

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales



Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Management des Ressources Humaines

Thème :

**Le recours aux cabinets de recrutement par les
entreprises en Algérie.
Etude de cas : cabinet de recrutement DZ-RH**

**Présenté par :
Mlle: BRAHMI Nardjes**

**Encadreur :
Mme. BOUCHA Nesrine
Maître de conférences A
à HEC Alger**

**2ème promotion
Juin 2015**

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales



Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Management des Ressources Humaines

Thème :

**Le recours aux cabinets de recrutement par les
entreprises en Algérie.
Etude de cas : cabinet de recrutement DZ-RH**

**Présenté par :
Mlle: BRAHMI Nardjes**

**Encadreur :
Mme. BOUCHA Nesrine
Maître de conférences A
à HEC Alger**

**2ème promotion
Juin 2015**

A decorative scroll frame with a black outline and rounded corners. The top and bottom edges are slightly curved. There are two grey, semi-circular elements on the left side, one at the top and one at the bottom, resembling the ends of a scroll.

Dédicaces

Au nom d'Allah, le tout puissant, à qui je rends tout
d'abord grâce, je dédie cet humble travail:

A mes très chers parents qui ont toujours cru en moi et
m'ont toujours soutenu.

A mes bien aimées sœur, et à mon frère.

A ma grande famille.

A mes amis.

Remerciements

Je remercie d'abord, Mdm. BOUCHA, mon encadreur et mon professeur, pour sa disponibilité et son aide non seulement pendant la réalisation de ce travail mais aussi tout au long de ces trois dernières années.

Je remercie également tous les membres du cabinet de recrutement DZ-RH qui m'a accueilli en stage : leur accueil sympathique et leur coopération professionnelle ont été un précieux atout pour m'aider à m'immerger dans le monde du recrutement qui m'était jusqu'alors inconnu.

Je n'oublie pas aussi ma famille qui m'a apporté un soutien indéfectible tout au long de mes études et, en particulier, pendant la rédaction de ce mémoire. Et mes amis pour leur soutien.

A travers ces lignes, je remercie tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de cet ouvrage, en particulier les personnes qui ont répondu à l'enquête, pour le temps qu'ils ont pu me consacrer.

Liste des tableaux

Tableau N°	Titre	Page
01	Les quatre éléments constitutifs de la GRH	8
02	Les principaux domaines de la gestion des ressources humaines.	15
03	Quelques tests de recrutement.	23
04	Erreurs possibles dans un processus de recrutement.	25
05	Les 20 premières agences d'emploi privées.	35
06	Organismes privés agréés de placement par wilaya.	43
07	Des compétences territoriales des agences régionales.	50

Liste des schémas :

Schémas N°	Titre	Page
01	Le marché mondial des agences d'emploi privées, 1994-2007.	24
02	la relation de travail triangulaire	36
03	la procédure d'octroi de l'agrément pour les agences privées de placement des travailleurs.	44
04	Organigramme du cabinet DZ-RH	55

Liste des abréviations

AD –PA: Approche Directe — Petite Annonce

ANEM: Agence Nationale d'Emploi

BIT: Bureau International de Travail

C.A: Chiffre d'Affaire

CIETT: La Confédération internationale des entreprises de travail temporaire

CV: Curriculum Vitae

DPO: Direction Par Objectif

DRH: Directeur des Ressources Humaines

ECPA: les Editions du Centre de Psychologie Appliquée

FNAC: Fonds National de Développement de l'Apprentissage et de la Formation Continue

GPEC : Gestion Prévisionnelle d'Emplois et de compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

OIT : Organisation Internationale de Travail

ONAMO : Office National de la Main d'œuvre

PRI/PRC : Prime de Rendement Individuel/ Prime de Rendement Collectif

R et D : Recherche et Développement

RSE : Responsabilité Sociale des Entreprise

SALEM : Salon National de l'Emploi

SARL : Société à Responsabilité Limitée

SGT : Statut Général des Travailleurs

SPE : Service Public d'Emploi

U.E: Union Européenne

Le sommaire

Introduction

Chapitre 01: Présentation générale de la GRH et du recrutement.....05

Section 01: Généralités sur la GRH.....05

Section 02 : Généralité sur le recrutement.....16

Chapitre 02 : Les cabinets de recrutement.....28

Section01: Les cabinets de recrutement.....28

Section02 : Les cabinets de recrutement en Algérie.....41

Chapitre 03 : Etude du recours aux cabinets de recrutement par les
entreprises 55

Section01 : Présentation du cabinet DZ-RH.....55

Section02 : Démarche et résultats de l'enquête.....64

Glossaire

Annexe

Bibliographie

Table de matières

Résumé

Le recrutement est l'un des exercices de la gestion des ressources humaines qui revêt une importance primordiale. C'est pourquoi chaque recrutement, effectué par un service de l'entreprise ou externalisé doit suivre un processus spécifique afin de s'assurer de son succès. Dans ce présent travail on a réalisé une étude sur le phénomène de l'externalisation du recrutement, en mettant l'accent sur l'existence de cette pratique en Algérie dès le lancement de la convention N° 181 sur les agences d'emploi privées par l'OIT en 1997.

On a pu conclure que les grandes entreprises et les multinationales sont ceux qui sollicitent davantage les cabinets de recrutement pour différentes causes principalement : le manque de temps et le cas d'un recrutement de masse. Ces résultats ont été obtenus à l'aide d'un questionnaire destiné aux entreprises qui ont déjà externalisé leur recrutement, et un entretien avec le gérant du cabinet de recrutement DZ-RH lieu de notre stage.

Mots clés : cabinet de recrutement, recrutement, externalisation, Algérie.

Abstract

Recruitment is one of exercises that present a big importance in the management of human resources. That's why every recruitment realized by a business service or an outsourced service must follow a specific process, in order to assume the smooth conduct of the recruitment procedure.

In the present work, we realized a study of the recruitment outsourcing. It is noted that this technique is practiced in Algeria since the launch of the Convention No. 181 on private employment agencies by the I'OIT in 1997.

We deduced that large companies and multinationals are those seeking recruitment firms for various reasons mainly: The lack of time and the mass recruitment.

These results were obtained using a questionnaire for companies that have already outsourced their recruitment, and an interview with the manager of DZ- HR recruitment firm, where we done our training.

Keywords: recruitment firm, recruitment, outsourcing, Algeria.

Introduction générale

De tout temps, et dans toute organisation, les défis des gestionnaires ont essentiellement porté sur la transformation d'entrants (ou de ressources) en sortants (ou résultats), par le recours à divers processus de transformation. Autre que le matériel et le moyen financiers, une troisième catégorie d'entrants a trait aux ressources humaines, qu'il faut se procurer en qualité et en quantité suffisantes, pour espérer être efficace et efficient.

Pour cela, il convient de miser sur la gestion des ressources humaines, pour donner à l'organisation un avantage concurrentiel. Une bonne gestion des ressources humaines peut réduire les frais pour une organisation. Par exemple, de bons règlements et processus de recrutement signifient que l'organisation est plus susceptible d'employer la bonne personne pour chaque poste.

Aujourd'hui, et en cette période de mutation, les entreprises se rendent compte que si beaucoup de choses dépendent de l'environnement (les clients, les pays étrangers, l'Etat), elles disposent d'un gisement de ressources considérables: leur personnel. Il est donc indispensable pour qu'une cohésion puisse se faire au sein d'une entreprise d'apporter une attention particulière au recrutement de ce personnel. Elles s'aperçoivent aussi que le recrutement est devenu un métier à part entière avec des règles et des techniques, qui ne s'improvisent pas.

De plus, l'importance de l'enjeu et sa difficulté du fait de la pénurie de candidats ainsi que le manque de moyens humains et techniques pour procéder à des embauches font qu'il est devenu préférable de confier cette tâche à des professionnels.

En effet, recourir à un cabinet de recrutement est synonyme de gain de temps et d'efficacité pour les entreprises, leur permettant de se recentrer sur d'autres fonctions essentielles tout en se réservant la décision finale, point clé du processus.

Ce type d'agences est largement sollicité par les entreprises de nos jours. On rencontre cette situation dans de nombreux pays dans le monde :

Au Etats-Unis, c'est en 1893 que la première agence d'emploi privée a été créée. Ils ont pris ensuite une importance considérable, faisant du pays le principal marché pour ce secteur avec 28% du chiffre d'affaire mondial¹.

En France, ce n'est qu'après la seconde guerre mondiale, que les premiers cabinets de recrutement appelés cabinets de sélection ont été apparus. Au milieu des années 1960 naissent les premiers chasseurs de têtes avec leurs méthodes strictement différentes de celles des cabinets de sélection. A l'an 2000 l'émergence de nouvelles technologies a permis de développer le chiffre d'affaires de la profession de 15 à 20%. Le syndicat professionnel PRISME estimait, dans son bilan 2014, le nombre d'agences en France à 6 982. Avec plus de 50 000 recrutements proposés.²

¹ « Les agences d'emploi privées, les travailleurs intérimaires et leur contribution au marché du travail », Document de réflexion à débattre au cours de l'Atelier visant à promouvoir la ratification de la convention (no 181) de l'OIT sur les agences d'emploi privées, Première édition, Genève 2009.

En Algérie, les agences privées de placement ont pris leur statut formel et légal en 2007, suite à la promulgation du décret exécutif n° 07-123 du 24 avril 2007 déterminant les conditions et les modalités d'octroi et de retrait d'agrément aux organismes privés de placements des travailleurs et fixant le cahier des charges relatif à l'exercice du service public de placement des travailleurs. Ils sont constitués sur une base territoriale. On compte 16 agences de placement au début de l'an 2012.³

Les cabinets de recrutement, qu'ils fonctionnent par annonces ou par approche directe, ont pour rôle de conseiller et d'assister les entreprises en matière de recherche et de sélection de leurs employés.

Dans le présent travail, nous essayerons de traiter le phénomène du recourt aux cabinets de recrutement dans le monde depuis l'apparition de cette profession, en mettant l'accent sur l'existence de ce type de cabinet en Algérie.

Notre démarche est d'analyser le travail réel dans un cabinet de recrutement. Pour concrétiser ce souhait, un stage dans un cabinet de recrutement a été choisi pour réaliser notre étude.

L'intérêt d'effectuer des recherches sur ce thème revient à se poser la problématique suivante: « le monde du recrutement externe, des cabinets de recrutement, quels critères peuvent décrire ce phénomène aujourd'hui ».

Pour répondre à cette problématique nous avons dû poser les questions suivantes :

1. Quels sont les types d'entreprises qui sollicitent plus ce type de cabinets ?
2. Quelles sont les principales causes qui poussent les entreprises à faire appel à un cabinet de recrutement ?

Afin d'apporter des éléments de réponses à ces questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

1. Les grandes entreprises (privées, publiques, et multinationales) sont celles qui sollicitent plus les cabinets de recrutement.
2. « le gain du temps » constitue la cause principale qui pousse l'entreprise à faire appel à un cabinet de recrutement.

Pour mener à bien ce travail, nous avons effectué une recherche bibliographique pour différents types de document : ouvrages, articles universitaires, rapports, etc. ..., et nous nous sommes basés sur deux outils de recherche pour la partie pratique qui sont un entretien et un questionnaire.

Enfin, nous sommes arrivés à structurer notre travail en trois chapitres principaux, chacun comporte deux sections :

² PRISME Emploi, professionnel du recrutement et de l'emploi, « Rapport Économique & social 2014 », France, 2014, page 2.

³ « Création de micro-entreprises : augmentation de 70 % des nouveaux emplois entre 2010 et 2011 », El-Moudjahid (quotidien), Alger, 30/01/2012.

- Le premier chapitre : il est consacré à des généralités sur la GRH et sur le recrutement. Nous parlerons de l'évolution de la GRH, en précisant l'émergence de ses différents domaines, nous parlerons ainsi de l'évolution du recrutement, et du processus de recrutement.
- Le deuxième chapitre : Nous nous attacherons dans un premier temps à présenter la profession des consultants en recrutement : son apparition et son développement dans le monde, la typologie des cabinets de recrutement, et aussi les principales dispositions de la convention n°181 de l'OIT, et dans un second temps nous présenterons l'historique des agences de placement en Algérie, leur fonctionnement, leurs obligations, et leur relation avec l'ANEM.
- Le troisième chapitre : dans ce chapitre on va d'abord présenter le cabinet DZ-RH, par la suite on va expliquer les outils et la démarche de l'enquête (le questionnaire et l'entretien) pour finir avec l'analyse et l'interprétation des résultats trouvés lors de cette étude.

Chapitre 01 :

Présentation générale de la GRH et du recrutement

Chapitre 1 : Présentation générale de la GRH et du recrutement

L'objectif principal d'une entreprise est d'assurer sa pérennité, pour cela elle utilise différents moyens. La ressource humaine fait partie de ces moyens, elle constitue un des facteurs essentiels qui contribuent à atteindre cet objectif.

L'entreprise doit donc mettre en place des procédures de gestion pour l'ensemble de ses moyens. La GRH consiste en des activités et des mesures ayant pour objectif de mobiliser et de développer les RH, afin d'avoir une efficacité et une performance optimale de la part des individus et des organisations, dans le cadre de la stratégie globale de l'entreprise.

Parmi les principales activités de la GRH, on trouve le recrutement. Il se définit comme l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un profil de candidat qui correspond aux exigences d'un poste donné.

Dans ce premier chapitre, on va synthétiser un ensemble d'informations et de connaissances sur la GRH et le recrutement d'une manière générale.

Section 01: généralités sur la GRH

Influencée par différents facteurs, la GRH s'est progressivement développée. Elle englobe aujourd'hui un ensemble de domaines avec plusieurs activités.

1.1. Evolution de la fonction :

La fonction RH ne s'est structurée que récemment, elle est considérée comme la dernière née des grandes fonctions d'entreprise. Elle a connu sa forte évolution dans les années 1970. Durant son évolution, elle s'est influencée par les apports des théoriciens managériaux, les évolutions technologiques, et par certains courants et idées.

On résume dans ce qui suit l'évolution de la GRH¹ :

a) Emergence de la fonction :

Dans la seconde moitié du 19^e siècle, et avec le phénomène industriel, les employeurs prirent conscience de problèmes sociaux engendrés par cette industrialisation et offrirent une aide aux salariés pour régler leurs problèmes personnels. C'est ainsi qu'est né le poste de « Secrétaire au bien-être » dans les usines. Les secrétaires sociaux se sont occupés du bien-être des salariés sans le dessein de décourager la formation de syndicalisation. Leur rôle a consisté surtout à gérer et à contrôler l'ensemble des salariés.

b) Implantation des services de personnel :

Vers 1880, Frederic W. Taylor, un ingénieur de sidérurgie, a conduit des expériences à la compagnie d'Acieries de Midrales aux Etats Unis en vue de pouvoir augmenter la productivité

¹ SEKIOU (Lakhdar) et autre, « *Gestion des Ressources Humaines* », 2^{ème} édition, Ed Boeck Université, Bruxelles, 2004, pages 5 à 8.

des salariés. Ses méthodes ont permis d'aboutir à la spécialisation des tâches et ont fait sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés. Il a mis en œuvre une organisation scientifique de travail. A cause des développements du Taylorisme et des débuts de la syndicalisation, les secrétariats sociaux se sont mus au service personnel.

L'année 1912 est considérée comme étant la date probable de la naissance de service de personnel dans le sens moderne du terme. Les tâches principales de ces nouveaux services étaient d'entretenir des relations avec les syndicats, administrer les droits des salariés, voir à l'adaptation de ceux-ci aux progrès technologiques, régler les problèmes d'évaluation, de rémunération et de communication. En dépit de leurs nombreuses activités, les services de personnel d'alors ont joué un rôle mineur dans l'organisation : un rôle surtout administratif et disciplinaire.

En 1930, un psychologue Américain Elton Mayo, a conduit une série d'expériences, aux ateliers de Hawthorne de la Western Electric, touchant l'influence des conditions du travail sur la productivité. Celles-ci mirent en cause la motivation au travail et donnèrent naissance au courant des relations humaines.

Durant la décennie 1930, et à cause de la crise économique, la GRH a connu une réorientation qui est une réaction à la législation sociale de l'Etat.

Durant les années 1939-1945, les charges des services de personnel se sont accrues avec l'organisation des ateliers et le retour massif des femmes à l'usine. On a surtout mis l'accent sur le perfectionnement de méthodes de sélection et la formation des salariés.

c) Poussée de différentes écoles :

Les décennies 1940-1950, ont vu se développer le phénomène de la syndicalisation massive des salariés. Le concept utilisé alors pour signaler cette nouvelle réalité était celui de « relations industrielles » (RI) que l'on pouvait définir comme l'ensemble des phénomènes qui découlaient de la syndicalisation.

Après 1945, le rôle de la fonction personnel était surtout juridique.

Le travail d'Elton Mayo a été poursuivi par de nombreux chercheurs, tels Maslow et Hersberg. On a connu après 1950, l'école des relationnistes. Les services de RH s'enrichirent de la pensée de cette école en prêtant plus d'attention aux motivations des salariés, aux besoins et satisfaction de l'individu au travail, à la santé psychologique, à la communication et à la participation. Les avantages sociaux ont connu une rapide expansion : programme de bien être, plan de retraite, vacances etc.

d) Ere de professionnalisation de la fonction RH :

Pendant les décennies 1960-1970, les aspects de satisfaction et de motivation du personnel préoccupent davantage les responsables RH, laissant dominer le rôle psychologique de la fonction personnel.

Les années 1970, ont vu poindre une ère de professionnalisation, les gestionnaires RH tenaient à se donner une formation leur permettant d'assumer le mieux possible des responsabilités qui se sont alourdies avec le temps. Durant cette décennie on a vu proliférer les changements : à la DPO (direction par objectif) s'ajoutent l'aménagement des temps de travail, l'intervention plus poussée des gouvernements, l'approche systémique, le développement des sciences de la gestion, l'influence de l'environnement etc.

A partir des années 1970, l'organisation est vue à la fois avec une figure structurelles et une figure relationnelle. L'importance des RH s'impose à nouveau.

Le concept de culture a grandi dans les années 1980, pour expliquer beaucoup de phénomènes. La culture a permis de faire passer l'humain avant la structure. On se réfère encore à la gestion du personnel orientée sur les aspects techniques, mais à la GRH à cause de la place qu'elle accorde au management culturel et aux dimensions psychologiques de l'organisation. C'est ainsi que le terme gestion de personnel est peu à peu délaissé pour laisser place au terme GRH.

e) **La GRH au 20^e siècle² :**

Les années 2000 marquent une prise de conscience importante en matière d'environnement et de responsabilité sociale et sociétale. L'entreprise doit interagir avec son environnement et montrer qu'elle a une démarche « éco-citoyenne ». Ce début de siècle voit la Responsabilité Sociétale de l'entreprise (RSE) se développer. On parle de plus en plus d'empreintes sociales et environnementales.

Cette période est également marquée par une forte évolution du cadre réglementaire obligeant les RH à s'adapter, à se doter de compétences pour y répondre et pour accompagner les changements engendrés :

- la formation (2004, 2009),
- le dialogue social (2004),
- la cohésion sociale et GPEC (2005),
- l'égalité des chances (2006).

Suite à la crise de 2009, les ressources humaines ont plus que jamais acquis le statut de partenaire d'affaires. La gestion de la masse salariale (somme des salaires bruts de l'entreprise) est devenue un enjeu stratégique et économique primordial dans ce contexte difficile, entraînant, dans beaucoup d'entreprises, la mise en place de plans sociaux. Aujourd'hui plus que jamais, la fonction RH doit faire face à de nombreuses évolutions et prises de conscience sociétales.

² <http://larhpourtous.fr/historique-rh/> consulté le 15 /03/2015 à 11:27.

1.2 Définition de la gestion des ressources humaines :

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines, on propose les deux définitions suivantes :

« *La GRH peut être définie comme la gestion des hommes au travail dans des organisations.* »³

« *La GRH consiste en des mesures (politiques, procédures, etc...) et des activités (recrutement etc...) impliquant des RH et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt qu'un coût. Elle fait du partage de la fonction RH une priorité nécessaire pour la coordination des ressources.* »⁴

En résumé, dans une organisation, la GRH est un ensemble d'activités à accomplir, des procédures à suivre, des moyens mis en œuvre, qui visent la mobilisation et le développement du personnel, en vue de garantir une performance optimale qui va de l'individu à l'organisation en général.

Le tableau suivant présente les quatre éléments essentiels que nous avons identifiés comme constitutifs de la GRH :

Tableau N° 01: les quatre éléments constitutifs de la GRH

<p>Des pratiques de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Recruter ○ Mobiliser ○ Évaluer ○ Former 	<p>Des acteurs multiples</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Internes</i> : direction, services rh, managers, représentants du personnel ○ <i>Externes</i> : pouvoirs publics, syndicats, consultants, donneurs d'ordres, actionnaires
<p>Des règles et des normes</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Règles juridiques, conventions collectives ○ Accords de branche, d'entreprise ○ Normes, produits, réglementations ○ Outils de grh 	<p>Des politiques de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction : <ul style="list-style-type: none"> - <i>des contextes externes</i> : marchés, produits, secteur d'activité ; - <i>des contextes internes</i> : modes d'organisation, niveaux de qualification, Routines de travail, culture dominante

³ Martory (Bernard) et Crozet (David), «*Gestion des Ressources Humaines : pilotage social et performance*», 6^{ème} édition, Ed DUNOD, Paris 2005, page 18.

⁴ SEKIOU (Lakhdar) et autre, OPCIT, pages 8.

Source : Dietrich A., Pigeyre F., « *La Gestion des Ressources Humaines* », Ed La Découverte, Coll. Repères, 2005

- ❖ Il y a deux choses importantes à identifier avant de réfléchir à la gestion des ressources humaines :
 - La vision, l'objet, la mission et les valeurs de l'organisation.
 - La structure de l'organisation.

Vision, objet, mission et valeurs :

Une bonne gestion des ressources humaines dépend du fait que l'organisation possède ou non une vision, un objet, une mission et des valeurs clairement définis.

*La vision est nécessaire pour motiver le personnel.

*L'objet est indispensable pour faire en sorte que l'ensemble du personnel travaille pour atteindre un même but.

*Sans mission, il est impossible pour l'organisation de savoir quel est le travail à faire et, de ce fait, les descriptions de poste ne peuvent pas être identifiées.

*Les valeurs montrent comment l'organisation doit faire son travail et de quelle sorte de personnel on a besoin pour le faire.

L'encadré ci-dessous donne des exemples de vision, d'objet, de mission et de valeurs. Il est important qu'une organisation ait identifié ces éléments avant d'examiner et d'améliorer sa gestion des ressources humaines.

La vision concerne la façon dont nous aimerions que le monde change pour le mieux. Par exemple : *un monde sans faim.*

L'objet concerne ce pour quoi l'organisation existe, afin de contribuer à la vision. Par exemple : *aider les gens à augmenter la production de nourriture.*

La mission est ce à quoi s'engage l'organisation et elle identifie les gens que l'organisation sert, l'endroit où ils se trouvent et comment ils sont servis. Par exemple : *réduire la faim dans notre pays en formant les agriculteurs, en renforçant leurs capacités et en les soutenant.*

Les valeurs font référence à ce que représente l'organisation. Elles influencent la façon dont l'organisation agit et lui donnent son identité. Les valeurs rendent souvent une organisation différente des autres organisations qui traitent la même question. En voici quelques exemples : *l'engagement à l'égard de Dieu, l'humilité, l'intendance, l'engagement à l'égard de l'apprentissage, l'engagement dans le domaine des relations, l'engagement à l'égard de l'excellence.*

Structure de l'organisation :

Il est utile de réfléchir à la structure du personnel de l'organisation. Le meilleur moyen de faire cela, c'est de dresser un organigramme de l'organisation montrant où s'insèrent les postes du personnel dans l'organisation et comment ils sont hiérarchisés.

Cet organigramme :

- ✓ rend les systèmes de classement plus faciles à élaborer et permet d'établir des processus de recrutement allégés.
- ✓ aide à comprendre combien de personnes sont gérées par un seul responsable. Il est conseillé de limiter à huit le nombre maximum de personnes sous les ordres d'un seul responsable.
- ✓ aide à maintenir les intitulés de poste cohérents. Par exemple, le titre de « Responsable » pourrait n'être donné qu'au personnel d'encadrement de l'organisation.
- ✓ montre quand il pourrait y avoir des lacunes ou des chevauchements dans les postes au sein de l'organisation.

1.3 La GRH en Algérie⁵ :

L'évolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie, évolution fortement liée et façonnée par celle de l'économie du pays, s'est déclinée au fil de l'histoire principalement à travers cinq grandes périodes :

a) Les années 60 :

Durant les premières années de l'indépendance, les grandes entreprises nationales recrutent des diplômés et les forment aux différents métiers de l'entreprise, afin de les former selon leurs besoins⁶.

Consacrées essentiellement à la construction de l'Etat et de ses institutions de base, ces années auront été, pour la fonction Ressources Humaines, une étape-clé dans la mise en place embryonnaire – en situation d'urgence due au départ massif des gestionnaires et techniciens français qui avaient emporté avec eux une partie du savoir-faire – d'un système administratif qui, par rapport au contexte de l'époque avait surtout pour objectif de combler les cases vides des organigrammes, sans trop s'appesantir sur la qualité et d'assurer au mieux la fonction administration tout en préservant l'appareil de formation.

b) Les années 70 :

Elles sont marquées par la mise en œuvre d'une volonté étatique de construction de l'économie, centrée sur le développement d'une industrie lourde. C'est la période des

⁵ MEZIANE (Mohamed), «*Evolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie*», page 6 à 14.

⁶ <http://www.djazairess.com/fr/l'expression/220451>, consulté le 06/06/2015 à 17 :52.

investissements massifs, de création de grandes sociétés nationales puissantes qui produisent, recrutent, distribuent des revenus, transportent, soignent, construisent les crèches et les logements.

Le chômage ne constitue pas de problème. Pour les postes techniques, de vastes programmes de formation sont mis en place pour combler les déficits éventuels. Des centres universitaires sont réalisés. Le Ministère de l'Énergie crée ses propres Instituts de formation rattachés à Sonatrach.

En matière de gestion des Ressources Humaines, la fonction est alors vue comme une fonction sociale complète, comprenant les aspects professionnels (recrutement, paie, promotion, participation) autant que sociaux (logement, transport, médecine, vacances, etc.).

c) Les années 1980 (1980-1988) :

Au niveau de la Gestion des Ressources Humaines, la dynamique d'autonomie de la période précédente est freinée. La loi du SGT (Statut Général du Travailleur), est promulguée. Elle venait pour répondre au précepte « à travail égal, salaire égal » et « à chacun selon ses capacités ».

Par son biais, l'État propriétaire des entreprises publiques Algériennes et premier employeur du pays, entend régler de manière uniforme les relations qui l'unissent à ses employés. Autant dire que toute la politique de la gestion de l'entreprise lui échappe, puisque elle est élaborée à l'extérieur, il n'en demeure pas moins que la fonction RH s'est dotée pour la période concernée, d'un certain nombre d'instruments, d'outils et de méthodes de gestion.

d) Les années 90 :

Dès le début de l'année 1988, l'État décide de donner une autonomie et une Liberté économiques plus grandes aux entreprises consacrées par les lois de 1988. Il va Non seulement redonner aux entreprises l'espace décisionnel qui aurait toujours dû être le leur mais, plus encore, il s'interdit toute ingérence dans leurs affaires. L'État se désengage de toute responsabilité directe que lui conférait la propriété des entreprises.

Le paysage légal et réglementaire du monde du travail subit lui aussi les transformations qu'impose la transition. Le Statut Général du Travailleur est aboli. Cinq lois constitutives d'un nouveau droit du travail⁷, celles de 1990, sont édictées, par lesquelles l'État se contente de définir les règles du jeu et de fixer les grandes limites:

- Prévention et règlement des conflits collectifs de travail, exercice du droit de grève (loi 90-02 du 6.2.1990).
- Inspection du travail (loi 90-03 du 6.2.1990).
- Règlement des conflits individuels de travail (loi 90-04 du 6.2.1990).
- Relations de travail (loi 90-11 du 6.2.1990).
- Modalités d'exercice du droit syndical (loi 90-14 du 2.6.1990).

⁷ NOURI Mounir, « *la gestion des ressources humaines* », mémoire du diplôme d'études appliquées, Université de formation continue.

Ces lois vont être complétées en 1994 par trois décrets législatifs :

- Préservation de l'emploi et protection des salariés susceptibles de perdre leur emploi involontairement (DL 94-09 du 26.5.1994).
- Retraite anticipée (DL 94-10 du 26.5.1994).
- Assurance-chômage (DL 94-11 du 26.5.1994).

En pratique et au titre d'un bilan d'étape, les résultats sont assez révélateurs : à la fin 1997 il a été signé près de 1400 conventions collectives et plus de 6000 accords collectifs ainsi qu'une vingtaine de conventions de branches.

Il reste toutefois que les avis sont partagés sur les tendances qui se dessinent. A en croire certains analystes, les innovations ont été relativement peu nombreuses et les pesanteurs sociologiques persistent : les contrats et les conventions reprennent encore souvent les dispositions réglementaires du S.G.T. Pour d'autres, les innovations, sont notables et révélatrices d'une nouvelle culture qui se mettrait doucement mais sûrement en place.

Ils citent, pour illustrer leurs thèses, les exemples suivants :

- Des révisions des niveaux et formes de rémunération en cas de baisse d'activité.
- Des substitutions à la PRI/PRC par une rémunération variable indexée sur le rendement à la pièce ou au C.A.
- Des dispositions de mise au chômage technique ou de réduction du temps de Travail en vue de réduire ou d'éviter des licenciements.
- Le cadre légal incitatif (avec la création et la mise en œuvre le 10/11/1998 du FNAC « Fonds National de Développement de l'Apprentissage et de la Formation Continue») d'une part et l'option stratégique décidée par les organismes employeurs d'investir de manière significative dans la formation d'autre part, ont permis de repositionner le volet formation en tant qu'axe prioritaire de revalorisation des Ressources Humaines.
- Des actions de diagnostic de la fonction, menées avec l'assistance de cabinets spécialisés.
- Par ailleurs, la concertation sociale, à tous les niveaux, est devenue une pratique largement mise en œuvre et a souvent permis de concilier les aspirations de chacun des partenaires sociaux.

On observe une tendance très nette au dialogue et à la négociation et, de ce fait, il y a un recul assez marqué des conflits collectifs de travail (de 126 conflits au 2ème semestre 1997 à 87 au 1er semestre 1998).

e) **La situation actuelle (les années 2000) :**

Un retrait de l'Etat avec une volonté affirmée de privatisation de pans entiers du secteur public économique, exception faite des entreprises dites stratégiques, la dégradation, voire la pénurie d'emploi, les premières mesures effectives de compression d'effectifs, l'institution de l'assurance chômage, le recentrage des entreprises publiques sur leurs métiers de base avec son corollaire de délestage d'activités accessoires, la gestion «centralisée» des salaires, ont

amené l'entreprise et, à travers elle la fonction Ressources Humaines, à accorder un intérêt particulier (compétitivité oblige, liée à la concurrence naissante se développant un peu plus chaque jour), à la détermination d'effectifs normatifs et à un suivi pointilleux de la gestion maîtrisée des salaires.

La focalisation sur ces deux éléments, n'empêche pas la fonction Ressources Humaines d'intervenir sur d'autres thématiques et segments d'activités, mettant ainsi en évidence son rôle qualitatif au sein des entreprises.

La fonction RH en Algérie a accompagné toutes les phases de développement économique et social mises en place par les pouvoirs publics depuis les années 60. Elle a vu son rôle et son champ de compétences évoluer en fonction, notamment, de l'œuvre normative de l'Etat, surtout dans le domaine du Droit du Travail qui a, pour l'essentiel du parcours historique du pays (1962 à ce jour), marqué les pratiques de la fonction RH.

Il faut noter que les lois sociales promulguées en 1990 et continuellement actualisées depuis ont introduit :

1. Une plus grande flexibilité dans l'emploi et la gestion de la force de travail dans l'entreprise, ainsi que la création de mécanismes et d'institutions de prise en charge des travailleurs susceptibles de perdre de façon involontaire leur emploi (pour raison économique).
2. Le transfert du pouvoir de décision en matière de Gestion des Ressources Humaines (recrutement, discipline, hiérarchie des emplois, conditions de travail, rémunération...) des structures de l'Etat vers l'entreprise.
3. La formalisation par voie conventionnelle des conditions d'emploi et de travail, permettant aux partenaires sociaux de l'entreprise d'élaborer leurs règles de Gestion des Ressources Humaines.

Ainsi, au delà de la nécessité du strict respect des dispositions légales en vigueur, le Directeur des Ressources Humaines doit à la fois élaborer et évaluer les instruments de gestion édictés par la loi, (convention collective, règlement intérieur contrats de travail etc.) adapter leur application et surtout anticiper sur l'évolution économique et sociale de l'entreprise. Pour ce faire, il est appelé à intégrer, dans le cadre de l'organisation de sa fonction ou avec l'assistance de partenaires spécialistes du diagnostic, plan d'actions et d'évolution dans l'ensemble des segments de la Gestion des Ressources Humaines.

1.4. Les objectifs de la GRH :

L'objectif majeur de la GRH est de chercher la performance de l'entreprise dans l'intérêt de tous. Et afin d'atteindre cet objectif, elle doit assurer un ensemble de sous objectifs :

Attirer : chaque employeur doit pouvoir attirer les compétences nécessaires, en quantité et en qualité à travers la planification adéquate du processus de recrutement.

Retenir : attirer les candidats qualifiés ne suffit pas. On doit savoir les conserver.

Les pratiques de la gestion de carrière et de la promotion interne permettent la fidélisation des employés.

Développer : à travers la formation des salariés, non seulement professionnelle mais aussi personnelle.

Motiver et satisfaire : la motivation et la satisfaction des salariés peuvent être garanties par différentes actions à savoir l'individualisation de la rémunération, favoriser la communication avec les salariés, et s'assurer de la sécurité et de la santé au travail.

Etre efficace : l'efficacité de l'organisation est assurée par la réalisation cohérente des objectifs précédents.

1.5. Les principaux domaines de la GRH :⁸

Certains de ces domaines devront être traités en premier car ils ont un impact direct sur d'autres. Par exemple, il est important d'établir une bonne structure de classement pour fixer des niveaux de salaire équitables.

La plupart des domaines dépendent d'un bon système de classement et d'une bonne grille des salaires, c'est donc un bon point de départ.

Il est préférable de traiter la gestion des ressources humaines élément par élément. Il pourrait y avoir des domaines dont le traitement ne prend pas beaucoup de temps, mais qui ont un impact important. Par exemple, s'assurer que les supérieurs hiérarchiques tiennent des réunions de mise à jour régulières avec leur personnel et mettre au point une fiche d'évaluation que ce personnel utilisera peuvent avoir un impact énorme sur la performance du personnel.

⁸Williamson (Christine), Colvin (Gary) et McDonald (Amy), « *Gestion des ressources humaines* », 12^{ème} édition de la série ROOTS, Ed Tearfund, Royaume Unis 2008, page8 et 9.

Tableau02 : les principaux domaines de la gestion des ressources humaines

Principaux domaines de la gestion des ressources humaines	Dépend (ent) du / de la / des :
Classement	Bonne qualité de la planification du personnel, de la structure organisationnelle, des descriptions de poste et de l'évaluation de poste
Salaire	Classement, financement, valeurs de l'organisation, registre des salaires, impôts, sécurité sociale, fiches de paie
Avantages sociaux	Pratique courante, financement, valeurs de l'organisation, types d'avantages sociaux comme l'assurance-maladie, les congés, les allocations
Recrutement	Priorités et besoins de l'organisation, planification du personnel, bonne pratique de recrutement, classement, salaires, avantages sociaux, contrat de travail
Exposé de mission / stage d'introduction	Recrutement, gestion de la performance
Contrats de travail / guides à l'intention du personnel	Classement, salaires, avantages sociaux, discipline et règlements applicables aux griefs, recrutement, loi nationale
Perfectionnement du personnel	Priorités, besoins et valeurs de l'organisation, recrutement, gestion de la performance
Gestion de la performance	Recrutement, exposé de mission, réunions de mise à jour et évaluations en temps opportun

Source : IBID, page 9.

Section 02 : généralité sur le recrutement

2.1 Historique du recrutement : ⁹

a) Avant la révolution industrielle :

La période d'avant la révolution industrielle a été marquée par de simples métiers artisanaux et agricoles. Le recrutement n'avait pas de réelle existence. Arrivant au moyen âge, l'époque du sevrage et des apprentis, la main d'œuvre était recrutée par son aptitude physique et sa motivation pour le poste. Ensuite, le début du 19^e siècle était caractérisé par une faible mobilité du fait de nombre faible des organisations.

b) De la révolution industrielle aux années 60 :

L'époque de la révolution industrielle a été caractérisée par un grand changement, non seulement au niveau de la main d'œuvre mais aussi au niveau des organisations. Ces dernières ont commencé peu à peu à se diversifier et à se multiplier, ce qui a permis une avancée dans la mobilité.

A cet effet les employeurs étaient obligés à penser à des nouvelles techniques afin d'attirer et de fidéliser les salariés.

Grace à l'apport de Taylor (parcellisation des tâches) les premières fiches de poste ont été créées.

Ce n'est que bien après l'apport de l'école des relations humaines de Mayo que les employés étaient considérés comme de véritables humains disposant de motivation et de compétences.

De ce fait, ils ont pu aboutir à la nécessité d'un profil de poste qui précise les compétences et les besoins d'un candidat. C'est la première étape qui a pu déterminer le recrutement comme une partie réelle de la stratégie de l'organisation.

c) Des années 60 à nos jours :

Suite à la croissance économique marquée après la 2^{ème} guerre mondiale, les entreprises manifestaient un grand besoin en personnel, et une difficulté à trouver la main d'œuvre qualifiée.

⁹ LIENARD (Maxime), «*L'approche processuelle du recrutement*», mémoire de master en management stratégique des organisations, Faculté des Sciences économiques Sociales et de Gestion, France 2013, pages 28, 29, 30, et 31.

A partir des années 60, le marché du travail a véritablement commencé à exister. L'évolution des organisations, la multiplicité des métiers, l'existence des sources externes qui répondaient aux besoins des entreprises, constituent les changements significatifs de cette période.

A partir des années 80-90, les procédures de recrutement s'enrichissaient par l'émergence des tests de personnalités et de raisonnement.

Venu l'outil informatique à la fin des années 90, il a facilité la conquête des candidats : au lieu de les attendre, on peut aller les chercher. Le développement continu d'internet et des médias disponibles dessus a favorisé une nouvelle ère dans le recrutement et ses procédures.

2.2 Définitions du recrutement :

Il existe diverses définitions du recrutement, nous proposons les deux suivantes :

Le recrutement est, selon Jean-Marie PERETTI, « *une opération ayant pour but de pourvoir un poste* »¹⁰

Pour SEKIOU Lakhdar « Le recrutement est un ensemble d'actions utilisées par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences et aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant »¹¹

En somme, on peut dire que le recrutement est, pour l'entreprise, un ensemble d'actions de moyens et de procédures, permettant de préciser le besoin en personnel, de rechercher et d'attirer le profil répondant à ce besoin, d'intégrer le profil retenu, et le plus important de pouvoir le conserver.

2.3 Le processus de recrutement :

Le succès du recrutement est une recommandation au sein de la fonction RH. Une organisation qui applique un processus de recrutement équitable et efficace est plus susceptible d'employer la bonne personne pour chaque poste.

D'une manière générale le processus de recrutement est considéré comme un ensemble d'opérations successives qui servent à trouver la meilleure adéquation entre les exigences d'un poste, d'un côté, et des compétences individuelles de l'autre.

On peut résumer ce processus dans cinq étapes principales :

a) L'analyse du besoin en ressources humaines :

En premier lieu, les besoins de recrutement devraient être bien définis avant de procéder au recrutement. Le responsable du recrutement doit pouvoir anticiper le manque de candidats, non seulement dans le cadre de la GPEC, mais aussi en cas d'un manque imprévisible.

¹⁰ PERETTI Jean-Marrie, « *Dictionnaire des ressources humaines* », Ed Vuibert, Paris, 2001, page185.

¹¹ IBID, pages 227.

A cet égard, analyser le besoin en RH, consiste à élaborer d'abord la fiche de poste ensuite le profil du candidat recherché.

Afin de faciliter l'élaboration du profil de poste, il est recommandé de préciser le contexte du besoin, qui comporte les choix suivants¹² :

*Une situation d'urgence (recrutement urgent) ou une situation de GPEC (anticiper un besoin de recrutement).

*Le contexte de recrutement : une création du poste, une mobilité professionnelle....

*Le type de contrat : comme le dit Gazier¹³ « s'agit-il de capter ou de fixer une main-d'œuvre ».

*Espace d'appartenance du salarié : agence, service, région.

La description du poste indique l'objectif principal du poste, la position dans l'organisation, ainsi que les activités et les responsabilités liées au poste.

Définir le profil du candidat recherché s'agit de déterminer les performances appropriées pour le poste. En d'autre terme mettre en relation le poste et le type de profil permettant d'y accéder.

b) La recherche des candidats :

Le profil du candidat établi précédemment va être un véritable support dans la recherche des candidats.

D'abord, le chargé de recrutement doit choisir la méthode de recrutement que lui permet de créer une banque de profils aptes à promouvoir le poste.

Dans ce cas il dispose de deux sources principales, chaque source présente différents canaux :

- La source interne.
- La source externe.

La source interne :

C'est la source la plus utilisée par les entreprises, notamment dans le cas d'un recrutement pour des postes de haut niveau. Elle consiste à offrir, en priorité, le poste vacant aux salariés de l'entreprise.

Divers canaux de recrutement peuvent être utilisés pour combler les postes vacants à partir des candidatures identifiées en interne. Nous citerons :

- ✓ La mobilité professionnelle : c'est le fait d'affecter un employé à un nouveau poste, suite à une promotion, une mobilité fonctionnelle ou géographique.
- ✓ Le parrainage¹⁴ : il consiste à faire participer tout les membres de l'entreprise au processus de recrutement, en lui demandant de susciter des candidatures dans ses relations personnelles.

¹² Thévenet (Maurice), Dejoux (Cécile), Marbot (Eléonore), Bender (Anne-Françoise), Silva (François) « *Fonctions RH* », 3eme édition, Ed PEARSON, 2012 page 295 et 296.

¹³ GAZIER (B), « *les stratégies de ressources humaines* », Ed la découverte, Paris, 1993, page 40.

Le recours à la source interne pour chercher des candidats présente des avantages et des inconvénients.

Les avantages :

- ✓ Elle permet de créer un climat de travail favorable ;
- ✓ La prospection interne est une méthode peu coûteuse, car l'entreprise économise les frais de recherche externe ;
- ✓ Une période d'intégration et de formation plus limitée ;
- ✓ Elle augmente le sens d'appartenance et la motivation chez les salariés.
- ✓ Une minimisation du risque d'erreurs car les compétences du candidat sont connues de l'entreprise ; ce dernier connaît l'environnement de l'entreprise, son marché, ses techniques et méthodes de travail ; son adhésion aux valeurs et à la culture de l'entreprise peut être aisément identifiée¹⁵.

Les inconvénients :

- ✓ Par contre si l'entreprise se limite à l'utilisation de cette méthode, elle risque de perdre des candidats potentiels plus expérimentés et plus qualifiés se trouvant dans le marché extérieur.
- ✓ En plus, la promotion interne peut amener la carrière du salarié à aboutir à un niveau d'incompétence, (principe de Peters promouvoir un collaborateur jusqu'à son niveau d'incompétence- on peut être un excellent n+1 et un mauvais n+2)
- ✓ Elle restreint l'apport de sang neuf, d'idées originales ou de nouvelles perspectives.¹⁶

Pour Jean-Marie Peretti, la prospection interne repose sur¹⁷ :

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

La source externe :

¹⁴ BENSACI (Dounia), « *la contribution des cabinets de conseil dans le processus de recrutement des entreprises: étude de cas PROSPECT PLUS* », mémoire de licence en science commerciales, option management, Institut National de Commerce, Alger 2009, p22.

¹⁵ GAVAND (Alain), « *le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standard* », Ed Eyrolles, 2013, page 362.

¹⁶ CORBEIL (Vincent) et autre, « *Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information* », Ed TECHNO Compétences, 2013.

¹⁷ PERETTI Jean-Marie, « *ressources humaines* », Ed Vuibert, 10^e édition, p.99.

Généralement utilisé lorsque les compétences recherchées sont introuvables en interne. En effet pour effectuer une recherche externe le chargé de recrutement doit avoir une connaissance suffisante du marché d'emploi et des canaux éventuels.

On résume dans ce qui suit les sources externes les plus utilisées:

- Les candidatures spontanées et les CV thèques internes : elle est davantage utilisée par les employés et les ouvriers que par les cadres. Les chômeurs sont ceux qui l'utilisent le plus. La quantité de candidatures spontanées est variable en fonction de l'image de l'entreprise et des actions qu'elle mène en matière de communication.
- Les forums et les salons d'emploi : un canal qui génère un volume important de CV à trier. Plusieurs entreprises qui présentent leurs offres directement aux candidats

Exemple de salons de recrutement en Algérie : SALEM (Salon National de l'Emploi), et Salon Carrefour Emploi.

- Les médias : diffuser des annonces de recrutement dans les médias : journaux (d'emploi ou autre), télévision et radios, permet de recruter tous types de candidats, du mois spécialisés au plus qualifiés à un coût relativement peu élevé.
- Les cabinets spécialisés publics ou privés: un intermédiaire entre une entreprise qui cherche à recruter et des personnes qui cherchent du travail. Ces cabinets peuvent prendre en charge tout le processus de recrutement ou juste une partie. (Les cabinets de recrutement vont être examinés dans le deuxième chapitre.)
- L'e-recrutement : c'est la recherche d'emploi via internet. Se diriger vers les sites dédiés au recrutement pour collecter des CV intéressants.

En Algérie par exemple on trouve :

- Emploitic.com
- Emploinet.com
- AlgérieEmploi.com
- CarrièreAlgérie.com
- NRecrutic.com

À ce jour, la plupart des entreprises de taille importante disposent d'un espace d'offres d'emploi. Le site Internet de l'entreprise revêt également une importance capitale, dans la mesure où les candidats le consultent pour rechercher des informations sur l'entreprise

- Relations professionnelles : grâce au réseau relationnel de l'entreprise, le recruteur peut collecter, en plus, des candidatures qui ont en général les exigences du poste à pourvoir.
- Partenariat avec les institutions d'enseignement (écoles et organisations de formation): Une pratique fréquente et des modalités diverses. Les relations écoles peuvent se traduire par différents modes d'action : la diffusion des

offres auprès des services placement et associations d'anciens élèves ; l'organisation d'événements tels que les jeux d'entreprise ; les manifestations dans les écoles, cours, conférences de la part de collaborateurs de l'entreprise ; la structuration des stages.

Telle que la recherche en interne, cette méthode présente tant d'inconvénients que d'avantages :

Inconvénients :

- ✓ Faire appel au recrutement externe, d'une manière excessive, pourra démotiver les collaborateurs qui verront leurs chances d'évolution disparaître au profit de nouveaux arrivants ;
- ✓ C'est une méthode relativement coûteuse ;
- ✓ Il est difficile même en utilisant les meilleures méthodes de bien connaître la nouvelle recrue.

Avantages :

- ✓ Renforcer le potentiel de l'entreprise par de nouvelles compétences ;
- ✓ Rafraîchir les façons de faire en ajoutant de nouvelles méthodes de travail.

c) **La présélection des candidats :**

La présélection des candidats consiste à faire un tri parmi tous les dossiers reçus. On se réfère fréquemment au profil élaboré à la première étape afin de s'en tenir aux critères d'évaluation choisis. L'objectif est de parvenir à éliminer les candidatures peu prometteuses et de ne retenir que les meilleurs candidats potentiels.

Afin d'effectuer un tri équitable, on peut utiliser la grille de sélection des curriculum vitae. Cette grille permet de faire une première sélection en fonction des critères définis dans le curriculum vitae.

A la fin de cette étape le chargé de recrutement va avoir une liste des identités désirées, qui les appelle ensuite pour passer un entretien et des tests.

d) **La sélection des candidats :**

La sélection est une étape qui consiste à faire un deuxième tri des candidatures présélectionnées à l'aide d'un guide d'entretien, un document qui permet de structurer la conversation afin de tirer les informations recherchées, et en fonction des mêmes critères, afin d'avoir une liste des candidats plus restreinte (shortlist). Plusieurs outils de sélection garantissent ce dernier.

Cependant, soulignons au préalable qu'aucun outil de sélection n'est fiable à 100%. La règle d'or consiste à utiliser des outils de sélection complémentaires.

La panoplie des outils de sélection est différente suivant les cultures. Mais avec la mondialisation du marché de l'emploi, certaines tendances (les tests de personnalité et de comportement, les mises en situation et l'entretien) semblent se généraliser.¹⁸

Les entretiens :

L'entretien d'embauche est la première rencontre entre l'employeur et le candidat. C'est un dialogue où le besoin d'informations est réciproque dans la perspective d'aboutir à un accord.

Des informations se tirent des deux côtés, sur l'entreprise et le poste à pourvoir du côté de recruteur, et sur l'expérience professionnelle et les formations acquises du côté de candidat.

L'entretien de sélection professionnel doit :

- ✓ Permettre d'évaluer les quatre axes principaux des compétences permettant l'adhésion au profil de poste par rapport aux compétences recherchées à savoir :

-les compétences intellectuelles, -les compétences professionnelles effectives, -les compétences émotionnelles intégrant l'environnement professionnel attendu, -les compétences managériales requises au rôle de commandement.

- ✓ Faire converger les appréciations relevées lors de l'entretien avec les missions attendues telles qu'elles sont décrites par le profil du poste.
- ✓ Discuter ensemble des perspectives de parcours professionnel et des pistes de développement projetées par la mission attendue.

Pour obtenir les informations nécessaires à la décision le recruteur opte pour l'un des styles¹⁹ suivants :

- Entretien directif : L'entretien directif est une méthode d'étude qualitative basée sur la réalisation d'entretiens (individuels ou collectifs) durant lesquels l'animateur dirige les échanges avec l'individu ou les individus interviewés, à l'aide d'un ensemble de questions établies préalablement.
- Entretien semi-directif : est une méthode d'étude qualitative basée sur la réalisation d'entretiens individuels ou collectifs durant lesquels l'animateur dicte uniquement les différents thèmes devant être abordés sans pour autant pratiquer un questionnement précis.
- Entretien libre (ou non directif) : est une méthode d'étude qualitative basée sur la réalisation d'entretiens individuels ou collectifs durant lesquels l'animateur est le moins actif possible et laisse un maximum de latitude aux interviewés pour exprimer leurs ressentis ou attitudes.

¹⁸ THEVENET (Maurice), DEJOUX (Cécile), MARBOT (Eléonore), BENDER (Anne-Françoise), et SILVA (François), OPCIT, page 303.

¹⁹ <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Entretien-directif>, consulté le 11/05/2015 à 10:30

Les tests²⁰ :

Sont souvent réalisés à la suite d'un entretien ou en amont. Ils ont pour but :

- ✓ De faire apparaître des contre-performances, rédhibitoires pour exercer la fonction ;
- ✓ De hiérarchiser les candidats à partir d'une liste de critères ;
- ✓ De vérifier des traits de personnalité perçus dans l'entretien.

Deux catégories de tests coexistent : les tests psychométriques qui mesurent des aptitudes par rapport à un objectif déterminé (capacité visuelle, test d'intelligence, test de connaissances linguistiques, etc....) ; les tests cliniques qui sont amenés à cerner la personnalité d'un individu à partir de questionnaires (per exemple, le Guilford-Zimmerman qui dresse un inventaire de tempéraments, les tests projectifs, comme le Rorschach, ou la graphologie peuvent être contenus dans cette catégorie).

Tableau N° 03: Quelques tests de recrutement.

Tests de personnalité	<p>OPQ (occupational personality questionnaire) est l'un des tests les plus utilisés dans le monde depuis 27 ans et est traduit en 30 langues. Conçu par une entreprise britannique cotée en bourse(SHL), il est choisi surtout par des groupes internationaux. Il teste la personnalité à partir de 32 dimensions découpées en trois domaines : les modes de relation, les modes de pensée, les sentiments et émotions.</p> <p>Le test nommé Big Five résume la personnalité en cinq grands domaines reconnus internationalement : extraversion, agréabilité, stabilité émotionnelle, conscience, ouverture (ECPA).</p> <p>D5D est un questionnaire de personnalité fondé sur le Big Five. La cible est tout publique. Le temps d'administration est d'environ dix minutes (ECPA).</p> <p>Néo Pi-R concerne les postes à risque. Il s'appuie sur le Big Five et va plus loin dans l'analyse en rajoutant six facteurs pour chacune des cinq dimensions. Il dure de 30 à 45 minutes(ECPA).</p> <p>Le 16PF 5 a été conçu par R.B. Cattell et édité par un organisme anglais, OPP. Constitué de 185 questions, il décrit la personnalité à partir de seize facteurs primaires (cordialité, raisonnement, assurance en société, sensibilité, vigilance, imagination, intériorisation, appréhension, ouverture au changement, autonomie, perfectionnisme, tension) et quatre facteurs globaux (extraversion, anxiété, indépendance et contrôle de soi).</p>
-----------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

²⁰ THEVENET (Maurice), DEJOUX (Cécile), MARBOT (Eléonore), BENDER (Anne-Françoise), et SILVA (François), OPCIT, page 299.

<p>Tests de personnalité et de motivation</p>	<p>Le test nommé SOSIE évalue :</p> <ul style="list-style-type: none"> -neuf traits de personnalité (ascendance, stabilité émotionnelle, dynamisme, circonspection, persévérance, curiosité d'esprit, sociabilité, acceptation des autres, estime de soi) ; -douze facteurs de motivation (considération sociale, liberté d'action , intérêt pour les autres, recherche d'approbation, conformisme, gout du pouvoir, matérialisme, implication, organisation-méthode, clarté des objectifs, challenge personnel, variété-nouveauté). <p>Les 21 dimensions sont regroupées en quatre axes d'interprétation (dimensions personnelles, aspiration, travail et échange) et en quatre styles de management (stabilité et structure, pouvoir et activité, ouverture et contrôle, désintéressement et convictions).</p> <p>Le répondant doit choisir parmi quatre propositions celle qui correspond le mieux à son trait de personnalité et celle qui correspond le moins. Temps : 40 minutes (ECPA).</p>
<p>Tests d'intelligence et d'aptitudes</p>	<p>Les d'intelligence se nomment « tests de facteur g » et évaluent de aptitudes :</p> <ul style="list-style-type: none"> -cognitives (verbal, numérique, spatial...) ; -perceptives (vision, audition...) ; -Psychomotrices (temps de réaction, dextérité manuelle...) ; -Physiques (force, équilibre...).
<p>Tests de connaissances</p>	<p>Anglais (oral), orthographe, grammaire.</p>
<p>Tests de compétences comportementales</p>	<p>Le test Baron correspond à une évaluation de quinze facteurs regroupés sur cinq échelles. Il dure 40 minutes.</p> <p>Il mesure l'intelligence émotionnelle, « ensemble de facultés, compétences et aptitudes non cognitives qui influent sur la capacité de l'individu à faire face avec succès aux demandes et pressions de son environnement » (ECPA).</p>
<p>Autre tests</p>	<p>D2000 : test culturel autour de dominos (facteur g, ECPA).</p> <p>R2000 : test culturel de flexibilité intellectuelle (facteur g, ECPA).</p> <p>GAT : test d'aptitudes générales (niveau CAP/BEP, 3). Il s'agit de quatre épreuves indépendantes qui mesurent les aptitudes verbales, numériques, spatiales et non verbales (ECPA).</p> <p>TEAI : test d'évaluation des aptitudes intellectuelles (bac =2 et plus). Il est composé de trois épreuves indépendantes : verbale,</p>

	numérique, abstraite (ECPA). DAT 5 : test différentiel d'aptitudes(ECPA). CTA : évaluation de la pensée critique (ECPA).
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : <http://www.ecpa.fr>

e) La décision d'embauche :

La prise de décision n'est qu'un résultat du traitement des CV, et d'une analyse des entretiens et des tests. Généralement la prise de décision implique différents acteurs présents dans le processus (le responsable recrutement, la hiérarchie directe, le manager, voir le DRH).

Les candidats retenus vont appeler ensuite à compléter leurs dossiers de recrutement.

f) L'accueil et l'intégration²¹ :

Dès que le candidat sélectionné intègre l'entreprise, la période d'intégration commence. Cette phase permet de consolider le recrutement. Elle est indispensable pour maximiser les chances de garder le candidat dans l'entreprise et pour l'intégrer auprès des équipes.

Réalisée avec succès, elle permet de gagner en efficacité et en temps. Elle peut être effectuée de façon décalée dans le temps, à l'occasion de formations collectives, trimestrielles par exemple, avec l'ensemble des nouveaux embauchés.

Elle peut s'inscrire dans une démarche individualisée avec un système de parrainage ou de coaching. L'importance étant de présenter la culture, les valeurs de l'entreprise, et tester les compétences de l'individu.

Il est important de prévoir, pendant la période d'essai, un bilan à mi-parcours afin de détecter les difficultés éventuelles, de faire une évaluation sur la faisabilité des performances à atteindre et de faire le point sur la nécessité d'une formation technique.

2.4 Les limites d'un processus de recrutement :

Plusieurs limites peuvent être rencontrées en cours d'un processus de recrutement. D'après S.Guerrero, on peut résumer quelques-unes dans le tableau suivant :

Tableau N° 04: Erreurs possibles dans un processus de recrutement

Erreur	Description	Risque
La surcote du poste	Recruter des individus surqualifiés qui seront adaptables dans un premier	...mais qu'il faudra promouvoir rapidement au risque d'obtenir une

²¹ IBID, page 304.

	temps...	démotivation.
Le clonage	Recruter toujours le même profil (même poste, même formation) ou privilégier des filières.	La diversité des profils est une richesse qu'il faut envisager dès le recrutement.
L'effet de halo	Focalisation sur certains éléments thématiques (diplômes, expérience professionnelle antérieure...) au détriment d'autre.	Ecarter un candidat pour une seule raison sans avoir envisagé l'ensemble de ses qualités et compétences.
L'effet de projection	Projeter sur le candidat ses propres qualités ou défauts.	Etre en situation de clonage. Ne pas arriver à se détacher de ses a priori.
L'effet de Hawthorne(ou l'effet placebo)	Construction ponctuelle par le candidat d'une image positive lors du recrutement ou, à l'inverse, mauvaise présentation de son potentiel pour cause de stress.	Ne pas détecter l'ensemble de la personnalité du candidat.
L'effet de désirabilité sociale	Les réponses des candidats sont orientées suivant une norme de référence.	Le recruteur peut ne pas savoir éviter cette situation en posant des questions de recoupement déstabilisantes.

Source : S. Guerrero, « les outils RH : les savoir-faire essentiel en GRH », Ed Dunod, Paris 2004.

Chapitre 02 :

Les cabinets de recrutement

Chapitre 02 : Les cabinets de recrutement

Compte tenu des nouvelles techniques de recrutement, les entreprises ont bien compris que ceci est un métier complexe qui ne s'improvise pas. En effet certaines préféraient externaliser leur recrutement notamment dans des domaines pointus.

Aujourd'hui les cabinets de recrutement sont devenus un canal de recrutement très utilisé. Ils font partie de la source externe. Ils constituent un intermédiaire entre une entreprise qui offre de l'emploi et des candidats qui cherchent le travail.

Dans ce deuxième chapitre, nous attacherons à présenter le métier des cabinets de recrutement, son apparition et son fonctionnement, dans le monde en général et en Algérie en particulier.

Section01: Les cabinets de recrutement à l'échelle mondiale

1.1 Historique des cabinets de recrutement:

Durant les années 40, et dans les pays industrialisés, les changements intervenus sur le marché du travail avec le développement des technologies de l'information et l'apparition de nouveaux métiers dans le contexte d'une économie mondialisé ou les Etats disposent de moyens en diminution pour le financement du secteur public, ont produit l'émergence de services de placement privés.

On cherchait à cette l'époque sur -un mode confidentiel- des spécialistes pointus pour l'industrie de guerre.¹

Dans les années 60, la pénurie de personnel qualifié, notamment pour tout ce qui concerne les postes à hautes responsabilités, fait émerger un tout nouveau métier : celui de chasseur de têtes. Ne se contentant plus d'une simple annonce pour attirer les candidats, ces recruteurs d'un nouveau genre n'hésitent pas à aller les chercher directement là où ils se trouvent.

En ce qui concerne le cœur de métier des cabinets, le recrutement, celui-ci évolue également. Ainsi, même si un consultant préférera toujours s'en occuper de A à Z, il peut désormais être amené à n'accompagner l'entreprise que partiellement, au cours des différentes étapes du processus. Il peut donc intervenir uniquement au début de la mission (pour la rédaction et la diffusion de l'annonce), au milieu (pour effectuer le tri des CV et obtenir une première sélection) ou encore à la fin (pour recevoir les candidats retenus en entretien et ne proposer à l'entreprise que les plus pertinents). Quelle que soit la situation, les cabinets s'adaptent.

Dans la même décennie (les années 60), les fonds consacrés aux services publics de l'emploi ont diminué dans de nombreux pays développés. Au même temps, et sous l'effet du libéralisme économique et de la concurrence internationale, le rôle que les agences d'emploi

¹ GALLOUJ (Camal), « *les agences privées de l'emploi : conseil, intérim et outplacement* » Ed Harmathon, Paris, 2008, page 12.

privées pouvaient jouer dans l'amélioration du fonctionnement du marché du travail était de plus en plus reconnu.

Après le premier choc pétrolier de 1973, le chômage augmente, l'on dénombre un million de chômeurs². C'est dans ce contexte que se développent les cabinets d'out-placement, les cabinets de recrutement et les cabinets de chasse. Les entreprises vont donc être de plus en plus contraintes à rationaliser et normaliser leurs procédures de recrutement.

Compte tenu de l'évolution et de la diversification des cabinets de recrutement, et du débat mené sur cette question par les gouvernements, les employeurs et les syndicats durant les années 90, de nouvelles normes internationales du travail ont été élaborées dans le cadre de la Conférence internationale du Travail, à savoir la convention N° 181 sur les agences d'emploi privées, 1997, qui à la fois reconnaît formellement leur existence et énonce les principes auxquels elles doivent se conformer en vue de protéger les travailleurs recourant à leur service, et la recommandation N° 188 (celle qui encourageait des mesures de protection des travailleurs et préconisait une coopération avec les services publics de l'emploi).³

La convention est entrée en vigueur en mai 2000. La convention définit les paramètres généraux de la réglementation, du placement et du recrutement des travailleurs par ces agences. Elle aide les Etats Membres à établir des politiques, une législation et des mécanismes précis pour l'enregistrement et l'agrément des agences d'emploi privées afin que celles-ci puissent jouer un rôle constructif dans l'édification d'un marché du travail exempt d'exploitation. La convention est entrée en vigueur en mai 2000; en juillet 2009, 21 pays l'avaient ratifiée, dont 11 Etats membres de l'UE.

La presse a longtemps été le moyen de recherche privilégié par les cabinets de recrutement. L'essor d'Internet, et notamment du Web 2.0, a modifié cette approche unilatérale et leur ouvre aujourd'hui un champ de recherche bien plus étendu. Ils profitent ainsi des CV thèques qui fleurissent en ligne, ainsi que d'un accès aux réseaux sociaux. Ils bénéficient également d'une meilleure visibilité pour leurs annonces et accèdent rapidement à des profils complets.

La Confédération Internationale des Entreprises de Travail Temporaire (CIETT) a adopté en 2005 le nom de Confédération Internationale des Agences d'Emploi Privées. Celle-ci travaille en étroite collaboration avec l'OIT. Elle a notamment contribué aux débats qui ont précédé le lancement de la convention n° 181 sur les agences d'emploi privées puis à ceux qui évaluent ses résultats.⁴

² DUROUSSEAU (Stéphanie), « chasseurs de tête et cabinets de recrutement: analyse du recrutement externe », mémoire de master 1 en sciences sociales, université de paris 5, 2010, page15.

³ BARBIER (Jean-Paul), « L'intermédiaire sur le marché du travail dans les pays du Maghreb », publication de l'OIT, France, 2006.

⁴ www.ciett.org, consulté le 14/07/2015 à 00:02

1.2 Qu'est ce qu'un cabinet de recrutement ?

Appelé aussi agences de placement des travailleurs, cabinets de conseil en recrutement, cabinets d'out-placement :

❖ Le [Bureau international du travail](#) (BIT) donne la définition suivante :

« Agence d'emploi privée – Toute personne physique ou morale, indépendante des autorités publiques, qui fournit un ou plusieurs des services suivants se rapportant au marché du travail:

- a) des services visant à rapprocher offres et demandes d'emploi;*
- b) des services consistant à employer des travailleurs dans le but de les mettre à la disposition d'une tierce personne physique ou morale (désignée comme «l'entreprise utilisatrice»);*
- c) et/ou, d'autres services ayant trait à la recherche d'emplois, tels que la fourniture d'informations, sans pour autant viser à rapprocher une offre et une demande spécifiques. Ces agences ne peuvent facturer de frais aux travailleurs pour leur avoir trouvé un emploi. »*

❖ Au sens du décret exécutif n° 07-123 du 6 Rabie Ethani 1428 correspondant au 24 avril 2007 déterminant les conditions et les modalités d'octroi et de retrait d'agrément aux organismes privés de placement des travailleurs et fixant le cahier des charges-type relatif à l'exercice du service public de placement des travailleurs en Algérie, est entendu, par organisme privé agréé de placement :

« Toute personne de droit privé chargée de fournir des services relatifs au marché du travail, notamment en matière:

- De rapprochement des offres et des demandes d'emploi, sans que l'organisme privé agréé de placement ne devienne partie prenante dans les relations de travail susceptibles d'en découler,*
- De recherche d'emploi à l'exception :*
 - ✓ Du placement des demandeurs d'emploi nationaux à l'étranger,*
 - ✓ Du placement de la main-d'œuvre étrangère en Algérie,*
 - ✓ De la mise à disposition de main-d'œuvre au profit d'une tierce personne physique ou morale. »*

1.3 La différence entre un « Chasseur de Tête » et un « Consultant en Recrutement » :

Tout le monde connaît et utilise ces deux termes pour décrire la même profession, alors qu'en réalité se sont deux professions qui n'ont pas totalement identiques. La distinction entre ces deux terminologies réside dans la méthodologie de recherche qui va être mise en œuvre, ainsi que dans le type des candidats recherchés.

« D'un côté, le chasseur de tête pur, dont l'intervention repose sur la bonne relation de confiance qu'il peut avoir avec le patron ou le [DRH](#) d'un groupe national ou international : son rôle est de prendre en charge une mission de recrutement sur des profils de haut niveau, et de gérer la confidentialité qui en découle. De l'autre, les cabinets de recrutement top et middle management, dont la valeur ajoutée réside dans la bonne connaissance des métiers pour lequel ils recrutent, mais aussi dans la sélection des meilleurs candidats disponibles sur le marché »⁵, précise Antoine Morgaut président du cabinet [Robert Walters](#).

La méthode utilisée par les chasseurs de têtes est l'approche directe. Il s'agit en effet, d'aller contacter des candidats préalablement identifiés plutôt que de les attendre se manifestent.

Le savoir-faire du Chasseur de Tête réside dans sa capacité à identifier des professionnels compétents au sein d'organisations ou d'entreprises et à les convaincre qu'un nouveau job plus intéressant et mieux rémunéré, leur tend les bras. Pour ce faire, il utilise son réseau et tous les outils qui peuvent lui être utiles comme des annuaires d'anciens, des réseaux sociaux, des CV thèques, il doit encore être connecté à sa communauté, pour savoir où se trouvent ses candidats.

Par contre les consultants en recrutement utilisent l'approche classique, qui consiste à diffuser une annonce sur Internet, dans la presse ou auprès d'administrations afin de recueillir des candidatures.

La diffusion est globale et la dynamique de recherche va donc du candidat vers le recruteur puisque c'est le candidat qui fait acte de candidature, et doit faire part de ses compétences et de sa motivation.

Les deux approches peuvent néanmoins être parfois combinées et cela donne lieu à ce qu'on appelle une approche mixte. Elles ont pour but de pouvoir identifier le réel besoin exprimé ou pas par le commanditaire.

Pour conclure, les Chasseurs de Têtes sont des Consultants en Recrutement mais que tous les Consultants en Recrutement ne sont pas des Chasseurs de Têtes.

1.4 Les principales dispositions de la convention 181 :

a) Restrictions sectorielles et conditions applicables aux activités des agences d'emploi privées :

Conformément à l'article 2, de la convention, les gouvernements peuvent interdire aux agences d'emploi privées d'opérer à l'égard de certaines catégories de travailleurs ou dans certaines branches d'activité économique, après avoir consulté les organisations les plus représentatives d'employeurs et de travailleurs intéressées. Une telle interdiction peut être indiquée en cas de pratiques irrégulières de la part des agences privées et lorsque les gouvernements estiment que les travailleurs sont mieux protégés par le service public de l'emploi.

⁵ <http://www.robertwalters.fr/>, consulté le 22/05/2015 à 14 :11.

Toutefois, l'interdiction imposée à des agences privées d'exercer certaines activités de recrutement suppose que le service public de l'emploi soit réellement à même de les suppléer et, pour cela, il faut non seulement que les Etats en aient la capacité financière mais aussi que les demandeurs d'emploi acceptent de recourir au service public de l'emploi. Si certains demandeurs d'emploi préfèrent les agences privées au service public, il serait plus judicieux d'agrèer les agences de placement privées et de réglementer leur rôle sur le marché du travail.

b) Réglementation, suivi et contrôle :

De grandes agences d'emploi privées ont mis au point des mécanismes d'autoréglementation qui favorisent les bonnes pratiques commerciales et renforcent leur statut de protagonistes essentiels du marché du travail aux côtés des services publics de l'emploi. L'autoréglementation ne doit pas toutefois se substituer au rôle que jouent le législateur et les organismes chargés de faire respecter la loi au niveau national.

La législation est un moyen de concilier la protection des droits des travailleurs avec les intérêts des agences, comme indiqué dans la convention et la recommandation; elle détermine le rôle de ces agences dans le cadre des politiques nationales en matière d'emploi et de migration, compte tenu des spécificités locales des marchés du travail.

La réglementation devrait donc viser à ce que les agences fournissent leurs services dans l'intérêt de leurs clients tout en appuyant la réalisation des objectifs généraux de développement du pays et en améliorant le fonctionnement du marché du travail.

Toutefois, elle ne devrait pas être utilisée pour freiner la concurrence ni pour faire peser une charge injustifiée sur les agences.

c) Coopération entre les services publics de l'emploi et les agences d'emploi privées :

L'article 13 de la convention encourage la coopération entre les services publics de l'emploi et les agences d'emploi privées, afin d'assurer l'efficacité du marché du travail, étant entendu que l'autorité nationale chargée du marché du travail reste compétente pour formuler des politiques du marché du travail.

Une telle coopération doit procéder du principe selon lequel, les autorités publiques conservent la compétence pour décider en dernier ressort de la formulation d'une politique du marché du travail; et de l'utilisation et du contrôle de l'utilisation des fonds publics destinés à la mise en œuvre de cette politique.

Les domaines de coopération suivants sont proposés au paragraphe 17 de la recommandation N°188 :

- Mise en commun d'informations et utilisation d'une terminologie commune pour améliorer la transparence du fonctionnement du marché du travail;
- Echanges d'avis de vacance de poste;
- Lancement de projets communs, par exemple dans le domaine de la formation;

- Conclusion entre le service public de l'emploi et les agences d'emploi privées de conventions relatives à l'exécution de certaines activités telles que des projets pour l'insertion des chômeurs de longue durée;
- Formation du personnel;
- Consultations régulières visant à améliorer les pratiques professionnelles.

Exemple du partage d'informations entre services publics de l'emploi et agences d'emploi privées⁶ :

En France, Pôle Emploi (service national public de l'emploi, anciennement dénommé ANPE) communique aux demandeurs d'emploi des offres provenant d'agences de travail intérimaire et aide celles-ci à trouver des candidats correspondant aux profils recherchés.

En Lituanie, la coopération entre le service public de l'emploi et les agences d'emploi privées est elle aussi axée sur l'échange d'informations: le service public de l'emploi informe régulièrement les agences privées de la situation et de l'évolution du marché du travail, tandis que les agences peuvent faire connaître leurs activités par le biais des bureaux du service public de l'emploi.

En Pologne, le service public de l'emploi et les agences privées non seulement mettent en commun leurs bases de données répertoriant les demandeurs d'emploi, mais organisent aussi conjointement des salons de l'emploi et échangent des informations sur des postes vacants difficiles à pourvoir.

En Slovaquie, le service public de l'emploi publie la liste complète des agences d'emploi privées sur son site Web et la diffuse dans tous ses bureaux.

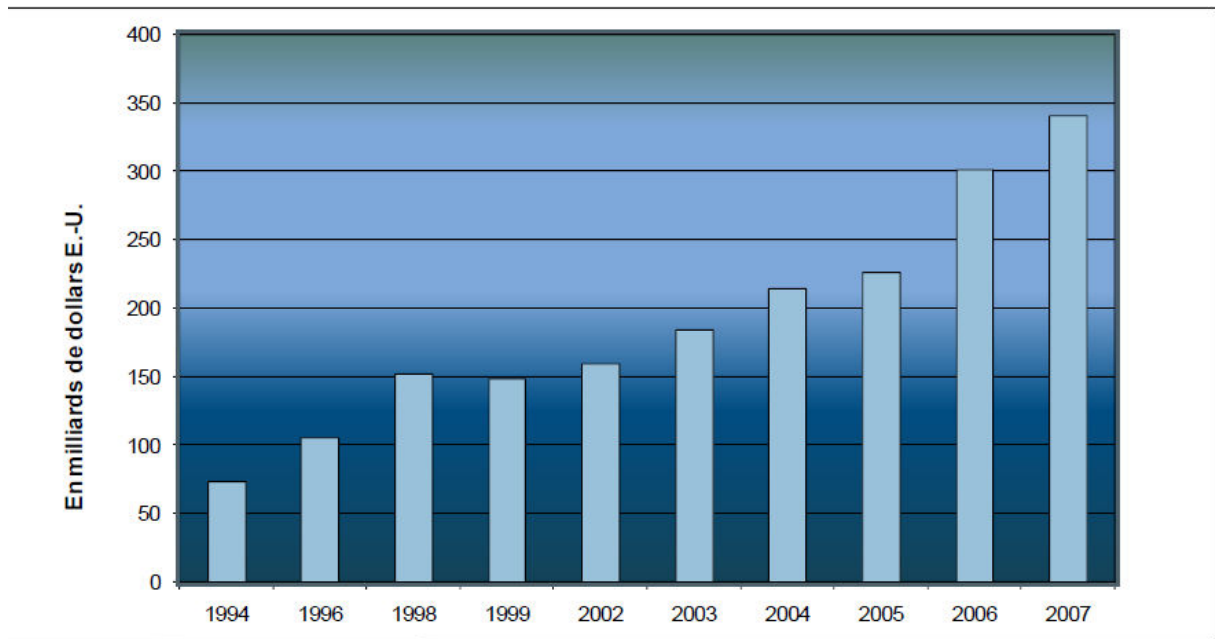
1.5 Croissance du secteur des agences d'emploi privées dans le monde :⁷

A l'échelle mondiale, le secteur des agences d'emploi privées s'est progressivement développé depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, augmentant du double de 1994 à 1999 puis de 1999 à 2006, pour atteindre un volume de 341 milliards de dollars en 2007. La récession de 2001-2003 a quelque peu entravé la croissance mais le chiffre d'affaires s'est rapidement rétabli à partir de 2004.

⁶ OIT, OPCIT, page 11.

⁷ IBID, p12.

Schéma N°01 : Le marché mondial des agences d'emploi privées, 1994-2007



En 2007, six marchés nationaux, représentant 80 pour cent du chiffre d'affaires global, dominaient le secteur dans le monde:

Les Etats-Unis (28 pour cent), le Royaume-Uni (16 pour cent), le Japon (14 pour cent), la France (9 pour cent), l'Allemagne (6 pour cent) et les Pays-Bas (5 pour cent).

Les autres marchés représentaient ensemble 20 pour cent du chiffre d'affaires mondial, ce qui traduisait toutefois une augmentation rapide par rapport aux 8 pour cent de 2004. Cette augmentation reflétait à la fois la croissance réelle et une meilleure collecte de données sur le volume de l'emploi intérimaire dans ces marchés. Au cours de ces dix dernières années, c'est au Japon, dont le marché est passé de 14,7 milliards de dollars en 2000 à 43,3 milliards de dollars en 2007, que la croissance a été la plus forte.

Tableau N°05 : Les 20 premières agences d'emploi privées, 2008

Rang	Entreprise Origine	Chiffre d'affaires (En milliers de dollars)
1 Adecco	Suisse	31 068,93
2 Randstad	Pays-Bas	23 242,91
3 Manpower	Etats-Unis	21 552,80
4 Allegis	Etats-Unis	5 740,00
5 Kelly Services	Etats-Unis	5 517,29
6 Goodwill Group 1	Japon	5 465,92
7 USG People	Pays-Bas	5 446,22
8 Hays	Royaume-Uni	4 994,57
9 Robert Half International	Etats-Unis	4 600,55
10 Tempstaff	Japon	2 597,15
11 Volt Information Services	Etats-Unis	2 427,32
12 Pasona	Japon	2 271,71
13 MPS Group	Etats-Unis	2 222,30
14 Spherion	Etats-Unis	2 189,16
15 Express Employment Professionals	Etats-Unis	2 000,00
16 Synergie Group	France	1 624,95
17 Michael Page	Royaume-Uni	1 443,83
18 TrueBlue 2	Etats-Unis	1 384,27
19 Monster	Etats-Unis	1 343,63
20 CDI Corp.	Etats-Unis	1 118,60

Source : « Les agences d'emploi privées, les travailleurs intérimaires et leur contribution au marché du travail » Document de réflexion à débattre au cours de l'Atelier visant à promouvoir la ratification de la convention (no 181) de l'OIT sur les agences d'emploi privées, Première édition, Genève 2009, p131.

Le secteur est concentré dans un petit nombre d'entreprises. Le tableau classe les 20 premières agences d'emploi privées selon leur chiffre d'affaires de 2008. Le revenu cumulé de 128 milliards de dollars de cette élite d'agences des Etats-Unis, d'Europe occidentale et du Japon représente approximativement 38 pour cent du secteur à l'échelle mondiale. La position dominante de ces entreprises s'explique en grande partie par

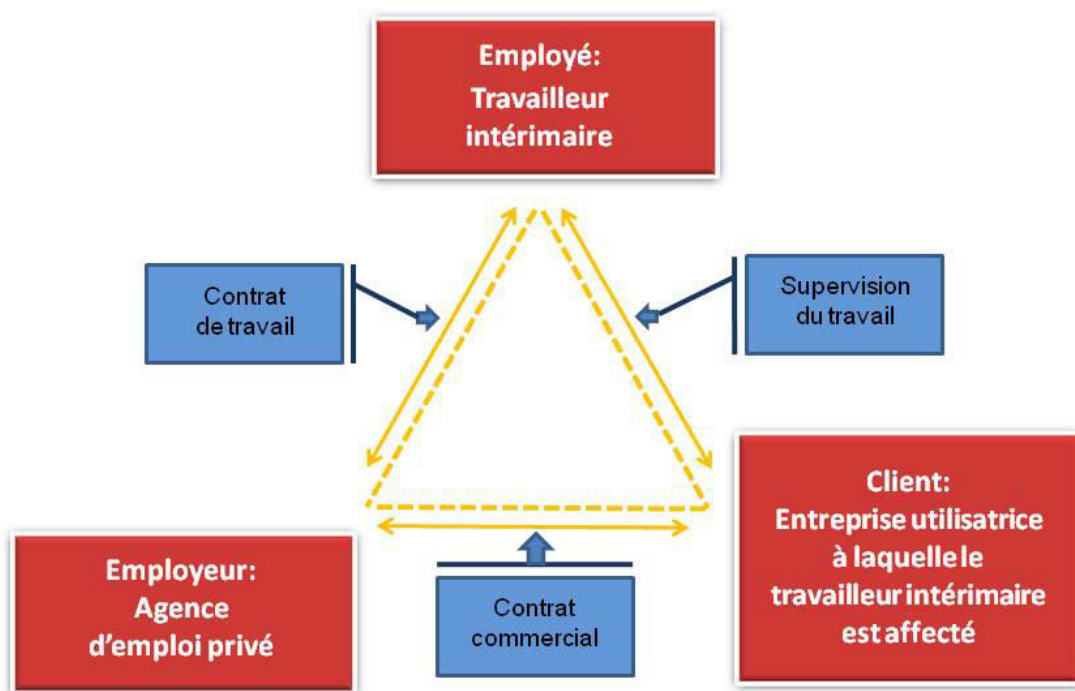
leur émergence et/ou leur proximité des plus grands marchés nationaux de placement temporaire. Ce classement met notamment en évidence la taille et la vigueur du marché américain, qui abrite 11 des 20 plus grandes entreprises. Néanmoins, au cours de la décennie écoulée, le secteur s’est également caractérisé par une forte expansion internationale des agences chefs de file.

1.6. La relation de travail triangulaire :

Les agences d’emploi privées sont des intermédiaires entre des entreprises utilisatrices qui ont besoin d’une main-d’œuvre flexible et des travailleurs à la recherche d’un emploi temporaire. Leur métier étant de rapprocher l’offre et la demande de main-d’œuvre, elles offrent aux entreprises un type très particulier de service «basé sur la personne».

Comme elles procurent de la main-d’œuvre dans presque toutes les branches d’activité, leur sort est lié à celui de nombreux secteurs et professions – de l’industrie légère à l’ingénierie, de la comptabilité au commerce de détail et du secrétariat à l’entreposage.

Schéma N° 02: la relation de travail triangulaire



Source: Adaptation d’un schéma de la CIETT.

La figure présente la relation de travail triangulaire établie par l’entreprise d’une agence d’emploi privée. Les situations des trois parties à cette relation sont interdépendantes. Un changement dans la situation de l’une peut avoir des effets sur celle d’une ou des deux autres. Cela constitue un cercle vertueux en période d’essor économique et un cercle vicieux en période de récession. Les liens entre les trois acteurs dépendent de la nature de la réglementation nationale qui les régit.

1.7 La contribution de ce type d'agences au fonctionnement des marchés du travail :

Les agences d'emploi privées jouent un rôle important dans le fonctionnement des marchés du travail modernes. Au cours des trois dernières décennies, la nécessité toujours croissante de fournir une main-d'œuvre et des services adaptés à un marché du travail en expansion rapide et flexible a conduit à l'essor spectaculaire de ces agences.

Sur les marchés du travail d'aujourd'hui, les agences de travail sont des intermédiaires qui permettent aux entreprises de disposer d'une plus grande marge de manœuvre pour augmenter ou réduire leurs effectifs, tout en offrant aux travailleurs une sécurité suffisante en termes de possibilités et de conditions d'emploi, notamment pour ce qui est de la rémunération, de la durée du travail et de la formation. Longtemps considérées comme un complément des services publics de l'emploi, les agences privées peuvent en outre contribuer à améliorer les conditions de travail.

La convention no 181 fixe les paramètres généraux de la réglementation, du placement et de l'emploi des travailleurs embauchés par ces agences. De plus, elle aide les Etats Membres de l'OIT à établir des politiques, une législation et des mécanismes de mise en œuvre clairs en matière d'enregistrement et d'agrément des agences d'emploi privées afin qu'elles puissent jouer un rôle constructif sur un marché du travail exempt d'exploitation.

En faisant fonction de directeurs de ressources humaines – et non de simples fournisseurs de main-d'œuvre – ces agences peuvent aussi jouer le rôle de nouveaux intermédiaires dans le recrutement et la gestion de personnel qualifié ou non, et offrir ainsi aux employeurs une solution intéressante autre que les modes de recrutement classiques.

1.8 Typologie des cabinets de recrutement :

Après avoir une présentation générale des cabinets de conseil en recrutement, il est nécessaire maintenant de connaître leur typologie.

Basé sur diverses caractéristiques, plusieurs spécialistes ont tenté de distinguer les types des cabinets existants.

- ❖ D'abord, on trouve ceux qui les distinguent, par rapport à leur champ d'intervention, ils sont donc⁸ :

a) **Des cabinets régionaux :**

Souvent de petites tailles, ils ont un secteur géographique délimité, la région dans laquelle ils sont installés. Ce sont pour la plupart du temps des cabinets généralistes dont l'activité ne se cantonne pas au recrutement, ils proposent différents services tels que le conseil en formation, des bilans de compétence. De plus, en ce qui touche le recrutement, leur champ de

⁸ DELPOUVE (Anne-Sophie), « Le recours pour les entreprises aux cabinets de recrutement »

main-d'œuvre se fait très large, puisqu'ils restent très généralistes en ce qui concerne les profils à recruter (du cadre moyen au chef d'entreprise) et leurs secteurs d'intervention.

b) Des cabinets nationaux :

Sont le plus souvent implantés dans la capitale, afin de se rapprocher le plus possible des sièges sociaux des entreprises les plus grandes.

Certains cabinets nationaux ont des ramifications dans d'autres régions, d'autres travaillent en réseaux.

c) Des cabinets à vocation cosmopolite (internationaux) :

Sont souvent d'origine anglo-saxonne. Leur clientèle est composée de grands groupes mondiaux.

Les véritables cabinets internationaux sont très rares, bien que de grands cabinets de recherche en stratégie de taille internationale tels que Deloitte & Touche, CSC Peat Marwick, Unilog et Eurogroup commencent à s'intéresser aux ressources humaines et créent en leur sein une section RH ou la développent si elle existe déjà.

- ❖ GALLOUJ.Camal a aussi distingué, dans son livre « les agences privées d'emploi conseil, intérim, outplacement »⁹, entre cinq catégories principales de cabinets dédiés au recrutement et au GRH :

a) Les chasseurs de têtes :

Les chasseurs de têtes sont des cabinets de recrutement spécialisés dans l'approche directe de cadre et dirigeant de haut niveau. L'approche directe encore appelée chasse de têtes consiste sur la base d'un profil bien à contacter et informer directement (dans son environnement personnel ou professionnel) le cadre dans l'expertise professionnelle est transférable et recherchée.

L'approche directe reste encore réservée au top management. Cette situation peut s'expliquer en partie par le cout relativement élevé de ce type de prestation.

b) Les cabinets « petites annonces » :

Les cabinets de petite annonce (PA) sont généralement de plus grande taille que les précédents.

En effet dans la mesure où ils travaillent traditionnellement sur des postes à niveau de rémunération plus faible (techniciens, cadre moyens...) leur marché est beaucoup plus large (en nombre potentiel des cadres) que celui des chasseurs de têtes. Cependant ces cabinets connaissent des évolutions marquées depuis les années 90. Ils rencontrent des difficultés accrues sur le marché originel (en particulier en terme de ciblage et de recherche des

⁹ GALLOUJ (Camal), OPCIT, pages 14, à 17.

candidats potentiels), de ce fait l'approche directe s'impose graduellement y compris pour leur cible traditionnelle. On observe par ailleurs une forte tendance à l'accroissement de niveau de leurs recrutements, et à l'intégration de segments plus rentables.

Enfin il est clair que le développement rapide du recrutement en ligne devrait pousser ces cabinets à un nouveau repositionnement stratégique.

c) Les cabinets à approche mixte :

Les cabinets à approche mixte constituent en quelque sorte une synthèse des deux types de cabinets (ou d'approches) précédents. Ils agissent sur un marché caractérisé par un développement relativement fort, lié en particulier au phénomène de démocratisation de l'approche directe et à celui de la montée en niveau de l'approche de petite annonce. Il apparaît cependant un peu difficile de cerner le poids et l'importance réelle de ce type de cabinet.

Dans les faits, s'il existe de nombreux cabinets qui affichent d'emblée leur bivalence (AD – PA), celle-ci passe souvent par la mise en place d'institutions distinctes (filiales séparées, ou marques spécifiques). Ainsi, la plupart des chasseurs de têtes ont créé des filiales ou des départements spécialisés dans la petite annonce. De même, de nombreuses structures spécialisées dans les petites annonces ont développé des unités dédiées à l'approche directe.

d) Les cabinets de conseil en communication pour l'emploi :

Le conseil en communication pour l'emploi anciennement « conseil en publicité de recrutement » occupe une place à part dans le monde du recrutement.

En effet, ce marché qui s'appuie en partie sur le mouvement d'enrichissement (qualitatif) des petites annonces, est marqué par une double origine sectorielle des cabinets concernés. Si un certain nombre des acteurs en présence sont issus des métiers du recrutement, l'essentiel des entreprises relève à l'inverse des métiers de la publicité et de la communication. Ainsi, on peut dire que, pour des raisons historiques, le secteur est contrôlé principalement par les grands groupes de communication.

Les prestations offertes par ces agences sont relativement variées : création et rédaction d'annonces, mise en ligne sur des sites d'emploi, conseil média et achat d'espace, conseil en stratégie de communication, conception de sites de recrutement...).

e) Les sites de recrutement en ligne :

Les sites de recrutement en ligne peuvent être perçus comme des intermédiaires dans les pratiques de la plupart des cabinets précédents. Ils sont alors utilisés par les cabinets de conseil en recrutement quelque soit leur catégorie, mais ils peuvent également constituer d'authentiques prestataires spécifiques et autonomes s'adressant directement à la demande des entreprises (industrielles ou de services) clientes. Les sites de recrutement en ligne

connaissent un développement remarquable dès la fin des années 90 et qui se poursuit dans les années 2000. Ce développement est lié généralement à une amélioration considérable du rendement des annonces en ligne qui devient au moins équivalent à celui des annonces presse pour un coût nettement inférieur cependant.

- ❖ De son côté Philippe Haustête, dans son guide des chasseurs de têtes et des cabinets de recrutement¹⁰, parle d'une typologie des recruteurs en cabinet (les grandes familles de la profession) : **les « papis »** (ancienne génération très tournée vers la psychologie - graphologie), puis la génération des **militants** entre les années 60-70, plus orientés sur le psychologie, les **grands cabinets généralistes** qui pratiquent beaucoup, donc sont très bien rodés, **les artisans de luxe** que sont les cabinets spécialisés dans un secteur de pointe, **les industriels** qui sortent de grandes usines du recrutement, **les notables de province**, connaissant parfaitement le marché local, les **as de la contengency**, de véritables cow-boys, le **businessmen** toujours à l'affût des bonnes affaires.

¹⁰ HAUSTETE (Philippe), « *Le guide des chasseurs de têtes et des cabinets de recrutement* », Ed les Echos, France 2007, page 513.

Section02 : Les cabinets de recrutement en Algérie :

2.1 Historique des cabinets de recrutement en Algérie :

Dans tous les pays du monde la gestion et la régulation du marché du travail relèvent des prérogatives de l'état : par un service public. Le service public d'emploi (SPE) est apparu dans les pays industrialisés vers la fin du 19ème siècle en raison des préoccupations relatives à l'impact économique et social du chômage.

Plus précisément, c'est en 1919, que l'Organisation Internationale de Travail (OIT) recommande aux états membres, dont l'Algérie, la mise en place du SPE à travers la convention N° 02 sur le chômage.

En Algérie, cette mission est mise en œuvre par l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) en succession à l'Office National de la Main d'Œuvre (ONAMO). Elle est Instituée par décret exécutif n° 06-77 du 18 février 2006 fixant les missions, l'organisation et le fonctionnement de l'agence nationale de l'emploi.

En 1997 et pour la première fois l'OIT a adoptée la Convention n° 181 relative aux agences d'emploi privées par la conférence générale du 19 juin à Genève. Elle est entrée en vigueur le 10 mai 2000 et, à ce jour, 27 pays l'ont ratifiée.¹¹

Jusqu'au l'adoption de cette convention les agences de placement ouvraient de manière informelle en Algérie. Les mesures successives prises par les autorités algériennes en matière d'emploi ont vidé de son contenu cette situation juridique.¹²

A cause des scandales liés aux procédures d'embauche dans les champs pétroliers du sud Algérien, particulièrement à Ouargla, en 2003, le législateur Algérien a jugé bon de procéder à des changements juridiques. Il s'agit de la promulgation de la loi 04 -19 du 25 décembre 2004 relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi.

En 2007, le cadre juridique du marché de l'emploi en Algérie s'est enrichi d'un nouveau dispositif d'offres d'emploi et de placements. Annoncé en 2006 par les pouvoirs publics, ce dispositif a été officialisé le 2 mai 2007 par la publication d'un décret (décret exécutif n° 07-123 du 24 avril 2007) qui détermine les conditions et les modalités d'octroi et de retrait d'agrément aux organismes privés de placements des travailleurs et fixe le cahier de charges relatif à l'exercice du service public de placement des travailleurs.

Cette décision aura pour principal objectif de garantir le plus grand nombre possible de postes d'emploi. Elle a été prise après la ratification par l'Algérie de la convention internationale relevant de l'Organisation Internationale du Travail qui prévoit la possibilité de permettre à un secteur privé agréé par le secteur public de faire des placements.

¹¹ Ministère des affaires étrangères et du développement international, « Étude d'impact autorisant la ratification de la convention n° 181 de l'Organisation internationale du travail relative aux agences d'emploi privées », France 2014.

¹² BARBIER (Jean-Paul), OPCIT, page 51.

En, 2009, encore des modifications et des nouvelles dispositions qui visent à donner des contours réglementaires moins flous à l'exercice du placement par le secteur privé. Il s'agit ici du décret exécutif n°09-94 du 2 février 2009 définissant la périodicité et les caractéristiques des informations ainsi que les données statistiques transmises à l'agence nationale de l'emploi par les employeurs.

«L'activité est tellement sensible qu'il fallait normaliser et prévoir dans le décret lui-même un dispositif d'octroi et de retrait d'agrément. Seuls les privés capables, compétents et professionnels et qui peuvent contribuer à réguler notre marché de l'emploi seront agréés par notre département», a affirmé, directeur de l'emploi et de l'insertion au ministère de l'Emploi et de la Solidarité nationale, sur la Chaîne III de la Radio nationale.

Les organismes privés de placement qui seront agréés par la commission nationale instituée à cet effet pourront à travers l'exercice de leur activité contribuer à la mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi et à l'effort national de développement et de promotion de l'emploi et à la lutte contre le chômage.

Deux ans après la sortie du décret autorisant le privé à effectuer le placement des travailleurs, les services publics de l'ANEM vont être appuyés par sept organismes privés agréés par le ministère du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale, dans l'arrêté du 14 Rajab 1430 correspondant au 7 juillet 2009 portant agrément d'organismes privés de placement des travailleurs :

«Emploi Partner», «Halkorb RH», «El Kachef» et «Castel Job»: à Alger ;

«Pro Emploi» à Béjaïa ;

«Tawassol» à Tiaret ;

et «Zaâboub Intérim et management» à Batna¹³.

Il faut noter qu'en 2012, il n'y a que 16 agences privées qui activent sur un champ territorial limité. Pour le moment (2014), il n'y a pas encore eu de nouvelles agences¹⁴.

¹³ Journal officiel N° 54, publié le Mercredi 26 Ramadha 1430 Correspondant au 16 septembre 2009.

¹⁴ [Le Midi Libre](#) (quotidien), « Quand le privé s'intéresse au chômeur algérien Agences de placement en Algérie », Alger le 20/07/2014.

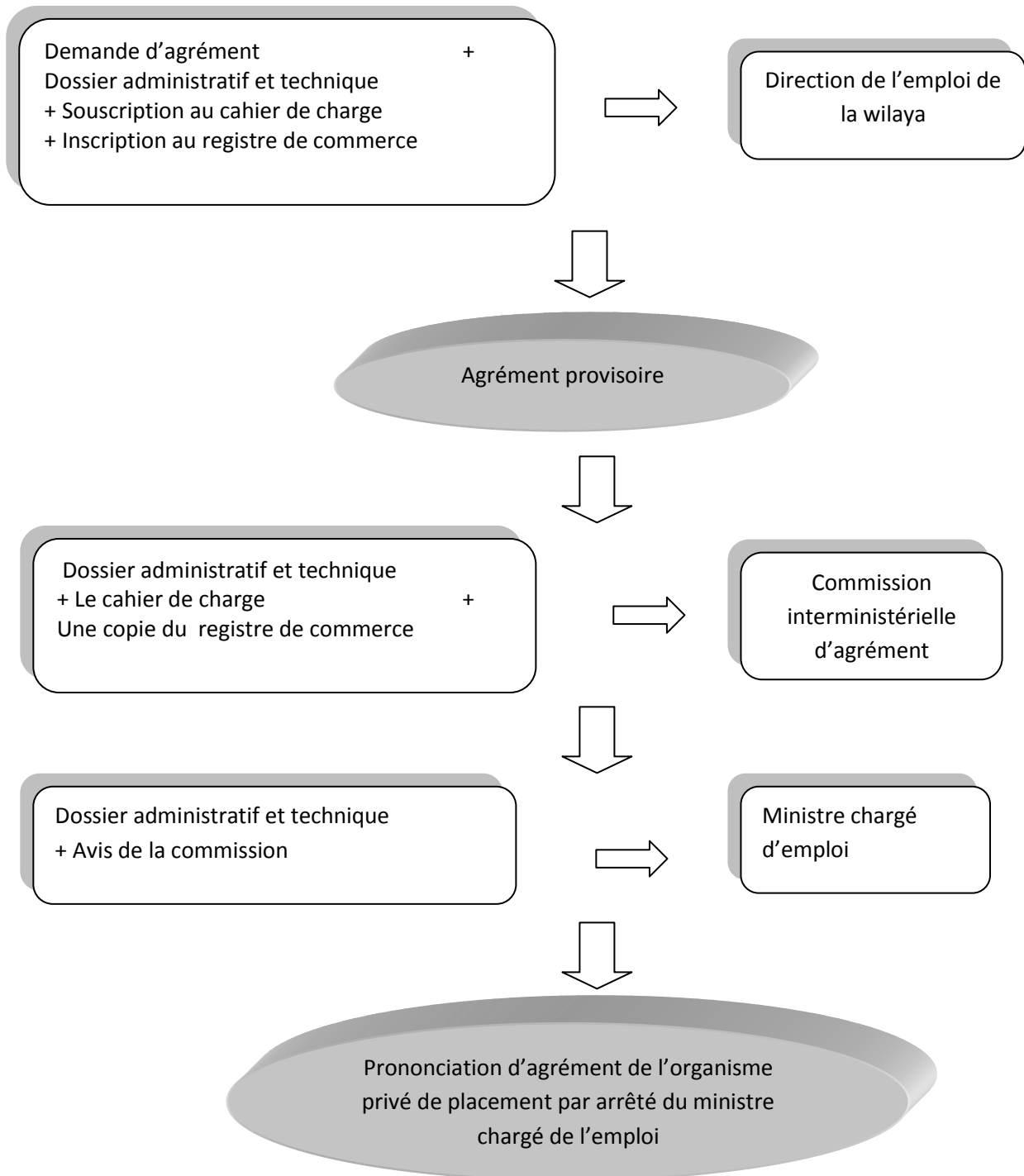
Tableau N° 06: Organismes privés agréés de placement par wilaya :

wilaya	Dénomination de l'organisme
Alger	Hal Korb-RH (Draria)
	EIKachef (Dar Eldaida)
	Emploiparthner(Garidi)
	Prospect Plus Placement (El-Biar)
	DzRH
	Emploitic
	EURL Arch Consilium Algérie
	Sviews Professionnal Services
	SARL Kit Direct Emploi
	Maghreb Emploi
	One to One
	Emploi Algérie.com
Boumerdes	EURL Offre d'emploi offre de service
Oran	LAPEM (Oran)
	RETRAPIDE
	BELHADJ Salim
Béjaia	Pro-emploi
Skikda	RCH
	Power Plus Prestation Mains d'Oeuvre
	National Emploi
	Algérienne de l'Emploi

Source : <http://www.anem.dz/?module=site&crud=agencesp> , consulté le 07/03/2015 à 19 :07

2.2. Conditions et modalités d'octroi et de retrait de l'agrément pour les agences privées de placement des travailleurs :¹⁵

Schéma N°03: la procédure d'octroi de l'agrément



Source : schéma produit par nous même

Annoncé en 2006 par les pouvoirs publics, le dispositif d'offres d'emploi et de placements a enfin été officialisé le 2 mai 2007 par la publication d'un décret (décret exécutif n° 07-123 du

¹⁵ JO N° 28 du Mercredi 14 Rabie Ethani 1428 correspondant au 2 mai 2007, pages 5 et 6.

24 avril 2007) qui détermine les conditions et les modalités d'octroi et de retrait d'agrément aux organismes privés de placements des travailleurs et fixe le cahier des charges relatif à l'exercice du service public de placement des travailleurs.

Concernant les conditions d'octroi de l'agrément la loi stipule que toute personne, domiciliée en Algérie, désirant créer un organisme privé agréé de placement des travailleurs doit en faire la demande auprès du ministre chargé de l'emploi.

Le demandeur d'agrément doit souscrire au cahier des charges-types. Il doit en outre s'inscrire au registre de commerce.

Un dossier administratif et technique accompagné de la souscription au cahier de charges-types doit être déposé par le demandeur auprès de la direction de l'emploi de wilaya qui en vérifie la conformité en fonction des clauses du cahier des charges et lui délivre un agrément provisoire.

La demande d'agrément ainsi que le dossier administratif et technique accompagné du cahier des charges et d'une copie du registre de commerce sont transmis au ministre chargé de l'emploi qui saisit la commission interministérielle d'agrément pour avis. Cette dernière émet son avis dans un délai d'un mois. Elle peut, le cas échéant, demander un complément d'informations ou la mise en conformité du dossier avec les clauses du cahier des charges.

Le dossier accompagné de l'avis motivé de la commission interministérielle d'agrément, est transmis au ministre chargé de l'emploi dans un délai de huit jours. A son tour, le ministre chargé de l'emploi prend une décision dans un délai de quinze jours. La décision est notifiée à l'intéressé dans un délai de quinze jours.

En cas de rejet de sa demande d'agrément, le postulant dispose d'un délai de trente jours à compter de la date de notification de la décision pour introduire un recours auprès du ministère chargé de l'emploi.

L'agrément de l'organisme privé de placement est prononcé par arrêté du ministre chargé de l'emploi pour une durée de trois ans renouvelable.

La demande de renouvellement d'agrément doit être introduite par le responsable de l'organisme dans un délai de six mois avant l'expiration de la durée de l'agrément selon les mêmes formes.

Le retrait de l'agrément peut être prononcé dans les cas suivants :

- Manquement aux obligations résultant des dispositions législatives et réglementaires,
- Non-respect des clauses de la convention et / ou des conditions fixées par le cahier de charges,
- Dysfonctionnement ou cessation des activités de l'organisme privé agréé de placement.

2.3 Les obligations applicables aux organismes privés agréés de placement :

Dans l'exercice de ses activités l'organisme privé agréé de placement s'engage à prendre toutes les dispositions utiles pour s'assurer de l'application de ses obligations.

Le cahier des charges relatif à l'exercice du service public de placement des travailleurs englobe l'ensemble des obligations applicables aux organismes privées agréés de placement. Elles sont d'ordre trois : des obligations administratives, des obligations techniques, et des obligations liées à la participation au service public de placement des travailleurs.

a) Les obligations administratives :

Elles sont deux obligations essentielles :

- La demande d'agrément de l'organisme doit être présentée par le fondateur ou le responsable ayant tous les pouvoirs pour représenter la personne morale, accompagnée de la souscription au cahier des charges.
- L'organisme est tenu d'informer le ministre chargé de l'emploi de tout changement intervenu dans la gestion, le fonctionnement et les personnels habilités à engager l'organisme dans un délai de dix jours.

b) Les obligations techniques :

La demande d'agrément, outre le dossier administratif et technique, est accompagnée :

- ✓ D'une fiche d'identification du demandeur d'agrément (voir annexe A),
- ✓ D'une fiche d'identification de l'organisme (voir annexe B),
- ✓ D'une fiche descriptive des locaux (voir annexe C),
- ✓ D'une fiche descriptive des équipements et matériels mis en œuvre (voir annexe D).

En plus d'autres obligations relatives à l'adéquation des locaux des organismes et des moyens matériels mets en œuvre.

c) Les obligations liées à la participation au service public de placement des travailleurs :

Par ailleurs, parmi les obligations liées à la participation des cabinets privés au service public de placement des travailleurs, la loi stipule que la prestation offerte aux chômeurs doit être évidemment non payante.

Les administrations et les organismes évitent, dans leurs activités, toute distinction, exclusion ou préférence, fondées sur une discrimination. Ils s'engagent, de respecter l'ordre chronologique dans l'inscription et selon le profil demandé, afin de préserver légalité des chances de tous les demandeurs d'emploi.

Ils s'engagent à satisfaire l'offre d'emploi déposée dans un délai maximum de vingt et un jours suivant son enregistrement.

2.4 La relation l'ANEM- Agences privée de placement :

Une convention du partenariat (voir annexe E), qui a pour objet de renforcer les actions de partenariat entre l'Agence de l'emploi et l'organisme privé agréé de placement, fondé sur une complémentarité de compétences, en vue de favoriser l'accès au marché du travail pour les personnes en quêtes d'emploi. Ce cadre de partenariat s'inscrit dans une démarche cohérente et un instrument juridique extrêmement pertinent pour la gestion et la régulation du marché de travail.

Cette convention a pour objectif de :

- ✓ Permettre aux organismes privés agréés de placement de mettre en relation les demandeurs d'emploi et les employeurs afin de conclure des contrats de travail, conformément à la législation en vigueur ;
- ✓ Développer la prospection, le recueil des offres d'emploi et leur mise à disposition à des personnes à la recherche d'un emploi ;
- ✓ Favoriser l'orientation professionnelle des demandeurs d'emploi.

Elle fixe notamment :

*Le domaine d'intervention de l'organisme privé agréé de placement : ce dernier intervient pratiquement dans tous les domaines à l'exception :

- Du placement des nationaux à l'étranger ;
- Du placement de la main d'œuvre étrangère en Algérie ;
- Du placement dans la fonction publique, la défense nationale, et dans la marine ;
- Des activités visant la mise en œuvre des dispositifs de l'emploi mis en place par l'Etat.

*Le champ territorial d'intervention : le cabinet de recrutement ne peut intervenir que dans la wilaya où il est implanté (article 12 de la loi n°04-19 du 25 décembre 2004 susvisée).

*Les prestations et services à destination des demandeurs d'emploi, ainsi aux employeurs : dans le cadre de ses activités, l'organisme privé agréé de placement est chargé d'assurer des prestations et/ou services à destination des demandeurs d'emploi et des employeurs.

1. A destination des demandeurs d'emploi :

1.1 En matière de placement des travailleurs, l'organisme privé agréé de placement est tenu :

- D'accueillir et de renseigner les demandeurs d'emploi sur les offres disponibles ;
- D'enregistrer la demande d'emploi formulée ;
- De procéder au rapprochement de la demande avec l'offre disponible, et de mettre en relation les candidats aux conditions fixées par l'employeur.

1.2 En matière d'information, l'organisme est tenu de mettre à disposition des demandeurs d'emploi toutes les informations utiles sur :

- Les professions et les métiers recherchés ;
- Les offres disponibles qui doivent être affichées ;
- Les organismes de formation professionnelle ;
- Les programmes de soutien à l'emploi.

2. A destination des employeurs : l'organisme privé agréé de placement est tenu :
- De renseigner les employeurs sur les profils et qualifications disponibles ;
 - D'enregistrer les offres d'emploi recueillies ;
 - De procéder à la présélection des candidats répondant aux conditions exigées par l'offre recueillie.

Dans le cadre de cette convention, l'agence nationale d'emploi s'engage à apporter un appui technique à l'organisation privé agréé de placement, notamment en matière de :

- ✓ Fourniture de la documentation disponible ;
- ✓ Formation de ses agents afin de faciliter la mise en œuvre de ses prestations ;
- ✓ Organisation et de gestion des activités de placement.

En cas d'absence ou d'insuffisance de candidats ayant le profil nécessaire pour occuper le poste de travail offert, l'agence de l'emploi, territorialement compétente, peut orienter, dans le cadre de la compensation, vers l'organisme privée agréé de placement, des candidats répondant aux conditions exigées par l'organisme employeur.

2.5 Contrôle des agences privées de placement :¹⁶

Les organismes privés agréés de placement sont soumis au contrôle périodique des services compétents de l'Etat, notamment ceux relevant du ministère chargé de l'emploi et de l'inspection générale du travail.

Les agents chargés d'effectuer des opérations de contrôle dûment habilités sont tenus :

- De consigner les visites et les constatations sur un registre coté et paraphé ouvert à cet effet,
- D'établir un procès-verbal à transmettre au ministre chargé de l'emploi, l'inspection générale du travail et l'agence nationale de l'emploi étant informées.

En cas d'inobservation de la mise en demeure, l'organisme privé agréé de placement encourt les sanctions suivantes :

- La fermeture de l'établissement pour une durée n'excédant pas deux (2) mois,
- La suspension temporaire de l'exercice de l'activité pour une durée de trois (3) mois.

Le contrôle doit porter sur :

- L'application de la législation et de la réglementation en vigueur, notamment en matière de relations de travail et de placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi,

¹⁶ JO n° 13, du Mercredi 29 Safar 1430 Correspondant au 25 février 2009, pages 22 et 23.

- Le respect de l'égalité des chances des demandeurs en matière d'accès à l'emploi,
- La qualité des prestations de services fournis aux demandeurs d'emploi et aux employeurs,
- L'exécution de leurs engagements.

La périodicité et les caractéristiques des informations ainsi que les données statistiques transmises à l'agence nationale de l'emploi par les employeurs, les communes et les organismes privés agréés de placement sont définis par le décret exécutif n° 09-94 du 26 Safar 1430 correspondant au 22 février 2009.

Les employeurs, publics et privés, sont tenus de transmettre à l'agence de wilaya de l'agence nationale de l'emploi territorialement compétente les informations relatives à leur besoin en main d'œuvre:

- ✓ Trimestriellement, les informations statistiques relatives à la demande, l'offre et placement réalisé.
- ✓ Mensuellement, et par commune, la liste nominative des demandeurs d'emploi inscrits ainsi que les placements effectués au cours de chaque mois.

Les informations relatives aux prévisions de recrutement doivent porter notamment sur :

- ✓ La branche d'activité ;
- ✓ Les catégories socioprofessionnelles ;
- ✓ L'âge ;
- ✓ La nature et le nombre des postes de travail prévus ;
- ✓ Le type de contrat de travail ;
- ✓ Les informations concernant l'employeur.

Les informations relatives aux recrutements effectués doivent porter, notamment sur :

- ✓ La branche d'activité ;
- ✓ Les catégories socioprofessionnelles ;
- ✓ L'âge ;
- ✓ Le genre ;
- ✓ La nature et le nombre des postes de travail réalisés ;
- ✓ Les informations concernant l'employeur.

L'arrêté du 3 Dhou El Kaada 1430 correspondant au 22 octobre 2009 fixe¹⁷ :

- ✓ Les caractéristiques et les modèles de formulaires de présentation des informations relatives aux prévisions de recrutement et aux recrutements effectués, transmis par les employeurs à l'agence de wilaya de l'emploi territorialement compétente (voir annexe F).

¹⁷ JO n° 11 du Mercredi 25 Safar 1431 Correspondant au 10 février 2010, page 14.

- ✓ Les modèles de formulaires de présentation des données statistiques relatives à l'offre, à la demande et au placement effectué transmis par les communes et les organismes privés agréés de placement à l'agence de wilaya de l'emploi territorialement compétente (voir annexe G).

Tableau N°07 : Liste des compétences territoriales des agences régionales

Agences régionales	Compétences territoriales
Alger	Agence de wilaya d'Alger.
Constantine	Agences des wilayas de : Constantine, Skikda, Jijel, Mila.
Oran	Agences des wilayas de : Oran, Mostaganem, Saïda, Mascara.
Batna	Agences des wilayas de : Batna, Biskra, Oum El.Bouaghi, Khenchela
Sétif	Agences des wilayas de : Sétif, M'Sila, Bordj Bou Arréridj.
Annaba	Agences des wilayas de : Annaba, Souk Ahras, Guelma, Tarf, Tébessa.
Boumerdès	Agences des wilayas de : Boumerdès, Bouira.
Ouargla	Agences des wilayas de : Ouargla, El Oued, Illizi, Tamenghasset.
Tlemcen	Agences des wilayas de : Tlemcen, Aïn Témouchent, Sidi Bel Abbès, Naâma.
Chlef	Agences des wilayas de : Chlef, Tiaret, Aïn.Defla , Tissemsilt, Relizane.
Laghouat	Agences des wilayas de : Laghouat, El Bayadh, Djelfa, Ghardaïa.
Béchar	Agences des wilayas de : Béchar, Adrar, Tindouf.
Blida	Agences des wilayas de : Blida, Médéa Tipaza.
Tizi Ouzou	Agences des wilayas de : Béjaïa Tizi Ouzou.

Source : JO N°50, du Mercredi 12 Ramadhan 1430 Correspondant au 2 septembre 2009, page 22.

2.6. Pourquoi recourir à un cabinet de recrutement ?

a) La maîtrise des coûts :

Le coût de recrutement ne peut être enclavé en la diffusion d'annonces, et la réalisation des entretiens, il inclut aussi les dépenses qui accompagnent le risque d'échec.

Dans ce cas travailler avec un cabinet de recrutement peut être révéler judicieux pour maîtriser ces coûts. Car « *Avec un cabinet, vous avez une garantie de reconduction si le candidat se désiste pendant le processus, voire la période d'essai* », relève Jean-Paul Brette, président du SYNTEC conseil en recrutement.

En plus, et pour faire face à un monde en perpétuel changement, l'entreprise doit pouvoir varier ses coûts ce qui mieux gérable par un cabinet de recrutement. Dans ce contexte, MORGAUT Antoine (président du cabinet Robert Walters) prévient « *Il ne faut pas se focaliser uniquement sur le facteur prix et chercher à tout prix à le tirer vers le bas. Au risque, sinon, de voir la qualité de la prestation suivre le même chemin.* »

En ajoute à cette cause aussi qu'au lieu de sous-traiter, l'entreprise pourrait aussi bien se doter d'un spécialiste en recrutement, mais le recrutement n'est qu'une fonction ponctuelle de l'entreprise, encore plus en période de chômage. Le spécialiste serait alors rémunéré toute l'année quelque soit le nombre de recrutements à effectuer, alors qu'un prestataire de service sera payé simplement pour les missions qu'on lui confie, est moins onéreux pour la société.

b) L'expérience acquise par les cabinets de recrutement :

Les candidats, dans le marché de l'emploi, avec leurs compétences et leur qualification, sont désormais capables de mettre en concurrence plusieurs entreprises et de vendre leurs talents à celle qui offre plus. Ces entreprises qui n'ont pas les moyens d'offrir toujours plus, se trouvent face à une pénurie de candidats.

De ce fait les consultants vont diversifier et multiplier leurs sources. Le cabinet va faire bénéficier le client de l'expérience qu'il a acquise au cours des missions effectuées auprès d'autres entreprises afin de lui permettre d'avoir une vision plus large du marché du travail.

L'expérience des cabinets dans la rédaction des annonces accroît les chances de réussite pour l'entreprise. L'entreprise doit aujourd'hui se vendre sous ses meilleurs atouts et impliquer grâce à l'annonce, le candidat dans l'entreprise.

Les cabinets de recrutement connaissent également les grilles de salaire, et sont donc aptes à conseiller leurs clients sur la rémunération à proposer pour attirer et fidéliser le futur collaborateur.

Enfin, les candidats ont un niveau de formation de plus en plus élevé et connaissent de mieux en mieux leurs droits, notamment en ce qui concerne le recrutement (discrimination, légalité

des questions posées lors de l'entretien...). Les cabinets de recrutements deviennent alors conseil juridique : c'est une sécurité pour les entreprises qui bénéficient ainsi d'une plus grande maîtrise des lois.

c) Désengorgement du travail de la DRH et gain de temps:

Une organisation qui applique un processus de recrutement équitable et efficace est plus susceptible d'employer la bonne personne pour chaque poste.

Le recrutement est une fonction qui prend beaucoup du temps que ce soit en temps de chômage ou non. Sauf que lorsque on est dans une situation de chômage, le recrutement est un peu plus facile qu'il n'y a pas de recherche de candidats et que dès la parution d'une offre, les candidatures affluent.

En effet, les appels téléphoniques des postulants, le tri et la sélection des CV vont augmenter de façon conséquente le travail de la DRH, au détriment des autres activités du service, sans compter qu'une réponse rapide à toutes les candidatures est favorable à la réputation de l'entreprise. Un cabinet de recrutement va leur faire gagner du temps, et le client ne rencontre que les trois ou quatre personnes retenues en fin de parcours.

Les périodes d'incertitude économique et la mondialisation qui a accru la concurrence internationale, ont contraint les entreprises à se recentrer sur leur activité principale, sous traitant ainsi l'essentiel de leurs activités annexes, dont le recrutement.

Cette délégation permet à la DRH de se recentrer sur le cœur de son métier, c'est-à-dire la définition et le suivi des politiques sociales, ainsi que le maintien de la cohérence par rapport à la stratégie globale de l'entreprise.

d) La maîtrise des risques d'échec par les cabinets de recrutement :

La ressource humaine constitue la richesse principale de l'entreprise, son clé de succès ou d'échec. C'est une variable décisive tant que les autres ressources.

La Direction des Ressources Humaines, de par son rôle sur la stratégie de l'entreprise et son influence sur l'efficacité globale, doit rendre des comptes sur la performance et donc assurer la qualité et la pérennité des recrutements.

Si le recrutement n'est pas externalisé, les risques d'échec peuvent être encore plus importants. L'entreprise peut faire alors erreur sur la personnalité du candidat, c'est-à-dire ses valeurs, sa culture et sa façon de travailler. L'entreprise qui opère des recrutements ponctuellement par des responsables hiérarchiques ou opérationnels, augmente sa probabilité d'échec. Ces personnes n'ont pas une vision objective et supposent que n'importe quel individu, qui n'a pas l'air « hors normes », n'éprouvera pas de difficulté à s'adapter à son nouvel emploi, et avec la culture de l'entreprise.

Une autre cause d'échec d'un recrutement est la déception du candidat qui se traduit par une démotivation et donc une baisse de performance et son départ. C'est un défaut très fréquent de l'entreprise de ne pas présenter au candidat l'opportunité qui lui est offerte de façon réaliste.

Le manque de clarté dans l'expression des besoins, les effets de mode, les contrats déséquilibrés, conduisent aussi à de mauvais résultats, voire à l'échec de l'intégration.

Un cabinet de recrutement, au vu de son « œil extérieur », va pallier ces points faibles, car il sera plus libre de décrire l'entreprise de manière objective et parlera de ces lacunes. Il connaît les erreurs à ne pas commettre et fera bénéficier son client de l'expérience qu'il a acquise avec d'autres clients.

e) Connaissance des contraintes légales :

Lors d'un recrutement, l'entreprise bénéficie d'une grande liberté au choix du bon candidat pour le bon poste. Toutefois, il est à noter que cette liberté est limitée par diverses contraintes.

La première limite de cette liberté est que le salarié peut être lié par une clause de dédit formation. Cette clause permet à l'entreprise qui a payé une formation à l'un de ses salariés, de s'assurer qu'elle bénéficiera de cet investissement en l'obligeant à rester à son service pendant un certain délai, ou à lui rembourser le coût de la formation s'il souhaite rompre son contrat.

La seconde limite à la liberté d'embauche tient au respect par l'employeur de la réglementation relative à l'âge minimum requis pour travailler. Cette obligation est la plupart du temps respectée et connue de l'employeur.

Le code du travail interdit, en outre, de faire exécuter certains travaux par des femmes ou des mineurs.

Toutes ces contraintes alourdissent le travail de la direction des ressources humaines. Il s'avère donc nécessaire de confier le recrutement à un cabinet afin de s'assurer du respect des contraintes légales et de libérer l'entreprise de ces formalités, pour qu'elle puisse se consacrer uniquement à la sélection finale : l'homme qu'il faut, à la place qu'il faut.

Chapitre 03 :

**Etude du phénomène du recours aux cabinets de
recrutement**

Chapitre 03 : Etude du phénomène du recours aux cabinets de recrutement

Section 01 : Présentation du cabinet DZ-RH

1.1. Historique du cabinet :

Créé en 2004 à Alger, le **CRH** (Cabinet de Conseil en Ressources Humaines), devenu SARL **DZ-RH** et agréé par l'arrêté 077 du 20 mai 2010, est un partenaire incontournable proposant conseil, assistance et accompagnement aux entreprises dans leurs projets de gestion et développement des ressources humaines et en particulier dans la recherche et la sélection de compétence en vue de recrutement.

Cabinet de placement et de conseil en Ressources Humaines, **DZ-RH** a été rapidement considéré comme acteur sérieux sur le marché algérien, grâce à son professionnalisme et le savoir faire de ses intervenants.

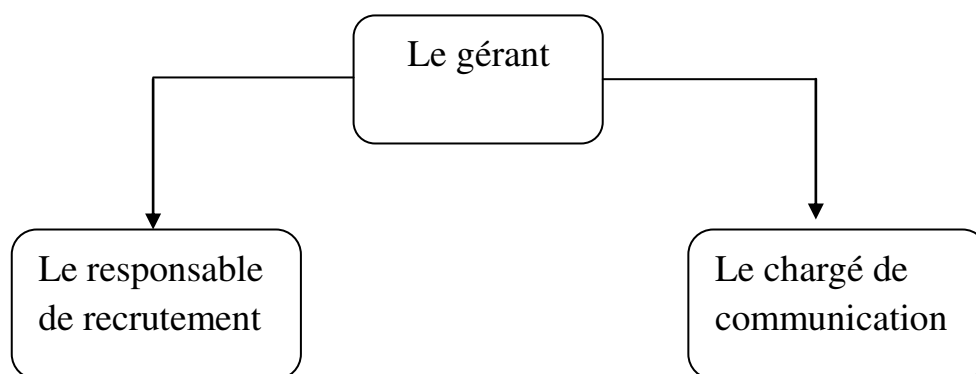
Composé de professionnels et de consultants qualifiés et performants, il recherche toujours l'efficacité tout en étant à l'écoute de ses clients. Il privilégie une relation de confiance et accorde une grande importance à l'adaptation de ses prestations aux besoins exprimés

Etant un Cabinet de Placement Agréé, **DZ-RH** épargne à ses clients les formalités contraignantes auprès de l'ANEM pour les recrutements de personnel, en délivrant, à chaque recrutement, le bulletin de présentation obligatoire prévu par la réglementation.

1.2. L'organisation du cabinet :

Composé de trois employés, le cabinet **DZ-RH** veille à prendre en compte tous les besoins en hommes de l'entreprise qui lui accorde toute sa confiance, et à travailler avec elle pour cibler le candidat le plus adéquat au poste à pourvoir et définir avec elle le cahier des charges du recrutement.

Schéma N° 04: Organigramme du cabinet **DZ-RH**



Source : Document interne du cabinet

Avec l'appui d'une équipe multiculturelle et une parfaite connaissance du marché du travail, **DZ-RH** identifie et cible les profils les plus talentueux. Afin de pouvoir garantir sa mission principale, le cabinet partage un ensemble d'activités entre ses employés :

Gérant :

- Rencontrer les entreprises clientes, puis définir leurs besoins humains (DRH, manager, directeur ...).
- Rédiger le contrat, qui comprend l'ensemble des données de la mission.
- Rédiger un dossier sur chacun des candidats sélectionnés, puis le transmettre au client.
- S'assurer du renouvellement du contrat de partenariat avec l'ANEM chaque trois an.
- Veiller à ce que les statistiques qui vont être transmis à l'ANEM, correspondent aux celles dictées par la loi.

Responsable de recrutement :

- Rencontrer les entreprises clientes, puis définir leurs besoins humains.
- Faire passer des entretiens aux postulants.
- Rédiger la définition de poste en fonction des besoins du client.
- Chercher les CV en fonction des critères définis dans la définition du poste.
- Préparer des synthèses sur chacun des profils présélectionnés.

Chargé de communication :

- Rédiger et diffuser l'annonce sur un support papier ou numérique.
- Aider dans le tri des CV.
- Recevoir les candidats qui viennent passer les tests.
- Convoquer les candidats présélectionnés par téléphone.
- Communiquer les références des candidats retenus auprès des clients.
- Préparer les tableaux nécessaires portant des informations statistiques relatives à l'exercice de cette activité (offre, demande, et recrutements effectués...).

1. 3. Les missions de DZ-RH :

Grace à son réseau relationnel, à la connaissance parfaite du marché de travail Algérien, et à l'aide des outils performants, le cabinet **DZ-RH** permet d'effectuer l'ensemble de ses missions :

- Apporter son assistance dans la recherche de compétences
- Identifier et évaluer les compétences et potentialités des candidats
- Optimiser la structure de la gestion des R.H de l'entreprise

Et afin d'assurer l'ensemble de ces missions, il structure son activité en trois (03) pôles de compétences comme suit :

1. Pôle conseil en Gestion des Ressources Humaines : l'accompagnement dans la mise en place d'outils de gestion en R.H (analyse des postes de travail, procédures et systèmes de rémunération, systèmes d'information RH, etc.) ;
2. Pôle évaluation des compétences : l'évaluation personnalisée du potentiel du personnel en poste en vue d'une mobilité interne (horizontale ou verticale) ;
3. Pôle recrutement : la prise en charge partielle ou totale d'opérations de recherche, d'évaluation et d'assistance en vue de recrutement de personnel qualifié.

Le cabinet intervient dans tous les secteurs d'activité et sur tous les corps de métiers en vue de recrutement.

Secteurs d'activité :

1. L'industrie pharmaceutique / santé / médical
2. Les Banque / assurances / finance
3. Les Constructeurs d'automobile
4. Les Services / information et communication
5. Les Télécommunications / nouvelles technologies de l'information
6. L'industrie agro-alimentaire
7. La Distribution et le commerce
8. Les Hydrocarbures / industrie des mines et des travaux publics
9. Les BTP / construction / immobilier
10. Les Industries diverses

Filières d'activité :

1. Administration / secrétariat / service généraux
2. Commercial / vente / relation client
3. Comptabilité/ finance
4. Informatique/ système d'information / internet
5. Télécommunication/ réseau
6. Ingénierie / études / projet / R et D
7. Juridique / fiscal / audit / conseil
8. Logistique / achat / stock/ transport
9. Commerce/Marketing / communication
10. Santé / médical /pharmacie
11. Les ressources Humaines
12. Qualité / sécurité / environnement
13. Production / maintenance / industries
14. Logistiques, approvisionnements, gestion des stocks

1.4. La procédure de recrutement :

Il existe différentes causes qui annoncent le recours à un consultant de recrutement afin d'assurer le suivi de cette mission.

Le cas échéant et lorsque le cabinet prend en charge tout le processus de recrutement de l'entreprise cliente (de la recherche des candidats jusqu'à la sélection), il suit généralement les étapes suivantes :

a) La rencontre du client :

Grace à son réseau relationnel, à sa participation aux forums et salons d'emploi, et au fait de bouche à oreille, le cabinet **DZ-RH** a pu générer une longue liste de clients, notamment des entreprises du secteur pharmaceutique. On cite à titre d'exemple: Hydrapharm, Biopharm, DABA Nespresso, One and One.

Lors de cette étape le client exprime son besoin en recrutement au cabinet, il définit ainsi le poste (nature, missions, nombre, type de contrat, le salaire du futur salarié...) en fonction de son besoin.

Afin d'avoir le bon profil à la bonne place, le demandeur de prestation exprime non seulement les variables objectives (formation, expérience) liées au profil recherché, mais aussi les variables subjectives (personnalité, valeurs, culture...).

Grâce au rapprochement entre la définition de poste et à la fourchette de rémunération, le consultant pourra voir si la mission est ou non réalisable en fonction de ce qui se pratique habituellement sur le marché. Si la rémunération proposée pour le poste à pourvoir est clairement en dessous du marché, le consultant pourra tenter de recadrer la demande soit en souhaitant une augmentation du salaire, soit en conseillant au client d'ouvrir un peu plus le profil.

Pour le consultant, l'enjeu crucial dans cette étape est de bien comprendre la demande qui lui est faite, afin de présenter au client les candidats qui lui plaisent, à travers une bonne connaissance des préférences du client.

b) L'établissement du contrat :

Après avoir analysé la faisabilité de la demande du client, le directeur du cabinet va communiquer à l'entreprise cliente l'offre de service, un document qui indique les conditions préalables du contrat (coût et délai de la prestation, paiement avec ou sans avances...).

Une fois les deux parties (le cabinet et le client) se sont mis accord sur les conditions de l'offre de service, ils procèdent à la rédaction du contrat. Ce dernier comprend l'ensemble des données de la mission :

- Le délai dont dispose le cabinet pour effectuer le recrutement ;

- Le nombre de poste à pourvoir ainsi que le nombre de candidats à présenter ;
- Le coût de la prestation ;
- Le type d'approche utilisée ;
- Les conditions de reprise de la mission en cas d'échec.

En général, le coût de la prestation est de 15 à 30 % de la rémunération annuelle brute du futur salarié.

c) La présélection des candidats:

Après la signature du contrat, le responsable de recrutement procède la recherche des candidats, d'abord, dans la base de données. Ensuite, il publie des annonces de recrutement dans :

- Des sites spécialisés : emploiartner.com/ emploitic.com/ cvya.com/ dzemploi.com/ algérie411.com/ et même dans le site officiel du cabinet.
- Des journaux quotidiens : El-Watan, Liberté.

Dès la parution de l'annonce, les réponses affluent au cabinet, c'est à ce moment précis que commence le travail des chargés de recherche qui vont trier les CV en fonction des critères définis dans la définition du poste.

Les chargés de recherche vont convoquer par la suite les candidats par téléphone, ce qui permet éventuellement de faire préciser certains points un peu flous du CV, et de se faire une première impression.

C'est à cette étape que les variables dites objectives: formation, expérience, âge, vont jouer le rôle le plus fort.

d) L'évaluation des candidats présélectionnés :

Dans cette étape, le responsable de recrutement va contacter les candidats présélectionnés, afin de confirmer leur volonté de participer et prendre rendez-vous pour leur faire passer et l'entretiens et les tests.

Ils remplissent ainsi, une fiche de candidature (voir annexe J) propre à **DZ-RH**.

Les entretiens approfondis avec les candidats présélectionnés ont un double objectif :

- ✓ Evaluer leurs qualifications, leur expérience, leurs motivations, l'adéquation avec le poste et le degré d'intérêt qu'ils portent à l'entreprise.
- ✓ Communiquer une information précise sur les activités de l'entreprise et ses attentes vis-à-vis du candidat dans le cadre du poste à pourvoir.

Ils permettent ainsi de préparer le candidat à l'entretien final avec le client.

Les entretiens :

Ils se déroulent directement avec le responsable de recrutement ou le gérant, dans une durée moyenne d'environ 40 minutes. Il utilise généralement l'entretien semi-directif.

On peut distinguer trois phases principales de l'entretien :

- Phase 01 : Accueillir le candidat et le mettre à l'aise.
- Phase 02 : Enoncer les principaux points et laisser l'initiative de la parole au candidat pendant un temps.
C'est la phase qui permet au recruteur de mettre en évidence les formations et les expériences recherchées, et au candidat de faire connaître les raisons et les motivations pour lesquels il s'intéresse au poste.
- Phase 03 : Parler de l'entreprise, des avantages liés au poste et du salaire.

Lors des entretiens, le responsable de recrutement sert de support la fiche d'entretien, qui est un document qui contient l'ensemble des critères à évaluer.

Il faut d'abord souligner que la prise en compte de la personnalité du candidat est inévitable, la compatibilité de sa personnalité avec celle de ses collègues directs, étant une condition nécessaire de l'adéquation au poste.

Les tests :

Les candidats présumés détenir les qualités du poste vont, en plus des entretiens, passer des tests, qui permettront la validation de ses compétences techniques. La nature des tests varie selon le profil recherché. Certains sont chronométrés, d'autre non.

On peut résumer les tests utilisés par le cabinet dans trois catégories principales :

Les tests d'intelligence :

Ce type de tests varie selon le profil recherché, on cite à titre d'exemple :

- **B53** : le test se compose d'un cahier contenant 65 séries de figures. Les cinq premières servent d'exemple. Chaque items est constitué par deux groupes de figures situées sur la même ligne, les trois figures de gauche indiquent la nature de la série ; parmi les six figures de droite, on doit choisir celle qui continue cette série.
- **BL54** : le test se compose d'un ensemble de séries, la série contient trois carrés sur lesquels il y a des éléments (un point, un bâton, et un rond) qui se déplacent régulièrement. On nous a donné les trois premières étapes du mouvement de ces éléments, il faut trouver la quatrième et la cinquième position.

Les tests de personnalité :

Ils sont destinés à tous les types de profils. Ils ont pour objectif de mettre en lumière un certain nombre de traits de caractère. Les cinq traits principaux sont : l'extraversion, la conscience professionnelle, la stabilité émotionnelle, l'ouverture d'esprit, la convivialité.

On trouve par exemple :

Le GPPI : dans un ensemble de trois phrases, le candidat doit choisir deux phrases seulement : une qui le décrit le moins, et une qui le décrit le plus. On ajoute ici qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.

Les tests de valeurs :

On cite à titre d'exemple :

Le SPV : dans un ensemble de phrases qui décrivent des valeurs, on doit choisir la valeur la plus importante et la valeur la moins importante.

e) Short-List présentation des candidats :

A la fin de l'étape précédente, le chargé de recrutement aura une liste de candidats potentiels à proposer au client. C'est à l'issue de la rencontre du candidat et aux résultats des tests, que le responsable choisira de proposer ou non à son client de rencontrer le candidat.

Suite à la demande du client, le consultant peut préparer une synthèse (annexe K) qui précise pour chaque candidat présenté, ses qualités personnelles et professionnelles, ses responsabilités actuelles, son expérience, ses réalisations, sa formation et ses centres d'intérêt, ainsi que nos appréciations sur sa personnalité et son adéquation avec le poste.

Les candidats sélectionnés sont convoqués pour un entretien avec le client.

f) Intégration et garantie :

Au cas où le client ne retiendrait aucun des candidats présentés, le cabinet recommence gratuitement la mission.

Lorsque le client a retenu un des candidats présentés, le travail du consultant n'est pas pour autant terminé. En effet, le cabinet est débiteur d'une garantie envers son client ; il s'engage pendant une période donnée (6 mois en général) à recommencer la recherche en cas de démission du nouvelle recrue. A son rôle l'entreprise cliente procède au paiement de la prestation.

Une fois l'embauche réalisée, la politique du cabinet est de rester en contact avec le client et son nouveau collaborateur afin d'anticiper et de régler toute difficulté qui pourrait compromettre une intégration à long terme.

1.5. Les compétences d'un cabinet de recrutement :¹

Lorsqu'une entreprise décide d'embaucher du personnel, elle a la possibilité de le faire directement, comme elle peut aussi faire appel à un cabinet de recrutement qui va lui apporter son savoir-faire unique et efficace.

¹ SIMON (Faure-Louis), « *le recrutement éthique : bonnes pratiques pour une démarche responsable* », Ed [Dunod](#), 2014, page 138 à 141.

Les compétences d'un cabinet de recrutement responsable se situent dans les quatre domaines suivants : la technique de recherche des candidats, l'assurance spécifique pour le recrutement, la psychologie pragmatique vis-à-vis du candidat et la gestion administrative.

a) La technique de recherche des candidats :

Lorsque l'entreprise fait confiance à un cabinet de recrutement, cela se traduit immédiatement par un gain de temps incontestable pour la société et par conséquent un gain financier, évitant ainsi tout manque à gagner.

L'entreprise a pour seule tâche celle de définir précisément le profil souhaité pour le poste à pourvoir. Les performances relatives à la recherche des candidats sont liées d'une part, à l'excellence des méthodes et d'autre part, à la valeur professionnelle des recruteurs. Le cabinet de recrutement confie la mission à un spécialiste expérimenté maîtrisant parfaitement ses secteurs d'activités et possédant, de plus, un réseau réceptif et actif auquel il peut transférer l'annonce de la recherche, aussi celle-ci arrivera-t-elle de façon certaine jusqu'aux contacts fiables concernés.

b) Une sécurité : l'assurance

Le sérieux et la crédibilité des cabinets de recrutement sont accrus grâce à un système d'assurance qui rassure le client.

L'assurance garantit que le recrutement sera repris si le candidat ou l'entreprise souhaite rompre le contrat pendant la période d'essai ou pendant la période de garantie. C'est la garantie de reprise. Le cas échéant, le cabinet reconduit un processus.

Cette assurance qui est un gage de sécurité donné par le cabinet de recrutement à son client, l'entreprise, est accompagnée d'une liberté d'action impossible à l'entreprise.

c) Une psychologie pragmatique :

La confidentialité relative aux processus de recherche est un atout supplémentaire pour le cabinet de recrutement.

Dans le cas où le cabinet de recrutement utilise des méthodes d'approches directes, ces dernières pourraient être mal jugées si elles étaient mises en œuvre par une entreprise directement auprès du candidat.

On peut citer le cas où l'objectif est de débaucher des salariés déjà en poste. Cette démarche qui est relativement banale pour le cabinet de recrutement, serait perçue, dans le cadre de non-concurrence déloyale, comme une faute contre l'éthique.

Le recruteur responsable aborde le candidat en faisant preuve d'une psychologie pragmatique que lui confère l'expérience, c'est ainsi qu'il gère cette relation délicate. Il sait comment se comporter face au candidat et quelles sont les questions pertinentes à lui poser.

Le cabinet de recrutement assure un suivi du candidat après l'arrivée de celui-ci dans l'entreprise. Il se trouve à équidistance de l'entreprise et du candidat qui lui font confiance,

respectivement. Il est investi d'une mission complexe qui doit respecter toutes les contraintes administratives, tout au long du recrutement.

d) Une gestion administrative :

Le recrutement ne se limite pas à une simple sélection de candidat. Tout recrutement représente un risque potentiel, en l'occurrence, l'entreprise partage ce risque avec le cabinet de recrutement.

Par ailleurs, il est nécessaire de procéder au recrutement responsable, non seulement en étant en adéquation avec l'éthique mais également en se pliant aux formalités administratives souvent longues et fastidieuses. C'est le cabinet de recrutement responsable qui va suivre les méandres sinueux des procédures légales afin de préserver les intérêts de chacun et agir en conformité avec les lois.

Ainsi, l'entreprise en faisant appel à un cabinet de recrutement gagne du temps, a accès à un nombre de candidatures qualifiées, incontestablement plus importantes. Une assurance spécifique apporte une sécurité rassurante pour l'entreprise. La relation avec les candidats est assurée de bénéficier d'une parfaite confidentialité. L'entreprise bénéficie de méthodes de travail performantes qu'elle-même ne pourrait pas utiliser. Elle est déchargée de toutes les démarches administratives.

Section 02 : Démarche et résultats de l'enquête

2.1 Méthodologie de l'enquête :

Pour effectuer notre enquête nous allons faire un entretien avec le gérant du cabinet DZ-RH et nous utiliserons ensuite un questionnaire destiné aux clients de DZ-RH.

L'objectif de cette enquête est d'arriver à répondre à la problématique principale posée qui est de pouvoir décrire la situation du phénomène en question.

Notre population est l'ensemble des entreprises qui ont déjà sollicité un cabinet de recrutement. Pour notre échantillon nous avons choisi 15 entreprises clientes de DZ-RH. Et le gérant du cabinet pour l'entretien.

Le choix des personnes interrogés: le gérant du cabinet et ses client, était pour pouvoir étudier ce phénomène aux deux niveaux interne et externe et en même temps parce qu'ils sont les mieux placés pour juger la situation de ce type d'agences.

a) L'étude qualitative (entretien) :

Nous avons utilisé l'entretien directif, constitué de (08) questions ouvertes à caractère exploratoire. Les questions ouvertes vont permettre aux interviewés d'être libre dans les réponses données.

L'annexe H présente le guide d'entretien administré au responsable du cabinet. Il est structuré en trois parties principales :

Première partie : présentation du cabinet DZ-RH

Le Cabinet de Conseil en Ressources Humaines (CRH) a été créé en 2004 à Alger, suite à la publication de la loi n°04-19 du 25 décembre 2004 portant sur le règlement de la fonction des cabinets de recrutement.

Avec la promulgation du nouveau dispositif relatif au placement des travailleurs (décret exécutif n°07- 123 du 24 avril 2007), il est devenu une SARL DZ-RH, agréé par l'arrêté 077 du 20 mai 201. « *En effet ce passage était pour mettre en veilleuse le CRH* » répond le responsable.

Comme toute agence de placement sa mission principale consiste à mettre en relation une entreprise qui offre de l'emploi et un demandeur capable à le pourvoir.

Afin d'assurer cette mission, ils ont structuré leur activité en trois pôles principaux :

- Premièrement, le pôle conseil en Gestion des Ressources Humaines : il assure l'accompagnement des entreprises dans la mise en place d'outils de gestion en R.H, l'analyse des postes de travail par exemple ;

- Ensuite il y a le pôle évaluation des compétences : il procure une évaluation personnalisée du potentiel du personnel en poste en vue d'une mobilité interne (horizontale ou verticale) ;
- Et enfin le pôle recrutement : c'est notre mission principale, ce pôle prend en charge les opérations de recherche, d'évaluation et d'assistance en vue de recrutement de personnel qualifié.

Deuxième partie : fonctionnement des agences de placement

Les personnes désireuses de créer une agence de placement des travailleurs déposent une demande d'agrément auprès de la direction d'emploi de la wilaya.

Après avoir accepté la demande d'agrément, le ministre chargé de l'emploi prononce par un arrêté l'agrément de l'organisme privé. Suite à cela ce dernier procède à la signature d'une convention de partenariat avec l'ANEM.

Cette dernière a pour objet de renforcer les actions de partenariat entre l'ANEM et l'organisme privé agréé de placement, fondé sur une complémentarité de compétences, en vue de favoriser l'accès au marché du travail pour les personnes en quête d'emploi. Ce cadre de partenariat avec les organismes privés agréés de placement, s'inscrit dans une démarche cohérente et un instrument juridique extrêmement pertinent pour la gestion et la régulation du marché de l'emploi.

Cette convention fixe : le domaine d'intervention, les prestations et services, et le champ territorial d'intervention de l'organisme privé agréé de placement.

Le directeur du cabinet ajoute que chaque agence de placement doit fournir à l'ANEM des statistiques et des informations relatives aux recrutements effectués.

Concernant la collaboration des agences de placement entre eux, Mr. DAOUDI Tahar stipule : *« Il nous arrive parfois de travailler avec d'autres agences de placement, mais cela seulement pour la diffusion des annonces d'emploi.*

J'ajoute juste que cette dernière est une prestation payable. »

Il ajoute ensuite, à propos du phénomène du recours aux cabinets de recrutement *«Même si le procédé n'est pas encore mature, le recours aux cabinets de recrutement est en place en Algérie depuis près d'une dizaine d'années. »*

L'arrivée des compagnies étrangères en Algérie a favorisé l'installation de ce métier en Algérie.

Troisième partie : profils des clients des agences de placement

Recourir aux services des agences privées agréés de placement est, aujourd'hui, très pratiqué par les entreprises. Concernant les clients de l'agence, ils sont généralement des compagnies étrangères ou algériennes privées du secteur pharmaceutique et agroalimentaire, et très rarement des entreprises publiques.

Certaines entreprises sollicitent les cabinets de recrutement pour tout type de postes alors que d'autres ne font appel à ces structures que pour des postes de haut niveau.

Généralement elles sont à la recherche de profils bien précis qu'elles ne trouvent pas dans le circuit de recrutement classique, à savoir : les dirigeants, les spécialistes de haut niveau, les spécialistes expérimentés.

« Comme je viens de dire, on prospectent généralement des profils bien précis qu'on ne trouve pas dans le circuit de recrutement classique. » affirme le gérant du DZ-RH.

D'après Mr DAOUDI Tahar, la difficulté de trouver le profil recherché, le manque de qualification, la complexité des compétences requises, autant de raisons qui poussent ces entreprises à faire appel aux services des cabinets de recrutement. En effet le système de formation en Algérie est axé sur la quantité, sans rapport avec les besoins de l'entreprise, ce qui coince de trouver, relativement aisément, le bon profil.

Il ajoute aussi, que pour certaines entreprises, c'est la connaissance imparfaite du marché de travail Algérien qui les pousse à solliciter les consultants en recrutement.

b) L'étude quantitative (questionnaire) :

Nous avons choisi le questionnaire (annexe I) que nous avons dirigé à des entreprises qui ont déjà sollicité les structures en question.

Les questions posées sont fermées de types différents :

- Des questions dichotomiques : dans ce cas le choix du répondant se résume à deux possibilités (OUI ou NON)
- Des questions à réponse unique : une seule réponse doit être choisie parmi les réponses données.
- Des questions à choix multiples : on peut choisir une ou plusieurs réponses.

Ce questionnaire est structuré de quatre parties :

Première partie :

Cette partie est constituée de (03) questions, C'est une fiche signalétique, elle nous permet d'identifier les entreprises qui font appel aux agences privées agréées de placement.

Deuxième partie :

Dans cette partie nous allons faire un aperçu sur la pratique de l'externalisation en général et du recrutement en particulier.

Troisième partie :

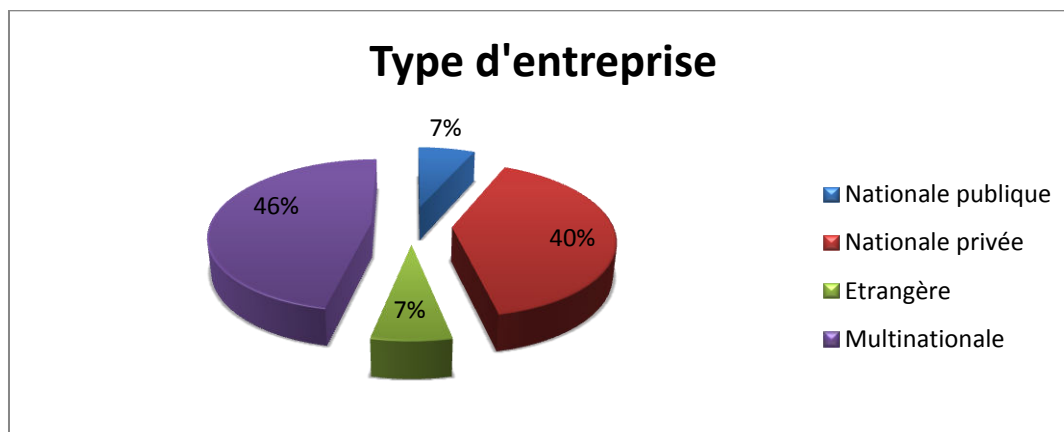
Dans cette partie nous connaissons l'avis de ces entreprises sur les sources du recrutement et sur les canaux de recrutement.

Quatrième partie :

Cette dernière partie est dédiée à savoir la cause principale qui fait que certaines entreprises externalisent leur recrutement.

Question n°1 : Type de l'entreprise ?

Type d'entreprise	Nationale publique	Nationale privée	Etrangère	Multinationale	Total
Nombre de réponses	1	6	1	7	15
Taux	7%	40%	7%	46%	100,00%



La première question consiste à identifier les différentes entreprises qui font partie de notre échantillon.

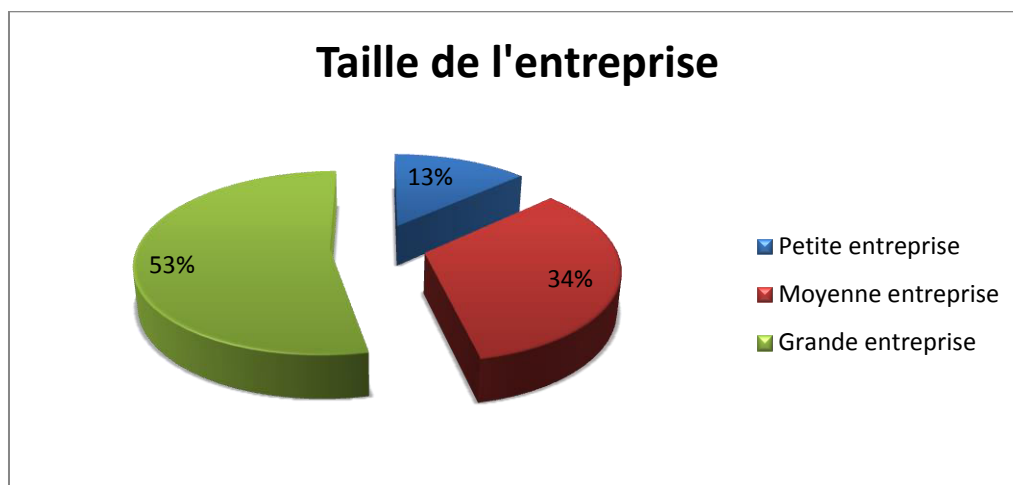
Selon le tableau N°1, nous remarquons que la plupart des entreprises qui font appel aux cabinets de recrutement sont des multinationales (avec un taux de 46%), de ce fait ces dernières veulent éviter les risques résultant d'une connaissance modeste du marché de travail et de son cadre légale.

Ensuite nous trouvons les nationales privées, avec un taux qui n'est pas très loin de ce du premier type (40%). Ce type d'entreprises cherche toujours à recruter des RH compétentes qualifiés, suite à une offre personnalisée.

Les entreprises nationales publiques et les entreprises étrangères viennent en troisième position avec un taux égale à 7%. L'ANEM assure des services gratuits en matière de recrutement aux entreprises quelque soit leur secteur d'activité (privé/public).

Question n°2 : Taille de l'entreprise :

Taille de l'entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise	Total
Nombre de réponses	2	5	8	15
Taux	13%	34%	53%	100,00%



Si nous voulons répartir notre échantillon selon la taille de l'entreprise, nous trouvons trois catégories principales : les petites entreprises, les moyennes entreprises, et les grandes entreprises.

Dans notre cas, et selon le tableau N°2 résumant les résultats de cette question, nous remarquons que les grandes entreprises sont celles qui sollicitent plus les agences de placement (53%). Les moyennes entreprises viennent ensuite, et en fin les petites entreprises.

Cette répartition peut être due à l'engorgement du travail de la DRH au sein des grandes entreprises. A cet effet, ces dernières externalisent le recrutement qui est considéré depuis quelques années comme une fonction à part entière, à qui nous devons prendre soin.

Question n°3: Disposez-vous d'un département des ressources humaines ?

Existence d'une DRH	Oui	Non	Total
nombre de réponses	14	1	15
taux	93%	7%	100%



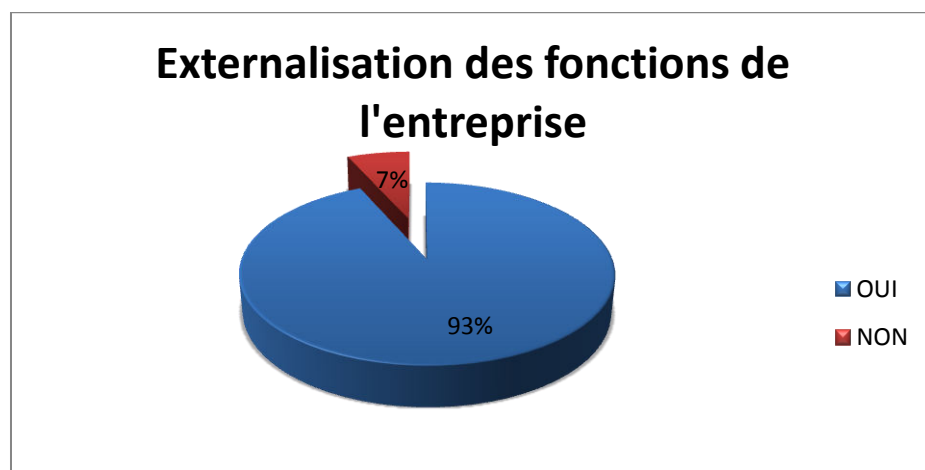
La question N°3 nous permet de savoir si, au sein des entreprises qui travaillent avec des cabinets de recrutement, existe ou non une direction des ressources humaines.

Les résultats de notre enquête nous permettent, à travers le tableau N°3, de dire que la majorité des entreprises en question disposent d'un département ressources humaines (avec un taux de 93%).

Dans ce cas on peut écarter l'idée que l'absence d'un DRH est une raison qui pousse les entreprises à solliciter les agences privées de placement.

Question n°4 : Avez-vous déjà externalisé une de vos fonctions?

Externalisation des fonctions	Oui	Non	Total
Nombres de réponses	14	1	15
Taux	93%	7%	100%



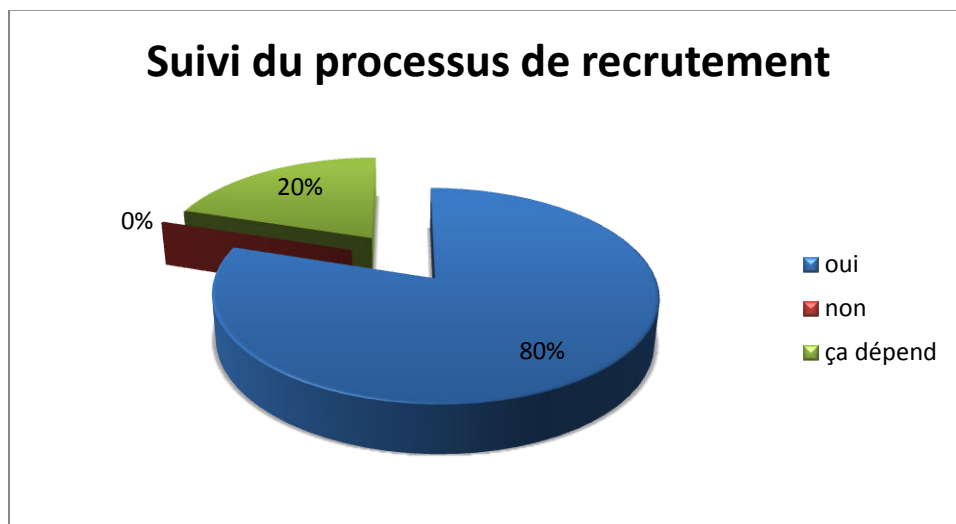
La présente question nous permet de savoir si les entreprises ont déjà pratiqué l'externalisation afin d'assurer une partie ou la totalité d'une de leurs fonctions.

A travers le tableau N°4, nous remarquons que la quasi-totalité des entreprises (taux 93%) ont déjà externalisé une de leurs fonctions. Ce qui signifie que la sous-traitance constitue, aujourd'hui, une solution très pratiquée par les entreprises.

Etude du phénomène du recours aux cabinets de recrutement

Question n°5 : Au sein de votre entreprise, les chargés de recrutement assurent-ils l'intégralité du processus de recrutement ?

Suivi du processus de recrutement	oui	non	ça dépend	Total
Nombre de réponses	12	0	3	15
Taux	80%	0%	20%	100%



La quatrième question consiste à savoir si les responsables de recrutement au sein des entreprises en question assurent la totalité du processus de recrutement, c.-à-d. de la définition du besoin en RH jusqu'à l'accueil et l'intégration du nouveau recrue.

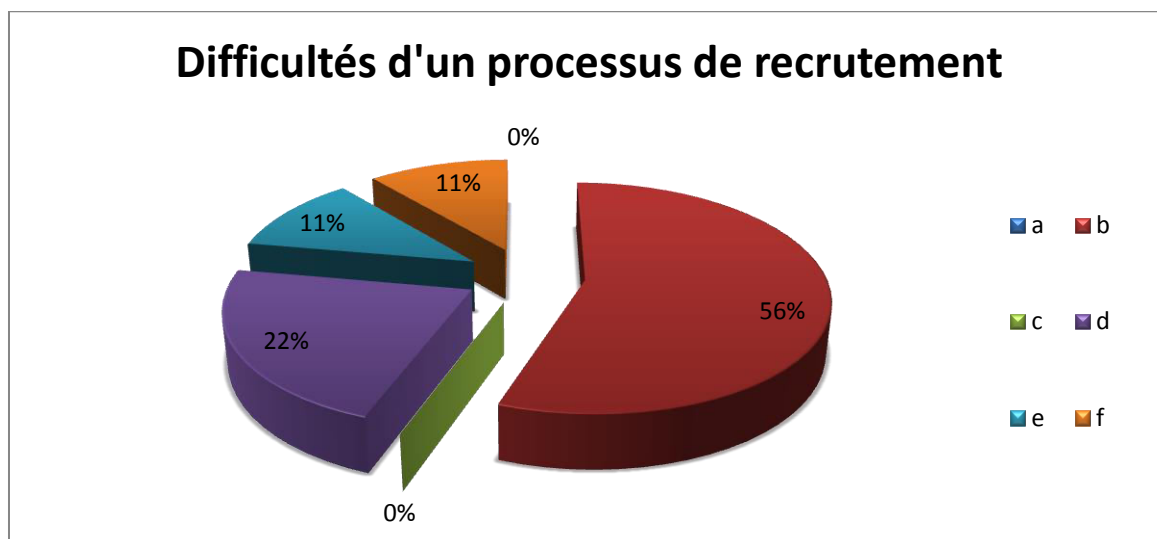
Selon le tableau N°4, nous remarquons que la plupart des entreprises qui font appel aux cabinets de recrutement, lorsque ils s'occupent du recrutement, ils assurent toutes les étapes du processus (80% de la totalité des entreprises interrogées).

S'occuper du recrutement, de la définition du besoin en RH jusqu'à l'accueil et l'intégration du nouveau recrue, permet de s'impliquer dans le processus et mieux connaître les candidats présentés afin de choisir la bonne personne, qui pourra s'adapter avec l'entreprise et le poste.

Question n°6: Quelles sont les difficultés que vous avez confronté au cours d'un processus de recrutement ? (cochez une ou plusieurs réponses)

- a) L'identification des besoins en ressources humaines.
- b) La recherche des candidats.
- c) Le traitement des CV.
- d) La sélection des candidats.
- e) L'intégration du candidat retenu.
- f) Autre.

La difficulté	a	b	c	d	e	F	Total
Nombre de réponses	0	10	0	4	2	2	18
	0,00%	55,56%	0,00%	22,22%	11,11%	11,11%	100,00%



Nous voulons savoir dans cette question dans quelle étape résident les difficultés de recrutement.

Selon le tableau N°6 résumant les résultats de cette question, nous remarquons que plus que la moitié des entreprises affirment qu'elles trouvent des difficultés lors de la recherche des candidats avec un taux de 56%, car les responsables de recrutement doivent non seulement choisir le canal le plus adéquat avec la stratégie de l'entreprise, mais aussi générer le plus grand nombre de candidats, qui peuvent ensuite être loin du besoin exprimé.

Ils affectent ensuite les difficultés de la sélection des candidats à la deuxième place (22%). Elle constitue le cœur du processus de recrutement, car c'est à cette étape que le recruteur choisit les candidats présumés détenir les qualités du poste à pourvoir.

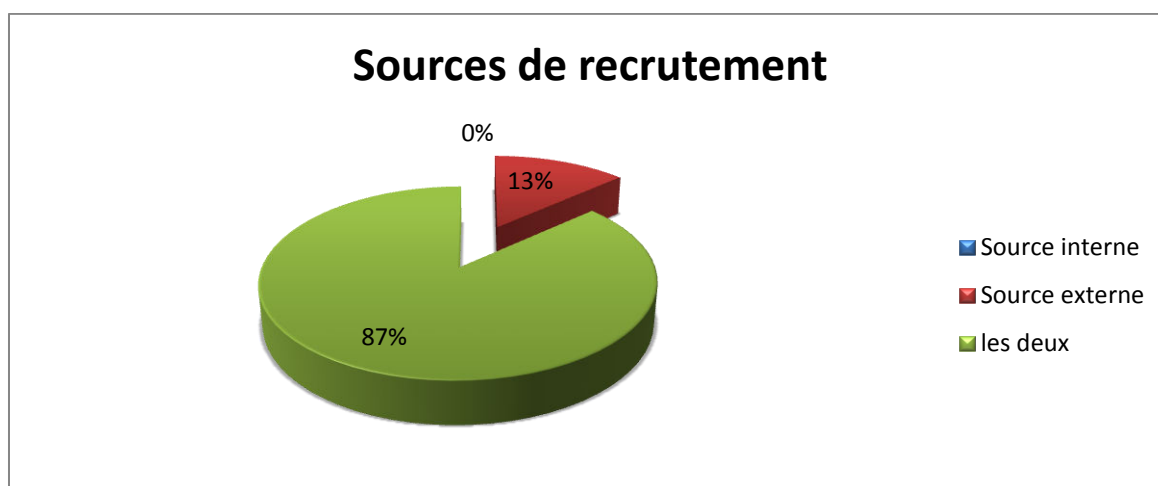
Etude du phénomène du recours aux cabinets de recrutement

Les responsables de recrutement prennent une attention particulière dans la sélection des candidats au risque de retenir la mauvaise personne, ce qui explique le taux faible relatif aux difficultés de l'intégration de la nouvelle recrue (taux égale à 11%).

Les entreprises interrogées affirment qu'elles ne trouvent pas de difficultés dans la définition des besoins en RH ni dans le traitement des CV (taux égale à 0%).

Question n°7: A quelles sources de recrutement, avez-vous déjà eu recours ?

source de recrutement	Source interne	Source externe	les deux	Total
Nombre de réponses	0	2	13	15
Taux	0%	13%	87%	100%



La question N° 7 nous permet de savoir quelle est la source de recrutement la plus utilisée par les entreprises.

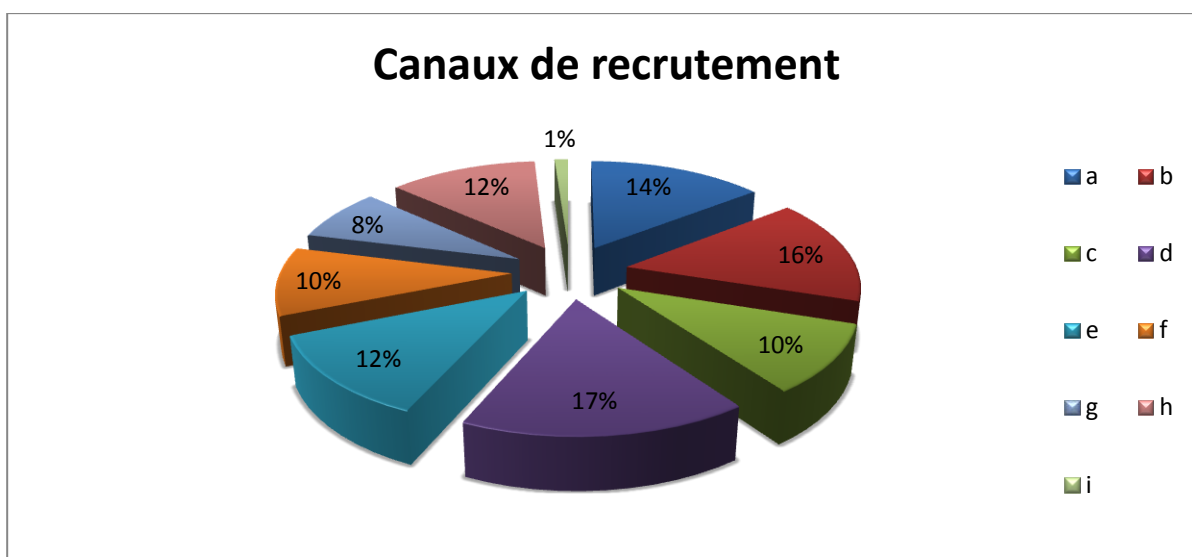
Nous remarquons que la totalité des entreprises utilisent les deux sources (interne et externe) avec un taux de 87%, ce qui est logique. 13 % de l'ensemble des entreprises interrogées ont déjà utilisé seulement la source externe.

La source interne n'a jamais été utilisée seule (0%). Elle est généralement utilisée dans le cas d'un recrutement pour des postes de haut niveau. Par contre, on utilise la source externe pour recruter des employés de moyen niveau, ou encore si on ne trouve pas le profil recherché après la prospection en interne.

Question n°8 : Parmi les canaux de recrutement suivants, pour lesquels optiez-vous?
(Cochez une ou plusieurs réponses)

Canaux de recrutement	a	b	c	d	e	f	g	h	i	Total
nombre	13	14	9	15	11	9	7	11	1	90
taux	14%	16%	10%	17%	12%	10%	8%	12%	1%	100%

- a) Les forums et les salons d'emploi.
- b) Les annonces.
- c) L'ANEM.
- d) Les cabinets spécialisés (privés).
- e) L'e-recrutement.
- f) Les relations professionnelles.
- g) Le partenariat avec les institutions d'enseignement.
- h) La banque de candidats spontanés.
- i) Autres



La présente question nous permet de classer les canaux de recrutement selon leur utilisation par les entreprises en question.

A travers le tableau N°8, nous remarquerons que, selon ces entreprises, les cabinets de recrutement constituent le canal le plus utilisé (17%), parce que ces derniers offrent un service particulier du fait qu'ils peuvent, selon la demande du client, assurer tout le processus du recrutement. Ensuite on trouve les annonces avec un taux qui est très proche du premier (16%). Celui-ci est un canal peut couteux et qui ne nécessite pas beaucoup d'effort.

En troisième position on trouve les forums et les salons d'emploi avec un taux qui est relativement considérable (14%). C'est un canal qui prend de l'ampleur de jour en jour.

L'e-recrutement et la banque de candidats spontanés viennent ensuite avec un taux, de 12%. Ces deux canaux ne sont pas très pratiques, ce qui exprime leur taux relativement bas. On ne peut pas se limiter, par la recherche des candidats dans la banque des candidats spontanés, parce qu'elle dispose d'un nombre restreint de profils, qui parfois, ne correspondent pas au besoin exprimé. Concernant l'e-recrutement, il est plus utilisé au niveau des agences de placement.

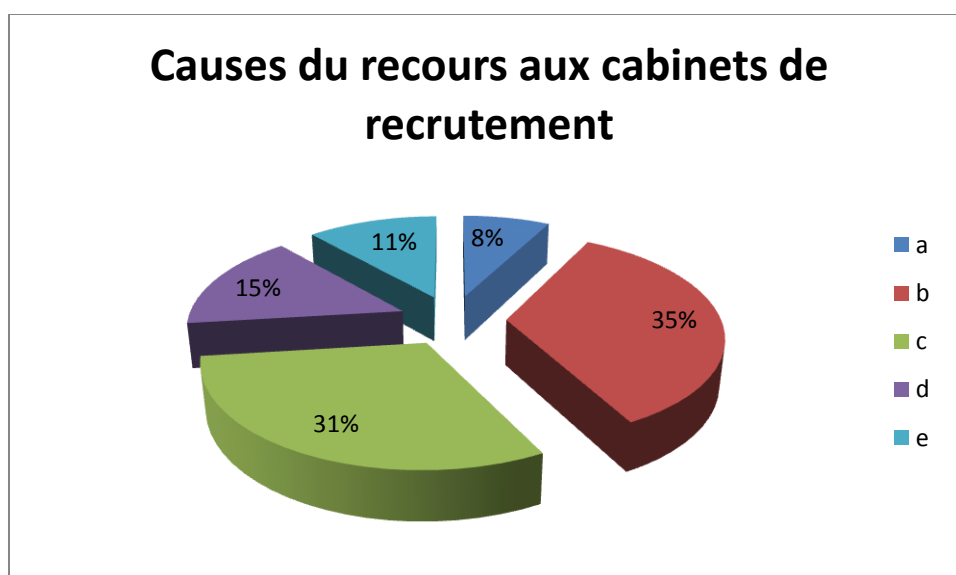
10% des entreprises utilisent les relations professionnelles et l'ANEM pour le recrutement. Les relations professionnelles est un canal qui n'est pas fiable à cent pour cent, du fait qu'on peut ignorer des candidats plus aptes à être recrutés, que ceux présentés par ses relations professionnelles. Concernant l'ANEM, c'est un canal réservé au secteur public en général. On trouve très peu d'entreprises privées qui travaillent avec celui-ci. Elle est considérée, comme tous les établissements étatiques, comme moins compétent.

Le partenariat avec les institutions d'enseignement et de formation a le taux le plus faible (8%). En général, le 8% représente des entreprises qui recrutent les jeunes diplômés sans expérience professionnelle.

Question n°9 : Quelles sont les causes principales qui poussent les entreprises à faire appel à un cabinet de conseil en recrutement ?

Causes	a	b	c	d	e	Total
Nombre de réponses	2	9	8	4	3	26
Taux	8%	35%	31%	15%	12%	100%

- La maîtrise des coûts.
- En cas d'un recrutement de masse.
- Le manque de temps.
- Connaissance insuffisante de l'environnement.
- Autres.....



Cette question nous permet de savoir quelle est la cause principale qui pousse les entreprises à faire appel à un cabinet de recrutement.

D'après nos résultats, nous constatons que les entreprises sollicitent les cabinets de placement, d'abord, en cas d'un recrutement de masse, ensuite si elles n'ont pas le temps suffisant pour effectuer le recrutement. D'autres causes viennent ensuite, à savoir la maîtrise des coûts et la connaissance insuffisante de l'environnement.

Nous avons déjà constaté que les grandes entreprises sont celles qui sollicitent davantage les agences privées de placement, ce qui explique les résultats de la présente question. En effet, ne pas avoir le temps et le cas du recrutement de masse sont des causes qui rencontrent généralement les responsables dans les grandes entreprises. Ces derniers ont, dans pas mal de fois, besoin de recruter en quantité du fait de la grandeur de l'entreprise, et elles ont d'autres préoccupations plus importantes.

2.2 Synthèse globale :

A partir du questionnaire et de l'entretien réalisé on peut dégager les informations suivantes :

- ❖ Dans le cadre de la ratification des principales conventions de l'OIT, l'Algérie a permis l'ouverture du placement au secteur privé. Jusqu'à la promulgation de la loi 04-19 du 25 décembre 2004 relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi, les agences d'emploi ouvraient de manière informelle en Algérie. La présente loi stipule que toute personne physique ou morale peut faire du placement après avoir rempli plusieurs conditions.
- ❖ En 2004, un décret vient en application de la loi 04-19, pour mettre de l'ordre dans les activités des bureaux privés de recrutement. Il s'agit du décret exécutif n° 07-123 du 24 avril 2007 déterminant les conditions et les modalités d'octroi et de retrait de leur agrément. Celui-ci permet aux organismes privés d'exercer leurs activités dans un cadre juridique axé sur les critères d'efficacité, de transparence et de complémentarité avec le service public de l'emploi.
- ❖ Après avoir déposé la demande d'agrément accompagnée au cahier de charge à la direction d'emploi de la wilaya, le ministre chargé de l'emploi prononce par un arrêté l'agrément de l'organisme privé après un avis d'une commission instituée à cet effet.
- ❖ D'après l'étude (questionnaire et entretien) que nous avons effectuée nous pouvons tirer les informations suivantes :
 - ✓ Sur un échantillon représentant les entreprises qui font recours aux cabinets de recrutement, nous remarquons que celles-ci sont généralement des multinationales (46%), et des nationales privées (40%).
 - ✓ Par rapport à la répartition de ces entreprises selon leur taille nous avons trouvé que les grandes entreprises sont celles qui sollicitent plus les agences de placement (53%).
 - ✓ 93% des entreprises en question ont déjà externalisé une de leurs fonctions. Ces entreprises lorsqu'elles n'externalisent pas le recrutement elles assurent toutes les étapes du processus.
 - ✓ La recherche des candidats constitue la difficulté principale du processus de recrutement.
 - ✓ La quasi-totalité des entreprises utilisent les deux sources (interne et externe).
 - ✓ les cabinets de recrutement est le canal de recrutement le plus utilisé par ces entreprises.
 - ✓ Le cas d'un recrutement de masse est la cause principale qui pousse les entreprises à faire appel aux services des consultants en recrutement.
 - ✓ Certaines entreprises utilisent les cabinets de recrutement pour tout type de postes alors que d'autres ne font appel à ces structures que pour recruter des cadres.



Conclusion

Le recrutement a toujours existé dès que l'humanité s'est organisée en société. Comme nous l'avons vu au cours de notre analyse, cette fonction n'a pas cessé d'évoluer en vertu de la nouvelle tendance du marché de l'emploi. Compte tenu de l'effervescence de nouvelles techniques de recrutement, les entreprises ont bien compris que ceci est un métier complexe qui ne s'improvise pas. En effet certaines préféraient externaliser leur recrutement notamment dans des domaines pointus.

Confier le recrutement à un cabinet est, en plus d'autres prérogatives, synonyme de gain de temps, car les consultants de ces structures ont acquis une certaine expérience au fil des missions qui leur ont été confiées, et maîtrisent certains procédés nécessaires à la recherche de candidats comme la rédaction d'une annonce, la connaissance de supports médias adaptés et la maîtrise des différents outils d'évaluation.

En outre, les employeurs se sont aussi aperçus qu'un regard extérieur ne pouvait être que bénéfique pour eux.

Un des premiers objectifs des tous premiers travaux de recherche, particulièrement en matière de recrutement était de dépasser l'adage : « *On sait ce qui se dit, mais on ne sait pas, ou si peu ce qui se fait* » par Anne Hardy-Dubernet. En d'autres termes était de connaître le travail réel dans un cabinet de recrutement.

Ainsi d'apporter plus d'éclaircissement sur le phénomène du recours aux services du cabinet de recrutement, un métier qui prend de l'ampleur rapidement de jours en jours, et d'arriver à la fin, à déceler les critères décrivant ce phénomène.

Dans cette étude portée sur les agences agréées de placement, nous nous sommes intéressés particulièrement à l'apparition de ces structures, à leur fonctionnement, et aussi à leur relation avec le service public d'emploi.

D'après le résultat de nos deux enquêtes auprès de responsables d'une agence agréée de placement par le guide d'entretien, et d'après le questionnaire auprès de ses clients, nous pouvons répondre à notre problématique de base, en tirant les informations ci-dessous.

Les clients des cabinets de recrutement ne sont pas représentés par un seul type d'entreprise, mais cela n'empêche pas de constater qu'un type d'entreprise domine le plus : les grandes entreprises. Ainsi, nous confirmons notre première hypothèse.

Cependant, en répondant à la deuxième sous question nous disons que la cause principale qui pousse les entreprises à faire appel aux services des agences privées agréées de placement est lorsqu'elles veulent recruter en masse, ainsi nous infirmons notre deuxième hypothèse.

Le sujet traité est un sujet vaste, en permanente évolution et nécessite du temps et du recul pour pouvoir en tirer des résultats importants, ce qui nous a rendus difficile de mener à la fois le stage en entreprise, les recherches documentaires, et la rédaction du mémoire. En outre, trouver un lieu de stage était notre première difficulté, la majorité de nos demandes ont été négatives par manque totale d'expérience dans le domaine ou parce que l'entreprise exigeait

une présence à temps complet incompatible avec des recherches et des déplacements pour réaliser notre mémoire.

Nous espérons que ce modeste travail a bien atteint ses objectifs et que les résultats auxquels nous sommes parvenus peuvent être considérés comme un support de base pour des recherches futures plus approfondies.

Cependant, il existe une ombre à cette situation, en ce qui concerne les perspectives de développement de ces sociétés de service. A cet effet, cette étude pourrait faire l'objet d'une recherche plus approfondie et plus détaillée.

D'autres recherches pourraient compléter celle présentée en tentant de comprendre pourquoi choisir un service payable, ce des agences privées agréés de placement, alors qu'on dispose d'un même gratuit fournit par l'ANEM.



Bibliographie

Ouvrage :

- BARBIER (Jean-Paul), « L'intermédiaire sur le marché du travail dans les pays du Maghreb », publication de l'OIT, France, 2006.
- CORBEIL (Vincent) et autre, « Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information », Ed TECHNO Compétences, 2013.
- GALLOUJ (Camal), « les agences privées d'emploi conseil, intérim, outplacement », Ed Harmattan, France, 2008.
- GAZIER (B), « les stratégies de ressources humaines », Ed la découverte, Paris, 1993.
- Guerrero (Sylvie), « les outils RH : les savoir-faire essentiel en GRH », Ed Dunod, Paris 2004.
- HAUSTETE (Philippe), « Le guide des chasseurs de têtes et des cabinets de recrutement », Ed les Echos, France 2007.
- MARTORY (Bernard) et Crozet (David), «Gestion des Ressources Humaines : pilotage social et performance», 6^{ème} édition, Ed DUNOD, Paris, 2005.
- MEZIANE (Mohamed), «Evolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie».
- PERETTI Jean-Marie, « ressources humaines », Ed Vuibert, 10^e édition.
- SEKIOU (Lakhdar) et autre, « Gestion des Ressources Humaines », 2^{ème} édition, Ed Boeck Université, Bruxelles, 2004.
- SIMON (Faure-Louis), « le recrutement éthique : bonnes pratiques pour une démarche responsable », Ed Dunod, 2014.
- THEVENET (Maurice), DEJOUX (Cécile), MARBOT (Eléonore), BENDER (Anne-Françoise),et SILVA (François), « Fonctions RH : politiques métiers et outils des ressources humaines », 3^{ème} édition, Ed Pearson, Paris 2013.
- WILLIAMSON (Christine), Colvin (Gary) et McDonald (Amy), « Gestion des ressources humaines », 12^{ème} édition de la série ROOTS, Ed Tearfund, Royaume Unis 2008.

Dictionnaires :

- PERETTI (Jean-Marrie), « *Dictionnaire des ressources humaines* », Ed Vuibert, Paris, 2001.

Travaux universitaires :

- BENSACI (Dounia), « la contribution des cabinets de conseil dans le processus de recrutement des entreprises : étude de cas PROSPECT PLUS », mémoire de licence en science commerciales, option management, Institut National de Commerce, Alger, 2009.
- DELPOUVE (Anne-Sophie), « Le recours pour les entreprises aux cabinets de recrutement », mémoire de master 1 en sciences sociales, université de Paris , 2000 .
- DUROUSSEAU (Stéphanie), « chasseurs de tête et cabinets de recrutement: analyse du recrutement externe », mémoire de master 1 en sciences sociales, université de paris 5, 2010.
- GAVAND (Alain), « le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standard », Ed Eyrolles, 2013.
- LIENARD (Maxime), «L’approche processuelle du recrutement», mémoire de master en management stratégique des organisations, Faculté des Sciences économiques Sociales et de Gestion, France, 2013.
- NOURI Mounir « la gestion des ressources humaines » mémoire du diplôme d’études appliquées, Université de formation continue.

Rapports :

- « Les agences d’emploi privées, les travailleurs intérimaires et leur contribution au marché du travail », Document de réflexion à débattre au cours de l’Atelier visant à promouvoir la ratification de la convention (no 181) de l’OIT sur les agences d’emploi privées, Première édition, Genève 2009.
- « Rapport Économique & social 2014 », PRISME Emploi, professionnel du recrutement et e l’emploi, France 2014.
- « Étude d’impact autorisant la ratification de la convention n° 181 de l’Organisation internationale du travail relative aux agences d’emploi privées » république Française, Ministère des affaires étrangères et du développement international 2014.

Journaux :

- « Création de micro-entreprises : augmentation de 70 % des nouveaux emplois entre 2010 et 2011 », El-Moudjahid (quotidien), Alger, le 30/01/2012.
- « Quand le privé s'intéresse au chômeur algérien Agences de placement en Algérie », Le Midi Libre (quotidien), Alger, le 20/07/2014.

Sites internet :

- <http://larhpourtous.fr/historique-rh/>
- <http://www.anem.dz/?module=site&crud=agencesp>
- <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Entretien-directif>
- <http://www.robertwalters.fr/>
- <http://www.djazairess.com/fr/l'expression/220451>
- www.ciett.org

Lois :

- Décret exécutif n° 07-123 du 6 Rabie Ethani 1428 correspondant au 24 avril 2007 déterminant les conditions et les modalités d'octroi et de retrait d'agrément aux organismes privés de placement des travailleurs et fixant le cahier des charges-type relatif à l'exercice du service public de placement des travailleurs, J.O N° 28 publié le Mercredi 14 Rabie Ethani 1428 correspondant au 2 mai 2007.
- Décret exécutif n° 09-94 du 26 Safar 1430 correspondant au 22 février 2009 définissant la périodicité et les caractéristiques des informations ainsi que les données statistiques transmises à l'agence nationale de l'emploi par les employeurs, les communes et les organismes privés agréés de placement, JO N° 13 publié le Mercredi 29 Safar 1430 Correspondant au 25 février 2009.
- Arrêté du 3 Dhou El Kaada 1430 correspondant au 22 octobre 2009 fixant les caractéristiques et les modèles de formulaires de présentation des informations et des données statistiques transmis à l'agence nationale de l'emploi par les employeurs, les communes et les organismes privés agréés de placement, JO N° 11 publié le Mercredi 25 Safar 1431 Correspondant au 10 février 2010.
- Arrêtés du 14 Rajab 1430 correspondant au 7 juillet 2009 portant agrément d'organismes privés de placement des travailleurs, JO N° 54 publié le Mercredi 26 Ramadha 1430 Correspondant au 16 septembre 2009.



Glossaire

Agrément : L'agrément est la reconnaissance officielle qui émane d'une autorité reconnue, qu'une personne possède la formation et les qualités nécessaires pour recevoir un titre professionnel et qu'elle rencontre les critères spécifiques de compétences associés à la pratique dans son domaine d'expertise

Approche systémique : analyse systémique est un champ interdisciplinaire relatif à l'étude d'objets dans leur complexité. Pour tenter d'appréhender cet objet d'étude dans son environnement, dans son fonctionnement, dans ses mécanismes, dans ce qui n'apparaît pas en faisant la somme de ses parties,

Avantage concurrentiel : est tout ce qui permet à une entreprise de surpasser ses concurrents.

Cohésion sociale : est la nature et l'intensité des relations sociales qui existent entre les membres d'une société au sens large, ou d'une société restreinte (organisation).

CV thèque : est un service qui a été développé postérieurement aux offres d'emploi.

Dialogue social : toutes formes de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs.

Direction par objectif : est un système de management qui implique la fixation conjointe des objectifs de performance et de progression personnelle par les dirigeants et les salariés, l'évaluation périodique par les uns et les autres de l'avancement du salarié dans la réalisation desdits objectifs, puis la rémunération des salariés.

Echantillon : est un ensemble d'individus extraits d'une population étudiée de manière à ce qu'il soit représentatif de cette population, au moins pour l'objet de l'étude

Ecocitoyenneté : est la conscience écologique d'appartenir à un environnement (terre, continent, ou pays selon l'échelle) qui garantit son existence, ce qui implique pour lui des droits et des devoirs par rapport à un territoire.

E-recrutement : L'e-recrutement est le terme consacré pour définir les processus de recrutement sur internet.

Industrie lourde : désigne en général les activités nécessitant, pour exister, l'emploi d'outils et de capitaux très importants. Exemple : la production ou la transformation de matières premières comme les mines, la métallurgie, la papeterie.

Libéralisme économique : Le libéralisme économique est l'application des principes du libéralisme à la sphère économique (libre-échange, liberté d'entreprendre, libre choix de consommation, de travail, etc.).

Management culturel : recouvre l'ensemble des savoirs et des pratiques de gestion dans les domaines des arts et de la culture.

Middle management : est le recrutement de cadres intermédiaires ou supérieurs.

Mise en demeure : la mise en demeure est une interpellation formelle faite au débiteur qui n'a pas exécuté son obligation à son terme. Cette appellation désigne à la fois le document qui est notifié au débiteur et les conséquences de sa réception.

Personne physique ou morale : Une personne physique est, au sens du droit, un être humain auquel on a attribué la jouissance de droits. Par personne morale on désigne une entité (une société, un groupe, etc.).

Procès-verbal : De manière générale, un procès-verbal, communément appelé PV (abréviation), est un acte juridique écrit qui retranscrit des constatations, des déclarations ou une situation.

Révolution industrielle : L'expression révolution industrielle désigne le processus de changement rapide de l'industrie qui a modifié en profondeur l'agriculture, l'économie et la société.

Service public d'emploi : Le service public de l'emploi est l'ensemble formé par l'unique ou les multiples organismes et agences mises en place par les administrations publiques, dans le but de favoriser l'emploi et la formation professionnelle, et de lutter contre le chômage.

Short-list : est une liste restreinte, une présélection de candidats.

Trente glorieuses : Les Trente Glorieuses désignent la période de forte croissance économique qu'a connue la grande majorité des pays développés entre 1945 et 1974.

Web 2.0 : L'expression « Web 2.0 » désigne l'ensemble des techniques, des fonctionnalités et des usages du World Wide Web qui ont suivi la forme originelle du web, caractérisée par plus de simplicité et d'interactivité.



Annexes

Annexe A

Fiche d'identification du demandeur d'agrément

1 - Du demandeur d'agrément :

1-1 Pour les personnes physiques :

Nom :prénoms :

Date et lieu de naissance :

Nationalité :

Adresse :

Téléphone :

Fax :

1-2 Pour les personnes morales :

Raison sociale de l'organisme :

Nom et Prénoms du responsable ayant tous pouvoirs pour représenter la personne morale.....

Date et lieu de naissance :

Fonction (agissant en tant que) :

Adresse :

Téléphone : Fax e-mail

2- Du responsable de l'organisme :

Nom et prénoms :

Date et lieu de naissance :

Nationalité :

Situation familiale :

Adresse personnelle :

Téléphone : Fax e-mail

Formation et qualification professionnelle (préciser les organismes employeurs, les postes occupés et les durées).

Annexe B : Fiche d'identification de l'organisme

Dénomination :

1- Lieu d'implantation :

Rue :N°

Commune :

Wilaya :

Téléphone :

2- Statut juridique des locaux :

Location

Propriété privée

Annexe C : Fiche descriptive des locaux

N°	Usage	Superficie
1	Zone d'accueil d'information et d'orientation	
2	Bureau d'entretien des demandeurs	
3	Bureau d'entretien des employeurs	
4	Bureau de gestion administrative	

Annexe D : Fiche descriptive des équipements et matériels mis en œuvre

N°	Nature	Nombre	Observation
1			
2			
3			
4			
5			

Annexe E convention

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale
Agence Nationale de l'Emploi



Entre ;

L'Agence Nationale de l'Emploi, dont le siège est sis au 05 rue, Capitaine Noureddine Mennani, Alger.

Représentée par Monsieur Mohammed Tahar Chalal, en sa qualité de Directeur Général,

d'une part,

Et ;

L'organisme privé agréé de placement des travailleurs, dénommé ci-après « **DZRH** » dont le siège est sis à la cité Garidi, Bt 89, Kouba, Alger

Représenté par Monsieur DAOUDI Tahar, en sa qualité de Gérant

- Vu la convention 181 sur les agences d'emploi privées, adoptée à Genève le 19 juin 1997 ;
- Vu la loi n° 04-19 du 13 Dhou El Kaada 1425 correspondant au 25 décembre 2004, relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi;
- Vu le décret présidentiel n° 06-61 du 12 Moharram 1427 correspondant au 11 février 2006 portant ratification de la convention 181 sur les agences d'emploi privées, adoptée à Genève le 19 juin 1997;
- Vu le décret exécutif n° 06-77 du 19 Moharram 1427 correspondant au 18 février 2006, fixant les missions, l'organisation et le fonctionnement de l'Agence Nationale de l'Emploi;
- Vu le décret exécutif n° 07-123 du 6 Rabie Ethani 1428 correspondant au 24 avril 2007, déterminant les conditions et les modalités d'octroi et de retrait d'agrèments aux organismes privés de placement des travailleurs et fixant le cahier des charges –type, relatif à l'exercice du service public de placement des travailleurs ;
- Vu le décret exécutif n° 09-94 du 26 Safar 1430 correspondant au 22 février 2009 définissant la périodicité et les caractéristiques des informations ainsi que les données statistiques transmises à l'Agence Nationale de l'Emploi par les employeurs, les communes et les organismes privés agréés de placement ;
- Vu l'arrêté n°156 du 03 Dhou El Kaada 1430 correspondant au 22 octobre 2009 fixant les caractéristiques et les modèles de formulaires de présentation des informations et des données statistiques transmis à l'Agence Nationale de l'Emploi par les employeurs, les communes et les organismes privés agréés de placement.

Il est convenu et arrêté ce qui suit :

PREAMBULE :

Dans le cadre de la politique de développement, de l'équilibre régional, de la promotion de l'emploi et de la lutte contre le chômage, l'activité de placement des travailleurs est une mission de service public confiée à l'Agence Nationale de l'Emploi.

Aussi, pour mieux répondre aux préoccupations du monde du travail et aux attentes des demandeurs d'emploi et les employeurs, le placement des travailleurs exige l'engagement de l'ensemble des potentialités nationales.

A ce titre, toutes les actions portant sur la promotion de l'emploi et la régulation du marché de l'emploi, doivent être prises en considération, notamment la participation du secteur privé qui peut contribuer d'une manière efficace à la gestion du marché du travail qui se caractérise par la croissance des besoins exprimés.

Article premier : Objet de la convention

La présente convention a pour objet de renforcer les actions de partenariat entre l'Agence Nationale de l'Emploi et l'organisme privé agréé de placement, fondé sur une complémentarité de compétence, en vue de favoriser l'accès au marché du travail pour les personnes en quête d'emploi. Ce cadre de partenariat avec les organismes privés agréés de placement, s'inscrit dans une démarche cohérente et un instrument juridique extrêmement pertinent pour la gestion et la régulation du marché de l'emploi.

Article 2 : Les objectifs de la convention

La présente convention a pour objectifs de :

- Permettre aux organismes privés agréés de placement de mettre en relation les demandeurs d'emploi et les employeurs afin de conclure des contrats de travail, conformément à la législation et la réglementation en vigueur ;
- Développer la prospection, le recueil des offres d'emploi et leur mise à disposition à des personnes à la recherche d'un emploi ;
- Favoriser l'orientation professionnelle des demandeurs d'emploi.

Article 3 : Domaine d'intervention de l'organisme privé agréé de placement

Dans le cadre de la présente convention, l'organisme privé agréé de placement intervient dans le domaine de placement des travailleurs à l'exception du placement des nationaux à l'étranger et du placement de la main d'œuvre étrangère en Algérie.

Sont exclus également du domaine de son intervention, les activités visant la mise en œuvre des dispositifs de l'emploi mis en place par l'Etat.

L'organisme privé agréé de placement ne peut intervenir pour les placements dans les domaines relevant de :

- La fonction publique ;
- La défense nationale ;
- La marine.

Article 4 : Prestations et services

Dans le cadre de ses activités, l'organisme privé agréé de placement est chargé d'assurer des prestations et/ ou services à destination des demandeurs d'emploi et des employeurs.

1. A destination des demandeurs d'emploi :

1.1 En matière de placement des travailleurs, l'organisme privé agréé de placement est tenu :

- D'accueillir et de renseigner les demandeurs d'emploi sur les offres disponibles ;
- D'enregistrer la demande d'emploi formulée ;
- De procéder au rapprochement de la demande avec l'offre disponible et de mettre en relation les candidats répondant aux conditions fixées par l'employeur.

1.2 En matière d'information, l'organisme est tenu de mettre à disposition des demandeurs d'emploi toutes les informations utiles sur :

- Les professions et les métiers recherchés ;
- Les offres disponibles qui doivent être affichées ;
- Les organismes de formation professionnelle ;
- Les programmes de soutien à l'emploi.

2. A destination des employeurs :

L'organisme privé agréé de placement est tenu :

- De renseigner les employeurs sur les profils et qualifications disponibles ;
- D'enregistrer les offres d'emploi recueillies ;
- De procéder à la présélection des candidats répondant aux conditions exigées par l'offre recueillie.

Article 5 :

Pour l'accomplissement de ses activités, l'organisme privé agréé de placement est tenu d'employer des personnels qualifiés, aptes à exercer des actes professionnels correspondants.

Article 6 : Champ territorial d'intervention

L'organisme privé agréé de placement ne peut intervenir que dans la wilaya où il est implanté, conformément aux dispositions de l'article 12 de la loi n°04-19 du 25 décembre 2004 susvisée.

Pour l'ouverture éventuelle d'annexes de l'organisme privé agréé de placement, dans la wilaya de son implantation, il y a lieu de prioriser les communes qui sont dépourvues d'un service de placement et informer l'Agence de wilaya de l'emploi, territorialement compétente.

Toute implantation nouvelle dans une autre wilaya, doit obéir aux règles et aux procédures législatives et réglementaires en vigueur en la matière.

Article 7:

Dans l'exercice de ses activités, l'organisme privé agréé de placement s'engage à prendre toutes les dispositions utiles pour garantir les droits des demandeurs d'emploi et des employeurs qui ont recours à ses services, notamment dans les domaines de l'égalité de traitement des besoins exprimés, de l'interdiction des discriminations, de la confidentialité et de la protection de la vie privée.

En cas d'absence ou d'insuffisance de candidats ayant le profil nécessaire pour occuper le poste de travail offert, l'Agence de l'emploi, territorialement compétente, peut orienter, dans le cadre de la compensation, vers l'organisme privé agréé de placement, des candidats répondant aux conditions exigées par l'organisme employeur et ce, sans attendre l'expiration du délai imparti des 21 jours, fixé par l'article 14 de la loi n°04-19 du 25 décembre 2004 susvisée.

Article 8 :

L'organisme privé agréé de placement doit informer le demandeur d'emploi sur la nature du poste d'emploi offert et les conditions d'emploi qui lui sont applicables.

Article 9:

L'organisme privé agréé de placement ne doit pas faire des annonces sur des emplois inexistantes.

En outre, il ne doit pas également consigner des données personnelles sur les demandeurs d'emploi qui ne sont pas nécessaires à l'évaluation de leur aptitude pour les emplois qu'ils pourraient occuper.

Article 10:

L'organisme privé agréé de placement ne peut conserver les données personnelles d'un demandeur d'emploi plus longtemps qu'il n'est justifié par le but précis de leur collecte, ou au delà de la période durant laquelle le demandeur d'emploi souhaite figurer sur une liste des candidats.

En outre, l'organisme privé agréé de placement ne peut pas demander, conserver ou utiliser des informations sur l'état de santé du demandeur d'emploi, pour décider de son aptitude à l'emploi, à moins que ces données ne soient directement liées aux conditions requises par l'exercice d'une profession donnée.

Article 11 :

L'organisme privé agréé de placement est tenu d'autoriser les demandeurs d'emploi à consulter toutes les données personnelles les concernant, qu'elles soient traitées par voie informatique ou manuellement.

Cette autorisation comprend le droit, pour le demandeur d'emploi, d'examiner toutes les informations le concernant ainsi que celui d'exiger que les données incorrectes ou incomplètes soient supprimées ou rectifiées.

Article 12:

L'organisme privé agréé de placement s'engage à gérer ses activités dans les locaux conformément à l'arrêté d'agrément et aux prescriptions contenues dans le cahier des charges.

Article 13 :

L'organisme privé agréé de placement est tenu de transmettre à l'Agence de wilaya de l'emploi de son lieu d'implantation :

- trimestriellement, les informations statistiques relatives à la demande, l'offre et au placement réalisé, selon le canevas joint en annexe ;
- mensuellement et par commune, la liste nominative des demandeurs d'emploi inscrits ainsi que les placements effectués au cours de chaque mois, selon le canevas joint en annexe.

Article 14: Engagements de l'Agence Nationale de l'Emploi.

L'Agence Nationale de l'Emploi s'engage à apporter un appui technique à l'organisme privé agréé de placement, notamment en matière de :

- Fourniture de la documentation disponible;
- Formation de ses agents. Cette formation peut être complétée par tout thème facilitant la mise en œuvre de ces prestations;
- Organisation et de gestion des activités de placement.

Article 15 : Evaluation de la mise en œuvre de la convention

L'évaluation de la présente convention se fera périodiquement dans le cadre des échanges entre l'agence de wilaya de l'emploi, territorialement compétente et l'organisme privé agréé de placement.

Les résultats de ces évaluations seront consignés sur un procès-verbal qui sera notifié à chacune des parties.

Article 16: Contrôle de l'organisme privé agréé de placement

L'organisme privé agréé de placement est soumis au contrôle périodique des services compétents de l'administration chargée de l'emploi et de l'inspection générale du travail, conformément aux dispositions de l'article 29 du décret exécutif n°07-123 du 24 avril 2007 susvisé.

Article 17 : Durée de la convention

La convention de partenariat datée du 07 juillet 2010, est renouvelée pour une durée de trois (03) années renouvelables.

Article 18 : Avenant

Toute modification dans le cadre de la présente convention, doit faire l'objet d'un avenant signé par les deux parties.

Article 19 : Entrée en vigueur

La présente convention entrera en vigueur à compter de sa date de signature.

Il est établi et signé en quatre (04) exemplaires originaux, chacune des parties en conservera deux.

Article 20: Résiliation de la convention

La convention est résiliée de plein droit à l'échéance de son terme. Sa résiliation peut être également prononcée pour les raisons suivantes:

- A la demande du bénéficiaire à l'expiration d'un préavis d'une durée d'un (01) mois;
- En cas de retrait d'agrément ;
- En cas de manquement aux obligations résultant des dispositions législatives et réglementaires en vigueur ;
- En cas de non respect des clauses de la convention ou des conditions fixées par le cahier des charges.

Fait à Alger,

Le 24.04.2019

l'Agence Nationale de l'Emploi

المندوب العام
شعلاوي محمد الطاهر



l'organisme privé agréé de placement



Annexe F : les modèles de formulaires de présentation des informations relatives aux prévisions de recrutement et aux recrutements effectués

Informations trimestrielles sur les prévisions de recrutement

Identification de l'organisme employeur

Dénomination :

Adresse :

Secteur juridique :

Statut :

Branche d'activité :

Période :

Tableau des prévisions trimestrielles de recrutement

Trimestre : **Année :**

N°	Profils de postes de travail prévus	Nombre	sexe		Tranche d'âge (1)	Niveau de qualification (2)	Groupe de métier (3)	Branche d'activité économique (4)	Type de contrat		total
			F	M					CDI *	CDD*	

(1) Indiquer la tranche d'âge

(2) Indiquer le code correspondant au niveau de qualification

(3) Indiquer le code correspondant au groupe de métiers

(4) Indiquer le code correspondant à la branche d'activité économique

(*) CDI Contrat à durée indéterminée

(*) CDD Contrat à durée déterminée

Informations mensuelles sur les recrutements effectués

Identification de l'organisme employeur :

Dénomination :

Adresse :

Secteur juridique :

Statut :

Branche d'activité :

Mois de :

Tableau des recrutements effectués

Mois de : **Année :**

N°	Profils de postes de travail prévus	Nom et prénom	sexe		âge	Niveau d'instruction	Niveau de qualification	Groupe de métiers	Branche d'activité économique (4)	Type de contrat		total
			F	M						cdi *	cdd*	

(1) Indiquer le code correspondant au niveau de qualification

(2) Indiquer le code correspondant au groupe de métiers

(3) Indiquer le code correspondant à la branche d'activité économique

(*) CDI Contrat à durée indéterminée

(*) CDD Contrat à durée déterminée

Annexe G : modèles de formulaires de présentation des données statistiques relatives à l'offre, à la demande et au placement effectué

Données statistiques trimestrielles relatives à l'offre, à la demande et au placement effectué

Identification de l'organisme

Commune

Daïra

Wilaya

Téléphone

Fax

E mail

Période

N.B. : A remplir selon le cas par la commune ou par l'organisme privé agréé de placement

A/ Données Statistiques Relatives à l'Offre D'Emploi

Répartition des offres d'emploi par secteur juridique et par nature du poste de travail proposé

Offre d'emploi secteur juridique	Nature du poste De travail	Nature du poste de travail			Total
		Public	privée		
			National	étranger	
Offres d'emploi enregistrées disponibles en début de trimestre	permanent				
	temporaire				
	total				
Offres d'emploi enregistrées au cours du trimestre	permanent				
	temporaire				
	total				
Offres d'emploi annulées au cours du trimestre	permanent				
	temporaire				
	total				
Offres d'emploi satisfaites au cours du trimestre	permanent				
	temporaire				
	total				
Offres d'emploi disponibles en fin de trimestre	permanent				
	temporaire				
	total				

B/ Données statistiques relatives à la demande d'emploi

Répartition des demandes d'emploi enregistrées par tranche d'âge et par sexe

DEMANDES D.EMPLOI	SEXE	TRANCHE D.AGE					Total
		16 à 24 ans	25 à 29 ans	30 à 39 ans	40 à 49 ans	50 ans et plus	
Demandes d'emploi enregistrées disponibles au début du trimestre	M						
	F						
	TOTAL						
Demandes d'emploi enregistrées au cours du trimestre	M						
	F						
	TOTAL						
Demandes d'emploi annulées au cours du trimestre	M						
	F						
	TOTAL						
Demandes d'emploi revalidées au cours du trimestre	M						
	F						
	TOTAL						
Demandes d'emploi placées au cours du trimestre	M						
	F						
	TOTAL						
Demandes d'emploi disponibles à la fin du trimestre	M						
	F						
	TOTAL						

Annexe H : Le guide d'entretien

Je vous remercie de me recevoir aujourd'hui et de me consacrer du temps.

L'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche inscrite dans le cadre de la préparation du projet de fin d'étude. Le sujet de recherche s'articule autour des cabinets de recrutement.

En particulier, cette recherche a pour but de préciser les types d'entreprises qui font appel aux agences de placement, et les causes majeurs qui les poussent à cela.

L'entretien que nous réalisons en ce moment est exploratoire. C'est-à-dire que nous souhaitons recueillir le maximum d'idées possibles sur l'existence des cabinets de conseil en recrutement en Algérie et de leur relation avec les entreprises.

Bonjour monsieur ;

Question n°1 : tout d'abord, dans quel contexte s'est faite la création du cabinet?

Réponse :

Question n°2 : D'accord, et quelles sont les missions principales de DZ-RH exactement ?

Réponse :

Question n°3: Est ce que vous travaillez avec d'autres agences de conseil en recrutement?

Réponse :

Question n°4: En quoi consiste votre relation avec l'agence nationale d'emploi ?

Réponse :

Question n°5: Depuis son apparition en Algérie, trouvez-vous que ce type de cabinets a connu une évolution suffisante?

Réponse :

.

Question n°6: Quels types d'entreprises vous-sollicitent le plus ?

Réponse :

Question n°7: Et pour quels types de profil ?

Réponse :

Question n°8: A votre avis, quelles sont les causes majeures, qui poussent une entreprise à externaliser une partie ou tout son processus de recrutement ?

Réponse :

On vous remercie pour cet entretien qui nous a beaucoup intéressé.

Annexe I : Questionnaire :

Le questionnaire ci-joint s'inscrit dans le cadre d'un travail de recherche, pour la préparation de mon projet de fin d'étude pour l'obtention d'un master en science commerciales à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (ex-INC).

Le thème de mon mémoire porte sur « le recours aux cabinets de recrutement par les entreprises en Algérie »

Je vous prie de bien vouloir répondre à ce questionnaire (anonyme) et je serais gré de l'attention que vous y mettiez pour répondre dûment et entièrement à l'ensemble de ses questions.

1. Le type de l'entreprise :

<input type="checkbox"/> Nationale publique	<input type="checkbox"/> Etrangère
<input type="checkbox"/> Nationale privée	<input type="checkbox"/> Multinationale
2. Taille de l'entreprise :

<input type="checkbox"/> Petite entreprise	<input type="checkbox"/> Moyenne entreprise	<input type="checkbox"/> Grande entreprise
--------------------------------------------	---------------------------------------------	--------------------------------------------
3. Disposez-vous d'un département des ressources humaines ?

<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
------------------------------	------------------------------
4. Avez-vous déjà externalisé une de vos fonctions?

<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
------------------------------	------------------------------
5. Au sein de votre entreprise, les chargés de recrutement assurent-ils l'intégralité du processus de recrutement ?

<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Ca dépend
------------------------------	------------------------------	------------------------------------
6. Quelles sont les difficultés que vous avez confronté au cours d'un processus de recrutement ? (cochez une ou plusieurs réponses)
 - L'identification des besoins en ressources humaines.
 - La recherche des candidats.
 - Le traitement des CV.
 - La sélection des candidats.
 - L'intégration du candidat retenu.
 - Autre.....
7. A quelles sources de recrutement, avez-vous déjà recours ?

<input type="checkbox"/> Interne	<input type="checkbox"/> Externe	<input type="checkbox"/> Les deux
----------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------
8. Parmi les canaux de recrutement suivants, optiez-vous pour lesquels ? (cochez une ou plusieurs réponses)
 - a) Les forums et les salons d'emploi
 - b) Les annonces

- c) L'ANEM
- d) Les cabinets spécialisés (privés)
- e) L'e-recrutement
- f) Relations professionnelles
- g) Partenariat avec les institutions d'enseignement
- h) Banque de candidats spontanés
- i) Autres

Si le choix c « Les cabinets spécialisés publics ou privés » fait parti de vos réponses, veuillez poursuivre.

9. Quelles sont les causes principales qui vous poussent à faire appel à un cabinet de conseil en recrutement ?
- a. La maîtrise ses coûts
 - b. En cas d'un recrutement de masse
 - c. Le manque du temps
 - d. Connaissance insuffisante de l'environnement
 - e. Autres :

Je vous remercie très vivement pour votre précieuse collaboration.



Table des matières

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	
Chapitre 1 : Présentation générale de la GRH et du recrutement.....	5
Section 01: généralités sur la GRH	5
1.1 Evolution de la fonction	5
a) Emergence de la fonction.....	5
b) Implantation des services de personnel.....	5
c) Poussée de différentes écoles.....	6
d) Ere de professionnalisation de la fonction RH.	6
e) La GRH au 20 ^e siècle.....	7
1.2 Définition de la gestion des ressources humaines.....	8
1.3 La GRH en Algérie.....	10
a) Les années 60.....	10
b) Les années 70.....	10
c) Les années 1980 (1980-1988)	11
d) Les années 90	11
e) La situation actuelle (les années 2000)	12
1.4. Les objectifs de la GRH	13
1.5. Les principaux domaines de la GRH.....	14
Section 02 : généralité sur le recrutement.....	16
2.1 Historique du recrutement	16
a) Avant la révolution industrielle.....	16
b) De la révolution industrielle aux années 60	16
c) Des années 60 à nos jours	16
2.2 Définitions du recrutement	17

2.3 Le processus de recrutement	17
a) L'analyse du besoin en ressources humaines.....	17
b) La recherche des candidats	18
c) La présélection des candidats.....	21
d) La sélection des candidats	21
e) La décision d'embauche	24
f) L'accueil et l'intégration.....	25
2.4 Les limites d'un processus de recrutement	25
Chapitre 01 : Les cabinets de recrutement.....	28
Section01: les cabinets de recrutement à l'échelle mondiale.....	28
1.1 Historique des cabinets de recrutement	28
1.2 Qu'est ce qu'un cabinet de recrutement ?.....	30
1.3 La différence entre un « Chasseur de Tête » et un « Consultant en Recrutement » ...	30
1.4 Les principales dispositions de la convention 181	31
a) Restrictions sectorielles et conditions applicables aux activités des agences d'emploi privées.....	31
b) Réglementation, suivi et contrôle	32
c) Coopération entre les services publics de l'emploi et les agences d'emploi privées.....	32
1.5 Croissance du secteur des agences d'emploi privées dans le monde.....	33
1.5. La relation de travail triangulaire.....	36
1.6 La contribution de ce type d'agences au fonctionnement des marchés du travail.....	37
1.7 Typologie des cabinets de recrutement.....	37
o Des cabinets régionaux.....	37
o Des cabinets nationaux.....	38
o Des cabinets à vocation cosmopolite (internationaux).	38
▪ Les chasseurs de têtes.....	38.
▪ Les cabinets « petites annonces ».....	38
▪ Les cabinets à approche mixte.....	39
▪ Les cabinets de conseil en communication pour l'emploi.....	39
▪ Les sites de recrutement en ligne.....	39
Section02 : Les cabinets de recrutement en Algérie	41

2.1 Historique des cabinets de recrutement en Algérie	41
2.2. Conditions et modalités d'octroi et de retrait de l'agrément pour les agences privées de placement des travailleurs	44
2.3 Les obligations applicables aux organismes privés agréés de placement :.....	46
a) Les obligations administratives.....	46
b) Les obligations techniques	46
c) Les obligations liées à la participation au service public de placement des travailleurs	46
2.4 La relation l'ANEM- Agences privée de placement	47
2.5 Contrôle des agences privées de placement	48
2.6. Pourquoi recourir à un cabinet de recrutement ?.....	51
a) La maîtrise des coûts.....	51
b) L'expérience acquise par les cabinets de recrutement	51
c) Désengorgement du travail de la DRH et gain de temps	52
d) La maîtrise des risques d'échec par les cabinets de recrutement	52
e) Connaissance des contraintes légales	53
Chapitre 03 : Etude du recours aux cabinets de recrutement par les entreprises	55
Section 01 : présentation du cabinet DZ-RH.....	55
1.1. Historique du cabinet	55
1.2. L'organisation du cabinet.....	55
1.3. Les missions de DZ-RH	56
1.4. La procédure de recrutement.....	58
a) La rencontre du client	58
b) L'établissement du contrat	58
c) La présélection des candidats	59
d) L'évaluation des candidats présélectionnés	59
e) Short-List présentation des candidats	61
f) Intégration et garantie	61
1.5. Les compétences d'un cabinet de recrutement	61
a) La technique de recherche des candidats	62
b) Une sécurité : l'assurance	62
c) Une psychologie pragmatique	62
d) Une gestion administrative	63

Section 02 : démarche et résultats de l'enquête.....64

2.1. Méthodologie de l'enquête.....64

a) L'étude qualitative (entretien)64

b) L'étude quantitative (questionnaire)66

2.2. Synthèse globale.....77

Conclusion

Glossaire

Bibliographie

Annexe

Table de matières