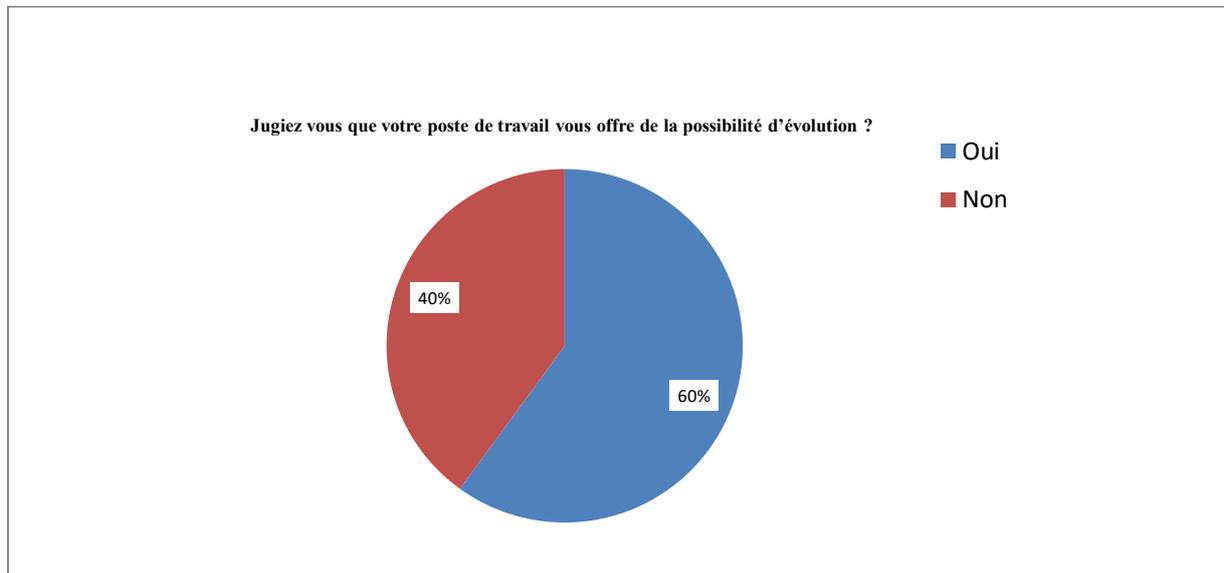
D'après cette question on constate que la majorité des personnes interrogées ont déjà présenté des réclamations vis-à-vis du service des ressources humaines avec un taux de 86,67%, et concernant ceux qui n'ont pas présenté de réclamations, cela représente une faible fréquence de 13,33%. Alors on remarque que la majorité des personnes qui ont présenté des réclamations jugent sur le manque de moyens dans le domaine de travail et cela signifie que l'entreprise ALCOVEL n'arrive pas à les satisfaire en matière de moyens dans leur activité et suite à une période de déficit financier qui les présente comme limités.

Tableau 25 : la possibilité d'évolution dans le poste de travail occupé par le salarié

Jugiez vous que votre poste de travail vous offre de la possibilité d'évolution ?

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	9	60	60	60
Non	5	40	40	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Source : Établit par nous-mêmes

Graphe 15 : la possibilité d'évolution dans le poste de travail occupé par le salarié

Établit par nous-mêmes

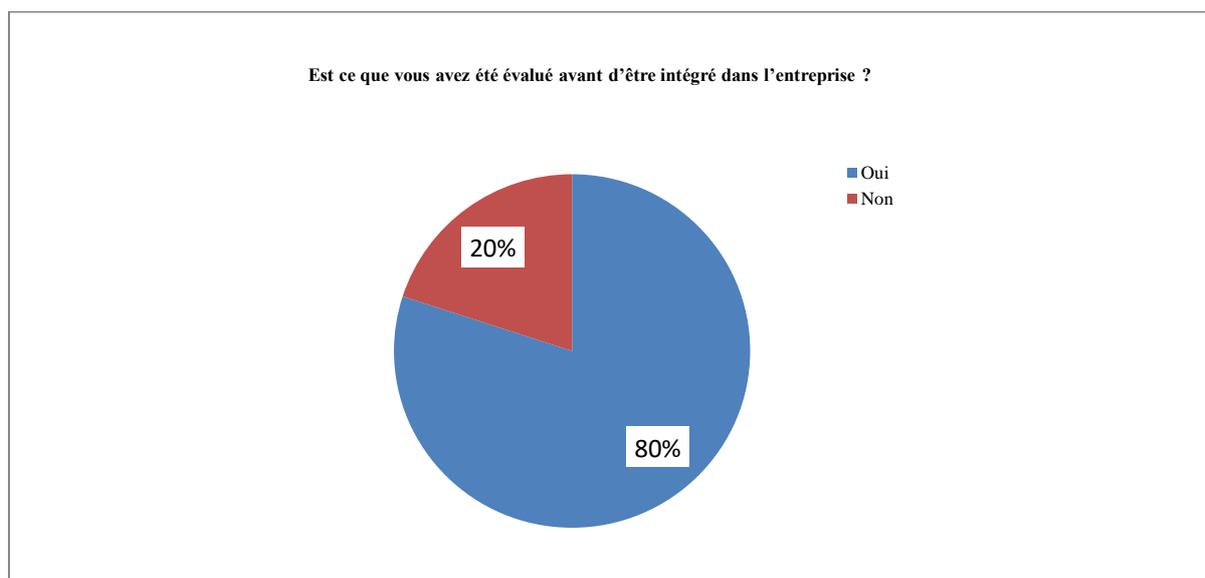
Commentaire :

A partir de cette question on déduit que la majorité des personnes interrogés bénéficient des offre en matière d'évolutions dans leur poste de travail et qui représente un pourcentage de 60%, ensuite par rapport aux autre représente un pourcentage au-dessous de la moitié avec un taux de 40%.

Donc on constate que les employés de ALCOVEL évolue dans leur poste facilement.

Tableau 26 : l'évaluation de la nouvelle recrue avant d'être intégré dans l'entreprise**Est ce que vous avez été évalué avant d'être intégré dans l'entreprise ?**

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	12	80	80	80
Non	3	20	20	100.0
Total	15	100.0	100.0	

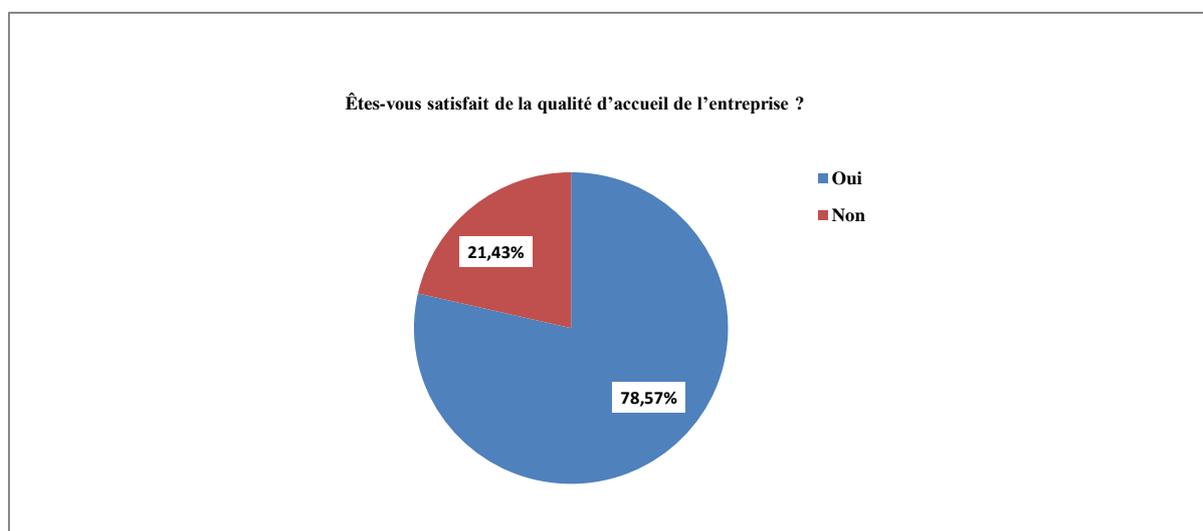
Source : établit par nous-mêmes**Graphe 16 : l'évaluation de la nouvelle recrue avant d'être intégré dans l'entreprise****Source :** établit par nous-mêmes**Commentaire :**

D'après cette question presque la majorités des salariés ont été évalués avant qu'ils soit intégrés dans l'entreprise avec une fréquence de 80%, puis y a seulement 20% qui ont pas passé une par l'évaluation.

Alors en déduit que l'entreprise ALCOVEL accorde plus d'importance a l'évaluation a fin de réussir l'intégration de la nouvel recrue ce qui est justifier de la partie théorie dans le processus de l'intégration.

Tableau 27 : la satisfaction de la qualité d'accueil de l'entreprise par rapport aux salariés**Êtes-vous satisfait de la qualité d'accueil de l'entreprise ?**

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	11	78.57	78.57	78.57
Non	3	21.43	21.43	100.0
Total	14	100.0	100.0	

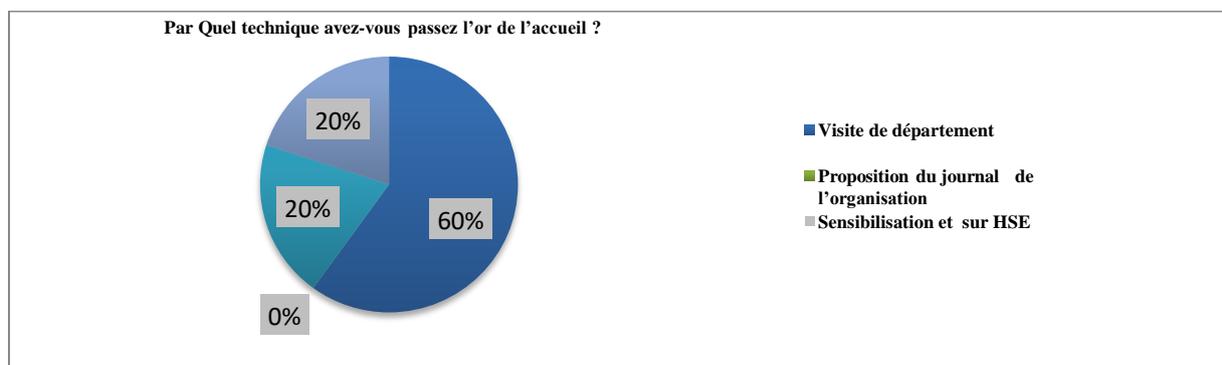
Source : établi par nous-mêmes**Graphe 17 : la satisfaction de la qualité d'accueil de l'entreprise par rapport aux salariés****Source** : établi par nous-mêmes**Commentaire :**

Par rapport à ce tableau on remarque que y a une grande majorité qui sont totalement satisfaits de la qualité d'accueil avec un pourcentage de 78.57%, ensuite y a seulement 1/5 (21.43%) des employés qui sont pas satisfaits.

Tableau 28 : les techniques d'accueil de l'entreprise ALCOVEL**Par Quel technique avez-vous passez l'or de l'accueil ?**

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Visite de département	9	60	60	60
Proposition du journal de l'organisation	0	0.00	0.00	60
Sensibilisation et information sur l'hygiène et sécurité	3	20	20	80
Information sur la culture de l'entreprise	3	20	20	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Source : établit par nous-mêmes

Graph 18 : les techniques d'accueil de l'entreprise ALCOVEL

Source : établit par nous-mêmes

Commentaire :

Plus de la moitié avec 60% des interrogés qui ont opté sur la visite du département, et concernant la Sensibilisation et information sur l'hygiène et sécurité, information sur la culture de l'entreprise représente une fréquence de 20% chacune, mais pour la proposition du journal de l'organisation est nul (0.00%).

Et pour cela on a remarqué que l'entreprise ALCOVEL donne plus d'importance à la visite du département pour que les employés aient une connaissance sur son secteur d'activité.

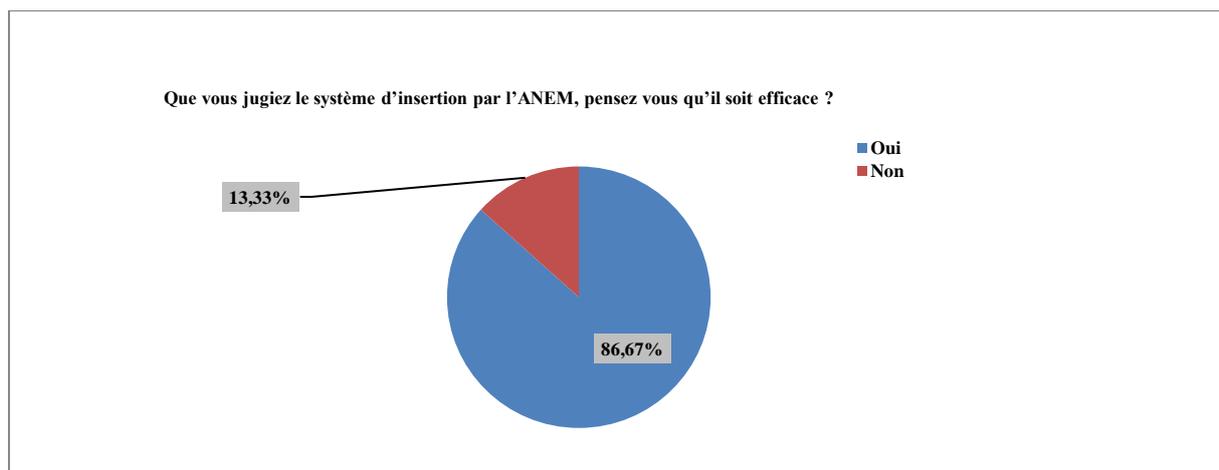
Tableau 29 : l'efficacité du système d'insertion par l'ANEM

Que vous jugez le système d'insertion par l'ANEM, pensez-vous qu'il soit efficace ?

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	13	86.67	86.67	86.67
Non	2	13.33	13.33	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Source : établi par nous-mêmes

Graph 19 : l'efficacité du système d'insertion par l'ANEM



Source : établi par nous-mêmes

Commentaire :

Plus de 4/5 et soit 86.67% des interrogés disent que le système d'insertion par l'ANEM est efficace contrairement à ceux qui n'ont pas satisfaisants représente une fréquence de 13.33%. Cela signifie que les majorités d'employés interrogés prouvent cette satisfaction en termes de la facilité de la recherche d'emploi et cette dernière dit que « ils nous ont sauvés puisque je ne pense pas que je trouve du travail sans de l'ANEM parce que nous souffrons du système de favoritisme au travail dans notre pays ».

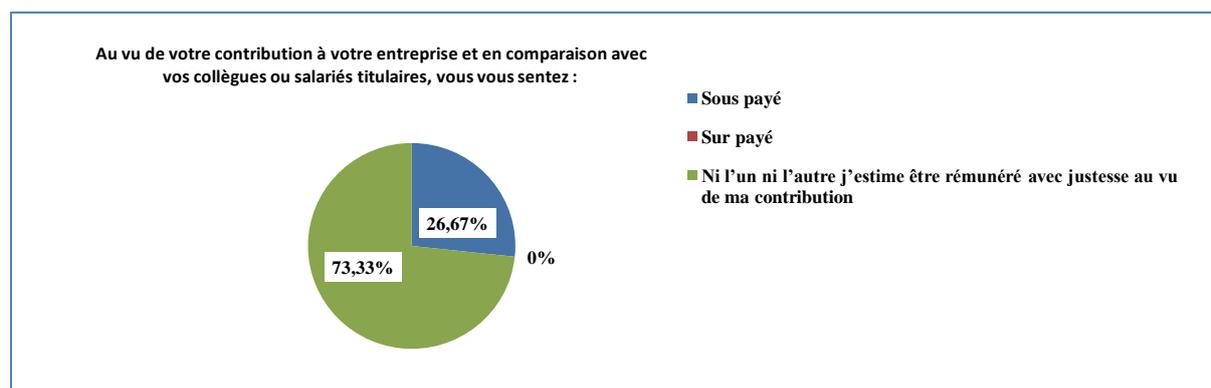
Tableau 30 : les facteurs de comparaison entre les employés recrutés par l'ANEM avec les autres salariés titulaires.

Au vu de votre contribution à votre entreprise et en comparaison avec vos collègues ou salariés titulaires, vous vous sentez :

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Sous payé.	4	26.67	26.67	26.67
Sur payé.	0	0.00	0.00	26.67
Ni l'un ni l'autre j'estime être rémunéré avec justesse au vu de ma contribution.	11	73.33	73.33	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Source : établi par nous-mêmes

Graphe 20 : les facteurs de comparaison entre les employés recrutés par l'ANEM avec les autres salariés titulaires.



Source : établi par nous-mêmes

Commentaire :

Presque la totalité (73.33%) des salariés interrogés ont répondu sur la troisième proposition qui est l'estimation d'être rémunéré avec justesse au vu de leur contribution, et que certains salariés ont justifié cette contribution en fonction du poste occupé et selon la catégorie, (26.67%) ont répondu sur la première proposition et qui ont manifesté cette

inégalité en vers la politique de rémunération de l'entreprise ALCOVEL et que quelques interrogés ont dit : « *nous sommes vraiment désués y a pas d'égalité sur les salaires qu'on touche mensuellement* ».

A la lumière de ce que nous avons constaté comme résultats, nous pouvons dire qu'ALCOVEL devra apporter certaines améliorations à son processus de recrutement afin de mieux satisfaire ces besoins en recrutement par un personnel plus compétent, nous recommandons alors de :

- enrichir les outils de sélection et ne pas s'intéresser uniquement par les entretiens et de procéder aux tests pour détecter plus de compétences souhaitées
- ne pas s'intéresser uniquement au recrutement externe.
- procéder au plan prévisionnel du recrutement.

Après avoir présenté et analysé les résultats de notre enquête par questionnaire, nous allons essayer de présenter et analyser les résultats issus de l'entretien et cela question par question

2.2 Analyse de l'entretien

Axe 1 : processus de recrutement de l'entreprise

Q 1 : En tant que responsable de recrutement quel place tient le recrutement de la gestion des ressources humaines de votre entreprise ? Et quels sont ses enjeux ?

Mme Alloule a dit « le recrutement chez ALCOVEL tient une place principale dans le fonctionnement de l'entreprise qui nous permet de disposer de personnel adéquat à nos besoins. »

Q 2 : Quels sont les acteurs qui mènent la pratique de recrutement dans votre entreprise ?

Mme Alloule a dit « en fait y a le PDG et la Sous-direction Ressource Humaine et le chargé de recrutement/formation et le service de personnel, et les directeurs de chaque structure ».

Q 3 : citez-nous les étapes du processus de recrutement de votre entreprise ?

Mme Alloule a dit « Chaque fin d'année on prépare un recrutement et on respecte quelques étapes du processus de recrutement et on commence toujours par l'expression du besoin en personnel à travers toutes les structures (services) après on va analyser les demandes du besoin en personnel et les faire envoyer à l'ANEM pour qu'ils répondent à nos offres, puis on reçoit les offres de l'ANEM si cette offre nous satisfait on les trie et les soumet à l'examen des tests et des entretiens s'ils nous satisfont par ou répond pas à nos besoins on utilise des avis de presse et la fin on les intègre après avoir

négocié leur contrat et se remplit le dossier d'installation. »

Q 4 : Analysez-vous le besoin en recrutement ? Et La définition précise du poste à pourvoir ?

Mme Alloule a dit « bien sûr c'est une étape primordiale qui nous donne des informations sur l'existant et sur les postes à pourvoir, et c'est une étape qu'on ne peut pas négliger. »

Q5 : est-ce que la demande de recrutement est faite directement par le responsable lié au poste dans votre entreprise ?

Mme alloule a dit « effectivement chaque responsable de structure rédige une demande de personnel et qu'ils indiquent des qualifications et expérience exigée par ce poste. »

Q 6 : Quel est la démarche suivie dans la recherche des candidats ?

Mme Alloul a dit « concernant la recherche on va analyser l'existant s'il y a des candidats à l'intérieurs on fait des mutations mais la plupart des cas on ne le trouve pas et alors on s'adresse à l'ANEM et s'ils ne nous satisfaits pas nos offres on consulte les avis de presse, mais par rapport a l'analyse des CV on les fait uniquement pour la recherche des cadres et généralement se fait par le PDG. »

Q 7 : Quel sont les outils et les méthodes utilisé dans le tri et la sélection des candidats ? Sont-ils efficaces ?

Mme Alloul a dit « dans la trie et la sélection on utilise des entretiens face à face, consternant leurs efficacités, bien sûr qu'ils sont efficaces on les utilise souvent dans notre pratique de recrutement puisque on arrive toujours à sélectionnée des profils exigés par les postes à pourvoir. »

Q 8 : Quelle sont les difficultés rencontrer l'or de la recherche et la sélection des candidats?

Mme Alloul a dit « par rapport à la recherche des candidats il dépend de l'ANEM s'ils ne répondent pas à notre offre c'est à partir de là que les difficultés persistent on rencontres des vrais problèmes et c'est difficile de trouver des profils et que la direction générale il nous proposes pas d'autres canaux et il nous oblige seulement de recrutée par le dispositif de l'ANEM. Mais concernant la sélection n'y a pas de difficulté même s'il persiste mais ils ont rare et généralement sur les comportements indésirables des candidats l'ors de la sélection. »

Q 9 : Quelle sont les déférentes techniques d'évaluation utilisée dans le processus de sélection ? Et quel est son objectif ?

Mme Alloul a dit «notre processus de sélection commence par l'établissement de fiche de

renseignements du candidat sur lequel on mentionne leur identité et ses aptitudes physiques (attestation médicale) ensuite sur sa situation familiale et leurs niveaux d'étude, après ses expériences professionnelles. Ces derniers seront soumis à des entretiens afin d'avoir plus d'information sur eux puis on va établir une autre fiche de sélection du candidat sur laquelle on traite la synthèse de l'entretien et l'appréciation des connaissances techniques pour qu'on puisse détecter mieux encore leur adéquation au poste ensuite cette fiche de sélection passe par le service de recrutement et la sous-direction RH pour qu'il puisse donner leur avis sur cette candidature et à la fin la décision finale renvoi au PDG pour l'accord. »

Q 10 : Est ce que les méthodes de sélections utilisées sont identiques pour toutes les catégories socioprofessionnelles ?

Mme Alloul a dit « oui c'est la même procédure, sauf les hauts cadres qui se sont évalués avant d'être intégrés dans l'entreprise ALCOVEL par l'entreprise mère. »

Q11 : Quelle est la procédure du processus d'accueil des nouvelles recrues au sein de votre entreprise ?

Mme Alloul a dit « concernant la procédure d'intégration de la nouvelle recrue après avoir lui passé un entretien on lui fait un PV d'installation au service de personnel. ensuite on va établir une fiche de suivi d'intégration sur le candidat et on le passe au service de formation pour la sensibilisation sur le règlement intérieur puis il passe par le service HSE pour la sensibilisation sur les règles de sécurité après il passe par la structure qualité pour la sensibilisation sur la politique qualité puis à la fin il passe par le département propre à lui pour la formation au poste. »

Q 12 : faites-vous des visites guidées de l'entreprise sur les nouvelles recrues ? et se fait-il de la même façon pour toutes les catégories des socioprofessionnelles ?

Mme Alloul a dit « on le fait mais rarement parce que on suit les règles du PDG, malgré son importance. »

Q 13 : procédez-vous à la désignation d'un tuteur qui va se charger d'aider la nouvelle recrue dans son intégration dans son nouveau poste ? Et est-il nécessaire ?

Mme Alloul a dit « Concernant le tuteur on le désigne pas puisque la visite guidée de la nouvelle recrue se fait rarement dans notre entreprise. »

Q14 : Le recours à la période d'essai est-il systématique pour tous vos recrutements ?

Mme Alloul a dit « oui bien sûr c'est une étape obligatoire pour l'adaptation de l'employées à son poste. et pour la durée de la période d'essai est faite par rapport au statut de l'employé »

par exemple le cadre passe six (6) mois et pour les agents de maîtrise quatre (4) mois et pour l'exécution deux (2) mois. »

Q15 : est-ce que vous rencontrez des difficultés l'or de l'intégration des nouvelles recrues ?

Mme Alloul dit « c'est presque rarement il s'agit juste de leur comportement (indiscipliné). »

Q 16 : avez-vous des instruments du suivi de plan de recrutement afin de vérifier leur efficacité ? Si oui, décrivez la procédure ? Si non, pourquoi ?

Mme Alloul a dit « oui effectivement on établit des fiches de l'évaluation d'efficacité de recrutement et qu'ils seront transmis a chaque services et ils vont être remplis par les supérieur hiérarchique pour mesuré le degré d'efficacité de la nouvel recrue afin de lui donner une moyenne sur 20 et suggérer des appréciation sur l'employé est ce qu'il est très satisfaisant ?, satisfaisant non satisfaisant. »

Axe 2 : la perception de dispositif ANEM

Q 1 : Avez-vous des connaissances sur le dispositif ANEM ? Expliquez-nous ses objectifs et ses enjeux pour votre entreprise ?

Mme Alloul a dit « C'est un dispositif qui assure la régulation du marché de travail, et qui absorbe le chômage des jeunes et garantit à tout demandeur et à toute entreprise un service de recrutement efficace et personnalisé. »

Q 2 : Pourquoi l'Etat a imposé aux entreprises à recourir vers l'ANEM dans leur politique de recrutement ? Et quel est l'impact de cette obligation pour votre entreprise ?

Mme a dit « c'est pour raison de mettre fin au recrutement informel (recrutement par connaissance) et pour une autre raison de combattre le chômage cumulé des jeunes. »

Q 3 : quel est l'importance de ce dispositif en général pour les entreprises ? Et pour votre entreprise en particulier ?

Mme Aloul a dit « le dispositif ANEM représente une grande importance aux entreprises car ils facilitent la recherche des candidats qui semble un peu difficile et en plus on bénéficie d'un pourcentage d'exonération c'est-à-dire des subventions de l'Etat sur notre politique de rémunération. »

Q 4 : Est-ce que les candidats proposés par l'ANEM sont en adéquation a votre profil recherché ?

Mme a dit « pas tout à fait parfois ils répondent à nous besoin mais parfois non ils n'arrivent pas à nous trouver des profils adéquats aux postes »

Q 5 : par rapport aux offres non satisfait est ce que vous avez analysé les causes ? Et quel sont les actions requises pour trouver des solutions à cette insatisfaction ?

Mme a dit « il y a des profils qui sont difficiles à les satisfaire par exemples le médecin de travail qu'ils n'arrivent pas à nous satisfaire à cause du salaire et vu que la situation financière de l'usine qui ne nous permet pas d'attirer les profils qui exigent quelque condition difficile à les satisfaire et concernant les solutions on est dans une situation un peu délicate. »

Q 6 : Quel sont les obstacles rencontrés dans le recrutement à travers l'ANEM ? Y a-t-il des solutions proposées par l'agence pour résoudre ces obstacles ?

Mme a dit « y a des obstacles en matière de temps ils prennent beaucoup du temps pour répondre à nous besoin parfois jusqu'à six mois au plus et pour les solutions à cet obstacle c'est tout dépend des demandes d'emploi inscrit dans l'agence. »

2.2.1 Analyse et discussion des résultats d'entretien

Axe n° 01 : processus de recrutement de l'entreprise

Nous pouvons dire que par rapport à la première question, le recrutement est perçu comme une pratique qui permet l'entreprise de disposer de personnel adéquat à leur besoin. Nous pouvons donc rapprocher cette définition à celle citée précédemment dans notre partie Théorique que le recrutement est : «le recrutement n'est pas un simple terme, mais plutôt un phénomène complexe qui prend de l'ampleur de jour en jour et évolue dans le temps. Et qui tient un rôle important dans une entreprise.». A partir de là, nous pouvons constater que cette définition n'est pas totalement identique à celle du responsable de recrutement, néanmoins, l'objectif reste le même celui de disposer de personnel.

Alors, nous constatons dans la 2^{ème} question, que d'après le responsable de recrutement ALCOVEL la démarche recrutement est dirigée par plusieurs acteurs commençons par le PDG puis par la sous direction des ressources humaines, après le chargé de recrutement/formation.

Par rapport à la 3^{ème} question, concernant le processus de recrutement qu'ALCOVEL adopte

Et en comparaison de celui de la théorie présente quelques points communs comme la phase débute qui consiste à identifier le besoin en recrutement, et l'analyse de ces besoins puis par rapport la recherche de candidat presque ils font appel toujours au dispositif ANEM après ils sélectionnent à partir des entretiens d'évaluation face à face à la fin ils intègrent ces

nouvelles recrues.

Concernant la 4^{ème} question qui repose sur la première étape du processus du recrutement, le responsable nous a affirmé que cette étape est primordiale de chaque campagne de recrutement et qu'elle n'est pas négligeable ce qui signifie que l'entreprise ALCOVEL suit la première phase du recrutement qu'on a citée dans la partie théorique.

Dans la 5^{ème} question sur la personne qui se charge de faire la demande de recrutement par rapport à cette question on constate que chaque structure dans l'entreprise ALCOVEL est sensée de faire des mises à jour sur le besoin en recrutement.

Pour la 6^{ème} question, le responsable nous a informé que ALCOVEL utilise les deux types de recherche de candidat qu'on a cités dans la partie théorique mais beaucoup plus penché vers l'extérieur à travers l'ANEM, le responsable de recrutement nous a dit que le dispositif ANEM nous facilite la tâche.

Pour la 7^{ème} question le responsable a dit qu'ils utilisent seulement les entretiens face à face et pour leur efficacité a confirmé que « puisque on arrive à sélectionner nous besoin facilement ».

Pour la 8^{ème} question le responsable a dit que par rapport à la recherche des candidats « c'est en fonction de l'ANEM s'ils arrivent à nous satisfaire et dans le cas contraire c'est à partir de là que les difficultés de recherche de candidat persistent mais concernant la sélection y a pas vraiment d'obstacles juste quelques comportements indésirables de quelques candidats mais on les rencontre rarement ».

D'après la réponse du responsable sur la 9^{ème} question on constate que le processus de sélection de cette entreprise donne beaucoup d'importance à l'entretien face à face et nie d'autres techniques et outils de sélection qu'on a traités dans la partie théorique afin de réussir cette campagne de sélection.

Concernant la 10^{ème} question l'interviewé a affirmé que la procédure de sélection est la même pour toutes les catégories socioprofessionnelles c'est ce que n'est pas le cas dans ce qu'on a vu dans la théorie sauf que les hauts cadres comme nous a dit le responsable du recrutement qu'ils se sont évalués par l'entreprise elle-même. À la fin on n'a déduit que cette standardisation de la procédure de sélection sur toutes les catégories socioprofessionnelles ne permet pas de sélectionner tous les candidats sur la même technique puisque y a des profils nécessitant d'autres outils pour arriver à détecter son adéquation au poste.

Dans cette 11^{ème} question on constate que la procédure d'intégration de la nouvelle recrue au sein d'ALCOVEL présente quelques lacunes sur l'intégralité de cette procédure en

revanche par rapport à ce qu'on a vu dans la littérature particulièrement ils négligent une étape primordiale qui est l'accueil de la nouvelle recrue ensuite ils passent directement à l'intégration et le suivi qui sont conformes à ce qu'on a cité dans la théorie.

Pour la 12^{ème} question et d'après le responsable du recrutement concernant les visites guidées de la nouvelle recrue il nous a dit que les visites guidées sont interdites par l'employeur, ce qui présente des défaillances sur le bon fonctionnement du processus de l'intégration et vu que son importance dans la réussite de ce dernier.

À travers la 13^{ème} question on remarque que cette entreprise ne désigne pas un tuteur qui va se charger de la visite de département rattaché à son poste contrairement à la théorie qui accorde plus d'importance à la désignation de ce dernier. Néanmoins il va connaître les règles et les valeurs de l'entreprise pour favoriser une bonne intégration.

Concernant la 14^{ème} question repose sur la période d'essai qui est confirmée par le responsable et qu'il a considéré nécessaire pour arriver à évaluer le rendement de la nouvelle recrue afin de favoriser une bonne adaptation de ce dernier dans son nouveau poste de travail, et en comparaison à la théorie on constate que l'entreprise ALCOVEL insiste sur la nécessité de recourir à la période d'essai.

Par rapport à la 15^{ème} question et d'après l'interviewé concernant les difficultés rencontrées lors de l'intégration des nouvelles recrues c'est que presque rare mais parfois y a seulement quelque comportement indésirable de quelque candidat ce qui signifie que y a pas vraiment de difficulté liée au processus de l'intégration d'après le responsable de recrutement nous a dit que les mauvais comportements ils ne rencontrent pas de difficulté sur le déroulement de ce dernier.

Dans la 16^{ème} question on a essayé de poser une question sur l'élaboration du plan du recrutement et des instruments du suivi et à partir de la littérature on a constaté que l'entreprise ALCOVEL fait des plans du recrutement pour mobiliser la démarche du recrutement et des suivis des nouveaux employés par l'établissement des fiches de l'évaluation d'efficacité de recrutement qui se trouve dans les annexes de notre travail de recherche.

Axe n° 02 : la perception de dispositif ANEM

Nous pouvons dire par rapport à la première question que le dispositif ANEM perçu par le responsable du recrutement comme étant un dispositif qui assure la régulation de la politique d'emploi en Algérie et l'absorption de chômage accru des jeunes ce qui justifie par rapport à la phase théorique de notre travail de recherche.

A travers la deuxième question de cet axe et d'après l'interviewé sur l'obligation des entreprises de recourir à l'ANEM qu'il y a deux raisons la première pour mettre fin au recrutement informel et la seconde pour le combat du chômage cumulé des jeunes en Algérie et on constate que cette question est conforme à notre partie théorique.

Concernant la 3^{ème} question qui repose sur la perception de l'importance du dispositif de l'ANEM par le responsable du recrutement comme un dispositif qui permet à l'entreprise de bénéficier des avantages accordés par l'Etat comme la recherche des candidats et des pourcentages d'exonération sur le recrutement à travers ce dispositif et on constate que ces avantages sont les mêmes par rapport à ce qu'on a vu dans la théorie.

Dans cette question on a essayé de traiter l'adéquation des candidats proposés par l'ANEM par rapport aux profils recherchés et d'après l'interrogé il a confirmé que l'ANEM n'arrive pas à nous satisfaire en matière des profils recherchés et puis nous déduisons que l'ANEM n'est pas en mesure de satisfaire tous les exigences des employeurs.

D'après la 5^{ème} question sur les offres non satisfaites par le dispositif et d'après la réponse du responsable on a constaté que l'entreprise ALCOVEL rencontre quelque difficulté en matière de profils un peu rares sur le marché du travail par exemple le médecin de travail et que l'ANEM trouve beaucoup plus de difficulté à les satisfaire publiquement et par rapport à l'analyse des causes à ce genre de problème renvoi au conditionnement en matière de la qualité du salaire offert et que cette entreprise passe par une situation de déficit financière vu son statut public et la situation financière actuelle du pays il n'arrive pas à résoudre et a trouvé des solutions aux profils souhaités.

Alors on constate dans la 6^{ème} question par rapport aux difficultés rencontrées du recrutement à travers l'ANEM et d'après le responsable c'est des difficultés qui sont liées à la durée de temps qu'ils prennent pour répondre aux offres déposées chez l'agence de l'emploi et que y a des profils qui sont dans une nécessité absolue et d'un caractère urgent et concernant les solutions proposées par l'ANEM répondre toujours que c'est en fonction des candidats inscrits dans ce dispositif et à partir de là qu'on constate que le dispositif ANEM n'est en mesure de satisfaire toutes les exigences des employeurs en matière d'emploi.

Conclusion

A travers les résultats de l'analyse, nous avons constaté que le dispositif c'est qu'un moyen d'absorbé le chômage mais concernant son impact sur le processus de recrutement d'ALCOVEL est considéré comme une étape de recherche extérieur sans avoir engagé d'autre source ce qu'on a déduire dans l'analyse est que l'entreprise ALCOVEL sous-traite toute une étape de son processus de recrutement ce qui présente quelque défaillance sur tout l'intégralité de son processus.

Cette recherche avait pour but d'apporter une contribution à une meilleure compréhension sur le recrutement dans le cadre de l'ANEM qui figure aujourd'hui au premier rang des préoccupations des entreprises, Marquée par une dimension de la gestion des ressources humaines, ces derniers devant exploiter leurs capacités au maximum pour répondre aux besoins futurs de l'entreprise, étude qui a été traitée et vérifiée au sein d'une entreprise qui est ALCOVEL Akbou.

Ce travail révèle deux apports conceptuels, le premier est lié à l'appréhension de concept «recrutement ». Le second, à l'analyse de ce concept par un cas pratique.

La préoccupation principale de cette étude est de trouver une réponse à la question de recherche principale qui suit «**Dans le cadre des recrutements par l'ANEM, les entreprises arrivent-elles à satisfaire ses besoins en RH ?**»

Dans notre travail de recherche, nous avons procédé à l'étude du processus de recrutement à travers l'ANEM de l'entreprise ALCOVEL en deux temps. D'abord, on s'est appuyé sur l'analyse documentaire (les documents internes de l'entreprise) et des entretiens avec le directeur des ressources humaines(DRH) et le responsable de recrutement afin de collecter les données sur le processus de recrutement mis en œuvre au sein de l'entreprise. Ensuite, nous avons effectué un questionnaire avec une quinzaine de salariés d'ALCOVEL pour recueillir des informations sur la méthode avec laquelle ils ont été recrutés pour pouvoir comparer leurs propos avec ceux des responsables.

A partir des résultats de notre enquête, nous avons constaté que le processus de recrutement à travers l'ANEM mis en œuvre est globalement conforme à la procédure définie par l'entreprise.

En effet, toutes les étapes du processus (de l'identification et la spécification d'un besoin à l'accueil et l'intégration) sont appliquées même si quelques insuffisances sont à relever :

ALCOVEL consacre la recherche des candidats globalement à travers l'ANEM pas de recrutement sans avoir fait appel au dispositif de l'ANEM et presque les autres sources de recrutement sont pas exploitées.

En matière de sélection, seuls les entretiens sont utilisés pour faire le tri entre les différents candidats. Les différents types de tests de recrutement ne sont donc pas mobilisés par l'entreprise.

En matière de la recherche qui est perçue comme une étape qui concerne uniquement par le service qui a été offert par l'ANEM et qui a impacté le processus de recrutement de l'entreprise sur plusieurs limites :

En matière de temps, l'ANEM prend beaucoup de temps pour répondre aux besoins des entreprises en recrutement et notamment des problèmes de l'inadéquation des profils recherchés.

L'ensemble des salariés recrutés par l'ANEM n'ont pas de l'expérience (primo-demandeur d'emploi) qui implique le manque de rendement dans leur travail.

Les résultats du processus de recrutement dans le cadre de l'ANEM ont été réalisés, nous avons permis de détecter les forces mais aussi les faiblesses de ce processus ce qui nous a conduit à formuler certaines recommandations :

Procéder à d'autres sources de recrutement car l'ANEM comme seul moyen de recrutement ne participe pas à se disposer d'un personnel compétent et qui répondrait rapidement aux exigences des postes à pourvoir.

Intégrer d'autres moyens de sélection comme les tests en choisissant le type de test qui convient aux postes à pourvoir car il permet d'aider à mieux détecter les compétences et les attitudes des candidats.

Enfin, nous tenons à signaler que nous avons rencontré certaines difficultés pour la réalisation de ce travail. Sur le plan théorique, le majeur souci auquel nous avons dû faire face est le manque d'ouvrages spécifiques à

L'intermédiation du recrutement ainsi que sur le dispositif ANEM. Et sur le plan pratique la difficulté principale est qu'on n'a pas pu accéder à certains responsables pour enrichir notre analyse.

Le sujet étant tellement vaste et propice aux habitudes de ceux qui le pratiquent, nous n'avons pu arrêter un avis définitif. Il faudrait donc l'approcher avec plus de précision en élargissant le domaine de l'enquête ou en redéfinissant les hypothèses de recherche car il paraît désormais plus que difficile d'approcher le recrutement sur son entièreté.

Il semble donc intéressant d'approfondir le travail que nous avons pu effectuer au travers de ce mémoire de recherche en s'interrogeant sur des parties du processus plutôt que sur sa globalité.

Références bibliographiques

- **Les ouvrages**

1. ADAIR P. ET BELLACHE Y. (2008). Emploi informel et secteur privé en Algérie : contraintes et gouvernance de la création d'entreprises.
2. AHMED BOUYACOUB « «Confluences en Méditerranée» Editions l'Harmattan, Paris 1997 p21.
3. ALAIN GAVAND « Le recrutement: enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », édition Eyrolles, 2013, Paris.p12.
4. FAYCEL BENCHEMAM, « Gestion des ressources humaines: » ed les carée, paris 2010 .p51
5. FRANÇOIS BERNARD MALO « Le recrutement. La sélection et l'accueil du personnel » ed presse de l'université du Québec 2013 p.15
6. GAVAND.A, « le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », édition eyrolles,
7. J.M PERETTI « Ressources humaines », édition Vuibert, Paris, 2017, p230.
8. JEAN-PIERRE CITEAU, « Gestion des ressources humaines, » édition Sirey, Paris 2008 p.19.
9. MAZOULI.K, CAMPOY .E, all, « la gestion des ressources humaines », édition Pearson, paris, 2009, p.24.
10. MUNETTE M.S., ISLI M.A. et Hammouda N. (2003). Marché du travail et emploi en Algérie, Eléments pour une politique nationale de l'emploi, Programme Des emplois en Afrique, Organisation Internationale du Travail, Genève, octobre.P 99.
11. ROUSSEL, P. « Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines », Paris: Editions Economica, 2008, p, 12.
12. SYLVIE GAGNON « Guide de gestion des ressources humaines », édition Techno-Compétence, Québec, 2003, p57.

Web graphie :

1. ANGEM(2017). Réalisations 2005-2016- Etats statistiques. Agence Nationale de Gestion du Microcrédit. Alger. <http://www.angem.dz>.
2. <http://www.mouvement.pour.un.developpement.humain.fr/quelles-sont-les-causes-et-conséquences-de-chômage>.
3. http://www.elmouwatine.dz/spip.php?page=imprimer&id_article=6653.

4. [www. Office nationale des statistiques.com](http://www.Office.nationale.des.statistiques.com)

Décrits et articles :

1. Décret exécutif n° 06-77 du 18 février 2006, journal officiel de l'Etat Algérienne.
2. Décret exécutif no 08-126 du 13 Rabie Ethani L429 correspondant 19 avril 2008.
3. Dispositif d'aide à l'insertion professionnel n° : 02.journal office de la république Algérienne.
4. Enquêtes emploi auprès des ménages, années diverses, Office National des Statistiques, Alger.
5. Loi n°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail ;
6. Perspectives économiques en Afrique (2012), « Algérie 2012 », p.14
7. RACINE, Lettre à son fils, 24 sept, Œuvres.

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des graphes

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction

générale.....1

Chapitre 01 : Le dispositif ANEM outil de régulation de marché de travail4

Section 2 : L’insertion professionnelle a travers l’ANEM et la question du chômage.....12

1.1 Evolution de chômage en Algérie, caractéristiques et effets :..... 12

1.1.1 Evolution de chômage en Algérie :..... 12

1.1.1.1 La période avant le plan d’ajustement structurel :..... 13

1.1.1.2 La période après le plan d’ajustement structurel :..... 14

1.1.2 Les caractéristiques de chômage en Algérie :..... 16

1.1.2.1 Le chômage des jeunes :..... 16

1.1.3 Les Effets de chômage :..... 17

1.1.3.1 Les Effets Economiques :.....17

1.1.3.2 Les effets sociaux et psychologiques :..... 18

1.2 LA LUTTE CONTRE LE CHOMAGE EN ALGERIE..... 18

1.2.1 Le développement de l’entrepreneuriat par les dispositifs gérés par l’agence nationale de soutien à l’emploi des jeunes (ENSEJ, CNAC)..... 18

1.2.2 Activité d’intermédiation de l’ANEM et les programmes pour l’emploi des jeunes.....20

1.3 LES LIMITES DE LA POLITIQUE DE PROMOTION DE L’EMPLOI..... 23

1.3.1 Les Limites Propres Aux Dispositifs De Lutte Contre Le Chômage..... 24

1.3.1.1 La Segmentation De L'activité D'intermédiation Et La Redondance Des Dispositifs.....	24
1.3.1.2 Le Retour Du Chômage Apres Le Cdd.....	25
1.3.1.3 Le Choix Des Secteurs D'activité.....	25
1.3.1.4 La Faiblesse Du Suivi Et D'accompagnement Des Projets Finances Sur Fonds Publics.....	25
Section 2 : La présentation du dispositif ANEM.....	4
2.1 HISTORIQUE.....	4
2.1.1 L'évolution historique de la politique d'emploi en Algérie.....	4
2.1.1.1 L'action des pouvoirs publics pour la politique d'emploi.....	5
2.1.1.1.1 Les ébauchés d'une politique de l'emploi.....	5
2.1.1.1.2 Les dispositifs gèrent par l'agence de développement social (ADS).....	5
2.1.1.1.3 Les dispositifs gèrent par l'agence nationale de gestion du micro crédit.....	:6
2.1.1.1.4 L'agence nationale de l'emploi (ANEM)	7
2.2 DEFINITION DE L'AGENCE NATIONAL D'EMPLOI (ANEM).....	8
2.2.1 Cadre général.....	8
2.2.2 Les missions et les objectifs de l'agence national d'emploi.....	8
2.2.2.1 Mission de l'ANEM.....	8
2.2.2.2 Les objectifs de l'anem	9
2.2.3 Les types et durée des contrats d'insertion via l'ANEM.....	9
2.2.3.1 Dispositif d'aide a l'insertion professionnelle (daip) :.....	9
2.2.3.1.1 Cadre général.....	9
2.2.3.1.2 Type et durée de contrat de dispositif d'aide a l'insertion professionnelle (daip).....	10
2.2.3.1.3 Les conditions d'éligibilités des demandeurs d'emploi.....	10
2.2.3.1.4 Le nombre de bénéficiaire affecte par employeur.....	11
2.2.3.2 Le Contrat de travail aide (cta) :	11
2.2.3.2.1 Cadre général.....	11

Chapitre 02: La pratique de recrutement.....	27
Section 01 : Les généralités du recrutement.....	27
1.1 DEFINITIONS DU RECRUTEMENT ET LES NOTIONS DE BASES.....	27
1.2 L'IMPORTANCE ET ENJEUX DE RECRUTEMENT.....	29
1.3 LES OBJECTIFS ET LES DU RECRUTEMENT :.....	30
1.4 ENJEUX DE RECRUTEMENT.....	31
1.4.1 Les pme et les grandes entreprises.....	31
1.4.2 Salariés.....	31
1.4.3 Coûts.....	31
1.4.4 Investissement.....	31
1.5 LES DIFFERENTES SOURCES DE RECRUTEMENT.....	31
1.5.1 Le recrutement interne.....	32
1.5.1.1 Les avantages et inconvénients du recrutement interne.....	32
1.5.2 Le recrutement externe.....	33
1.5.2.1 Les avantages et les inconvénients du recrutement externe.....	33
1.6 LES DEFIS DE RECRUTEMENT POUR LES ENTREPRISES.....	33
Section 02 : le processus de recrutement	35
2.1 LA STRATEGIE DE RECRUTEMENT.....	35
2.1.1 Définir la stratégie de recrutement.....	35
2.1.2 Devenir un employeur attractif	35
2.2 LA PREPARATION DU RECRUTEMENT.....	36
2.2.1 L'expression de la demande.....	36
2.2.2 L'analyse de la demande.....	37
2.2.3 La définition du poste et du référentiel de compétences.....	37
2.3 LA RECHERCHE DES CANDIDATURES (SOURCING).....	38
2.3.1 La prospection interne.....	38
2.3.2 Le choix de la méthode de recherche.....	39

2.3.3	La recherche des candidatures externes.....	40
2.4	LA SELECTION DES CANDIDATS.....	41
2.4.1	Le premier tri et le risque de discriminations prohibées.....	41
2.4.2	Les entretiens.....	43
2.4.2.1	L'accueil du candidat.....	43
2.4.2.2	La recherche d'informations.....	43
2.4.2.3	La présentation du poste au candidat.....	43
2.4.3	Les tests (11).....	44
2.4.3.1	Les tests d'aptitudes physiques ou mentales.....	44
2.4.3.2	Les tests de personnalité.....	45
2.4.3.3	Les assessment centers	45
2.4.3.4	Le recrutement par simulation et mise en situation.....	46
2.4.3.5	Les limites des tests.....	47
2.4.3.6	Le test des habiletés.....	48
2.5	ACCUEIL ET INTEGRATION :	49
2.5.1	Objectifs de l'accueil et de l'intégration :	49
2.5.2	L'étape de l'accueil et l'intégration :	50
2.5.2.1	Préparation à l'accueil :	50
2.5.2.2	Accueille.....	51
2.5.2.3	Intégration.....	51
2.5.2.4	Suivi.....	51
2.6	SCHEMA DE PROCESSUS DE RECRUTEMENT (PERETTI).....	53
Chapitre III: L'analyse de recrutement dans le cadre de l'ANEM.....		55
Section 01: la présentation de l'organisme d'accueil.....		55
1.1	PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ALCOVEL:	55
1.1.1	Présentation de l'entreprise mère (SONITEX).....	55
1.1.2	Présentation de l'organisme d'accueil (AL.CO.VEL) :	55

1.2	DONNEES GENERALES :.....	56
1.3	STATUT JURIDIQUE ET ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE :.....	56
1.3.1	Direction administrative et finance :.....	56
1.3.2	Direction commercial et approvisionnement :.....	56
1.3.3	Direction production et maintenance :.....	57
	Section 02: la présentation de la méthodologie de l'enquête.....	58
2.1	LA PRESENTATION DE L'ETUDE.....	58
2.1.1	Le choix et la taille de l'échantillon.....	58
2.1.2	La structure de questionnaire.....	58
2.1.3	Administration du questionnaire :.....	59
2.1.4	La structure du guide d'entretien et le déroulement de l'entretien.....	59
2.1.5	La méthode d'analyse des résultats issus de l'entretien	60
2.1.6	Traitement, analyse et interprétation des résultats obtenus :.....	60
2.2	ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS.....	60
2.2.1	Analyse de questionnaire :.....	60
2.2.1.1	Question d'information personnelles.....	61
2.2.2	Analyse de l'entretien.....	81
2.2.2.1	processus de recrutement de l'entreprise.....	81
2.2.2.2	la perception de dispositif ANEM.....	84
2.2.3	Analyse et discussion des résultats d'entretien.....	85
	Conclusion générale.....	90
	Références bibliographiques	
	Annexes	

Entretien

Axe 1 : processus de recrutement de l'entreprise

Q 1 : En tant que DRH quel place tien le recrutement de la gestion des ressources humaines de votre entreprise ? Et quels sont ses enjeux ?

Q 2 : Quels sont les acteurs qui mènent la pratique de recrutement dans votre entreprise ?

Q 3 : citez nous les étapes du processus de recrutement de votre entreprise ?

Q 4 : Analysez-vous le besoin en recrutement ? Et La définition précise du poste à pourvoir ?

Q5 : est ce que la demande de recrutement est faite directement par le responsable liée au poste dans votre entreprise ?

Q 6: quel est la démarche suivie dans la recherche des candidats ?

Q 7 : quel sont les canaux de recrutement utilisé pour la recherche des candidats ?

Q 8 : Quel sont les outils et les méthodes utilisé dans le tri et la sélection des candidats ? Sont-ils efficace ?

Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

Q 9 : Quelle sont les difficultés rencontrer l'or de la recherche et la sélection des candidats ?

Q10 : quelle sont les déférentes techniques d'évaluation utilisée dans le processus de sélection ? Et quel est son objectif ?

Q11 : procédez-vous à la prospection interne avant de d'aller vers l'externe ? Et quels sont-les Critères de choix de la source du recrutement ?

Q 12 : Est ce que les méthodes de sélections utilisées sont identique pour toutes les catégories socioprofessionnelles ?

Q13 : Quelle est la procédure du processus d'accueil des nouvelles recrues au sein de votre entreprise ?

Q 14 : faites vous des visites guidées de l'entreprise sur les nouvelles recrues ?et se fait il de la même façon pour toutes les catégories des socioprofessionnelles ?

Q 15 : procédez-vous à la désignation d'un tuteur qui va se charger d'aider la nouvelle recrue dans son intégration dans son nouveau poste ? Et est-il nécessaire?

Q16: Le recours à la période d'essai est-il systématique pour tous vos recrutements ?

Q17 : est-ce que vous rencontrez des difficultés lors de l'intégration des nouvelles recrues ?

Q 18 : avez-vous des instruments du suivi de plan de recrutement afin de vérifier leur efficacité ? Si oui, décrivez la procédure ? Si non, pourquoi ?

Axe 2 : la perception de dispositif ANEM

Q 1 : Avez-vous des connaissances sur le dispositif ANEM ? Expliquez-nous ses objectifs et ses enjeux pour votre entreprise ?

Q 2: Pourquoi l'Etat a-t-il imposé aux entreprises de recourir vers l'ANEM dans leur politique de recrutement ? Et quel est l'impact de cette obligation pour votre entreprise ?

Q 3 : quel est l'importance de ce dispositif en général pour les entreprises ? Et pour votre entreprise en particulier ?

Q 4 : Est-ce que le dispositif ANEM répond aux besoins des employeurs en fonction des profils recherchés ?

Q 5: Est-ce que les candidats proposés par l'ANEM sont en adéquation avec votre profil recherché ?

Q 6 : par rapport aux offres non satisfaites est-ce que vous avez analysé les causes ? Et quelles sont les actions requises pour trouver des solutions à cette insatisfaction ?

Q 7 : Quels sont les obstacles rencontrés dans le recrutement à travers l'ANEM ? Y a-t-il des solutions proposées par l'agence pour résoudre ces obstacles ?

Mesdames, messieurs

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention d'un diplôme de master spécialité management des ressources humaines, nous nous sommes intéressés par l'étude du recrutement dans le cadre de l'ANEM. Votre participation à cette étude nous aidera à alimenter notre propos et sera utile quant à la réalisation de notre travail, nous vous remercions de votre participation. Par souci de confidentialité vos résultats seront anonymes, le but étant pour nous de dégager des tendances de réponse.

Axe 01. Information personnelles :

1- Vous êtes ?

Homme

Femme

2- Quel âge avez-vous ?

.....

3- Niveau d'instruction:

Primaires

Moyen

Secondaire

Supérieur

4- le diplôme obtenu :

Ingénieur

Licence

Technicien supérieur

Formation

Autre, précisez :

.....

.....

5- Quel est l'intitulé de votre emploi ?

.....

.....

6- catégorie socioprofessionnelle :

Agent d'exécution

Agent de maîtrise

Cadre

7- Ancienneté.....

Axe 02 : Le recrutement par l'ANEM

1-Avez-vous trouvé des difficultés liées à la démarche administrative pour s'inscrire auprès de l'ANEM ?

Oui

Non

Si oui, est que ces difficultés sont d'ordre :

Bureaucratique

Favoritisme

Disponibilité

Discrimination

Autre précisé :

.....
.....

Si non, comment avez vous jugiez le degré de la simplicité des démarches administratives l'or de la phase de l'inscription ?

Simple

Moyen simple

Peu simple

Pas simple

Expliqué dans les quatre cas

.....
.....

2- Avez-vous été satisfait des services proposés l'or de la recherche d'emploi par l'ANEM ?

Satisfais

Moyennement satisfait

Non satisfais

→ Expliqué dans les trois cas :

.....
.....

3-Avez-vous jugez l'or de l'inscription auprès de l'ANEM comme étant une démarche performante en matière de :

Disponibilité des agents administratifs de l'ANEM

La rapidité de traitement des dossiers

L'accueil et la courtoisie

Communication simple et compréhensible

Autre précisez :

.....

4-Exercez vous votre métier par conviction ou par obligation ?

Obligation

Conviction

Si s'agit d'une obligation, êtes vous satisfait ?

Oui

Non

Si oui, pourquoi par quel critère ?

.....
.....

Sinon, pourquoi vous n'entendez pas satisfait ?

.....
.....

Si s'agit d'une convection, est ce que le poste que vous occupé répond à votre profil

Oui

Non

Si oui, comment ?

.....
.....

Si non, pourquoi ?

.....
.....

5-Avez-vous déjà présenté une réclamation vis-à-vis du service de ressources humain ?

Oui

Non

Si oui, pour quel raison ?

Mal traité par le supérieur hiérarchique

Sous payé

Augmentation du rythme de travail

Autre précisé :

.....
.....

Sinon, jugez vous que votre poste de travail vous offre de la possibilité d'évolution ?

Oui

Non

Si oui comment ?

.....
.....

Sinon pourquoi ?

.....
.....

6-Etes vous satisfait du traitement d'éventuelles réclamations ?

Oui

Non

Si oui, pourquoi ?

.....
.....

Sinon, pourquoi ?

.....
.....

7-Est ce que vous avez été évalué avant d'être intégré dans l'entreprise ?

Oui

Non

Si oui, a votre avis l'objectif de cette évaluation est :

Par objet de sensibilisation et la présentation de l'organisme

Par objet de détecté les compétences et la performance des candidats

Par objet d'évalué votre potentiel

Par objet d'évalué vous attitude

Autre précisé

.....
.....

Si non, jugez vous que cette évaluation est nécessaire ?

Oui

Non

Si oui, du quelle nécessité s'agit-il ?

Avoir de la connaissance sur l'organisme

Pour savoir ce que je vaux sur le marché

Faire valoir votre « valeur ajoutée »

Développée vos compétences clés

Définir vos prétentions salariales

Autre précisé :

.....
.....

Si non, pourquoi ?

Ils posent des questions trop personnelles

Ils posent trop de questions

Ils posent des questions discriminantes

Autre précisé :

.....
.....

8- Etes vous satisfait de la qualité d'accueil de l'entreprise ?

Oui

Non

Si oui, l'accueil à été faites par :

Le DRH

L'assistant ressources humain

Un supérieur hiérarchique de votre secteur d'activité

Autre précisé :

.....
.....

Et comment a été déroulé comme :

Visite de département

Proposition du journal de l'organisation

Sensibilisation et information sur l'hygiène et sécurité

Information sur la culture de l'entreprise

Autre précisé

.....
.....

Sinon, pourquoi ?

.....
.....

9-Que vous jugiez le système d'insertion par l'ANEM, pensez vous qu'il soit efficace ?

Oui

Non

Si oui, quel sont les motifs qui décrit cette efficacité ?

Vous permet d'acquérir de l'expérimentation

Il facilite la recherche d'emploi

Bénéficiaire des emplois souhaité par l'ANEM

Un salaire convaincant

Autre précisé :

.....
.....

Sinon, cette insatisfaction est liée a :

Aux emplois non durables

Un salaire non convaincu

Les emplois proposés par l'ANEM ne sont pas en adéquation
aux CV (curriculum vitale) des demandeurs

C'est un système qui encourage l'exploitation des employés

Et autre précisé :

.....
.....

10-Au vu de votre contribution à votre entreprise et en comparaison avec vos collègues ou salariés titulaires, vous vous sentez :

Sous payé

Sur payé

Ni l'un ni l'autre j'estime être rémunéré avec justesse au vu de ma contribution

Expliquez dans les trois cas :

.....

Résumé

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

Dans notre travail, nous avons traité la thématique suivante : le recrutement dans le cadre de l'ANEM , nous avons réalisé notre cas pratique chez ALCOVEL Akbou. Nous avons présenté le processus de recrutement a travers le dispositif ANEM.