

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القلية

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique

En « Management Des Ressources Humaines »

**Le rôle de l'audit social dans l'amélioration des pratiques
de recrutement**

Étude de cas : AOA SPA Mers El Hadjadj Oran

Elaboré par :

DJOURDEM Mohamed

Encadrée par :

Dr. CHEDRI MAAMAR Sara

Année universitaire : 2023-2024

Résumé :

Ce mémoire examine le rôle de l'audit social dans l'amélioration pratique du recrutement au sein de l'entreprise.

La méthodologie de recherche adoptée est qualitative, mettant l'accent sur le rôle que l'audit social peut jouer dans l'amélioration de la stratégie d'acquisition des talents, la formulation des demandes de recrutement, la communication des postes vacants, la recherche de candidats, le processus de sélection et d'évaluation, ainsi que l'intégration des agents. Les résultats obtenus mettent en évidence l'importance de la transparence, de la qualité des candidats et des stratégies de recrutement, tout en promouvant la diversité et l'optimisation des coûts. L'audit social contribue également au renforcement de la marque employeur et à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise. En se concentrant sur la conformité, l'efficacité et la stratégie de recrutement.

Mots clés : Recrutement ; Audit Social ; Ressources humaines ; Amélioration, Pratique.

Abstract:

This thesis examines the role of social auditing in the practical improvement of recruitment within the company.

The research methodology adopted is qualitative, emphasizing the role that social auditing can play in enhancing talent acquisition strategy, formulating recruitment requests, communicating job vacancies, sourcing candidates, the selection and evaluation process, as well as the integration of employees. The results highlight the importance of transparency, the quality of candidates and recruitment strategies, while promoting diversity and cost optimization. Social auditing also contributes to strengthening the employer brand and improving the overall performance of the company by focusing on compliance, efficiency, and recruitment strategy.

Keywords: Recruitment; Social Audit; Human Resources, Improvement, Practice.

ملخص:

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة دور التدقيق الاجتماعي في تحسين عملية التوظيف داخل الشركة. تعتمد منهجية البحث المستخدمة على النوعية، مع التركيز على الدور الذي يمكن أن يلعبه التدقيق الاجتماعي في تحسين استراتيجية اكتساب المواهب، وصياغة طلبات التوظيف والتواصل بشأن الوظائف الشاغرة والبحث عن المرشحين، وعملية الاختيار والتقييم وكذلك دمج الموظفين.

تشير النتائج التي تم الحصول عليها إلى أهمية الشفافية والجودة لدى المرشحين واستراتيجية التوظيف، مع تعزيز التنوع وتقليل التكاليف. يساهم التدقيق الاجتماعي أيضًا في تعزيز العلامة التجارية وتحسين الأداء العام للشركة من خلال التركيز على الامتثال والكفاءة واستراتيجية التوظيف.

الكلمات الرئيسية: التوظيف، التدقيق الاجتماعي، الموارد البشرية، التحسين، الممارسة.

REMERCIEMENTS

Avant tout, je remercie Dieu le tout puissant qui m'a donné le courage et la
Puissance pour accomplir ce travail.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon encadreur Mme :

CHEDRI MAAMAR Sara.

Je le remercie de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé.

J'adresse mes sincères remerciements à tous mes professeurs de l'école **ENSM.**

Je tiens à remercier aussi toutes les personnes de l'entreprise **AOA** et qui m'ont encadré
et accepté de répondre à mes questions.

(MOURAD, FETHI, BOUZIANE) **MERCI.**

Sans oublier d'exprimer ma profonde Ma gratitude va également à mes chers parents qui
m'ont orienté et inspiré toute ma vie. **MERCI** pour vos conseils, rigueur et soutien
inconditionnel tout au long de mon parcours et Je remercie à toute ma famille.

Et

Mes amis : WALAA, ABDOU, BAHRI, CHAOUKI, AZOU. CHEBAB.

En fin je remercie tous ceux qui ont participé de loin ou de près à la réalisation de ce
modeste travail et à qui je présente mon respect et ma gratitude.

DJOURDEM Mohamed

TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	I
Remerciements.....	III
Table des matières	IV
Liste des abréviations	VI
Liste des figures	VII
Liste des tableaux	VII
Introduction.....	1
Chapitre 1 : revue de littérature et Cadre conceptuel.....	5
Section 1 : La revue de littérature.....	6
Section 2 : Cadre conceptuel	10
1. Généralités sur l’Audit social.....	10
1.1 Éléments de définition du concept d’audit social.....	10
1.1.1 Historique de l’audit social.....	10
1.1.2 Définition de l’audit social.....	11
1.1.3 Les modalités de recours à l’audit social.....	13
1.2 Les objectifs et démarche de l’audit social.....	13
1.2.1 Les objectifs de l’audit social.....	13
1.2.2 Les démarche de l’audit social.....	14
1.3 Les enjeux et les outils de l’audit social.....	18
1.3.1 Les enjeux de l’audit social.....	18
1.3.2 Les outils de l’audit social.....	20
2. Généralités sur le Recrutement.....	23
2.1 Définition, politique et objectif de recrutement.....	24
2.2 Les enjeux et les étapes du recrutement.....	26
2.2.1 Les enjeux du recrutement	26

2.2.2	Le recrutement dans toutes ses étapes.....	26
2.3	Le recrutement à l'international et les coûts du recrutement.....	36
2.3.1	Le recrutement à l'international.....	36
2.3.2	Les coûts du recrutement.....	39
2.4	Application de l'audit social dans le recrutement	43
2.4.1	Audit social de recrutement.....	43
2.4.2	Pratique de l'audit du recrutement.....	43
2.4.3	Mission d'audit du recrutement.....	43
2.4.4	L'apport d'audit du recrutement pour l'entreprise	45
2.4.5	Analyse des risques liés au recrutement et ses conséquences.....	46
	Chapitre 2 : Cadre méthodologique et présentation de l'organisme.....	48
1.	La méthodologie de recherche.....	49
2.	Présentation de l'organisme d'accueil.....	52
	Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats.....	57
1.	Présentation des résultats.....	58
2.	Discussion des résultats.....	66
	CONCLUSION.....	70
	BIBLIOGRAPHIE.....	74
	ANNEXES.....	78

LISTE DES ABREVIATIONS

Figure	Titre
AOA	EL SHARIKA EL DJAZAIRIA EL ORMANIA EL ASMIDA
GRH	Gestion des ressources humaines
MRH	Management des ressources humaines
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
IJFAEMA	International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing
OIF	Organisation internationale de la Francophonie
RH	Ressources humaines
DAI	Direction de l'Audit Interne
IAS	International de l'audit social
QOOQPC	Quoi, qui, où, quand, pourquoi, comment
QPC	Questionnaire de prise de connaissance
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
TAR	Tableaux d'attribution des responsabilités
FRAP	Feuille de révélation et d'analyse de problème
CDI	Contrats à durée indéterminée
CDD	Contrat à durée déterminée
MRS	Méthode de recrutement par simulation
AS	Audit social
PMT	Plan moyen terme
APP	Accord de principe préalable
APT	Autorisation provisoire de travail
ATT	Autorisation temporaire de travail
IA	Intelligence artificielle
ADM	Administration

LISTE DES FIGURES

Figure	Titre	Page
Figure N° 01	Le processus du recrutement	28
Figure N° 02	Les éléments constitutifs des enjeux de recrutement	45
Figure N° 03	Les outils de collecte de données	49
Figure N° 04	L'organigramme de l'entreprise AOA	55
Figure N° 05	L'organigramme Direction RH	56
Figure N° 06	L'organigramme Direction Audit	56
Figure N° 07	Nuage de mots du processus de recrutement	61
Figure N° 08	Nuage de mots de l'audit	63
Figure N° 09	Nuage de mots de relation entre l'audit social et pratique de recrutement	65

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Titre	Page
Tableau N° 01	Modèle de FRAP	22
Tableau N° 02	Les coûts de recrutement	42
Tableau N° 03	Les caractéristiques des interviewés	51
Tableau N° 04	Généralités sur AOA	52
Tableau N° 05	Tout le service d'entreprise AOA	54

Introduction

La mise en œuvre de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) est cruciale pour garantir la performance globale des organisations. Ces pratiques ont un impact significatif sur divers aspects tels que la productivité, la satisfaction des employés, la rétention des talents et la compétitivité sur le marché. Une GRH efficace repose sur plusieurs piliers essentiels, notamment des politiques de recrutement rigoureuses, un programme de formation adapté aux besoins, des évaluations régulières des performances, une rémunération juste et compétitive, des avantages sociaux attrayants, la promotion d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi que la création d'un environnement de travail stimulant. (Otoo, 2019).

L'instabilité économique croissante et la compétitivité accrue obligent les entreprises à revoir leur approche de la gestion des ressources humaines. Autrefois considérée comme une fonction de support, la gestion des ressources humaines est désormais perçue comme un moyen pour les entreprises de se démarquer de leurs concurrents. Pour améliorer leur performance et leur position concurrentielle, les entreprises doivent réviser leurs pratiques traditionnelles en matière de gestion des ressources humaines, telles que la planification de la main-d'œuvre et la dotation et développer des pratiques innovantes pour attirer et fidéliser une main-d'œuvre compétente. Cette exigence conduit de nombreuses entreprises à revoir leur mode de gestion, leur structure organisationnelle et leur organisation du travail. (Chrétien et al., 2005).

Le recrutement étant intrinsèquement sélectif, cette sélectivité soulève des problèmes lorsqu'elle est basée sur des critères illégitimes, entraînant de la discrimination, ou lorsqu'elle repose sur des critères légaux mais est appliquée de manière systématique, créant ainsi des phénomènes d'exclusion sur le marché du travail. L'analyse a porté sur les pratiques de recrutement, qu'elles soient directement ou indirectement sélectives. Les recruteurs peuvent chercher à écarter délibérément certaines catégories de candidats ou à privilégier d'autres. De plus, des pratiques en apparence neutres peuvent également conduire à une sélectivité particulière, favorisant certains profils et excluant voire discriminant d'autres catégories de candidats. Une attention particulière a été accordée à la diversité des pratiques de recrutement dans différents secteurs (Fondeur et al., 2012).

Cette étude contribue à l'étude du rôle de l'audit social dans l'amélioration des pratiques de recrutement et peut aider les entreprises à améliorer leur image et leur attractivité auprès des

candidats. C'est ce qui suscite en nous la nécessité de formuler la problématique suivante dans le but d'atteindre les objectifs principaux de notre recherche :

Comment l'audit social contribue-t-il à l'amélioration de la pratique de recrutement de l'entreprise AOA ?

La problématique de notre recherche ne peut être pleinement résolue en répondant uniquement à la question principale. Pour approfondir notre compréhension du sujet, il est nécessaire d'explorer également les questions secondaires suivantes :

Sous-question de recherche :

- Quels sont les critères clés examinés lors d'un audit social pour la pratique de recrutement ?
- Quels sont les bénéfices tangibles pour l'entreprise AOA d'intégrer l'audit social dans sa pratique de recrutement ?
- Comment l'identification des pratiques de recrutement à travers l'audit social peut-elle conduire à des améliorations au sein de l'entreprise AOA ?
- Quelles sont les limites de l'audit social dans la pratique de recrutement au sein de l'entreprise AOA ?

Méthodologies de recherche :

Pour la réalisation de ce travail, nous avons opté pour une méthode qualitative afin de répondre à la question de notre recherche. Cette approche a impliqué une recherche documentaire sur l'audit social et le recrutement. Par la suite, nous avons mis l'accent sur les résultats de l'enquête de terrain menée au sein de l'entreprise AOA, qui comprenait des entretiens sur le sujet.

Raison de recherche :

Pour donner suite à notre formation en management des ressources humaines MRH, nous avons souhaité approfondir nos connaissances dans les domaines du recrutement et de l'audit social des entreprises, de la rétention des employés et de l'attraction des candidats.

L'audit social représente un domaine crucial dans le contexte actuel de l'entreprise. Les pratiques de recrutement sont essentielles pour assurer la compétitivité, la performance et le recrutement efficace.

L'objectif de l'étude :

L'objectif de cette étude était d'évaluer les améliorations globales des pratiques et des processus de recrutement à travers un audit social. Cet audit visait à garantir que les ressources humaines les plus appropriées soient disponibles pour répondre aux besoins et atteindre les objectifs de l'organisation. Plus précisément, il a examiné plusieurs aspects, notamment l'alignement de la stratégie institutionnelle sur l'acquisition de talents, la formulation des demandes de recrutement, la communication des postes vacants, la recherche de candidats, ainsi que le processus de sélection et d'évaluation des candidats, l'intégration des nouveaux employés, les mesures visant à faciliter cette intégration et la pertinence des outils et des méthodes utilisés dans le processus de recrutement. L'analyse approfondie a porté sur la corrélation entre l'audit social et les pratiques de recrutement, les indicateurs utilisés, la nature qualitative de ces indicateurs, ainsi que les défis et obstacles rencontrés. Des recommandations ont également été formulées concernant des aspects tels que la discrimination à l'embauche et les coûts de recrutement.

La Structure du travail :

Notre recherche est structurée en trois principaux chapitres. Tout d'abord, le premier chapitre consacré au cadre théorique, avec une section pour la revue de littérature, une section sur le cadre conceptuel. Ensuite, dans le second chapitre, on a devisé le travail en deux sections, la première réservée pour la méthodologie et pour présenter l'organisme et le troisième chapitre pour présenter et discuter des résultats. Et nous clôturons notre recherche avec une conclusion.

Chapitre 1

Revue de littérature et Cadre conceptuel

Ce chapitre présente deux sections. La première aborde la revue de littérature et la deuxième, cadre conceptuel, explore l'audit social et les différentes étapes du recrutement au sein de l'entreprise, de la sélection des candidats à l'embauche définitive.

Section 1 : La revue de littérature

Notre revue de littérature est organisée par concepts, Nous avons identifié :

(Traore, 2019), L'audit social, une opportunité pour la gestion des ressources humaines dans les collectivités : Cet article met en lumière l'importance cruciale de l'audit social dans la gestion des ressources humaines et économiques au niveau des collectivités locales au Mali. Il souligne le rôle essentiel du Conseil Communal, du Maire et des chefs de village, de fraction et de quartier dans l'application des lois et des règlements locaux. L'audit social est présenté comme un élément clé pour assurer une bonne gestion, malgré les défis rencontrés tels que l'élaboration de référentiels, l'initiative d'amorce, l'analphabétisme et l'adhésion de la population. L'article met en avant les opportunités offertes par l'audit social pour le développement local, notamment en impliquant la population, en promouvant les actions de développement et en assurant la durabilité du système. Il souligne également le rôle crucial de la décentralisation, avec la commune jouant un rôle central dans ce processus. Les audits sociaux facilitent la coordination entre les différents acteurs du développement en mettant en évidence la nécessité d'une gestion cohérente et efficace des ressources. Ils permettent de résoudre les situations de désordre et d'anarchie en impliquant la population dans le processus de développement, en vulgarisant les actions de développement et en adaptant les méthodes à la situation locale. Le succès de l'audit social dépend de sa capacité à surmonter plusieurs défis, tels que le chevauchement des données produites par différentes sources et le recrutement d'agents sur des bases de clientélisme plutôt que de compétence.

(Vilette, 2007), Auditer le recrutement en PME : L'article examine les défis rencontrés par les petites et moyennes entreprises (PME) dans leurs processus de recrutement et propose le travail à temps partagé (TTP) comme une solution innovante. Les principales caractéristiques des PME incluent une gestion centralisée, une faible spécialisation et des systèmes d'information simples, ce qui rend le recrutement particulièrement complexe. Les PME éprouvent des difficultés à attirer et retenir des talents, notamment en raison de leurs ressources limitées et de la concurrence avec les grandes entreprises. Les dysfonctionnements dans le processus de recrutement sont fréquents, notamment en ce qui concerne la recherche de compétences spécifiques adaptées aux besoins de l'entreprise. Le TTP consiste à exercer plusieurs activités professionnelles simultanément ou

successivement, permettant aux PME de bénéficier de compétences spécialisées sans les contraintes d'un emploi à temps plein. En région Rhône-Alpes, le TTP est utilisé pour pallier les difficultés de recrutement. Les acteurs locaux trouvent cette pratique efficace pour réguler les dysfonctionnements du recrutement. Une enquête exploratoire en Rhône-Alpes révèle que le TTP est apprécié par les travailleurs, les intermédiaires et les utilisateurs. Les raisons du non-recours au TTP nécessitent une exploration plus approfondie, ainsi que l'étude des différentes formes de TTP existantes. La représentativité de l'échantillon et la subjectivité des données recueillies posent des limites à l'étude. Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour mieux comprendre les obstacles à l'adoption du TTP et pour développer des cadres juridiques et organisationnels adaptés. Tous les participants ont signalé des dysfonctionnements dans le processus de recrutement des PME. Ces dysfonctionnements varient en fonction des métiers et des contextes spécifiques des entreprises. Les utilisateurs apprécient le rôle d'interface que jouent les collaborateurs à temps partagé, ainsi que leur bonne intégration et l'apport technique qu'ils fournissent. La satisfaction des utilisateurs est corroborée par le volume de leurs demandes, ce qui a même réduit le temps de prospection pour certains intermédiaires. Un directeur a noté le développement significatif de l'activité, passant de 6 entrepreneurs-salariés à 52 en cinq ans. Malgré les avantages perçus, l'adoption du TTP reste limitée. Les raisons incluent des réticences liées à la disponibilité, la confidentialité et l'originalité du TTP, ainsi qu'aux aptitudes personnelles et aux motivations des travailleurs. Certains travailleurs à temps partagé ont du mal à gérer les sollicitations croissantes de leurs clients, ce qui peut limiter l'efficacité du TTP. L'étude propose des pistes de recherche pour mieux comprendre pourquoi le TTP ne connaît pas un essor à la hauteur des besoins des PME. Il est suggéré d'explorer les formes de mobilisation et les conditions d'emploi et de travail des travailleurs à temps partagé.

(UNESCO, 2021), Audit du service dévaluation et d'audit (IOS) sur le processus de recrutement : L'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) a récemment été soumise à un audit du processus de recrutement par l'IOS afin d'évaluer son efficacité et de vérifier le respect des politiques en place. L'audit a conclu que la plupart des recrutements sont conformes aux politiques en vigueur, mais qu'il existe des possibilités d'amélioration, notamment en ce qui concerne les délais de recrutement qui dépassent les objectifs fixés par le Conseil exécutif. Des goulets d'étranglement ont été identifiés, notamment dans la présélection des candidats, la tenue des entretiens et la finalisation des recommandations

de nomination. De plus, des retards ont été observés dans la planification du recrutement, ce qui a entraîné des délais supplémentaires dans l'identification des postes vacants et le lancement des recrutements. Ces retards prolongent la durée du processus de recrutement, laissant certains postes vacants pendant des périodes prolongées. L'audit a également souligné les progrès réalisés par l'UNESCO en matière d'équilibre entre les genres, se classant au cinquième rang des organismes des Nations unies ayant les meilleurs résultats en termes de représentation globale des femmes. Des améliorations ont également été constatées en ce qui concerne la représentation géographique des membres du personnel. En ce qui concerne le recrutement, l'audit recommande de recourir davantage aux réseaux professionnels, aux plateformes de médias sociaux et aux dispositifs hors Siège de l'UNESCO pour cibler des viviers de talents plus diversifiés. L'audit a examiné la manière de traiter les informations sensibles collectées lors du processus de recrutement afin de préserver la confidentialité et la vie privée des personnes concernées. Des améliorations ont été apportées aux contrôles relatifs à l'octroi des droits d'accès à ces informations dans le système, en réponse aux observations formulées par l'IOS au cours de l'audit.

(Youssra et al., 2022), L'audit social comme outil d'aide à la maîtrise des risques liés aux ressources humaines au sein des entreprises privées marocaines : Cet article analyse l'importance de l'audit social dans la gestion des risques sociaux et psychosociaux au sein des entreprises privées au Maroc, soulignant son rôle crucial pour assurer la durabilité des organisations. Un management efficace des ressources humaines nécessite la mise en place d'une structure de gestion des risques sociaux (climat social, turnover, gestion des compétences, perte de personnel clé etc.) et psychosociaux (stress, mal-être, harcèlement sexuel et/ou moral, conduites addictives, suicide). Pour assurer sa pérennité, une entreprise doit identifier et réduire les risques pouvant affecter sa réussite. L'audit social peut être considéré comme un outil permettant d'améliorer la gestion des risques liés aux ressources humaines. L'article se concentre sur le concept d'audit social et son lien avec le management des risques liés aux ressources humaines. L'objectif est d'évaluer, à travers une étude empirique, l'efficacité de l'audit social et sa contribution à la maîtrise des risques humains au sein des entreprises privées au Maroc. Les résultats de l'étude montrent que l'audit social est largement adopté par les entreprises privées marocaines, avec 35 des 44 sociétés interrogées disposant d'un audit social. Les entreprises reconnaissent l'importance de l'audit social dans la gestion des risques liés aux ressources humaines, notamment en termes de recrutement, de formation, de sécurité et de gestion des risques psychosociaux. Les données

révèlent également que les sociétés anonymes représentent la majorité des entreprises ayant répondu au questionnaire, soit 65,9%, suivies par les S.A.R.L à 18,2%. En termes de secteurs d'activité, les entreprises industrielles constituent 40,9% de l'échantillon, les sociétés de services 31,8% et les sociétés commerciales 27,3%. L'audit social est perçu comme un outil essentiel pour améliorer le management des ressources humaines et la qualité du dialogue social, offrant des solutions concrètes pour la maîtrise des risques.

(Fabrice, 2021), Audit du processus de recrutement : L'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) reconnaît l'importance d'avoir un personnel compétent et intègre pour atteindre ses missions et ses objectifs. Cependant, un récent diagnostic organisationnel a révélé des lacunes dans la gouvernance et la gestion des ressources humaines (RH), notamment l'absence de stratégie et de politiques RH, ainsi que des processus lourds, inefficaces et chronophages. Pour remédier à cette situation, l'OIF a entrepris une transformation profonde depuis 2019, visant à devenir une organisation agile et performante. Le chantier numéro 4 de cette transformation se concentre sur la révision de la gouvernance et de la stratégie RH. L'objectif principal de cet audit était de garantir à l'Organisation que le processus de recrutement était adéquat, efficace et efficient. Plus spécifiquement, l'audit a examiné des aspects tels que la stratégie d'acquisition des talents, la formulation des demandes de recrutement, la communication des postes vacants, la recherche de candidats, le processus de sélection et d'évaluation, l'intégration des agents, ainsi que l'adéquation des outils et des méthodes de travail dans le processus de recrutement. L'audit s'est concentré sur le recrutement des membres du personnel de l'Organisation tels que définis dans le statut du personnel, excluant ceux dont la nomination dépend de la discrétion de la Secrétaire générale. Des lacunes significatives ont été identifiées par la Direction de l'Audit Interne (DAI) concernant la gouvernance, la stratégie RH et les mécanismes de recrutement. En réponse, le Service des Ressources Humaines devrait mettre en place un système de planification stratégique des effectifs, intégrer les principes de diversité et d'égalité des genres dans les objectifs institutionnels, élaborer des procédures et des modes opératoires de recrutement et revoir les fonctionnalités de la plateforme de recrutement.

Section 2 : Cadre conceptuel

Dans cette section, nous abordé également les applications de l'audit social et les missions de l'audit du recrutement. Enfin, on a abordé le processus de recrutement en entreprise en détaillant les différentes étapes à suivre pour garantir une intégration réussie des nouveaux employés. Nous soulignons également l'importance du suivi et de l'évaluation de l'intégration des employés nouvellement recrutés.

1. Généralités sur l'Audit social

1.1 Éléments de définition du concept d'audit social

1.1.1 Historique de l'audit social

1.1.1.1 De la conception traditionnelle de l'audit social à la conception élargie

À l'origine, l'audit comptable était la pratique dominante, dérivant de la pratique romaine de juger des plaintes devant des tribunaux en écoutant les témoins. Ce terme est ensuite devenu associé à l'examen officiel des comptes, s'appuyant sur des vérifications et des témoignages. Initialement lié à la révision et au contrôle de la comptabilité et de la gestion, le terme "audit" a également une connotation anglaise signifiant "audition".

L'audit social, bien que récent dans la discipline, a évolué depuis ses débuts. Il partage des similitudes avec d'autres branches de l'audit telles que l'audit informatique, logistique et achats, en tant que forme particulière d'audit opérationnel. Cette première approche de l'audit social coïncide avec le développement des missions d'audit, qui ont débuté dans les années cinquante (Peretti, 1997).

En France, l'audit social a une double origine. D'abord, il partage des similitudes avec d'autres branches de l'audit, émergeant dans les années cinquante avec le développement des missions d'audit. Ensuite, dans les années soixante-dix, il prend une dimension plus spécifique avec l'obligation légale en 1977 de présenter un bilan social annuel, incitant les entreprises à considérer la dimension sociale de leurs activités et plaçant ainsi l'audit social au cœur de ce processus.

En Algérie, le développement de l'audit social a été largement stimulé par le droit du travail, qui impose aux entreprises de démontrer une gestion "responsable" de leurs salariés. Cela signifie éviter les abus sociaux, agir en conformité avec la réglementation en vigueur, prévenir les conflits,

assurer les conditions d'hygiène et de sécurité, respecter les droits des travailleurs et garantir le maintien de l'emploi.

1.1.1.2 La construction progressive de la notion d'audit social

En 1960, certaines entreprises, telles que la First City Bank of New York, ont commencé à appliquer le concept d'audit au suivi de la gestion des ressources humaines (GRH).

En 1970, le terme "audit" a gagné en popularité, notamment dans le domaine social, avec le développement progressif du tableau de bord social.

En 1980, l'entreprise a été perçue comme une "communauté humaine" et les problèmes sociaux ont attiré de plus en plus d'attention, ce qui a entraîné une transition graduelle de la fonction du personnel vers la fonction des ressources humaines.

En 1982, Raymond Vadier a fondé l'Institut international de l'audit social (IAS) en France.

En 1990, l'audit social s'est considérablement développé, avec la création de procédures de certification pour les auditeurs sociaux à partir de 1994 (ISO 9002). Bien que cette fonction soit encore souvent exercée par des cabinets de conseil externes, on observe de plus en plus de postes d'auditeur social au sein même des entreprises.

En 2000, il y a eu une sensibilisation croissante aux approches axées sur la notation sociale, les "normes sociales", les investissements socialement responsables et le développement durable. Cela signifie que la dimension sociale s'est solidement installée dans les entreprises, qui adoptent des démarches intégrant des facteurs sociaux et environnementaux pour améliorer leur performance en matière de développement durable.

1.1.2 Définition de l'audit social

L'audit des ressources humaines est un concept émergent qui s'inscrit dans le cadre de l'audit social. Pour éclairer ce sujet, on peut se référer aux contributions de plusieurs auteurs renommés :

Selon Raymond VATIER, proposent la définition suivante : « L'audit social est un outil de direction et de gestion ainsi qu'une approche d'observation, similaire à l'audit financier ou comptable dans son domaine. Son objectif est d'évaluer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à résoudre les problèmes humains ou sociaux provenant de son environnement, ainsi

que ceux qu'elle engendre elle-même via l'emploi du personnel requis pour son fonctionnement » (Vatier, 1980).

Selon Pierre CANDAU, proposent la définition suivante : L'audit social se définit comme une démarche objective, indépendante et inductive, visant à observer, analyser, évaluer et recommander des actions. Cette approche repose sur une méthodologie et l'utilisation de techniques spécifiques, permettant d'identifier, par rapport à des référentiels explicites, les points forts, les problèmes découlant de la gestion du personnel, ainsi que les contraintes en termes de coûts et de risques. Cette première étape conduit à diagnostiquer les causes des problèmes identifiés et à en évaluer l'importance. Enfin, l'audit social propose des recommandations ou des propositions d'action, sans toutefois que l'auditeur ne soit impliqué dans leur mise en œuvre (Candau, 1989).

Selon IGALENS, proposent la définition suivante : L'audit des ressources humaines consiste en un jugement sur la qualité des ressources humaines d'une organisation. Pour éviter toute erreur dans ce jugement, l'auditeur doit veiller à ne pas évaluer la performance des individus (leur potentiel ou leurs perceptions) de la même manière que celle des groupes. Il est important de souligner la distinction entre l'audit de la ressource humaine et l'audit des ressources humaines (Igalens, 2000).

L'IAS (Institut International de l'Audit Social) : Il définit l'audit social de la manière suivante : Il s'agit d'un audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes au sein des organisations, ainsi qu'aux interactions de ces organisations avec leurs parties prenantes internes et externes. Il constitue une forme d'audit adaptée aux situations organisationnelles et/ou institutionnelles, mettant l'accent sur l'analyse du fonctionnement humain et social spécifique de la situation soumise à l'audit.

L'ISO (International Organization for Standardization) : La mission principale de l'audit social consiste à vérifier les pratiques par rapport aux normes préétablies. Parmi ces normes, on retrouve la norme ISO 9001 (2000), qui accorde une importance primordiale à la gestion des ressources humaines en tant que moteur de l'amélioration continue, étant donné son incidence significative sur l'organisation.

1.1.3 Les modalités de recours à l'audit social

Il est important de distinguer entre l'audit interne et externe. L'articulation entre l'audit social interne et externe dépend en grande partie de la considération de deux contraintes : le temps et la compétence. Les missions de grande envergure qui ne peuvent être planifiées en raison d'un manque de temps ou de compétence des auditeurs internes sont confiées à des auditeurs externes.

1.1.3.1 L'audit interne

D'après Pierre SCHIEKN « l'audit interne est défini comme une activité indépendante et objective visant à fournir à une organisation une assurance quant au niveau de contrôle de ses opérations, tout en offrant des conseils pour les améliorer et en contribuant à créer de la valeur ajoutée ». Cette fonction aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant de manière systématique et méthodique ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise, tout en formulant des recommandations pour renforcer leur efficacité » (Schick, 2007).

1.1.3.2 L'audit externe

Jack Renard définit l'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise, dont le but est de formuler une opinion sur les comptes et les résultats de celle-ci. Cette définition est universellement acceptée. Généralement réalisé par un cabinet externe, l'audit externe examine la manière dont l'entreprise et ses entités définissent leurs objectifs, les mettent en œuvre et utilisent les ressources mises à la disposition de leurs dirigeants (Renard, 2009).

1.2 Les objectifs et démarche de l'audit social

1.2.1 Les objectifs de l'audit social

L'objectif principal de l'audit est d'évaluer la qualité d'un système de gestion, les risques auxquels il est exposé, les opportunités qu'il offre et sa capacité à anticiper les défis futurs. En outre, l'audit vise à fournir des informations sur le niveau d'efficacité et de fiabilité des systèmes examinés. De manière plus générale, il s'efforce de garantir la crédibilité des informations et d'identifier les domaines dans lesquels cette crédibilité peut être améliorée (Guerrero, 2008).

- **L'audit vise à vérifier qu'une institution**

L'audit vise à vérifier la véracité des informations rapportées par l'organisation, à garantir la conformité aux règles établies, à évaluer la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs, à identifier et à évaluer les risques encourus, ainsi qu'à anticiper les changements futurs. Cela se fait en examinant la précision des mesures et des informations collectées, la conformité aux réglementations et aux procédures, la cohérence des décisions prises, la gestion des risques et la capacité à réagir aux changements à venir (Guerrero, 2008).

1.2.2 Les démarches de l'audit social

L'audit social peut explorer une gamme étendue de sujets, englobant à la fois les pratiques clés de gestion des ressources humaines (telles que l'évaluation du recrutement, des systèmes de rémunération et du rendement de la formation) et les aspects comportementaux des employés au sein de l'entreprise (comme l'absentéisme, les accidents du travail et la satisfaction des salariés). Ce qui distingue toutes ces interventions en audit social, ce n'est pas tant le contenu spécifique de la mission ou du problème, mais plutôt l'approche adoptée par l'auditeur (Guerrero, 2008).

Le processus de l'audit social comporte cinq étapes, comme illustré dans le tableau. Parmi celles-ci, la phase de prédiagnostic revêt une importance cruciale, car c'est à ce stade que l'auditeur établit son contrat de consultation avec l'entreprise cliente. La phase de prédiagnostic permet de :

- Se familiariser avec le contexte spécifique de l'entreprise ;
- Définir clairement l'objectif principal de la mission ainsi que les sous-objectifs qui en découlent ;
- Présenter les différentes étapes de la mission d'audit social et établir un calendrier de réalisation ;
- Proposer un budget estimatif pour la réalisation de la mission.

1.2.2.1 L'engagement de la mission

Il est essentiel de différencier l'audit externe de l'audit interne. L'interaction entre l'audit social interne et externe dépend en partie de la gestion des contraintes de temps et de compétences. Les

missions importantes, impossibles à réaliser en interne en raison de ces contraintes, sont souvent confiées à des auditeurs externes (Igalens & Peretti, 2008).

1.2.2.1.1 Audit externe

L'audit interne est fondé sur un contrat d'entreprise qui présente plusieurs caractéristiques distinctives (Igalens & Peretti, 2008) :

- La définition claire des responsabilités des auditeurs.
- Une rémunération fixe déterminée par forfait.
- Maintien de l'autorité du cabinet d'audit sur les auditeurs tout au long de la mission.
- Garantie de l'indépendance de l'auditeur dans la conduite de l'audit.
- Engagement envers l'obtention de résultats définis.

✓ La responsabilité de l'auditeur externe se repose sur quatre points

La lettre de mission pour une mission d'audit externe comprend généralement les éléments suivants:

- Le respect des règles d'éthique ;
- La planification de la mission ;
- Le choix des procédures ;
- L'évaluation du risque.

2.2.2.1.2 Audit interne

Une fonction au cœur de la performance de l'organisation Steve Orlin Manfouo 2023. L'auditeur social interne participe activement à la planification annuelle des missions d'audit interne, qui est basée sur la cartographie des risques ou une évaluation annuelle des risques. Cette cartographie, élaborée de manière méthodique et en collaboration avec les gestionnaires de risques et les directions opérationnelles, vise à (Igalens & Peretti, 2008) :

- Identifier les risques de diverses natures en fonction de leur criticité.
- Localiser les zones à risque, telles que des processus spécifiques ou des lieux particuliers.
- Évaluer la vulnérabilité de l'organisation face à ces risques.

L'évaluation des risques sociaux repose sur une méthode structurée visant à répertorier les risques et à identifier les endroits où ils sont les plus susceptibles de se manifester. Cette évaluation se

base généralement sur la probabilité et la gravité des incidents potentiels. Les risques latents sont évalués selon leur probabilité de causer des incidents, tandis que les dommages potentiels sont également pris en compte pour déterminer la gravité des risques. L'engagement dans une mission d'audit interne est formalisé par un ordre de mission, signé par un dirigeant et comprenant les détails essentiels de la mission, les auditeurs impliqués et les ressources allouées (Igalens & Peretti, 2008).

1.2.2.2 La préparation de la mission

La préparation d'une mission d'audit social nécessite à la fois une réflexion conceptuelle et pratique. Conceptuellement, il est crucial de clarifier les motivations, les attentes et les enjeux en dialoguant avec les parties prenantes, ainsi que de définir des objectifs concrets et réalisables. Pratiquement, cela implique de fixer les dates de la mission, de constituer l'équipe d'audit et d'établir un calendrier détaillé. Avant de débiter les travaux sur le terrain, l'auditeur externe collecte et analyse minutieusement les informations disponibles sur l'entreprise, provenant de diverses sources telles que la législation, les informations juridiques et sociales, ainsi que les politiques en vigueur. Il est recommandé de préparer un résumé détaillé de l'unité ou de l'activité auditée pour mieux comprendre l'entité examinée. Cette préparation permet une planification efficace de la mission (Igalens & Peretti, 2008).

❖ L'analyse du bilan social

Le bilan social résume les principaux résultats d'une entreprise et de ses établissements de plus de 300 salariés, répartis en sept rubriques : emploi, rémunérations et charges accessoires, conditions d'hygiène et de sécurité, autres conditions de travail, formation, relations professionnelles et autres conditions de vie liées à l'entreprise. Chaque rubrique présente plusieurs indicateurs sur trois années consécutives, offrant des données cruciales pour évaluer les politiques sociales de l'entreprise. Une analyse préalable de ces données permet à l'auditeur social de comprendre rapidement les principaux résultats des politiques sociales mises en place (Igalens & Peretti, 2008).

❖ **Le rapport annuel**

L'analyse des données relatives au volet social et environnemental des entreprises cotées est une exigence légale en vertu de l'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques. Un décret d'application spécifie les informations à inclure dans le rapport annuel, mettant l'accent sur le volet social. Les principales données requises concernent l'effectif total, les embauches, les licenciements, l'organisation du temps de travail, le taux d'absentéisme etc. Ces informations renforcent la transparence et la responsabilité sociale des entreprises envers leurs parties prenantes (Igalens & Peretti, 2008).

1.2.2.3 La réalisation de la mission

La réalisation de la mission d'audit social se concentre principalement sur les étapes suivantes : la construction et la validation du référentiel, la définition des objectifs d'audit et la recherche de preuves d'audit (Igalens & Peretti, 2008).

1.2.2.3.1 Le référentiel

Le référentiel en audit social sert de base pour évaluer la conformité des pratiques sociales d'une entreprise. Les auditeurs comparent les pratiques observées à ces normes ou bonnes pratiques pour évaluer leur conformité. Les types d'audit social comprennent l'audit de conformité, qui vérifie le respect des règles légales et des normes internes, l'audit d'efficacité, qui évalue l'impact des pratiques sur les objectifs sociaux et organisationnels et l'audit stratégique, qui prend en compte les enjeux à long terme et les orientations stratégiques de l'entreprise (Igalens & Peretti, 2008).

1.2.2.3.2 La détermination des objectifs d'audit

Les objectifs d'audit sont définis en fonction de l'évaluation du contrôle interne ou de l'analyse des risques en l'absence de contrôle interne. Alignés sur les objectifs de la mission, ils représentent une décomposition logique de ces derniers. Typiquement formulés avec des verbes d'action tels que "S'assurer que", "Vérifier que", "Confirmer que", ou "Corroborer que", ces objectifs dirigent les vérifications à effectuer. Les procédures d'audit détaillent le plan d'action pour chaque objectif, incluant des étapes pour examiner les documents, extraire les informations pertinentes, vérifier les indicateurs et recueillir les preuves nécessaires pour évaluer la conformité et l'efficacité des contrôles internes (Igalens & Peretti, 2008).

1.2.2.3.3 La recherche de preuves d'audit

Dans l'audit social, quatre types de preuves sont utilisés : physique, testimoniale, documentaire et analytique. La preuve physique implique l'inspection directe des installations. La preuve testimoniale est obtenue par des entretiens, nécessitant souvent une vérification. Les preuves documentaires sont des documents écrits dont la fiabilité dépend de leur source. Les preuves analytiques proviennent de l'analyse des données, mais peuvent être sujettes à des interprétations. L'auditeur recherche un niveau de certitude raisonnable en utilisant une approche itérative pour recueillir les preuves (Igalens & Peretti, 2008).

1.2.2.3.4 La production et la présentation du rapport

Le rapport final d'audit social résume les conclusions de l'audit, constituant une base pour les décisions et actions du commanditaire et engageant la responsabilité de l'auditeur. Il est soumis à des normes strictes de forme et de contenu. En termes de forme, les normes professionnelles exigent une communication précise, objective, claire, concise, constructive, complète et opportune. L'exactitude garantit l'absence d'erreurs, l'objectivité exclut toute partialité et la clarté implique un style de rédaction simple et sans ambiguïté. En général, le rapport est synthétique pour une meilleure compréhension (Igalens & Peretti, 2008).

Selon P. Candau (1985), l'exactitude dans le rapport d'audit social va au-delà de la simple précision ; elle englobe également la fiabilité. Cela signifie que le rapport doit être fondé sur des faits concrets et se concentrer uniquement sur les points les plus importants identifiés par l'auditeur. En ce qui concerne la clarté, elle suppose qu'une progression logique soit suivie tout au long du rapport, que le lecteur comprenne dès l'introduction où le rapport le mènera et que les phrases utilisées mettent en avant les idées d'efficacité et de rentabilité autant que possible (Candau, 1985).

1.3 Les enjeux et les outils de l'audit social

1.3.1 Les enjeux de l'audit social

L'audit social, bien que relativement récent dans sa pratique jeune, a progressivement gagné en importance au fil des années, ce qui justifie un examen détaillé de cette approche. Plusieurs facteurs contribuent à rendre l'audit social essentiel pour les responsables et les dirigeants des Ressources Humaines (Guerrero, 2008).

1.3.1.1 La fonction ressources humaines, partenaire stratégique

L'audit social est devenu crucial dans les organisations en raison de l'évolution de la gestion des ressources humaines, influencée par des facteurs tels que l'augmentation du niveau d'éducation et la complexification des tâches. Pour promouvoir des comportements exemplaires chez les salariés et mesurer leur efficacité, les responsables des ressources humaines doivent mettre en place des pratiques appropriées. L'audit social fournit les outils nécessaires pour évaluer et contrôler ces pratiques, permettant ainsi aux responsables des ressources humaines de démontrer l'impact de leurs actions sur les objectifs stratégiques de l'organisation, ainsi que sur les plans juridique et financier (Guerrero, 2008).

1.3.1.2 La responsabilité sociale des entreprises

L'audit social est désormais essentiel dans les organisations en raison de l'évolution de la gestion des ressources humaines, influencée par des facteurs tels que l'augmentation du niveau d'éducation et la complexification des tâches. Les responsables des ressources humaines doivent encourager des comportements exemplaires chez les salariés tout en évaluant leur efficacité. L'audit social fournit les outils nécessaires pour évaluer et contrôler ces pratiques, permettant ainsi aux responsables des ressources humaines de démontrer l'impact de leurs actions sur les objectifs stratégiques, juridiques et financiers de l'organisation (Guerrero, 2008).

1.3.1.3 L'évolution de la législation

Le développement de l'audit social a été stimulé par des mesures législatives, notamment en France. La loi du 17 juin 1977 a rendu obligatoire la production d'un bilan social pour les entreprises de plus de 300 salariés, favorisant ainsi une culture d'audit social. En 2001, la loi sur les nouvelles régulations économiques a étendu ces obligations aux entreprises cotées en bourse, exigeant la justification de pratiques socialement responsables dans le rapport annuel. Ces lois visent à promouvoir une gestion sociale responsable pour éviter les abus sociaux et préserver l'emploi. Au niveau international, des organismes tels que l'organisation mondiale du commerce et le bureau international du travail encouragent également les entreprises à se conformer à des normes sociales. Ainsi, l'audit social répond aux exigences législatives et internationales en matière de gestion sociale des salariés (Guerrero, 2008).

1.3.2 Les outils de l'audit social

L'audit social combine des outils d'audit avec des outils spécifiques à la gestion des ressources humaines (GRH). Pour mener à bien son audit, l'auditeur doit maîtriser les techniques de gestion nécessaires pour évaluer efficacement des fonctions ou des opérations. De nombreux outils sont disponibles pour réaliser un audit social, mais ils doivent être distingués en fonction de leur utilisation avant ou pendant la mission (Combemale & Igalens, 2012) :

1.3.2.1 Préalables de la mission

Parmi les outils d'audit utilisés en préparation de la mission, tous ces outils sont documentés sur des supports papier ou électroniques, ce qui facilite leur classification et leur accès rapide. Les informations habituelles incluses dans ces documents comprennent le type de mission, la référence de l'origine de la mission, l'activité ou l'entité auditée, le numéro de dossier, le nom de l'auditeur responsable, la date de la tâche d'audit particulière, le nom du supérieur ou du superviseur de l'auditeur et la date de supervision du dossier (Combemale & Igalens, 2012).

- QPC : Ce document est généralement présenté sous forme d'une page divisée en trois ou quatre colonnes : le numéro de question, la question formulée par l'auditeur, la réponse précise rédigée par l'auditée et les remarques de l'un ou de l'autre. Il est échangé entre l'auditeur et l'auditée avant le début du travail sur le terrain (Combemale & Igalens, 2012).
- QCI : est un outil complexe nécessitant une compréhension approfondie du processus et du référentiel. Il est construit sur la base de ce référentiel, consistant en des questions fermées dans un ordre logique, avec des réponses "OUI" pour un contrôle satisfaisant et "NON" pour un contrôle insatisfaisant, accompagnées de commentaires possibles. Après l'identification des risques, l'auditeur crée le QCI, souvent utilisé dans la phase initiale d'un audit comme le recrutement. Il comporte des questions alignées sur les étapes du processus, avec des colonnes pour indiquer les réponses "Non Applicable", "Oui" ou "Non" et permettant des commentaires. Ce modèle guide l'auditeur tout en lui laissant une marge d'appréciation (Combemale & Igalens, 2012).
- TAR : sont souvent présentés sous forme de tableaux à double entrée, avec les activités du processus en colonnes et les personnes ou postes en lignes. Les codes utilisés au croisement des lignes et des colonnes précisent la nature de la responsabilité de chaque personne par

rapport à chaque activité. L'auditeur utilise ces tableaux pour vérifier la qualité du contrôle interne, s'assurant notamment qu'une personne est responsable du contrôle de chaque opération (Combemale & Igalens, 2012).

- Les plans d'échantillonnage, leur nature varie selon les objectifs de l'audit. Le plus couramment, il s'agit de sélectionner un échantillon représentatif d'éléments à contrôler, par exemple en utilisant le tirage au hasard ou le tirage systématique. La taille de l'échantillon est déterminée en fonction de la précision recherchée et du degré de confiance dans les résultats, généralement avec un intervalle de confiance de 5 %. Dans certains cas, comme pour un audit du climat social, des échantillons de petite taille et contrastés sont utilisés pour obtenir une première idée avant une investigation plus approfondie (Combemale & Igalens, 2012).

1.3.2.2 Pendant la mission

Lors des missions sur le terrain, les auditeurs utilisent principalement deux outils : l'entretien et l'observation. Pour un audit du climat social, par exemple, des entretiens non directifs et centrés peuvent être menés, où l'auditeur guide la discussion sans imposer ses propres idées. Quel que soit le type d'entretien, l'auditeur doit respecter certaines règles pour une communication efficace, notamment la préparation soignée, l'explication claire des attentes et la compréhension des réponses de l'audité. L'observation est également cruciale, permettant de recueillir des informations sur les conditions de travail, le climat social et le respect des règles du travail. Cette observation peut être directe ou indirecte, en tenant compte des incidents ou de la fréquentation de l'infirmerie. En croisant ces informations avec d'autres sources, comme les entretiens et les documents, l'auditeur peut obtenir une image plus complète de la situation (Combemale & Igalens, 2012).

1.3.2.3 Après la mission

Sur le terrain, l'auditeur collecte une grande quantité d'informations qu'il analyse et synthétise par la suite. Pour ce faire, il utilise divers outils statistiques, notamment en statistique descriptive. Il peut effectuer des analyses du contenu des entretiens, croiser des informations et accéder à des bases de données du personnel pour effectuer des vérifications. Bien que ces techniques soient couramment utilisées, elles ne sont pas spécifiques à l'audit social. Nous nous concentrons donc sur la présentation de la FRAP (feuille de révélation et d'analyse de problème), qui est un document

essentiel pour documenter les dysfonctionnements, conclure chaque étape du travail de terrain et communiquer avec les audités (Combemale & Igalens, 2012).

La FRAP est un outil d'audit qui permet de mettre en lumière les problèmes, les causes, les conséquences et les risques associés à une situation donnée, ainsi que de proposer des solutions. Elle est généralement structurée en sections telles que le problème identifié, les faits observés, les causes sous-jacentes, les conséquences et les risques associés, ainsi que les solutions proposées. Ces documents sont utilisés principalement dans les audits d'efficacité pour attirer l'attention sur des procédures défaillantes et leurs implications potentielles, souvent invisibles pour les responsables opérationnels (Combemale & Igalens, 2012).

Les FRAP sont rédigées par l'auditeur et doivent être approuvées par le chef de mission, qui les signe. Elles sont également validées avec les audités, qui peuvent donner leur avis sur la faisabilité des propositions de solutions.

Tableau N° 01 : Modèle de FRAP

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème	
Référence papier de travail :	FRAP N° :
Problème :	
Constat :	
Causes :	
Conséquences :	
Recommandations :	
Établi par	Approuvé par :

Source : Renard, 2010, page 268

2. Généralités sur le Recrutement

La gestion des ressources humaines (GRH) dans les petites et moyennes entreprises (PME), en soulignant l'importance de divers facteurs tels que la structure du capital, l'activité de l'entreprise, l'âge de la structure, la qualification des emplois, la politique de GRH, le dialogue social, ainsi que le profil et le parcours du dirigeant. Un outil d'audit social, appelé diagnostic des ressources humaines, est présenté, comprenant trois étapes : un entretien avec le dirigeant, une phase d'entretien approfondi et une phase de restitution des recommandations. L'article examine également l'impact de ce diagnostic sur la sensibilisation des dirigeants de PME, en abordant la genèse de l'audit social en France, ses objectifs, sa démarche et la spécificité des PME. L'audit social est présenté comme un outil crucial pour évaluer et améliorer les pratiques de GRH dans les PME. Pour que l'audit soit efficace, il est essentiel que les recommandations soient bien comprises et adoptées par les dirigeants, car leur appropriation est cruciale pour le succès de l'audit social (Olivier, 2007).

Le processus de recrutement en identifiant les stratégies les plus efficaces pour attirer les meilleurs candidats et répondre aux besoins en personnel, avec une approche stratégique. Il est organisé en deux parties : la première se concentre sur les besoins internes de l'entreprise, tandis que la seconde aborde les besoins externes via l'engagement d'un cabinet de recrutement. Dans les deux cas, l'objectif principal du processus de recrutement est de trouver les meilleurs candidats tout en réduisant les erreurs de sélection. Une structuration claire et des étapes bien définies sont essentielles, en veillant à ce que le processus soit fiable, valide, discriminant et objectif. Pendant la phase de sourcing, les recruteurs ont accès à divers canaux pour élargir leur recherche et accroître leur visibilité auprès des profils recherchés. Le tri des candidatures et des CV implique l'utilisation de différentes méthodes adaptées aux besoins spécifiques de chaque recruteur, en cherchant une adéquation optimale au niveau du poste, de l'équipe et de la culture d'entreprise. Recruter des talents représente un défi en raison de contraintes humaines, financières et temporelles. Le recrutement est soumis à des délais, engendre des coûts significatifs et nécessite des ressources dédiées. En cas de ressources internes insuffisantes, l'entreprise peut faire appel à un cabinet de recrutement. Il est primordial de ne pas négliger l'aspect humain derrière cette démarche, car une intégration réussie du nouvel employé peut créer de la valeur ajoutée pour l'entreprise (Bazzoli, 2014).

Le recrutement est une pratique de gestion des ressources humaines largement visible via divers canaux tels que les annonces et les sites Web d'entreprises. Cette visibilité en fait l'une des pratiques les plus médiatisées, servant d'indicateur pour évaluer la santé et la stratégie d'emploi d'une entreprise. Les volumes de recrutement, les types de contrats et les processus de sélection reflètent l'état de l'entreprise et sont scrutés par divers acteurs tels que les individus, les institutions de formation, les acteurs politiques et les professionnels du recrutement.

Le recrutement agit comme un point d'interaction central entre une entreprise et la société, attirant l'attention de diverses parties prenantes externes. Sa gestion doit prendre en compte sa visibilité et son impact médiatique. Le recrutement va au-delà de la simple communication et sélection, impliquant d'autres phases et enjeux institutionnels. Une gestion efficace du recrutement nécessite d'intégrer ces dimensions, évitant de se focaliser uniquement sur l'équité et la performance, ce qui pourrait négliger d'autres aspects importants de cette pratique (Cadin et al., 2012).

2.1 Définition, politique et objectif de recrutement

2.1.1 Définition du recrutement

Selon différents experts en gestion des ressources humaines, le recrutement peut être défini de plusieurs manières :

- Pour Jean-Marie PERETTI (2001), le recrutement est « une démarche rentrant dans le processus d'acquisition des ressources humaines d'une organisation, qui a pour but de pourvoir un poste de travail.
- Pour Benchemam. F et GALINDO.G, le recrutement est un ensemble de processus informationnels et décisionnels partagés par le service ressources humaines et les managers de proximité visant à engager et intégrer une ou plusieurs personnes au sein d'une organisation (Benchemam & Galindo, 2013).
- Michael Armstrong définit le recrutement comme le processus de trouver et d'attirer des candidats pour pourvoir des postes vacants ou prévus dans une organisation (Armstrong, 2014).
- Gary Dessler le décrit comme "le processus de trouver et d'attirer des candidats qualifiés pour un poste vacant ou prévu dans une organisation" (Dessler, 2016).

- Pour Mohamed Diaby, le recrutement consiste à engager un salarié et à passer avec lui un contrat de travail. Autrement dit, une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une entreprise (Diaby, 2022).
- Pour Annick Haegel, "le recrutement est un processus essentiel de la politique RH. Il peut influencer dans des directions très différentes l'état du capital humain de l'entreprise. Un processus de recrutement qui respecte les 3 temps forts, que sont la préparation, la sélection et l'intégration, est une opération longue et onéreuse" (Haegel, 2020).

D'après les définitions que nous avons citées, le recrutement constitue un aspect crucial des ressources humaines dans toute organisation professionnelle, ayant une importance considérable. Il s'agit d'une démarche visant à trouver, au bon moment, un candidat répondant aux critères d'un poste spécifique. Le recrutement est un domaine en constante évolution, influencé par les avancées technologiques, les tendances du marché du travail et les changements législatifs.

2.1.2 La politique de recrutement

Selon Jean-Marie Peretti (Gestion des Ressources Humaines, 1996, 2001), la politique de recrutement est une activité cruciale tant pour l'individu que pour l'entreprise. Elle comporte plusieurs étapes qui peuvent évoluer en fonction des circonstances, notamment les progrès technologiques et les changements dans les compétences requises.

Selon Alain Gavand (2013), La politique de recrutement d'une entreprise englobe toutes les décisions et actions visant à anticiper et à pourvoir les postes nécessaires à moyen terme, alignées sur la stratégie des ressources humaines et la stratégie globale de l'entreprise. Elle précise les exigences du poste, le profil recherché, la recherche de candidats compétents et leur intégration réussie. Ainsi, le recrutement, essentiel pour attirer et sélectionner des candidats, revêt une importance stratégique en assurant la croissance, la qualité des produits et services, la satisfaction des clients et la génération de chiffre d'affaires. L'évaluation et l'intégration réussies des candidats constituent également des aspects essentiels du processus (Gavand, 2013).

2.1.3 L'objectif du recrutement

Selon (Crozet, 2014), les objectifs de la politique de recrutement sont les suivants :

- ✓ Identifier les besoins en personnel et pourvoir les postes vacants en temps opportun.

- ✓ Recruter des candidats qualifiés, compétents et motivés.
- ✓ Réduire le taux de rotation du personnel en recrutant des candidats adaptés à la culture de l'entreprise et susceptibles de rester à long terme.
- ✓ Promouvoir la diversité et l'inclusion en recrutant des candidats de diverses origines culturelles et sexes.
- ✓ Améliorer l'image de l'entreprise en tant qu'employeur de choix grâce à un processus de recrutement professionnel et efficace.

Les organismes recruteurs visent à présenter des candidats compétents, à obtenir des ressources humaines de manière rentable et à placer chaque candidat dans un poste qui valorise ses compétences, sa formation et son expérience.

2.2 Les enjeux et Les étapes du recrutement

2.2.1 Les enjeux du recrutement

Selon Lethielleux (2014), Les défis du recrutement pour une entreprise sont multiples :

1. Trouver des candidats qualifiés : Attirer des individus possédant les compétences et qualifications requises pour les postes vacants constitue souvent un défi majeur.
2. Les coûts : Le processus de recrutement peut entraîner des dépenses significatives pour l'entreprise, incluant les frais de publication des offres d'emploi, la sélection des candidats, ainsi que la formation et l'intégration des nouveaux employés.
3. Les contraintes syndicales : Les entreprises doivent parfois respecter des conventions collectives, ce qui peut compliquer le processus de recrutement, notamment en termes de recours aux candidats internes ou externes.

2.2.2 Le recrutement dans toutes ses étapes

Le recrutement est un processus complexe et continu, comprenant plusieurs étapes qui contribuent toutes à la décision finale. Il ne se limite pas à la sélection, mais commence bien avant celle-ci et se prolonge au-delà. Il est crucial de comprendre que la sélection seule ne garantit pas le succès du recrutement si les phases antérieures et postérieures ne sont pas correctement gérées (Peretti, 2020).

2.2.2.1 Le processus de recrutement

Les étapes du processus de recrutement suivent généralement un schéma indicatif, bien que toutes ne soient pas toujours nécessaires dans chaque situation. Ce schéma doit être adapté à chaque cas, en tenant compte de l'impact de la révolution numérique sur chaque étape (Peretti, 2020).

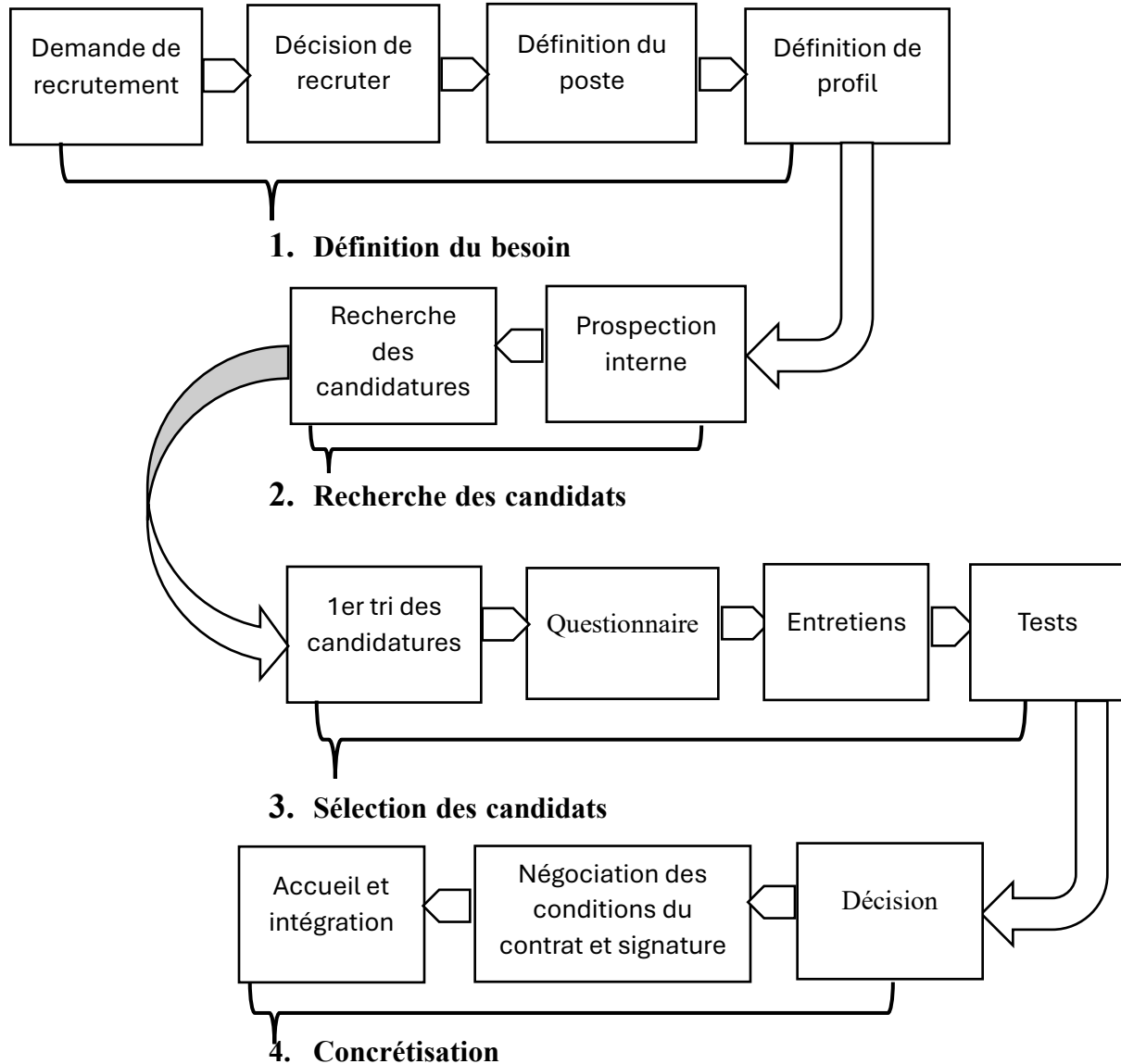
2.2.2.2 Du recrutement à l'e-recrutement

La révolution numérique a considérablement transformé les besoins en compétences des entreprises et leurs pratiques de recrutement. Elle a créé un marché des compétences en temps réel, élargissant ainsi les possibilités. Les candidats disposent désormais de nombreux outils pour se préparer, tandis que les recruteurs utilisent une variété d'outils pour attirer et engager les candidats. De plus, le numérique amplifie l'impact sociétal du recrutement en raison de sa rapidité et de l'importance accrue de la perception de la marque Employeur (Peretti, 2020).

a) La stratégie du recrutement

Internet est un outil crucial pour renforcer l'attractivité de l'entreprise et son image en tant qu'employeur de référence. Pour attirer les talents, l'entreprise doit soigner sa réputation en ligne auprès de ses publics cibles de recrutement. Parmi les outils utilisés à cet effet, les jeux sérieux (serious games) visent à transformer le joueur en futur collaborateur potentiel (Peretti, 2020).

Figure N° 01 : Le processus du recrutement



Sources : Jean-Marie PERETTI, 2020, Page 90

b) La préparation du recrutement

Internet simplifie la collaboration entre divers intervenants pour définir les besoins en personnel. Les réseaux sociaux d'entreprise aident à affiner les descriptions de poste et à clarifier les attentes, tandis que les outils collaboratifs facilitent la rédaction des profils et des fiches de poste (Peretti, 2020).

c) La recherche des candidatures

Les réseaux sociaux d'entreprise et externes sont des outils essentiels dans le recrutement, permettant de rechercher des candidats internes et externes tout en réduisant les coûts et les délais. Ils facilitent la cooptation et fournissent des informations précieuses pour identifier les profils recherchés (Peretti, 2020).

d) La sélection des candidatures

Le processus de recrutement profite largement des outils Internet, de la présélection des CV à la conduite d'entretiens en ligne, en passant par l'utilisation croissante de tests en ligne. Les méthodes traditionnelles sont souvent complétées par ces outils, notamment les agents conversationnels sur les sites Carrière des entreprises, certains offrant même des entretiens vidéo différés (Peretti, 2020).

e) L'accueil et l'intégration

Les outils numériques évoluent pour faciliter l'intégration des nouveaux employés en leur permettant de mieux connaître l'entreprise, sa culture et ses politiques RH. Les réseaux sociaux internes et les jeux sérieux contribuent à réduire la courbe d'apprentissage (Peretti, 2020).

2.2.2.3 La définition du profil

La définition du profil d'emploi est cruciale pour identifier les compétences requises et le type de candidat recherché (Peretti, 2020) :

1. La demande de recrutement : Initiation par le supérieur hiérarchique, examen au niveau approprié et pouvoir de recrutement décentralisé selon les besoins.
2. La décision de recruter : Diagnostic d'opportunité pour explorer différentes solutions avant de décider d'augmenter ou de maintenir les effectifs, incluant des options telles que le travail temporaire, les stages etc.
3. La définition de l'emploi : Établissement d'un descriptif clair et à jour du poste à pourvoir, incluant l'analyse et la description de l'emploi.
4. La définition du profil : Précision des compétences requises et du profil recherché, couvrant les compétences nécessaires et les caractéristiques du candidat idéal.

2.2.2.4 La recherche des candidats et la marque Employeur

a) La recherche des candidats

La recherche de candidats pour pourvoir des postes vacants se divise en deux volets : la prospection interne et la recherche de candidatures externes, avec la marque Employeur jouant un rôle clé dans l'attractivité de l'entreprise (Peretti, 2020).

a.1) La prospection interne

Les postes vacants sont d'abord proposés aux salariés de l'entreprise conformément aux politiques de mobilité interne, incluant les promotions internes. Le recrutement externe est envisagé lorsque les opportunités internes sont limitées ou pour les postes d'entrée. La prospection interne repose sur divers facteurs, comme un système d'information sur les postes vacants, des évaluations annuelles, des plans de succession et des comités de carrière. L'intelligence artificielle est utilisée pour repérer les talents internes en identifiant les salariés désireux de développer leurs compétences. Cependant, la promotion interne peut présenter des inconvénients tels que le favoritisme envers les performances passées, au détriment des compétences requises pour le nouveau poste (Peretti, 2020).

a.2) La recherche des candidatures externes

La recherche externe de candidats vise à enrichir le capital humain de l'entreprise et à diversifier la pyramide des âges lorsque le profil requis n'est pas disponible en interne. Internet a révolutionné les méthodes de prospection, avec divers moyens utilisés (Peretti, 2020) :

a.2.1) Les candidatures spontanées

Qui sont de plus en plus nombreuses et témoignent de l'image de l'entreprise auprès des publics ciblés (Peretti, 2020) :

- Les liens avec les écoles et les universités, ainsi que la participation à des forums dans les établissements d'enseignement, visant à attirer les diplômés recherchés.
- La possibilité d'envoyer des candidatures en ligne, souvent avec des CV préformatés pour faciliter le traitement et réduire les délais de réponse.

a.2.2) L'annonce de recrutement

Les annonces de recrutement sont diffusées via divers canaux, tels que les associations, la presse et Internet, parfois accompagnées de dossiers de candidats présélectionnés. Les associations d'anciens élèves fournissent également ce service. L'efficacité de l'annonce dépend de son adaptation au poste et de la qualité de son contenu, incluant une accroche percutante, des informations détaillées sur l'entreprise, la fonction, le profil recherché, les avantages offerts et les coordonnées. La rédaction de l'annonce est cruciale et peut nécessiter l'aide d'agences spécialisées (Peretti, 2020).

a.2.3) Le recrutement en ligne

Depuis les années 2000, les entreprises ont de plus en plus utilisé leurs sites Web pour diffuser leurs offres d'emploi, entraînant une augmentation du nombre de candidatures. Parallèlement, les sites Web spécialisés dans la mise en relation entre offreurs et demandeurs d'emploi ont gagné en popularité. Ces plateformes permettent aux entreprises de trouver des candidats correspondant à leurs besoins en compétences. Les candidats peuvent accéder gratuitement à ces sites, remplir des formulaires de candidature et soumettre leur CV. Cependant, les entreprises doivent payer pour publier leurs offres d'emploi sur ces plateformes et accéder à une sélection de CV pertinents (Peretti, 2020).

a.2.4) Les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux jouent un rôle crucial dans le processus de recrutement, offrant aux candidats une plateforme pour s'informer, échanger et évaluer les entreprises. Pour répondre à cette tendance, les entreprises sont actives sur diverses plateformes telles que LinkedIn, Viadeo, Facebook, Instagram et Twitter, en plus de leur propre site Web et des sites spécialisés comme Emploitic et LinkedIn. Certaines entreprises fournissent des ressources aux candidats pour faciliter le processus de recrutement, telles que des conseils et des applications pour la préparation des entretiens. Les recruteurs ont également amélioré leur utilisation des sources de données, en optimisant l'utilisation des bases de données et en développant des outils pour exploiter les mégadonnées disponibles sur les réseaux sociaux et sur Internet, afin d'identifier les profils recherchés de manière plus précise et efficace (Peretti, 2020).

a.2.5) L'approche directe

L'approche directe, de plus en plus utilisée notamment par les chasseurs de têtes, gagne en popularité pour recruter des candidats moins accessibles par les canaux traditionnels. Ce processus commence par l'identification des profils recherchés, suivie d'un contact direct pour leur présenter les opportunités du poste. Cette méthode vise à attirer les meilleurs talents disponibles, même s'ils ne sont pas activement en recherche d'emploi (Peretti, 2020).

a.2.6) Les autres moyens

- Les stages.
- La cooptation.
- La transformation de CDD ou d'intérimaires en CDI.
- L'apprentissage et les contrats de professionnalisation.

b) La marque Employeur

L'attraction, la séduction et la persuasion des candidats hautement sollicités pour choisir une entreprise et y rester fidèles sont devenus des enjeux cruciaux. Des concepts tels que l'employeur de choix, l'employeur de référence et la marque Employeur ont émergé pour répondre à cette nécessité. La marque Employeur représente l'image d'une entreprise auprès de ses employés actuels ou potentiels, englobant les initiatives de marketing et de communication pour renforcer son attrait. Pour attirer, intégrer et retenir les talents, une bonne réputation externe et interne est essentielle, nécessitant une cohérence entre l'image perçue en externe et l'expérience vécue en interne. Chaque employé agit en tant qu'ambassadeur, contribuant à façonner l'image de l'entreprise (Peretti, 2020).

2.2.2.5 La sélection des candidats

Le processus de sélection des candidats commence par la comparaison de leurs qualifications avec les exigences de l'entreprise, en évitant toute forme de discrimination. Les responsables se concentrent sur les informations objectives des CV et mettent en valeur les points forts des candidats dans les lettres d'accompagnement. Les candidats sélectionnés peuvent être convoqués à un entretien ou recevoir un questionnaire standard. En recrutement en ligne, l'utilisation de mots-clés pour filtrer les CV doit être alignée étroitement avec les critères du poste pour éviter toute discrimination (Peretti, 2020).

2.2.2.5.1 Le questionnaire

L'utilisation d'un questionnaire pendant le processus de recrutement permet à l'entreprise d'obtenir des informations précises et uniformes sur les compétences et la personnalité des candidats. Il est crucial de poser des questions pertinentes pour les aptitudes professionnelles et les candidats doivent répondre de manière honnête. L'analyse du questionnaire et du CV permet de sélectionner les meilleurs candidats pour un entretien, qui reste l'outil d'évaluation principal (Peretti, 2020).

2.2.2.5.2 L'entretien

L'entretien de recrutement est une étape cruciale visant à informer le candidat sur l'entreprise et le poste tout en évaluant ses compétences et qualités. Sa réussite dépend de conditions favorables et d'un guide d'entretien précis. Les évaluations reposent sur des critères comme les faits précis, les compétences de communication et la motivation. Une préparation minutieuse est essentielle pour éviter les discriminations et une formation spécifique pour les responsables opérationnels est recommandée pour garantir la diversité des profils sélectionnés (Peretti, 2020).

2.2.2.5.3 Les tests

Les candidats retenus peuvent être soumis à des tests lors du processus de recrutement pour identifier les éventuels points faibles et évaluer leur adéquation au poste. Ces tests peuvent inclure des évaluations des compétences spécifiques, de la personnalité, des situations et la méthode de recrutement par simulation (MRS). Leur utilisation soulève parfois des questions sur leur validité et leur capacité prédictive. En complément, un essai professionnel peut être utilisé pour évaluer les capacités du candidat dans des situations réelles liées au poste (Peretti, 2020).

2.2.2.5.4 L'intelligence artificielle et le recrutement prédictif

Le processus de recrutement utilise des algorithmes pour analyser une grande quantité de données, incluant les profils des employés actuels, les caractéristiques personnelles, les parcours professionnels et les comportements des candidats. Cette approche permet de prédire avec fiabilité la capacité d'un candidat à réussir dans un poste spécifique et sa durée probable dans ce poste (Peretti, 2020).

2.2.26 La concrétisation, L'onboarding, l'accueil et l'intégration

2.2.2.6.1 La décision

Après les entretiens et les éventuels tests, une réunion de synthèse est organisée pour confronter les opinions des différents intervenants sur les candidats, renforçant ainsi la validité des prévisions. La décision finale, prise de manière collective, intègre toutes les données recueillies et reflète les engagements de l'entreprise en matière de diversité, d'égalité professionnelle et de recrutement inclusif (Peretti, 2020).

2.2.2.6.2 La négociation d'engagement

La phase de négociation se focalise sur la rémunération globale en tenant compte de l'équité interne. Le candidat retenu reçoit un compte rendu de son évaluation et des réserves éventuelles, puis la signature du contrat symbolise l'accord mutuel entre les deux parties (Peretti, 2020).

2.2.2.6.3 La signature du contrat

Les entreprises doivent fournir aux nouveaux employés, dans les deux mois suivant leur embauche, un document contenant diverses informations telles que les identités des parties, le lieu de travail, le titre du poste ou une description des fonctions, la date de début du contrat, les éléments de la rémunération et leur périodicité, ainsi que la durée du travail. Un contrat écrit est obligatoire dans plusieurs cas, notamment pour les contrats à durée déterminée, temporaires, à temps partiel, d'apprentissage ou de professionnalisation. Certaines clauses, telles que la mobilité ou la non-concurrence, peuvent être incluses selon la nature du poste (Peretti, 2020).

2.2.2.6.4 L'onboarding

Après la décision de recrutement, l'accueil du nouveau collaborateur est crucial pour assurer un processus d'intégration réussi, également connu sous le nom d'onboarding". Ce processus se compose généralement de quatre phases de socialisation visant à intégrer le nouvel arrivant de manière efficace dans l'organisation (Peretti, 2020) :

- La phase de conformité
- La phase de clarification
- La phase culture
- La phase de connexion

La réussite du processus d'intégration (onboarding) dépend de la qualité des procédures d'accueil et de suivi des nouveaux employés. Certains utilisent le tutorat et le mentorat pour un accompagnement pratique et professionnel à long terme. Le suivi inclut des entretiens individuels et des réunions collectives pour évaluer l'évolution des nouveaux employés, notamment pendant la période d'essai, avec des durées définies et la possibilité de prolongation si nécessaire (Peretti, 2020).

2.2.2.6.5 L'accueil

Après avoir pris la décision de recruter un candidat, il est essentiel de l'accueillir et de l'intégrer dans l'entreprise à la date convenue, en veillant à ce que cela se fasse dans les meilleures conditions. Les entreprises mettent en place des procédures d'accueil et d'adaptation, souvent coûteuses, pour garantir le succès de cette transition. Le tutorat est une méthode courante où un tuteur guide le nouvel arrivant, l'aidant à s'acclimater au milieu de travail et à résoudre les problèmes rencontrés. Le mentorat est utilisé, offrant un accompagnement personnel et confidentiel sur une période prolongée pour favoriser le développement professionnel et personnel du nouvel employé (Peretti, 2016).

2.2.2.7 La discrimination à l'embauche

2.2.2.7.1 Dispositions juridiques

La discrimination à l'embauche est interdite par des lois qui traitent de deux formes distinctes : la discrimination directe, où une personne est traitée différemment en raison d'un motif interdit et la discrimination indirecte, où des critères neutres désavantagent certains groupes. Ces lois offrent un cadre juridique pour prendre des mesures contre tout traitement injuste et contribuent à changer les pratiques et les mentalités au fil du temps (Nicolas, 2014).

2.2.2.7.2 La lutte contre la discrimination à l'embauche

❖ La lutte contre la discrimination à l'embauche

La "discrimination positive" vise à promouvoir temporairement l'équité en compensant les inégalités subies par un groupe touché par la discrimination. Cela peut impliquer d'élargir les critères de recrutement pour ne pas exclure les meilleurs candidats. Toutefois, cette pratique soulève plusieurs problèmes potentiels. Elle nécessite de reconnaître publiquement un critère de discrimination, ce qui peut diminuer l'importance des compétences perçues. De plus, elle peut engendrer des tensions entre les bénéficiaires et les exclus. La mise en place d'un système de promotion basé sur la discrimination positive présente également des défis en termes d'équité et de perception au sein de l'organisation (Nicolas, 2014).

❖ Professionnaliser le processus de recrutement

Le processus de recrutement doit viser à évaluer les compétences et l'adéquation des profils au poste tout en évitant toute forme de discrimination. Il est recommandé d'impliquer plusieurs intervenants pour limiter les préjugés personnels et d'utiliser des outils de recrutement, comme les outils de synthèse, pour une prise de décision objective. De nombreuses entreprises sensibilisent leurs chargés de recrutement à l'importance de se concentrer sur les compétences, l'image de l'entreprise et les risques juridiques liés à la discrimination (Nicolas, 2014).

2.3 Le recrutement à l'international et les coûts du recrutement

2.3.1 Le recrutement à l'international

La mondialisation des marchés et des ressources humaines, couplée à l'internationalisation des communications, a ouvert de nouvelles perspectives de recrutement pour les entreprises. Cependant, cela a également introduit des défis en termes d'organisation et de standardisation des

processus de recrutement. Bien qu'Internet ait contribué à uniformiser les méthodes de recherche de talents, les spécificités culturelles régionales continuent d'influencer ces pratiques. Malgré une tendance à la standardisation des méthodes de sélection, celles-ci demeurent souvent marquées par les contextes locaux (Gavand, 2013).

2.3.1.1 Les difficultés accrues

Le recrutement à l'international est souvent plus difficile que sur le territoire national, en raison de plusieurs facteurs potentiels, notamment (Gavand, 2013) :

- La méconnaissance du marché du travail local, y compris le secteur d'activité présent, les compétences disponibles et les systèmes de rémunération.
- Le cadre légal du recrutement spécifique au pays.
- La difficulté d'attirer des candidats compétents dans des zones où l'entreprise n'est pas nécessairement connue.
- La méconnaissance du système éducatif et des différences de qualifications du pays.
- La spécificité quant aux modes de sourcing du pays.
- Les différences des méthodes de sélection des candidats.
- Les différences culturelles qui exercent un impact, notamment sur les critères de sélection et sur les capacités d'intégration des nouvelles recrues.

2.3.1.2 Les difficultés des zones géographiques

Les entreprises sont confrontées à des écarts significatifs de compétences disponibles selon les régions, allant de la pénurie à une offre abondante. Malgré un taux de chômage élevé dans certains secteurs, il existe des difficultés à trouver des candidats qualifiés dans d'autres, notamment dans les domaines de l'ingénierie, de l'énergie, des infrastructures et de la santé. Pour une gestion efficace du recrutement, les entreprises doivent tenir compte de ces disparités et les intégrer dans leur politique de recrutement (Gavand, 2013).

2.3.1.3 Des réalités diverses

Le recrutement international peut se faire par expatriation ou en recrutant des candidats étrangers (impatriés). Malgré des marchés du travail souvent internes, avec des recrutements principalement aux niveaux inférieurs et des promotions internes, recruter à l'étranger nécessite des vérifications d'autorisation de travail, des offres d'emploi locales et des recherches de candidats locaux. Les

entreprises doivent évaluer l'attractivité du pays, la disponibilité des compétences internes et la pertinence des candidatures locales. Cependant, le recrutement international est complexe en raison des différences culturelles et réglementaires, nécessitant une approche adaptée à chaque scénario et une connaissance approfondie du marché local, parfois en s'appuyant sur des partenaires locaux (Gavand, 2013).

2.3.1.4 Vers un système global de recrutement

Le recrutement international présente des défis importants pour les entreprises en raison des différences culturelles et réglementaires entre les pays. Il peut se faire par mobilité interne (expatriation) ou en recrutant des candidats étrangers (impatriés). Les entreprises doivent évaluer l'attractivité du pays, la disponibilité des compétences internes et la pertinence des candidatures locales. Le recrutement à l'international nécessite une approche adaptée à chaque scénario et une connaissance approfondie du marché local, parfois en s'appuyant sur des partenaires locaux (Gavand, 2013).

✓ Parmi les obstacles

Pour résumer, les obstacles à la mise en place d'un système global de recrutement sont nombreux et incluent des différences législatives, éducatives et économiques, ainsi que des variations dans les marchés du travail et les compétences technologiques. Les différences culturelles, les contraintes de traduction des outils, les variations dans l'expérience des responsables RH et les fausses croyances sur les pratiques de recrutement sont également des obstacles. De plus, il existe des perceptions selon lesquelles un système global pourrait être ethnocentrique ou imposé et des contraintes de ressources pour sa mise en œuvre peuvent également se poser (Gavand, 2013).

✓ Bonnes pratiques liées à l'acceptabilité du système global (Gavand, 2013) :

- Les organisations mondiales acceptent mieux les systèmes globaux, ce qui suggère que l'uniformité peut être plus efficace dans ces cas ;
- Il est essentiel d'analyser les pressions justifiant des variations dans les pratiques ou les outils utilisés, en tenant compte de facteurs tels que le cadre légal et les considérations financières ;
- Il est conseillé de laisser aux employés une certaine latitude pour répondre aux besoins des recruteurs ;

- Pour maintenir la cohésion dans une organisation mondiale, il est indispensable de développer une culture d'entreprise solide qui transcende les différences géographiques.

✓ **Les bonnes pratiques liées au développement d'un système global de recrutement comprennent** (Gavand, 2013) :

- Impliquer activement le personnel local dans le processus décisionnel pour favoriser des relations harmonieuses ;
- Considérer les différentes régions géographiques comme des partenaires égaux et rechercher les meilleures idées à l'échelle mondiale ;
- Tenir compte des différences culturelles lors de la conception des systèmes ;
- Évaluer les compétences de manière uniforme à l'échelle mondiale, tout en permettant des adaptations méthodologiques ;
- Concevoir des outils avec des éléments communs, mais permettre des adaptations régionales en fonction des législations nationales ;
- Intégrer les outils globaux dans les processus locaux ;
- Se baser sur des valeurs et des principes universels pour concevoir des processus intégrateurs qui les soutiennent.

✓ **Les bonnes pratiques liées à la mise en œuvre du système global de recrutement comprennent** (Gavand, 2013) :

- Communiquer abondamment ;
- Tenir compte du niveau d'investissement technologique et de l'accès à la technologie à l'échelle globale ;
- Mettre sur pied une infrastructure géographique ;
- Allouer des ressources aux efforts RH globaux.

2.3.2 Les coûts du recrutement

Le processus de sélection des candidats est crucial et bien qu'il puisse sembler coûteux, choisir un candidat inadéquat peut entraîner des dépenses bien plus importantes à long terme. Il est donc essentiel de ne pas se focaliser uniquement sur les coûts initiaux, mais de considérer également la rentabilité en évaluant les dépenses engagées par rapport aux bénéfices attendus d'une embauche réussie (Martory & Crozet, 2016).

2.3.2.1 Les éléments constitutifs du coût d'embauche

Les frais liés au recrutement comprennent les coûts directs tels que les annonces, les déplacements et les honoraires des cabinets de recrutement, ainsi que les coûts indirects associés au fonctionnement des services de recrutement. Les coûts d'intégration englobent les démarches administratives, le temps perdu par l'entourage et les dépenses liées à l'intégration. Les coûts de formation de base surviennent lorsque celle-ci est dispensée après l'embauche. Les coûts de familiarisation avec la tâche comprennent le temps d'adaptation à l'entreprise, ses procédures et ses collaborateurs. Le coût de l'apprentissage est estimé en termes de perte de productivité par rapport à une estimation de travail à efficacité normale, incluant la perte d'efficacité et le coût salarial pour l'entreprise (Martory & Crozet, 2016).

2.3.2.2 Le niveau des coûts de recrutement

Les coûts d'embauche varient en fonction de plusieurs facteurs, notamment le nombre de candidatures évaluées et le rythme de recrutement, nécessitant l'utilisation de différentes approches économiques pour les évaluer (Martory & Crozet, 2016) :

- Les coûts fixes d'embauche restent constants, englobant les dépenses liées à la mise en place et au maintien de la structure administrative de recrutement ;
- Les coûts variables d'embauche fluctuent en fonction de certains paramètres, tels que le nombre de candidats évalués et le nombre effectif de salariés embauchés, influençant ainsi les frais de sélection et d'intégration ;
- Le coût moyen d'une embauche est calculé en divisant la somme totale des coûts opérationnels et structurels engagés pour le recrutement par le nombre total d'embauches effectuées sur une période donnée ;
- Le coût marginal d'une embauche représente la dépense supplémentaire nécessaire pour effectuer une ou plusieurs embauches supplémentaires, en excluant les coûts fixes et en se concentrant uniquement sur les coûts variables directs ;

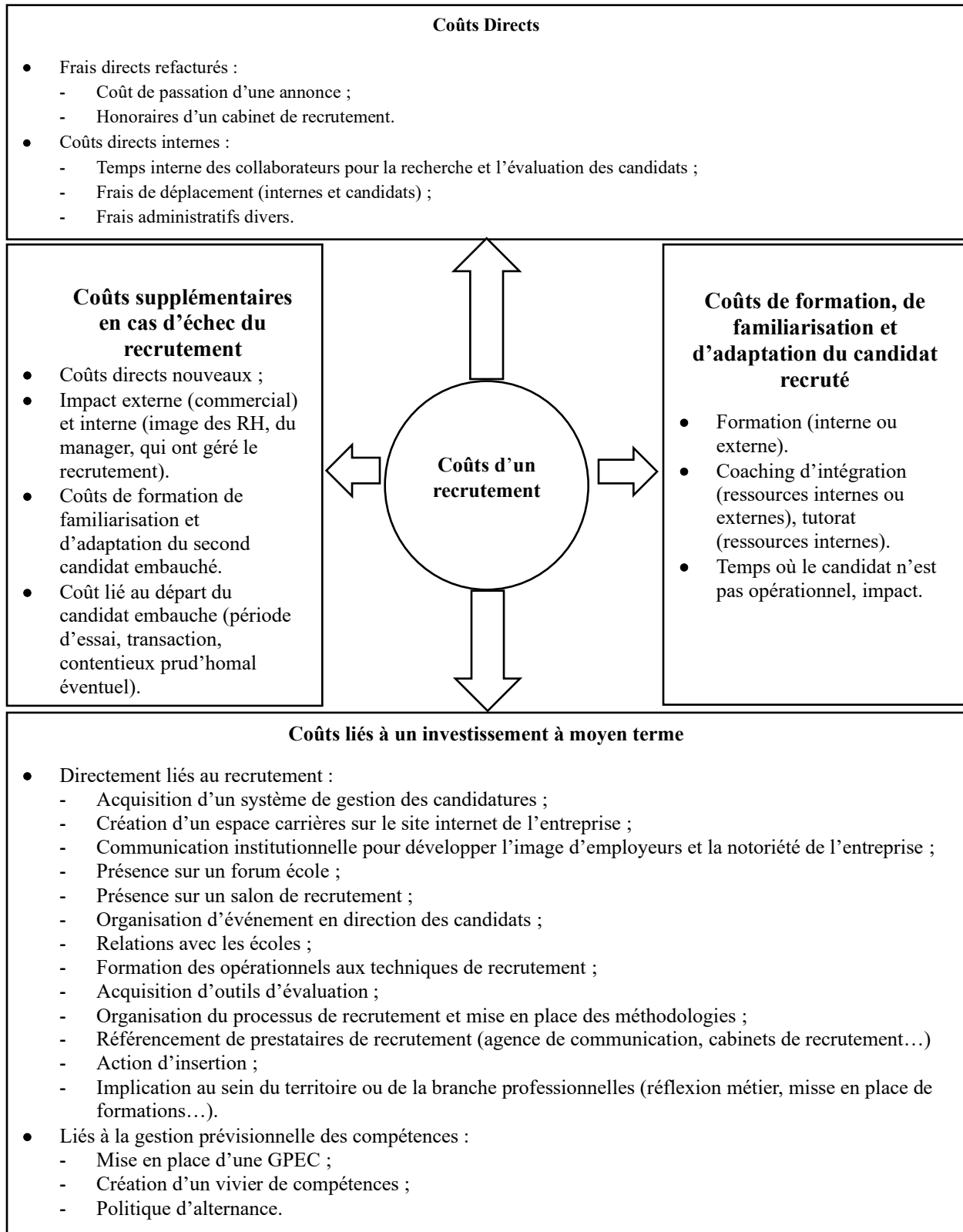
Ces calculs soulignent l'importance des coûts associés aux processus de recrutement pour les entreprises. L'embauche représente en effet un investissement significatif, souvent sous-estimé,

nécessitant une évaluation précise pour prendre des décisions efficaces en matière de gestion des ressources humaines.

2.3.2.3 Le recrutement est un investissement crucial pour une entreprise

Les entreprises adoptent de plus en plus une approche professionnelle dans l'évaluation de leurs politiques de recrutement, utilisant des méthodes sophistiquées allant des systèmes informatisés de gestion des candidatures aux dispositifs d'évaluation comme les tests, nécessitant une formation des utilisateurs. Cependant, cette stratégie représente un véritable investissement, souvent mal évalué. Les entreprises ont tendance à ne considérer que les coûts directs du recrutement, négligeant les coûts indirects liés au temps d'adaptation du nouvel employé. De plus, les coûts des échecs de recrutement et les investissements à moyen terme tels que la formation des recruteurs ou l'acquisition d'outils sont rarement pris en compte (Gavand, 2013).

Tableau N° 02 : Les coûts de recrutement.



Source : Alain Gavand, 2013, p 24

2.4 Application de l'audit social dans le recrutement

2.4.1 Audit social de recrutement

Selon l'Association internationale des auditeurs (IAS), l'audit de recrutement est un élément clé de l'audit social, qui comprend la gestion, les activités et les interactions des individus et des groupes au sein d'une organisation, ainsi que leurs relations internes et externes (Zahrane, 2021).

2.4.2 Pratique de l'audit de recrutement

L'audit de recrutement suit un processus méthodique comprenant les étapes suivantes (Zahrane, 2021) :

1. Collecte d'informations : Les auditeurs utilisent une approche structurée pour obtenir des informations pertinentes, en distinguant les faits des opinions.
2. Analyse des informations : Les données recueillies sont examinées en profondeur pour identifier les principaux problèmes et en diagnostiquer les causes.
3. Vérification : L'auditeur vérifie la validité et l'exactitude des informations collectées.
4. Évaluation : Les écarts identifiés sont évalués en termes de gravité et de causes, afin de proposer des solutions tenant compte des coûts, des avantages attendus et des délais.
5. Recommandations et suggestions d'action : L'audit se conclut par des recommandations d'actions que la direction doit mettre en œuvre pour corriger les dysfonctionnements ou renforcer les contrôles inefficaces, proposées par l'auditeur mais à la charge de la direction pour leur mise en œuvre.

2.4.3 Missions d'audit du recrutement

Les missions d'audit du recrutement peuvent être catégorisées en trois niveaux :

2.4.3.1 Audit de conformité

L'audit de recrutement se focalise sur deux aspects principaux (Peretti, 2020) :

1. Respect des règles légales et conventionnelles : L'auditeur vérifie si l'entreprise se conforme aux lois et conventions en matière de recrutement.

2. Respect des procédures internes : L'auditeur examine si les procédures internes de recrutement sont établies, diffusées et effectivement suivies.

L'audit de non-discrimination revêt une importance capitale en raison des risques associés. Les entreprises mènent ces audits pour contrôler les risques de discrimination tout au long du processus de recrutement, d'autant plus avec l'interdiction légale de toute forme de discrimination et des sanctions renforcées en cas de non-respect. L'auditeur identifie ainsi les risques de discrimination directe ou indirecte dans le processus de recrutement. (Peretti, 2020)

2.4.3.2 Audit d'efficacité

L'auditeur évalue la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs ainsi que l'efficacité des résultats obtenus au meilleur coût possible dans le cadre des missions d'audit du sourcing. Ces missions sont essentielles pour évaluer la performance des moyens utilisés pour accroître l'attractivité de l'entreprise et leur alignement avec les stratégies de recrutement. Pour ce faire, l'auditeur analyse l'origine des candidatures, la cohérence entre le plan de sourcing et les profils recherchés, ainsi que les processus d'achat d'espace et de prestations externes. La traçabilité des candidatures permet d'évaluer la contribution et la pertinence de chaque site et partenariat pour ajuster les actions en conséquence (Peretti, 2020).

2.4.3.3 L'audit stratégique

L'audit se concentre sur deux aspects principaux (Peretti, 2020) :

1. Cohérence de la politique de recrutement avec la stratégie de l'entreprise : L'auditeur examine si l'entreprise a développé une politique de recrutement alignée sur sa stratégie globale, avec des objectifs opérationnels clairs et mesurables. Il vérifie également que cette politique est communiquée et connue de tous les acteurs impliqués dans les processus de recrutement. (Peretti, 2020)
2. Effectivité de la mise en œuvre de la politique de recrutement à tous les niveaux de l'organisation : L'auditeur examine l'application de la politique de recrutement à tous les niveaux de l'organisation, ainsi que son intégration dans toutes ses composantes. Cela implique l'évaluation des pratiques innovantes de recrutement et d'intégration, ainsi que la qualité des indicateurs utilisés pour suivre et piloter en continu les activités de recrutement. (Peretti, 2020)

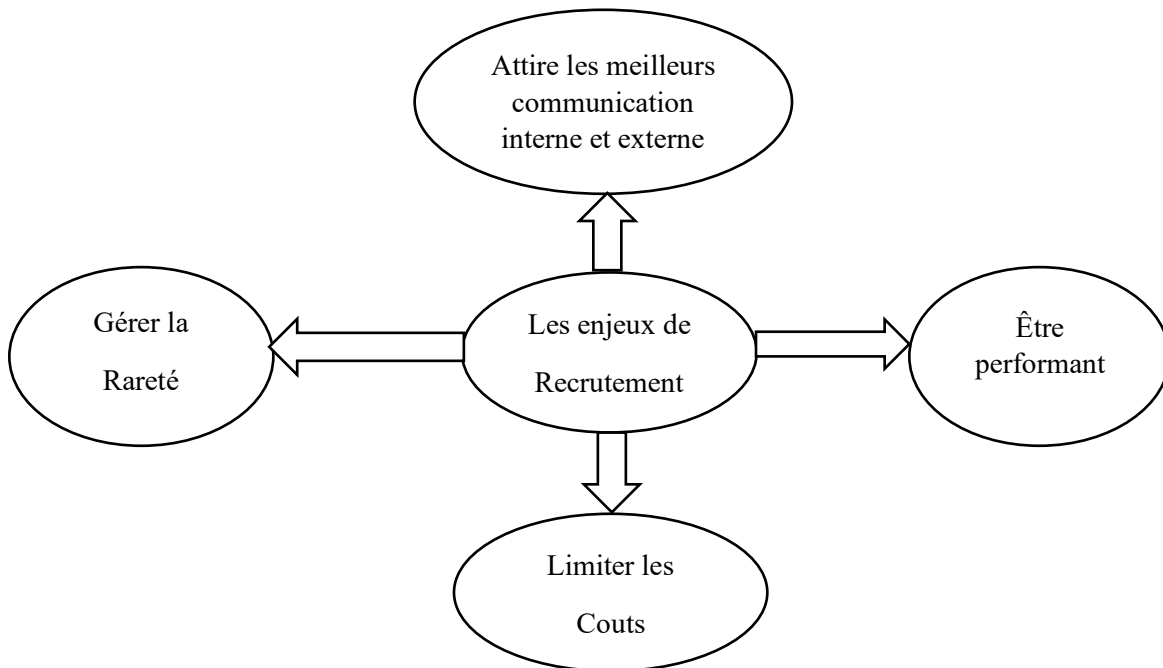
2.4.3.4 L'audit de « l'expérience candidat »

Lors de l'audit de recrutement, l'expérience candidat est évaluée pour son impact sur la marque employeur. Les délais jouent un rôle crucial dans cette expérience, avec un délai optimal perçu par les candidats ne dépassant pas deux mois. L'auditeur examine également l'effet global du processus de recrutement sur l'attractivité de l'entreprise. Un processus bien géré renforce la confiance dans la marque employeur, tandis que les dysfonctionnements perçus peuvent compromettre le recrutement de talents (Peretti, 2020).

2.4.4 L'apport d'audit de recrutement pour l'entreprise

Selon Martory B, (2004) la procédure de recrutement peut être caractérisée par les opérations successives ou concomitantes à accomplir depuis l'expression des besoins jusqu'à l'intégration définitive du nouveau collaborateur. Quatre enjeux du recrutement sont identifiés (Martory, 2004):

Figure N° 02 : les éléments constitutifs des enjeux de recrutement



Source : (Martory, 2004, p 79)

Attirer les meilleurs : Le recrutement joue un rôle crucial dans la communication tant externe qu'interne d'une organisation. Il contribue à forger une image publique à travers les nouveaux employés et les salariés existants. Lorsque la création d'emplois devient un aspect proactif de

l'entreprise, maintenir une excellente réputation en tant qu'employeur devient essentiel (Zahrane, 2021).

Contrôler les performances du système d'embauche : Le recrutement représente un investissement social majeur et implique des procédures complexes. Par conséquent, comme pour tout investissement important, il est essentiel de surveiller et d'évaluer les performances à chaque étape du processus de recrutement (Zahrane, 2021).

Limitier les coûts du processus : Les coûts liés au recrutement peuvent rapidement devenir significatifs. Il est donc crucial de surveiller attentivement les dépenses, qu'elles soient évidentes ou cachées et de rechercher des moyens de les maîtriser efficacement (Zahrane, 2021).

Gérer la rareté : Malgré un taux de chômage élevé, les candidats de qualité restent rares, en particulier pour les postes de haut niveau. Cela se traduit par le développement de stratégies telles que la chasse aux têtes pour attirer les meilleurs talents. Il est donc important de simplifier les procédures de recrutement et de constituer un vivier de candidats adapté aux besoins potentiels de l'organisation (Zahrane, 2021).

2.4.5 Analyse des risques liés au recrutement et ses conséquences

2.4.5.1 Les risques du recrutement

Recruter représente un défi important pour les entreprises, avec des conséquences potentiellement désastreuses en cas d'erreur. Deux principaux risques sont à considérer (Zahrane, 2021) :

- Le risque de se tromper : les conséquences peuvent être catastrophiques pour l'entreprise, avec des coûts directs, un manque à gagner, des impacts sur les collaborateurs et les clients, ainsi qu'une altération de l'image employeur ;
- Le risque de mal utiliser les ressources de l'entreprise : le rôle des ressources humaines évolue et les dysfonctionnements liés à une mauvaise gestion des ressources peuvent impacter l'intégration des salariés, leur engagement, leur présence au travail et la réputation de l'entreprise.

2.4.5.2 Les conséquences d'un mauvais recrutement

Un mauvais recrutement engendre diverses conséquences, tant sur le plan commercial que sur la motivation des employés (Zahrane, 2021) :

- Des coûts de recrutement et d'intégration doublés ;
- Une baisse de la motivation et de la productivité au sein de l'organisation ;
- La détérioration des relations entre les managers et les recruteurs ;
- Une perte significative de temps et d'argent.

Chapitre 2

Cadre méthodologique et Présentation de l'organisme

1. La méthodologie de recherche

1.1. Approche méthodologique

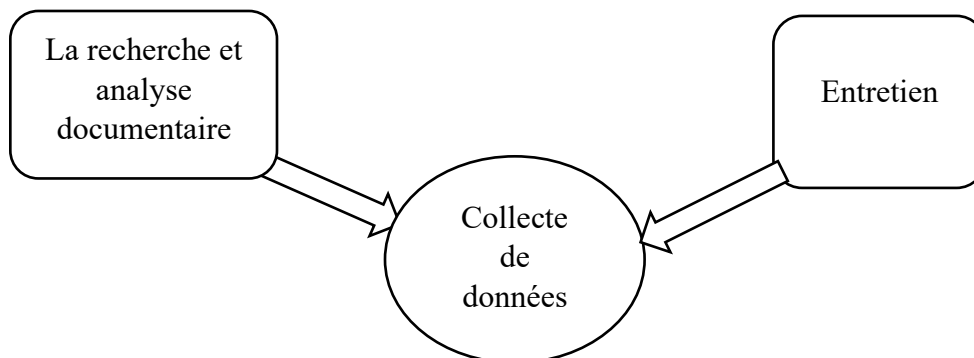
Notre travail de recherche s'inscrit dans une approche qualitative qui est dictée par la nature de notre problématique, qui consiste à comprendre le rôle de l'audit social dans l'amélioration des pratiques de recrutement. Elle porte sur un cas spécifique (AOA). En adoptant cette approche, nous pourrions obtenir des informations détaillées et précises sur le processus de recrutement et l'audit social, ainsi que sur le lien entre ces deux aspects. Cela nous permettra de répondre efficacement à nos questions de recherche et d'entretien.

2.3 Méthodes et instruments de mesure

2.3.1 Les outils de collecte de données

Nous avons fait recours à deux techniques de collecte de données : la recherche et l'analyse documentaire et l'entretien.

Figure N° 03 : Les outils de collecte de données



Source : élaboré par nous-même

2.3.1.1 La recherche et l'analyse documentaire

En première lieu, dans notre étude, la recherche documentaire est très importante et inclut la collecte d'informations provenant de sources différentes telles que les rapports d'activité de l'entreprise, les études de cas sur le recrutement, les publications académiques, « les articles » et les ouvrages de référence sur le sujet. L'analyse de documents est une méthode de collecte de données dans la recherche organisationnelle qui consiste à examiner et à étudier des documents écrits tels que des rapports, des procès-verbaux, des notes de service, des courriels, des publications et des articles de presse. L'objectif est de comprendre les pratiques, les politiques, les valeurs, les croyances et les normes d'une organisation à travers l'analyse de ses documents. Cette méthode peut être utilisée en combinaison avec d'autres méthodes de collecte de données, telles que les entretiens, pour offrir une compréhension plus complète de l'organisation étudiée (Raymond-Alain & al, 2014).

Nous avons eu la chance de pouvoir consulter quelques documents internes de AOA. Cela nous a permis de mieux présenter l'entreprise, de comprendre son règlement intérieur et de nous faire une idée de son fonctionnement. L'analyse documentaire a porté sur plusieurs éléments clés. Le contrat de travail (annexe B) nous a fourni des informations sur les obligations et les droits des employés et de l'employeur. La convention collective (annexe E) a été examinée pour comprendre les accords spécifiques applicables à l'ensemble des employés de l'entreprise. La fiche de synthèse de recrutement (annexe C, G) nous a offert un aperçu des processus de sélection et des critères utilisés pour embaucher de nouveaux collaborateurs. L'autorisation provisoire de travail (annexe I) a été étudiée pour comprendre les conditions sous lesquelles les travailleurs temporaires sont engagés. Enfin, le règlement intérieur (annexe D) a été crucial pour saisir les règles et les politiques internes qui régissent la vie quotidienne au sein de l'entreprise AOA.

2.3.1.2 L'entretien

Dans le cadre de notre étude visant à comprendre l'audit social de l'entreprise AOA et son rôle dans l'amélioration des pratiques de recrutement, nous avons opté pour d'enquête qualitative par d'entretiens. Ces entretiens offrent une méthode approfondie pour recueillir des informations détaillées sur les visions et les expériences des participants, ce qui est crucial pour répondre de manière exhaustive à notre question de recherche. En permettant aux participants de s'exprimer librement tout en guidant la discussion vers des thèmes pertinents, les entretiens nous offrent une

précieuse opportunité d'explorer en profondeur les nuances de l'audit social d'AOA et son rôle dans le recrutement de l'entreprise.

2.3.1.2.1 L'échantillonnage

Pour effectuer l'entretien, nous avons somme basée sur le principe de la saturation de l'échantillon et étude qualitative. Pour cela, notre échantillon se compose de trois responsables :

- Responsable de recrutement local (service emplois et gestion carrière) pour obtenir des informations sur le processus de recrutement au sein de l'entreprise AOA.
- Responsable de recrutement expatrié (service expatrié) pour obtenir des informations sur le recrutement au sein de l'entreprise AOA.
- Responsable du service Audit, l'objectif de cet entretien est de connaître le rôle de l'audit social pour l'amélioration des pratiques de recrutement et toutes les procédures de l'audit.

Le tableau suivant récapitule les informations de nos interviewés :

Tableau N° 03 : Les caractéristiques des interviewés

Genre	Poste occupé	Expérience dans le poste	Date et durée de l'entretien
Homme	Chef de service Emploi et gestion des carrières	Plus de 15 ans	Le 18 avril 2024 02 heures
Homme	Chef de service expatrié	Plus de 15 ans	Le 17 avril 2024 03 heures
Homme	Auditeur	Plus de 02 ans	Le 25 avril 2024 03 heure

Source : élaborer par nous-même

L'entretien était structuré en quatre sections couvrantes :

- Les questions d'identification.
- Des questions sur le processus de recrutement (local et expatrié).
- Des questions sur l'audit et l'audit social.
- Des questions sur la relation entre audit social et pratique de recrutement.

2. Présentation de l'organisme d'accueil

AMMONIA / UREA MERS EL HADJADJ - AOA SPA



EL SHARIKA EL DJAZAIRIA
EL OMANIA LIL ASMIDA



Siège Social : Hai TAFNA, n°06 rue

Benzrida Benaouda- Tour Jasmin - lot
n°146 1er étage -Oran. Algérie;

Tél/Fax: +213 (0) 41 62 40 99

Ets Secondaire : Hai TAFNA, n°06 rue

Benzrida Benaouda - Tour Jasmin - lot
n°147 1er étage -Oran. Algérie;

Tél/Fax: +213 (0)41 76 60 10

Complexe de Production : Mers El

Hadjadj, Daira de Béthioua, BP. 70
Mers El Hadjadj - Oran. Algérie;

Tél/Fax: +213 (0)41 76 60 10

Bureau d'Alger : Résidence Cha

- Val d'Hydra Rue du Théâtre, Bt 8
16035 - Hydra - Alger. Algérie

Tél/Fax: +213 (0) 21 60 15 8

Tableau N° 04 : Généralités sur AOA

Création et mise en service	<ul style="list-style-type: none"> - La Société Algéro-Omanienne des Fertilisants (AOA Spa), est une Joint-Venture entre Sonatrach et Suhail Bahwan Group, pour l'exploitation d'une Usine de production de l'Urée et de l'Ammoniac. Elle est implantée dans la Zone Industrielle de Bethioua Oran ; - Création de la société 2009 ; - Entrée en production 2015.
Capital social	- 50.000.000.000 DA
Nombre des employés	<ul style="list-style-type: none"> - 568 employés locaux ; - 43 employés expatriés.
Complexe d'Ammoniac et d'Urée composé	<ul style="list-style-type: none"> - Deux (02) Unités d'Ammoniac de 2 000 Tonnes/Jour chacune ; - Deux (02) Unités d'Urée de 3 500 Tonnes/Jour chacune ; - Utilités et Off sites avec Génération d'énergie autonome ; - Annexes : Ateliers, centre médical, bâtiments administratifs.

Partenariat	- SONATRACH Algérie (49%) et Suhail Bahwan Group Oman (51%).
Mise en œuvre des Technologies les plus avancées	- HALDOR TOPSOE, Danemark pour l'ammoniac ; - SNAMPROGETTI, Italie pour l'urée Melt ; - UFT (Uhde Fertilizer Technology), Allemagne pour la granulation et BASF, Allemagne pour le CO ₂ .
Strict respect de l'environnement	En matière d'émission : 03 fois moins que les complexes d'ammoniac/Urée existants
Capacité totale de production annuelle	- Deux (02) unités d'Ammoniac : 1 360 000 TM ; - Deux (02) unités d'Urée : 2 380 000 TM.
Engagement contractuel de l'entrepreneur à titre gracieux	- Une évolution technologique permettant une augmentation de 20% des capacités de production sur les 05 prochaines années ; - Un agencement du terrain et des utilités permettant une expansion/diversification future.
Capacité de stockage et chargement des productions	- 02 Bacs de stockage d'Ammoniac Liquide : 30 000 Tonnes ; - 02 hangars de stockage d'Urée Granulée : 150 000 Tonnes.
Capacité d'expédition de chargement des produits	Jetée d'expédition et de chargement permettant de charger simultanément des navires d'Urée Granulée et d'Ammoniac Liquide de capacité d'expédition pour : - Ammoniac Liquide : 30 000 Tonnes ; - Urée Granulée : 60 000 Tonnes.

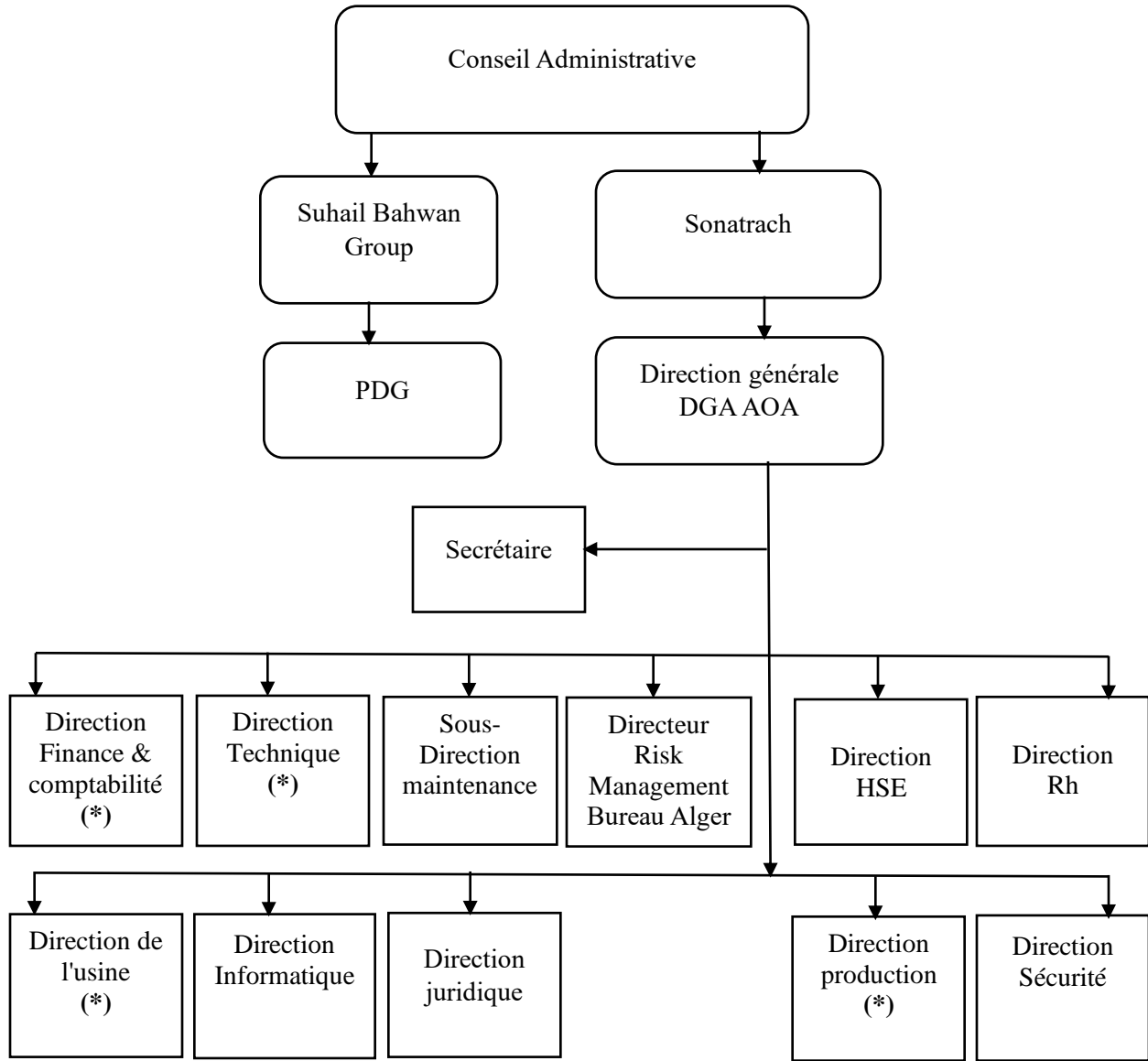
Source : Réaliser par nous-même à l'aide du service expatrié.

Tableau N° 05 : Tout le service de l'entreprise AOA

Engineering Génie civil Hse Laboratoire Magasin Procurment	Ammoniac Direction technique Electricité Nstrumentation Mécanique Planning Qaqc Shipping Sous-direction maintenance Urée Utilités	Administration Bureau d'Alger Centre médical Commercial Cellule Relex/expat Direction de l'usine Direction générale Support Finances Informatique Juridique Moyens généraux Ressources humaines Sureté interne
---	---	---

Source : Réaliser par nous-même à l'aide du service expatrié.

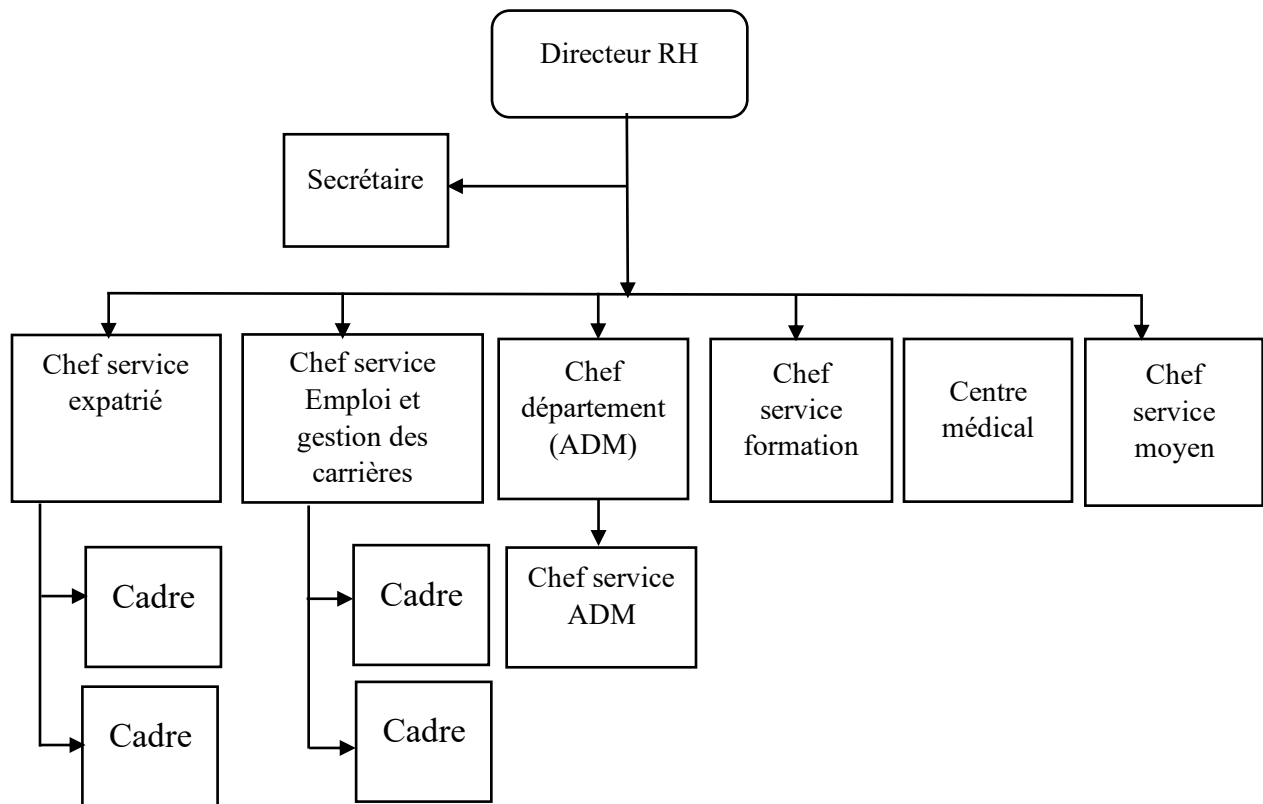
Figure N° 04 : L'organigramme de l'entreprise AOA



Nb : (*), dans les 04 direction il y'a 2 directeur : 01 détache par Sonatrach et d'autres arrivent d'Inde motionner dans le contrat. Et tout l'autre directeur détache par Sonatrach

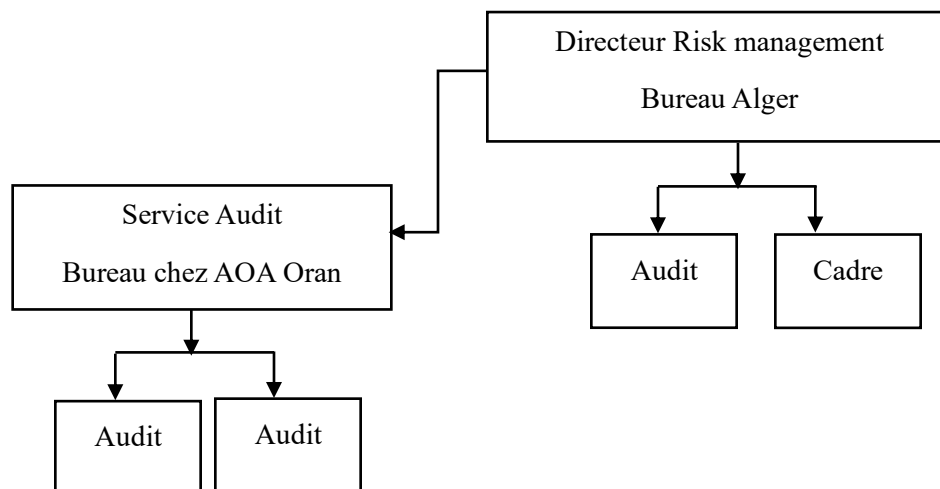
Source : Réaliser par nous-même.

Figure N° 05 : L'organigramme Direction RH



Source : Réaliser par nous-même.

Figure N° 06 : L'organigramme Direction Risk Management



Source : Réaliser par nous-même.

Chapitre 3

Analyse et discussion des

Résultats

1. Présentation des résultats

Lors de cet entretien, nous avons recueilli les opinions de trois employés de AOA. La durée, la date et le lieu de chaque entretien se récapitulent dans le suivant :

1.1 Traitement des résultats

1.1.1 Les résultats de recherche et l'analyse documentaire

- D'après l'analyse de la procédure, nous avons remarqué que la validation de la sélection de candidat se fait par la participation de plusieurs acteurs pour les recrutements locaux et expatriés (directeur RH, directeur Risk humaines, directeur usine, DGA, PDG) (Annexes C et G). Cela se traduit par la minimisation d'écarts d'erreur et l'amélioration de la sélection en adoptant une approche de gestion participative efficace.
- Les contrats utilisés par l'entreprise AOA sont des contrats à durée indéterminée (CDI) (Annexe B) pour le recrutement local et pour les expatriés, un contrat à durée déterminée (CDD).
- La période d'essai est également définie dans l'article 23 (Annexe E) de la convention collective, avec une durée de quatre (04) mois pour les employés (maîtrise et exécution), de six (06) mois pour les (cadres) et avec une durée de neuf 09 mois pour les employés (cadres supérieurs).
- Le contrat de travail CDI, composé de l'identification des parties, d'un préambule et de 19 articles (Annexe B).
- Le contrat de travail CDD, composé de l'identification des parties, d'un préambule et de 21 articles.
- L'entreprise AOA doit réserver des postes de travail à des personnes handicapées selon des modalités fixées par la réglementation en vigueur (La convention collective : relations individuelles de travail, article 17) (Annexe E).

1.1.2 Les résultats des observations

Dans le cadre de notre étude nous avons suivi une observation no structure nos participatifs

- L'entreprise utilise une correction anonyme des tests qui renforce le niveau de transparence dans le processus de recrutement chez AOA.

- La communication entre l'entreprise et l'ANEM se réalise via des e-mails professionnels et par téléphone, tandis que les changements sont confirmés soit par e-mail, soit directement en personne.
- La communication entre l'entreprise et les cabinets de recrutement se fait via des e-mails professionnels et par téléphone. Les changements sont confirmés soit par E-mail, soit directement en personne.
- La communication entre l'entreprise et les cabinets de recrutement à l'extérieur se réalise via des e-mails professionnels et par téléphone.
- Il avait plus de 160 employés expatriés de 2017 à 2022, l'entreprise a commencé à adopter une politique de réduction du nombre d'employés étrangers (expatriés), en favorisant la formation des travailleurs locaux pour les remplacer. Par la suite, il ne reste que quelques travailleurs (43) expatriés (les directeurs et les ingénieurs).
- Chaque année, des travailleurs expatriés démissionnent. Pendant la durée de mon stage, j'ai observé trois (03) départs des expatriés, illustrant une concurrence dans le domaine de l'ammoniac.

1.1.3 Les résultats de l'entretien

1.1.3.1 Processus de recrutement

Le responsable du recrutement local explique que chez AOA, les besoins en recrutement sont définis à travers un processus rigoureux et structuré. Pour les besoins en recrutement local, l'entreprise s'appuie sur un plan à moyen terme (PMT) établi tous les trois ans, ce qui permet de s'assurer que les postes vacants correspondent aux prévisions de l'organigramme. Le responsable du recrutement expatrié explique que le processus bien défini est suivi : tout commence par un accord de principe préalable (APP) 181 Expat, suivi de la signature d'une fiche de synthèse de recrutement par le comité compétent (Annexe G).

Le responsable du recrutement local explique que AOA utilise principalement l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) pour les recrutements externes et la bourse d'emploi pour les recrutements internes. En outre, l'entreprise publie des annonces dans la presse, sur des sites d'emploi tels que Emploitic et fait appel à des cabinets de recrutement privé agréés avec lesquels elle a des conventions de trois ans. Pour les recrutements expatriés, AOA utilise divers canaux.

Le responsable du recrutement expatrié explique que y compris le contact direct avec des cabinets de recrutement à l'étranger et des bureaux de recrutement privés situés dans des pays comme l'Inde, le Bangladesh, le Pakistan et l'Ukraine.

Le responsable du recrutement local et expatrié a répondu que la sélection des candidats chez AOA repose sur plusieurs critères, notamment le niveau académique, le type de diplôme et l'expérience professionnelle. Pour évaluer les compétences des candidats, nous utilisons des tests professionnels, des tests psychotechniques, ainsi que des entretiens adaptés au type de poste à pourvoir. AOA met en place des politiques et des procédures formalisées pour assurer la conformité aux lois et réglementations en matière de recrutement, tout en promouvant l'égalité des chances et la diversité.

Le responsable du recrutement expatrié a répondu que les CV sont reçus et évalués en fonction de ces critères de sélection et l'analyse de la procédure et la validation de la sélection des candidats se fait avec la participation d'un comité. Si le candidat est accepté, la procédure pour obtenir une autorisation provisoire de travail (APT) est enclenchée, permettant d'obtenir un visa de travail.

Les défis principaux rencontrés lors de l'utilisation de certains canaux de recrutement incluent le coût élevé, la difficulté à atteindre le public cible, la faible qualité des candidatures reçues et la concurrence accrue avec d'autres recruteurs.

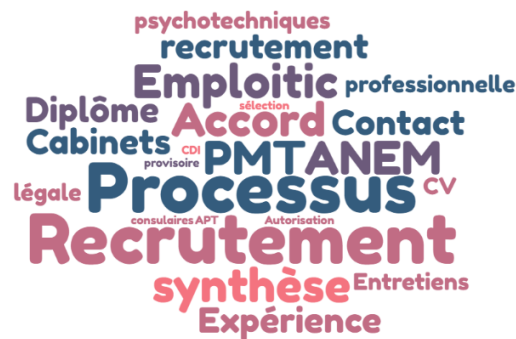
Le responsable du recrutement local a répondu que une fois les évaluations terminées, les candidats sélectionnés sont informés de leur réussite et une date est fixée pour finaliser le dossier d'embauche et signer le contrat, qu'il s'agisse d'un CDI. Les règles concernant les relations employeur-salarié et la période d'essai sont également précisées à ce stade. Et la réponse de chef service expatrié dit que la décision finale concernant l'embauche en contrat à durée déterminée (CDD) et la grille de salaires est également prise en considération.

Les deux réponses de responsable de recrutement que les obstacles rencontrés dans le processus de recrutement, on note un processus de sélection long et complexe, des candidats peu qualifiés ou ne répondant pas aux critères, la concurrence avec d'autres entreprises, le coût du recrutement par expatrié et un taux de rétention des expatriés souvent faible.

Cette explication de chef service expatrié qu'il est crucial de souligner que la possession d'un visa de travail n'accorde pas automatiquement le droit de travailler en Algérie. À l'arrivée dans le pays,

l'expatrié doit entamer les démarches pour obtenir un permis de travail, valable de 6 à 24 mois, dans les 15 jours suivant son arrivée. Une autorisation temporaire de travail (ATT) est également requise. Une carte de séjour est délivrée, initialement pour une durée de 3 mois renouvelable, basée sur le permis de travail. Le processus implique également des formalités consulaires en matière d'immigration, ainsi que le renouvellement périodique du permis de travail et de la carte de séjour. En cas de départ définitif, celui-ci peut résulter de diverses circonstances telles que la démission, la fin du contrat, le non-renouvellement du permis de travail, ou le décès. Les travailleurs étrangers recrutés par des administrations algériennes sont autorisés à transférer une partie de leur salaire, plafonnée à 90 %. Ce salaire doit être réparti entre une part transférable et une part payable en dinars algériens, conformément aux termes contractuels. Les avantages monétaires ne sont pas inclus dans le calcul de la part transférable.

Figure N° 07 : Nuage de mots du processus de recrutement



Source : réaliser par nous-même avec Nvivo

La figure précédente représente un nuage de mots du processus de recrutement, reflétant les réponses des deux chefs de service, à savoir le recrutement local et expatrié, ainsi que les propos des personnes interviewées. En observant les mots-clés dans le processus de recrutement local et expatrié, on remarque des termes récurrents comme PMT, APP, ANEM, Emploitic, cabinets de recrutement, contact, diplôme, expérience professionnelle, tests psychotechniques, entretiens, légale, CV, autorisation provisoire et APT. Ces termes jouent un rôle crucial et permettent d'identifier les étapes essentielles du recrutement. Ces éléments indiquent que les recruteurs cherchent à identifier les compétences et les qualifications des candidats par divers moyens, tels que des entretiens individuels et des tests. La communication avec les candidats est cruciale et les outils numériques jouent un rôle significatif dans le recrutement moderne.

1.1.3.2 L'audit social

Tous cette conversation s'est déroulée avec un audit social dit qu'utilisent plusieurs outils principaux pour évaluer les pratiques au sein des entreprises : questionnaires, entretiens, observations et analyse de documents. Ces méthodes permettent de recueillir des informations précises et variées, nécessaires pour une évaluation approfondie des conditions sociales et des pratiques de gestion des ressources humaines.

Les objectifs projetés lors d'une mission d'audit social incluent la conformité au code du travail et aux procédures internes, ainsi que l'évaluation de l'efficacité des pratiques mises en place. Ces audits visent à s'assurer que l'entreprise respecte les lois et réglementations en vigueur tout en optimisant ses processus internes.

L'audit social présente plusieurs avantages pour l'entreprise. Il permet de diminuer l'absentéisme, d'améliorer le rendement du travail, d'améliorer les conditions de travail et de rehausser la qualité du recrutement. En identifiant et en corrigeant les inefficacités et les points faibles, l'audit contribue à créer un environnement de travail plus productif et plus sain.

En outre, l'audit social est une source de recherche de la performance. Il favorise l'amélioration continue, aide à minimiser les coûts liés aux facteurs humains et permet d'évaluer la contribution des pratiques de ressources humaines à la performance globale de l'entreprise. En analysant les pratiques RH, l'audit social contribue à une meilleure gestion des ressources humaines et à une optimisation des processus.

Les principaux domaines ou sujets couverts par les audits sociaux incluent les conditions de travail et la sécurité, la rémunération et les avantages sociaux, le respect de la diversité et de l'inclusion, l'égalité des chances et la lutte contre la discrimination, ainsi que la gestion des relations employeur-employé. Ces domaines sont essentiels pour assurer un environnement de travail équitable, sûr et productif.

Lors de l'audit social du processus de recrutement au sein de l'entreprise AOA, plusieurs critères clés sont examinés. L'audit évalue l'efficacité globale du processus de recrutement, notamment la rapidité de pourvoi des postes vacants et la qualité des candidats recrutés. Il analyse également la conformité légale des pratiques de recrutement et s'assure de l'égalité des chances et de la non-

discrimination. Ces critères visent à améliorer la transparence, l'équité et l'efficacité du processus de recrutement.

Les aspects spécifiques du processus de recrutement évalués par l'audit social incluent la clarté des descriptions de poste, la diversité des sources de recrutement, l'efficacité des canaux de recrutement et l'utilisation d'outils d'évaluation objective des candidats. L'objectif est d'assurer que le processus de recrutement soit équitable, transparent et efficace.

L'intégration de l'audit social dans le recrutement a apporté des bénéfices tangibles à l'organisation. La révision des descriptions de poste a attiré un vivier de talents plus diversifié et amélioré l'image de l'entreprise en tant qu'employeur responsable. Cela a permis de réduire le turnover, d'assurer une meilleure adéquation entre compétences et postes et d'augmenter la satisfaction et l'engagement des employés. Ces améliorations ont renforcé la performance et la réputation de l'organisation.

Figure N° 08 : Nuage de mots de l'audit social



Source : réaliser par nous-même avec Nvivo

La figure ci-dessus illustre un nuage de mots de l'audit social, reflétant la réponse d'auditeur social ainsi que les commentaires de la personne interviewée. En observant les mots-clés dans l'audit social, on note la récurrence de termes tels que les entretiens et les observations. Cet audit analyse l'efficacité, l'absentéisme, le rendement et la performance des employés, en identifiant les domaines d'amélioration et en surveillant les coûts. Il garantit également la sécurité, la transparence, l'équité et la non-discrimination, tout en utilisant des outils d'évaluation des compétences pour développer les talents et améliorer la performance organisationnelle.

1.1.3.3 Relation entre l'audit social et pratique de recrutement

Toute la réponse d'audit social elle réponde qui il y'a plusieurs critères clés sont examinés pour évaluer les pratiques de recrutement. Parmi ces critères figurent le processus de sélection des candidats, l'égalité des chances et la diversité, l'expérience du candidat, la formation des recruteurs et l'efficacité des canaux de recrutement.

L'objectif principal de cet audit social est de vérifier la pertinence des critères de recrutement, d'identifier les lacunes dans les processus actuels, d'améliorer la diversité et l'inclusion, ainsi que d'évaluer l'efficacité des différents canaux de recrutement utilisés.

L'utilisation de l'audit social dans le processus de recrutement présente plusieurs avantages significatifs. Elle permet notamment d'identifier les candidats les mieux adaptés à la culture de l'entreprise, d'améliorer la qualité des candidats recrutés, de réduire les coûts liés au recrutement et d'augmenter la rétention des employés.

En intégrant des éléments de notre marque employeur dans le processus de recrutement, tels que nos valeurs et notre culture d'entreprise, les opportunités de développement professionnel, ainsi que les programmes de reconnaissance et de récompenses, nous renforçons l'attractivité de notre entreprise.

Pour maximiser l'efficacité de l'audit social dans le recrutement, certaines limites doivent être surmontées. Cela peut être réalisé par la standardisation des processus d'audit, l'utilisation de la technologie, la transparence et la communication, ainsi que par un suivi et une évaluation continue des pratiques de recrutement.

Plusieurs défis peuvent se poser lors de l'utilisation de l'audit social chez AOA, L'absence de normes universelles pour les audits sociaux peut entraîner des variations significatives dans les méthodes et les critères d'évaluation. Les audits sociaux peuvent exiger des ressources humaines, financières et temporelles considérables.

Il est également possible que les employés et les gestionnaires perçoivent les audits sociaux comme une intrusion ou une critique de leurs pratiques actuelles, l'accès à des données complètes et précises sur les pratiques de recrutement peut être difficile, surtout dans les grandes organisations où les processus peuvent varier de manière importante.

Figure N° 09 : Nuage de mots de relation entre l’audit social et pratique de recrutement



Source : réaliser par nous-même avec Nvivo

La représentation de figure ci-dessus offre un aperçu visuel du nuage de mots de l'audit social, révélant les réponses d’auditeur social ainsi que les commentaires de la personne interrogée. En scrutant les termes clés dans cet audit, on remarque une fréquence significative de mots tels que "politiques de recrutement", "sélection", "égalité des chances" et "diversité". L'objectif principal de cet audit social est d'améliorer les processus de recrutement au sein de l'organisation en assurant une expérience positive pour les candidats et en consolidant la réputation employeur ainsi que la culture d'entreprise. Des aspects tels que la formation des recruteurs, l'efficacité des canaux de recrutement et la pertinence des méthodes utilisées sont examinés minutieusement pour identifier les points faibles et mettre en place des améliorations. L'importance de la reconnaissance et des récompenses est soulignée, tout comme la standardisation des procédures et l'intégration de la technologie pour simplifier les processus. La transparence et une communication claire sont jugées cruciales à chaque étape, de même que le suivi et l'évaluation pour mesurer l'efficacité et l'impact global. Toutefois, il est souligné que l'audit social doit éviter toute intrusion excessive et être ouvert à la réception de critiques constructives. En collectant et analysant les données relatives aux pratiques de recrutement, cet audit tient compte de la diversité et de la complexité des processus, cherchant continuellement à les optimiser pour répondre aux besoins évolutifs tant de l'organisation que des candidats.

2. Discussion des résultats

Transparence et participation dans le processus de recrutement : L'un des points forts du processus de recrutement chez AOA est la transparence et la participation multiple dans la sélection des candidats. La correction anonyme des tests est une pratique qui renforce la transparence, réduisant ainsi les biais potentiels. De plus, la validation de la sélection des candidats implique plusieurs acteurs, notamment le directeur des ressources humaines, le directeur des risques humains, le directeur de l'usine, le DGA et le PDG. Cette approche participative minimise les erreurs et améliore la qualité de la sélection. Cette construction et cette organisation efficaces contribuent automatiquement à la performance sociale. Des pratiques de recrutement efficaces favorisent le développement de l'esprit de participation au travail et créent un environnement caractérisé par la diversité et la satisfaction. Sur la base des résultats fournis, le processus de recrutement d'AOA pour les expatriés et les locaux semble bien structuré et adapté aux besoins spécifiques de l'entreprise. Correspondant à l'étude de (Fabrice, 2021) qui affirment qu'il était crucial de garantir à l'Organisation que le processus de recrutement était adéquat, efficace et efficient. De plus, examiner les aspects spécifiques du processus de recrutement analysés par l'audit, tels que la stratégie d'acquisition des talents, la formulation des demandes de recrutement, la communication des postes vacants, la recherche de candidats, le processus de sélection et d'évaluation, l'intégration des agents, ainsi que l'adéquation des outils et des méthodes de travail.

Stratégies de recrutement et engagement du personnel : L'utilisation de différentes sources de recrutement, la rigueur dans la sélection des candidats et l'attention portée au savoir-être sont des aspects positifs pour l'entreprise. De plus, l'utilisation de contrats à durée indéterminée (CDI) permet à l'entreprise de renforcer la stabilité du personnel, d'améliorer l'engagement et la motivation, ainsi que de favoriser la flexibilité interne. Cela contribue également à améliorer l'image de marque de l'entreprise et à attirer des talents de qualité en quête de stabilité et de sécurité dans leur carrière. Pour évaluer pleinement l'efficacité de ce processus, il serait nécessaire de disposer de données concrètes sur le taux de départ, le taux de confirmation et les performances des employés, évaluées par le biais de fiches d'évaluation individuelles. Correspondre à l'étude de (Fabrice, 2021) et examiner les mécanismes de recrutement et discuter des recommandations proposées pour les améliorer, notamment en instaurant un système de planification stratégique des effectifs.

Complexité et durée du processus : le processus de recrutement chez AOA présente des défis notables, notamment la complexité et la longueur du processus de sélection. Le recrutement implique plusieurs étapes, y compris des formalités consulaires et des démarches pour obtenir des permis de travail et des cartes de séjour pour les expatriés, ce qui peut être chronophage. De plus, la concurrence avec d'autres entreprises et le manque de candidats qualifiés ajoutent une couche de difficulté supplémentaire. Les démarches administratives pour les expatriés, telles que l'obtention d'un permis de travail et d'une carte de séjour, sont particulièrement complexes et nécessitent un suivi rigoureux. Correspondant à l'étude de (Vilette, 2007) les principales caractéristiques des PME incluent une gestion centralisée, une faible spécialisation et des systèmes d'information simples, ce qui rend le recrutement particulièrement complexe.

La diversité et l'inclusion : Nous constatons que la sélection transparente et avisée des employés favorise la diversité et l'inclusion au sein de l'entreprise. Cela se traduit par la présence de personnes compétentes avec des antécédents et des perspectives différentes, créant ainsi un environnement de travail propice à l'innovation et à la créativité, tout en encourageant l'esprit de collaboration. Les employés sont plus engagés et contribuent davantage à leur travail. Un processus de qualification efficace a un impact sur l'amélioration de l'efficacité et des compétences des employés dans leur poste. Tous ces facteurs conduisent à une augmentation de la performance sociale et, par conséquent, à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Correspond à l'étude de (Fabrice, 2021) l'intégration des principes de diversité et d'égalité des genres dans les objectifs institutionnels.

Optimisation des coûts et formation locale : AOA a adopté une politique visant à réduire le nombre d'employés expatriés en favorisant la formation des travailleurs locaux. Cette initiative non seulement réduit les coûts associés aux expatriés, mais montre également une volonté de l'entreprise de s'adapter aux conditions locales. En 2022, le nombre d'employés expatriés a été réduit de 160 à 43, principalement des directeurs et des ingénieurs. Cette politique de réduction des expatriés est soutenue par des programmes de formation locaux qui visent à développer les compétences des travailleurs locaux, ce qui est bénéfique à long terme pour l'entreprise. Et aucune étude pour confirmer ce résultat.

Efficacité, transparence et équité : L'analyse a montré que l'audit a amélioré l'efficacité des processus de sélection et d'évaluation des candidats, réduisant ainsi les coûts et le temps de

recrutement. Les résultats montrent que l'audit social a effectivement conduit à des améliorations significatives dans les pratiques de recrutement, notamment en termes de transparence, d'équité et d'efficacité. Il existe une relation significative entre l'audit social et les pratiques de recrutement. L'audit social permet d'améliorer ces pratiques en alignant mieux les compétences des nouveaux employés avec les besoins de l'organisation et en réduisant les biais dans le processus de recrutement. L'audit a permis de mieux aligner la stratégie de recrutement avec les objectifs institutionnels, ce qui a conduit à une meilleure adéquation entre les compétences des nouveaux employés et les besoins de l'organisation. Il a également révélé des pratiques discriminatoires dans le processus de recrutement et amélioré la transparence et l'équité, ce qui a conduit à une réduction des biais et à une augmentation de la diversité. L'audit social sur le recrutement est un processus méthodique visant à évaluer et à améliorer les pratiques de recrutement au sein d'une organisation. Il se concentre sur plusieurs aspects clés, notamment la conformité, l'efficacité et la stratégie de recrutement, tout en soutenant la responsabilité sociale des entreprises. L'audit social permet de vérifier que les pratiques de recrutement sont conformes aux lois et réglementations en vigueur, minimisant ainsi les risques juridiques et les coûts associés à un mauvais recrutement. Ainsi, notre étude a confirmé l'étude de (Youssra et al., 2022), qu'à travers une étude empirique, analyser l'efficacité de l'audit social et sa contribution à la maîtrise des risques humains au sein des entreprises privées marocaines. Et aussi l'étude de (Fabrice, 2021) l'objectif principal de cet audit était de garantir à l'Organisation que le processus de recrutement était adéquat, efficace et efficient.

Optimisation des processus et renforcement de la marque Employeur : En se concentrant sur l'efficacité, l'audit aide à identifier les goulots d'étranglement et à proposer des améliorations pour optimiser les processus de recrutement. Et il évalue également la stratégie de recrutement de l'entreprise, en s'assurant qu'elle est alignée avec les objectifs de l'entreprise AOA et qu'elle utilise des méthodes modernes et efficaces, telles que les sites et les bureaux de recrutement, pour attirer et sélectionner les candidats. En mettant en lumière des pratiques de recrutement équitables et transparentes, l'audit social contribue à améliorer la perception de l'entreprise en tant qu'employeur, renforçant ainsi sa marque Employeur et sa compétitivité. Et aucune étude pour confirmer ce résultat.

Amélioration de la performance et renforcement de la conformité : Les bénéfices tangibles de l'audit social incluent la réduction des coûts de recrutement, l'amélioration de la performance

sociale de l'entreprise et une meilleure adéquation des candidats avec la culture d'entreprise. Ces améliorations peuvent conduire à une plus grande rétention des employés et à une meilleure attraction des talents. L'audit social sur le recrutement est un outil puissant pour améliorer les pratiques de recrutement, en se concentrant sur la conformité, l'efficacité et la stratégie, tout en soutenant la responsabilité sociale des entreprises et en offrant des bénéfices tangibles en termes de compétitivité et de performance. Il joue un rôle crucial dans la garantie de la conformité des pratiques de recrutement avec les lois et réglementations en vigueur. Cela inclut la prévention de la discrimination à l'embauche et la promotion de l'équité dans le processus de sélection. Un autre point important soulevé par les participants est l'amélioration de l'efficacité des processus de recrutement grâce à l'audit social. Et aucune étude pour confirmer ce résultat.

Enfin, nous avons identifié que le rôle de l'audit social a un impact positif sur les pratiques de recrutement. En mettant en avant des pratiques de recrutement équitables et transparentes, l'audit social contribue à renforcer la marque employeur et à améliorer la perception de l'entreprise AOA en tant qu'employeur de choix. Cela a également un effet positif sur la rétention des employés et l'attraction des talents.

CONCLUSION

Nous avons examiné le rôle de l'audit social dans l'amélioration pratique de recrutement, en mettant l'accent sur la fonction cruciale du recrutement. Notre revue de la littérature a souligné comment l'audit social peut servir d'outil pour assurer des pratiques de recrutement éthiques et durables, bénéficiant tant à l'entreprise qu'à ses employés. Nous avons présenté un cadre conceptuel intégrant l'audit social et les pratiques de recrutement, alignés sur la stratégie globale de l'entreprise et la stratégie des ressources humaines.

Le rôle de l'audit social a également été décrit en détail. Il s'assure de la conformité légale du processus de recrutement, vérifiant notamment que les pratiques de sélection respectent les lois et les réglementations, l'égalité des chances et la non-discrimination, la clarté des descriptions de poste, la diversité des sources de recrutement, l'efficacité des canaux de recrutement, la détermination des canaux les plus performants et l'utilisation d'outils d'évaluation objectifs des candidats. Nous avons aussi exploré le rôle de l'audit social dans l'amélioration des pratiques de recrutement, en mettant l'accent sur la diversité et l'égalité professionnelle. Cela a fourni une base solide pour la recherche en présentant une revue de la littérature avec un cadre conceptuel.

Ce cadre a été utilisé pour guider la recherche et développer des suggestions visant à améliorer les pratiques de recrutement et à renforcer la réputation de l'entreprise. Nous avons élaboré un cadre méthodologique dans lequel nous avons choisi la méthode de recherche qualitative. Nous avons également examiné les différents outils de collecte de données utilisés, tels que l'observation, l'analyse documentaire et les entretiens.

Notre travail de recherche nous a permis de répondre à notre problématique de départ : **comment l'audit social contribue-t-il à l'amélioration des pratiques de recrutement de l'entreprise AOA ?** Nous avons ainsi déterminé la contribution de l'audit social à l'amélioration des pratiques de recrutement de l'entreprise étudiée.

L'audit social pour la pratique de recrutement assure la conformité aux lois et réglementations en matière de recrutement, l'efficacité des processus de recrutement, l'équité et l'inclusion dans le processus de sélection, la qualité des candidats recrutés, la satisfaction des recrues et l'adéquation des compétences des nouveaux employés aux besoins de l'entreprise. L'intégration tels qu'une meilleure conformité aux normes légales, une optimisation des processus de recrutement pour réduire les coûts et accélérer le délai de recrutement, une amélioration de la qualité des nouveaux employés, une augmentation de la rétention du personnel, une meilleure réputation de l'entreprise

en tant qu'employeur et une plus grande diversité et inclusion dans le lieu de travail. Et les points faibles et les inefficacités dans ses processus de recrutement pour améliorations telles que l'optimisation des canaux de recrutement, la formation du personnel impliqué dans le recrutement, l'adoption de technologies plus efficaces pour le sourcing et la sélection des candidats, la mise en œuvre de mesures pour promouvoir la diversité et l'inclusion et l'évaluation régulière des performances du processus de recrutement pour des ajustements continus. Et on peut citer le coût financier et temporel de réalisation de l'audit, la nécessité d'une expertise spécialisée pour mener l'audit de manière efficace, la résistance au changement de la part du personnel et des parties prenantes, la difficulté à mesurer certains aspects qualitatifs du recrutement.

Dans cette étude a souligné suggestions visant à améliorer les pratiques de recrutement et les services d'audit au sein de l'entreprise AOA. Mettre en place un système de GPEC est cruciale pour anticiper et répondre aux besoins futurs en main-d'œuvre et en compétences. Ce processus stratégique permet d'aligner les besoins en personnel avec les objectifs à court, moyen et long terme de l'entreprise, améliorant ainsi la planification des recrutements, réduisant les lacunes en compétences et optimisant les ressources humaines. Encourager la promotion interne basée sur la performance, les compétences et l'attitude positive des employés renforce la motivation et l'engagement, validant leur dévouement, offrant des opportunités d'acquérir de nouvelles compétences et améliorant la rétention des talents. La création d'un service de restauration interne offre des repas pratiques et sains, réduisant ainsi le stress lié aux pauses déjeuner, favorisant les interactions sociales et promouvant le bien-être des employés. La mise en place d'un département de communications centralise et professionnalise la gestion de la communication interne et externe, améliorant l'image de l'entreprise, gérant les relations avec les parties prenantes et renforçant la marque employeur. L'introduction d'un système de primes pour récompenser les performances exceptionnelles stimule la motivation, reconnaît les efforts et stimule la performance individuelle et collective. Enfin, l'ajout d'une rubrique dédiée à l'actualité sur le site web de l'entreprise AOA informe de manière transparente le public sur les offres de recrutement disponibles.

Il est important de reconnaître les limites rencontrées lors de cette étude, notamment que la coordination avec le service d'audit présente des défis majeurs, principalement en raison de la localisation du bureau du directeur à Alger, rendant difficile la fixation d'une date d'entretien. De

plus, l'obtention d'informations concernant l'audit, ainsi que l'accès aux rapports et documents associés, s'avère être une tâche ardue. Le stage programmé du 16 au 30 avril 2024 vise à approfondir le sujet, mais l'obtention de laissez-passer pour accéder à la zone industrielle reste un obstacle majeur. Malgré l'adoption d'une approche méthodologique mixte pour développer la recherche, l'absence de réponse au questionnaire prévu est préoccupante. De plus, lorsque des informations sont transmises au service administratif (ADM), le chef du département refuse systématiquement les entretiens, ajoutant ainsi une couche supplémentaire de complexité à la situation.

Bibliographie

Les ouvrages :

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13ème édition.

Benchemam, F., & Galindo, G. (2013). *Gestion des ressources humaines*, 4e édition.

Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., Pralong, J. (2012). *GRH : Gestion des ressources humaines*, 4ème édition.

Candau, P. (1985). *Audit social : Méthodes et techniques pour un management efficace*. Éditions Vuibert.

Candau, P. (1989). *Audit social*. Edition Vuibert Gestion.

Combemale, M., & Igalens, J. (2012). *L'audit social. Que sais-je ?* (2ème édition). Presses Universitaires de France (PUF).

Diaby, M. (2022). *Gestion des ressources humaines : Guide pratique*. Paris : Éditions L'harmattan.

Fabrice, D. (2021). *Audit du processus de recrutement (DAI-2021-RF03)*. Organisation nationale de francophonie, France.

Gavand, A. (2013). *Le Recrutement : enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards*. Préface de Jean-Marie Peretti. Éditions Eyrolles.

Guerrero, S. (2008). *Les outils de l'audit social : optimiser la gestion des ressources humaines*. Dunod.

Haegel, A. (2020). *La boîte à outils des ressources humaines*, 3ème édition. Dunod.

Igalens, J. (2000). *Audit des ressources humaines* (3ème édition).

Igalens, J., & Peretti, J.-M. (2008). *Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils*. Collection Ressources humaines, Éditions Eyrolles.

Lethielleux, L. (2014). *L'Essentiel de la gestion des ressources humaines*, 8ème édition. Gualino, Paris.

- Martory, B. (2004). Tableau de Bord Sociaux : Pilotage, Animation, Décision. Éditions Liaisons.
- Martory, B., & Crozet, D. (2016). Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances, 9ème édition.
- Nicolas, E. (2014). Gestion des ressources humaines. Openbook, Dunod.
- Otoo, F. N. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance. *Employee Relations*, 949-970. doi: 10.1108/er-02-2018-0053.
- Peretti, J.-M. (2001). Dictionnaire des Ressources Humaines, 2ème édition. Vuibert, paris.
- Peretti, J.-M. (2016). Gestion des Ressources Humaines, 21ème édition. Vuibert, Paris.
- Peretti, J.-M. (2020). Gestion des Ressources Humaines, 23ème édition. Vuibert.
- Raymond-Alain, T., & al. (2014). Méthodes de recherche en management. (4, Éd.) paris, Dunod.
- Renard, J. (2009). Théorie et pratique de l'audit interne : Primé par l'IFACI. (7ème édition). Eyrolles.
- Renard JP. Théorie et pratique de l'audit interne. 7e éd. D'organisation Groupe Eyrolles ; 2010.
- Schieken, P. (2007). Mémento d'audit interne. Dunod.
- Vatier, R. (1980). L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations. *Enseignement et Gestion*, n°16, Hiver.

Les articles

- Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., & Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Internationale Sur Le Travail Et La Société*.
- Youssra, S., Yassine, S., Hamza, B., & Houria, Z. (2022). L'audit social comme outil d'aide à la maîtrise des risques liés aux ressources humaines au sein des entreprises privées marocaines. *International Journal of Financial Accountability IJFAEMA*, 4(2), 170–187, <https://doi.org/10.5281/zenodo.6798267>.

Fabrice, D. (2021) Audit du processus de recrutement (DAI-2021-RF03). Organisation nationale de francophonie, France.

UNESCO. (2021). Audit du service dévaluation et d'audit (IOS) sur le processus de recrutement. Conseil exécutif, 212th, 1-21, PARIS : 212 EX/35.

Traore, A. (2019). L'audit social, une opportunité pour la gestion des ressources humaines dans les collectivités. Slavonic Pedagogical Studies Journal, 1–19. <https://doi.org/10.18355/PG.2016.5.1.50-68>.

Vilette, M.-A. (2007). Auditer le recrutement en PME : le travail a temps partage, pour remédier aux difficultés rencontrées. NSTITUT INTERNATIONAL DE L'AUDIT SOCIAL, 503–508.

Fondeur, Y., Forté, M., De Larquier, G., Monchatre, S., Rieucan, G., Salognon, M., Sevilla, A., & Tuchsirer, C. (2012). Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail. HAL OPEN SCIENCE, halshs-00971684. <https://shs.hal.science/halshs-00971684>.

Bazzoli, A. (2014). Le métier du recrutement : quelle(s) stratégie(s) de recrutement adopter dans le but d'acquérir les meilleurs candidats qui soient sur le marché ? HAL Open Science, fdumas-01120048. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01120048>.

Les sites web

<https://www.researchgate.net/> Consulté le 21/ 03/2024.

<https://www.memoireonline.com/> Consulté le 21/ 02/2024.

<https://www.academia.edu/> Consulté le 11/ 02/2024.

<https://fr.scribd.com/home> Consulté le 22/ 03/2024.

<https://www.asjp.cerist.dz/> Consulté le 02/ 03/2024

<https://www.studocu.com/en-us/home> Consulté le 05/ 02/2024

Zahrane, I. (n.d.). Audit Social et le recrutement. Scribd. <https://fr.scribd.com/document/549956268/Audit-Social-et-le-recrutement>, Consulté le 04/ 02/2024

ANNEXE A

GUIDE D'ENTRETIEN

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



GUIDE D'ENTRETIEN

Date de l'entretien : ... /04/2024

Durée de l'entretien :

Dans le contexte de mon mémoire de master spécialité en management des ressources humaines (MRH), au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM.KOLÉA). Je réalise une étude qui porte sur le rôle de l'audit social dans l'amélioration des pratiques de recrutement dans la société AOA.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements pour avoir accepté de répondre à nos questions concernant notre recherche sur le terrain de votre entreprise respective.

I. Identification :

Le sexe :

Catégories Socioprofessionnelles :

L'ancienneté au sein de l'entreprise AOA :

II. Processus de recrutement (local et expatrié)

- Comment votre entreprise définit-elle les besoins en recrutement ?
- Quels outils et canaux utilisez-vous pour diffuser les offres d'emploi ?
- Quels sont les critères que vous utilisez pour sélectionner les candidats ?
- Quels sont les principaux défis que vous rencontrez lors de l'utilisation de certains canaux de recrutement ?

- Existe-t-il des possibilités de négociation de contrat avec les candidats sélectionnés ?
- Quels sont les obstacles que vous rencontrez le long du processus de recrutement ?

III. L'audit social

- Quels sont les outils principaux utilisés lors de vos audits sociaux ?
- Quels sont les objectifs projetés pour effectuer une mission d'audit social
- Quelles les avantages de l'audit social dans l'entreprise AOA ?
- Pensez-vous que l'audit social est une source de recherche de la performance ?
- Quels sont les principaux domaines ou sujets couverts par vos audits sociaux ?
- Pouvez-vous décrire les critères clés examinés lors de l'audit social du processus de recrutement au sein de l'entreprise AOA ?
- Quels sont les aspects spécifiques du processus de recrutement que l'audit social évalue-t-il généralement ?
- Avez-vous remarqué des bénéfices tangibles pour l'organisation résultant de l'intégration de l'audit social dans sa pratique de recrutement chez AOA ?

IV. Les relations entre l'audit social et les pratiques de recrutement

- Quels critères clés sont généralement examinés dans l'audit social de votre entreprise pour évaluer les pratiques de recrutement ?
- Quels sont les principaux objectifs de l'audit social visés par cette pratique dans le cadre du recrutement ?
- Quels sont les principaux avantages de l'utilisation de l'audit social dans le processus de recrutement ?
- Quels sont les éléments de votre marque Employeur que vous intégrez spécifiquement dans votre processus de recrutement ?
- Comment ces limites pourraient-elles être surmontées ou atténuées pour maximiser l'efficacité de l'audit social dans le recrutement ?
- Quels sont, selon vous, les principaux défis ou limites rencontrés lors de l'utilisation de l'audit social dans le cadre du processus de recrutement chez AOA ?

ANNEXE B

Contrat de travail (local)

(CDI)



El Sharika El Djazairia
El Omania Lil Asmida Spa

**CONTRAT DE TRAVAIL
A
DUREE INDETERMINEE**

N° /AOA/RHU/SLR/2024

Identification des parties

Entre les soussignés :

EL SHARIKA EL DJAZAIRIA EL OMANIA LIL ASMIDA, dénommée « AOA Spa » Registre du Commerce N° 31/00-0110058B08, Capital Social : 50.000.000.000 DA, Siège Social : Hai Tafna n°06 rue BENZRIDA BENAOUA, Tour Jasmin, lot n°146, 1 étage, Oran, Algérie, Complexe de Production : Mers El Hadjadj, Béthioua - Oran-, représentée par Monsieur MOHAMMED BENKADA Noredine, Directeur Général Adjoint, ayant tous pouvoirs à l'effet du présent contrat d'une part,

ET :

Mr : *[Signature]*

Né le : *[Signature]*

Demeurant au : *[Signature]*

D'autre part,

Préambule :

Considérant :

- Le Contrat de formation en Entreprise établi en date du 01/06/2023.
- Le rapport de fin de formation établi par l'IAP et des résultats obtenus par *[Signature]*.
- Le PV de reunion du Comité du 31/03/2024 RHU-D/Usine-D/Exploitation-S/D Production portant recommandations de recrutement et d'affectation de M. *[Signature]* au poste de Technicien Urée approuvé par M. le DGA.

Ceci exposé, il est arrêté et convenu ce qui suit :

EL SHARIKA EL DJAZAIRIA EL OMANIA LIL ASMIDA « AOA Spa »			
Registre du Commerce N° 31/00-0110058B08 Capital Social : 50.000.000.000 DA			
Siège Social : Hai TAFNA, n°06 rue Benzrida Benaoua, Tour Jasmin	Etablissement Secondaire : Hai TAFNA, n°06 rue Benzrida	Complexe de Production : Mers El Hadiadi, Daira de	Bureau d'Alger : Résidence Chabaani - Val

Article 01 : Durée et date d'effet du contrat

Mr [redacted] est recruté pour une durée indéterminée à compter du 02 Mai 2024, nonobstant les dispositions prévues à l'article 09 à 12 du présent contrat.

Article 02 : Poste de travail

Mr [redacted] est recruté en qualité de Technicien Urée.

Article 03 : Missions Essentielles :

- Faire régulièrement le tour de l'usine pour vérifier et signaler toute situation anormale/alarmante concernant divers équipements de manutention rotatifs/statiques/et la tuyauterie de l'usine, à savoir la température, la pression, le bruit anormal, les vibrations élevées, le support de la tuyauterie, etc.
- Suivre le principe LLF (Look, Listen & Feel) pour observer et surveiller la situation de l'usine.
- Faire des rondes régulières de l'usine pour vérifier et signaler toute situation anormale ou de fuite en ce qui concerne (1) tous les fluides de procédé, par exemple l'ammoniac liquide/vapeur, le gaz naturel, l'air instrument, la vapeur, les produits chimiques par exemple, UFC-85, Urée liquide, carbamate, Sulfurique Acid, Lube oil et huile de graissage, etc.
- Assurer le bon fonctionnement des installations, en assurant un bon contrôle des paramètres de fonctionnement selon les normes et normes requises.
- Prendre en charge une ou plusieurs sections de l'usine en fonctionnement normal ainsi qu'en cas de perturbation de la centrale.
- Relever les paramètres de fonctionnement et tenir à jour les registres correspondants.
- Assurer le contrôle qualité des produits en liaison avec les services spécialisés, en particulier le laboratoire.
- Fournir des échantillons au personnel du laboratoire en coordination avec le personnel de laboratoire concerné, conformément au calendrier d'échantillonnage, de manière sûre et sous la supervision de sa hiérarchie.
- Veiller à l'entretien régulier de l'usine, de la section et de la zone périphérique adjacente et garder les déchets séparés conformément aux normes.
- Contribuer aux actions de maintenance des installations.
- Contribuer à la mise en œuvre des programmes de production approuvés et les surveiller.
- Soutenir les travaux de maintenance conformément au système PTW et s'assurer qu'aucun travail de maintenance sur le terrain ne se produit sans un PTW approprié
- Veiller à la consignation complète, à brider, à purger, nettoyage, etc. de l'équipement pour la remise à la maintenance.
- Assurer que le système LOTO approprié est appliqué sur l'équipement de process.
- Contribuer activement aux opérations de démarrage et d'arrêt des installations.
- Connaître les règlements en vigueur dans votre spécialité ou secteur de l'Usine.

EL SHARIKA EL DJAZAIRIA EL OMANIA LIL ASMIDA « AOA Spa »			
Registre du Commerce N° 31/00-0110058B08 Capital Social : 50.000.000.000 DA			
Siège Social : Hai TAFNA, n°06 rue Benzrida Benaouda- Tour Jasmin – lot n°146 1 ^{er} Etage- Oran. Algérie. Tél/Fax : +213 (0) 41 62 40 99	Etablissement Secondaire : Hai TAFNA, n°06 rue Benzrida Benaouda- Tour Jasmin – lot n°147 1 ^{er} Etage- Oran. Algérie Tél/Fax : +213 (0) 41 62 40 99	Complexe de Production : Mers El Hadjadj. Daira de Béthioua - BP. 70 Mers El Hadjadj- Oran. Algérie. Tél/Fax : +213 (0) 41 76 60 10	Bureau d'Alger : Résidence Chabaani – Val d'Hydra- Rue du Théâtre, Bt.8A12- 16035 – Hydra - Alger – Algérie Tél/Fax : +213 (0) 20 06 91 97

- Contribuer à la réalisation des différentes actions confiées par la hiérarchie.
- Surveiller et assurer l'entretien des équipements, locaux et autres moyens mis à sa disposition.
- Veiller au strict respect des directives HSE.
- Respecter la passation de consigne entre équipe entrante et équipe sortante.

Article 04 : Structure d'affectation et lieu de travail

La structure d'affectation et le lieu de travail de Mr [REDACTED], sont comme suit :

Structure : Direction Exploitation / Département Urée.

Lieu : Site du Complexe de production Ammoniac/Urée (Mers El Hadjadj).

Article 05 : Modification des missions et/ou d'affectation

Pour des raisons de service, la Société AOA-Spa se réserve le droit de procéder à une nouvelle affectation et/ou à une modification des missions qui sont confiées à Mr [REDACTED].

Article 06 : Rémunération

En contrepartie du travail fourni et conformément à la grille des salaires et au régime indemnitaire de la Société, Mr [REDACTED] perçoit un salaire de base de : Soixante-huit mille sept cent soixante-dix-sept Dinars Algérien (68 777 DA) correspondant à la catégorie Maitrise, technique 1 Niveau 1.

A ce salaire de base s'ajoutent les primes et indemnités afférentes au poste, telles que prévues dans la convention collective et les accords salariaux de la société.

Article 07 : Volume et Horaires de travail

Le volume horaire hebdomadaire de travail est fixé conformément à la législation de travail. La Société se réserve le droit d'aménager les horaires de travail en fonction de l'organisation du travail mise en place et du système de travail posté retenu par la Société.

Article 8 : Travail Posté

Dans le cas où Mr [REDACTED] est requis par la société pour exercer en travail posté, il bénéficiera d'une indemnité de travail posté (ITP) selon les barèmes arrêtés par la société.

En cas de refus d'exercer en travail posté, il sera mis fin au contrat de Mr [REDACTED] sans indemnités ni préavis.

EL SHARIKA EL DJAZAIRIA EL OMANIA LIL ASMIDA « AOA Spa »			
Registre du Commerce N° 31/00-0110058B08 Capital Social : 50.000.000.000 DA			
Siège Social : Hai TAFNA, n°06 rue Benzrida Benaouda- Tour Jasmin – lot n°146 1 ^{er} Etage- Oran. Algérie. Tél/Fax : +213 (0) 41 62 40 99	Etablissement Secondaire : Hai TAFNA, n°06 rue Benzrida Benaouda- Tour Jasmin – lot n°147 1 ^{er} Etage- Oran. Algérie Tél/Fax : +213 (0) 41 62 40 99	Complexe de Production : Mers El Hadjadj, Daira de Béthioua- BP. 70 Mers El Hadjadj- Oran.Algérie. Tél/Fax : +213 (0) 41 76 60 10	Bureau d'Alger : Résidence Chabaani – Val d'Hydra- Rue du Théâtre, Bt 8A12- 16035 – Hydra - Alger – Algérie Tél/Fax : +213 (0) 20 06 91 97

La Société se réserve le droit d'aménager les horaires de travail en fonction de l'organisation du travail mise en place et du système de travail posté retenu par la Société.

Article 09 : Période d'essai

Mr I [redacted] est soumis à une période d'essai de Quatre (04) mois, à compter de la date de prise de service du concerné.

Selon besoin, cette période d'essai pourra être prorogée de deux (02) mois par la Société AOA-Spa

Durant la période d'essai, la relation de travail peut être résiliée à tout moment par l'une ou l'autre des deux parties sans indemnités ni préavis.

La Société se réserve le droit d'exiger un préavis ne dépassant pas trente (30) jours ;

Article 10 : Examen médical

Si pour des raisons exceptionnelles, l'examen médical est effectué durant la période d'essai et qu'il révèle une inaptitude au poste occupé, il est mis fin au présent contrat sans indemnités ni préavis.

Article 11 : Essai non concluant

Si la période d'essai est jugée non concluante, il est mis fin au présent contrat sans indemnités ni préavis.

Article 12 : Habilitation

La société peut mettre fin au présent contrat sans indemnités ni préavis, dans le cas où la demande d'habilitation s'avère négative.

Article 13 : Période de fidélité

Mr [redacted] accepte et s'engage à servir la Société AOA-Spa durant une période de trente-six (36) mois, prenant effet à compter de la date de son recrutement

Article 14 : Transport

La Société AOA-Spa prendra en charge le transport de Mr [redacted] uniquement sur les axes déjà desservis par la Société AOA-Spa.

EL SHARIKA EL DJAZAIRIA EL OMANIA LIL ASMIDA « AOA Spa »			
Registre du Commerce N° 31/00-0110058808		Capital Social : 50.000.000.000 DA	
Siège Social : Hai TAFNA, n°06 rue Benzrida Benaouda- Tour Jasmin – lot n°146 1 ^{er} Etage- Oran. Algérie. Tél/Fax : +213 (0) 41 62 40 99	Etablissement Secondaire : Hai TAFNA, n°06 rue Benzrida Benaouda- Tour Jasmin – lot n°147 1 ^{er} Etage- Oran. Algérie Tél/Fax : +213 (0) 41 62 40 99	Complexe de Production : Mers El Hadjadj. Daira de Béthioua.- BP. 70 Mers El Hadjadj- Oran.Algérie. Tél/Fax : +213 (0) 41 76 60 10	Bureau d'Alger : Résidence Chabaani – Val d'Hydra- Rue du Théâtre, Bt 8A12- 16035 – Hydra - Alger – Algérie Tél/Fax : +213 (0) 20 06 91 97

Article 15 : Déplacements

Pour des raisons de service, Mr [REDACTED] peut être amené à se déplacer temporairement à n'importe quel point du territoire national ou à l'étranger. Dans ce cadre, il bénéficiera des indemnités de déplacement en vigueur au sein de la Société.

Article 16 : Droits aux congés

Mr [REDACTED] bénéficie des congés payés, légaux et réglementaires calculés au prorata de la durée de travail.

Mr [REDACTED] bénéficiera de tout reliquat de congé résultant des contrats et/ou avenants antérieurs.

Article 17 : Obligations

Mr [REDACTED] est tenu au strict respect des dispositions réglementaires applicables au sein de la société AOA SPA et de toute autre réglementation interne en vigueur.

Mr [REDACTED] s'engage notamment au:

- Respect strict des dispositions du Règlement Intérieur de la Société,
- Veiller à l'application stricte des règles HSE,
- Observer toutes les instructions et consignes particulières qui lui sont données dans le cadre de sa relation de travail,
- Observer une stricte obligation de discrétion et de réserve sur tout ce qui concerne l'activité de la Société,
- Accomplir toute formation qui lui est proposée,
- Informer la Société sans délai de toute modification postérieure à son recrutement susceptible d'intervenir dans son état civil, sa situation familiale et/ou son adresse

Article 18 : Rupture de la relation de contrat

Durant les périodes d'essai et/ou de fidélité, Mr [REDACTED] peut solliciter la résiliation du présent contrat en procédant au remboursement de la totalité des frais engagés pour sa formation (présalaire, frais de transport, frais de formation, et toute autre indemnité/frais alloués à charge de la Société).

En cas de rupture de la relation de travail durant les périodes d'essai et/ou de fidélité pour abandon de poste au faute lourde engendrant un licenciement, Mr [REDACTED] s'engage à rembourser la totalité des frais engagés par la Société pour sa formation tels que définis ci-dessus.

EL SHARIKA EL DJAZAIRIA EL OMANIA LIL ASMIDA « AOA Spa »			
Registre du Commerce N° 31/00-0110058808		Capital Social : 50.000.000.000 DA	
Siège Social : Hai TAFNA, n°06 rue Benzrida Benaouda- Tour Jasmin – lot n°146 1 ^{er} Etage- Oran. Algérie. Tél/Fax : +213 (0) 41 62 40 99	Etablissement Secondaire : Hai TAFNA, n°06 rue Benzrida Benaouda- Tour Jasmin – lot n°147 1 ^{er} Etage- Oran. Algérie Tél/Fax : +213 (0) 41 62 40 99	Complexe de Production : Mers El Hadjadj, Daira de Béthioua.- BP. 70 Mers El Hadjadj- Oran. Algérie. Tél/Fax : +213 (0) 41 76 60 10	Bureau d'Alger : Résidence Chabaani – Val d'Hydra- Rue du Théâtre, Bt 8A12- 16035 – Hydra - Alger – Algérie Tél/Fax : +213 (0) 20 06 91 97

Au-delà de la période de fidélité, un préavis de départ de deux (02) mois doit être respecté par Mr [redacted] sauf dérogation expresse de la Société pour réduction du dit préavis.

Article 19 : Dispositions diverses

Mr [redacted] déclare formellement être libre de tout engagement.

Le contrat doit être signé par les deux parties ; l'intéressé devra faire précéder sa signature par la mention « Lu et approuvé ».

Fait à Mers El Hadjadj, le

Le Directeur Général Adjoint

L'intéressé,

[redacted]

EL SHARIKA EL DJAZAIRIA EL OMANIA LIL ASMIDA « AOA Spa »			
Registre du Commerce N° 31/00-0110058808 Capital Social : 50.000.000.000 DA			
Siège Social : Hai TAFNA, n°06 rue Benzrida Benaouda- Tour Jasmin – lot n°146 1 ^{er} Etage- Oran. Algérie. Tél/Fax : +213 (0) 41 62 40 99	Etablissement Secondaire : Hai TAFNA, n°06 rue Benzrida Benaouda- Tour Jasmin – lot n°147 1 ^{er} Etage- Oran. Algérie Tél/Fax : +213 (0) 41 62 40 99	Complexe de Production : Mers El Hadjadj. Daira de Béthioua.- BP. 70 Mers El Hadjadj- Oran.Algérie. Tél/Fax : +213 (0) 41 76 60 10	Bureau d'Alger : Résidence Chabaani – Va d'Hydra- Rue du Théâtre, Bt 8A12 16035 – Hydra - Alger – Algérie Tél/Fax : +213 (0) 20 06 91 97

ANNEXE C

Fiche de synthèse de Recrutement (local)

MANUEL INTERNE D'ORGANISATION
INTERNAL ORGANIZATION MANUAL
PROCEDURE : TRAITEMENT DES CANDIDATURES RECRUTEMENT LOCAL

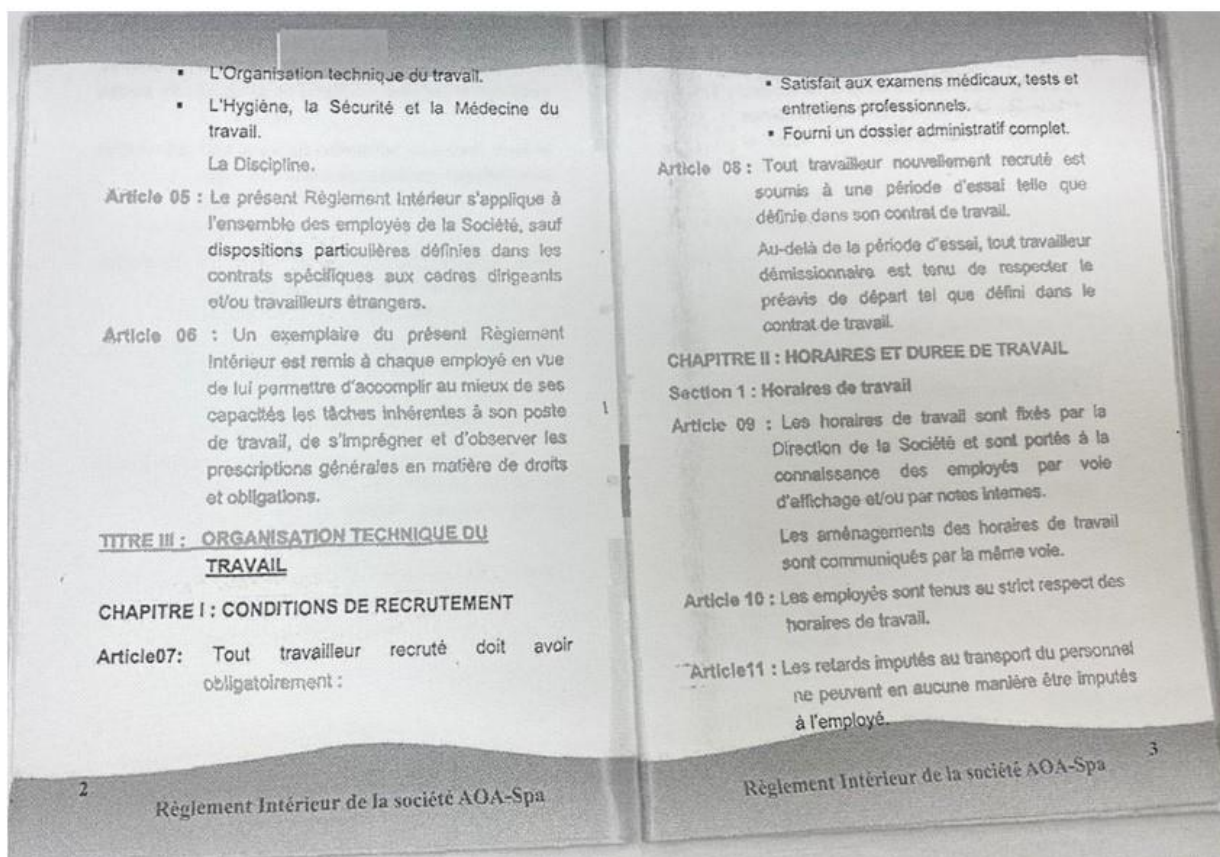
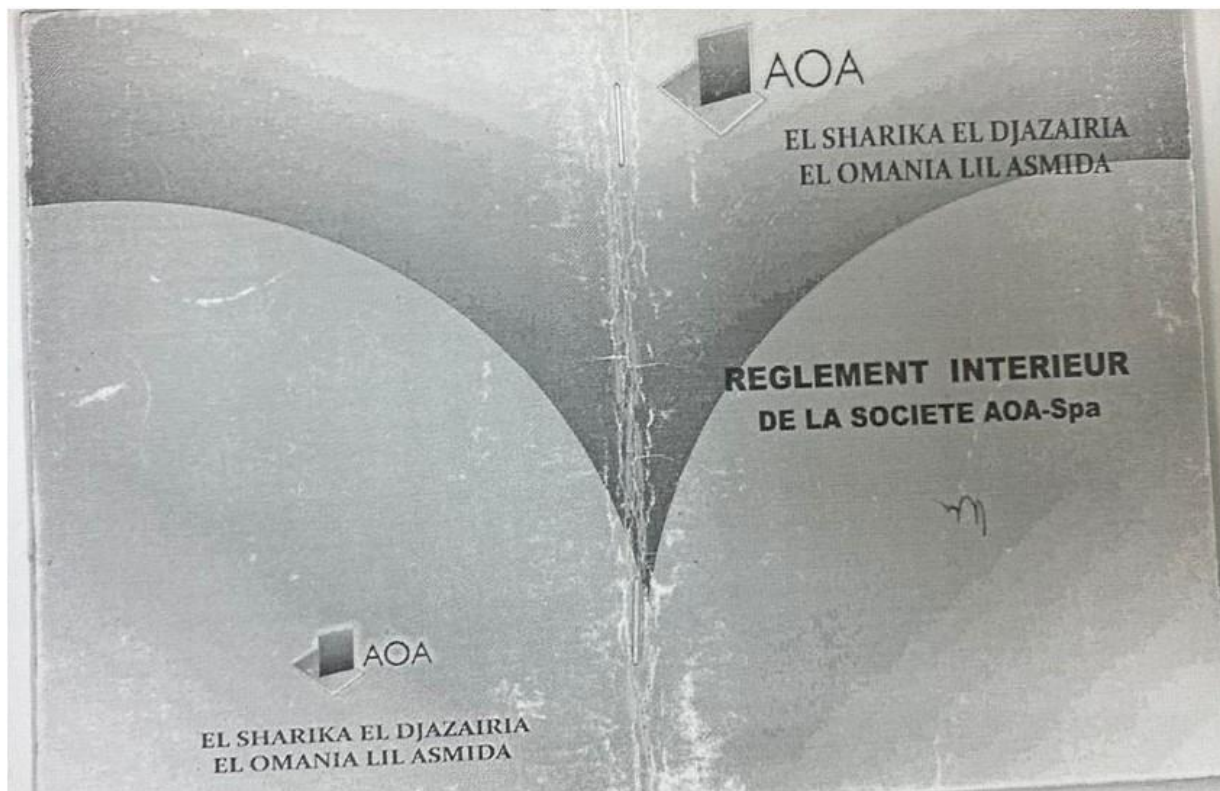
Ref :
R&V :
Page :
Date :
Fiche N

FICHE DE SYNTHESE D'EVALUATION & APPROBATION DES CANDIDATS EXPATRIES SPECIALISTES

		Age						
1	Nom du candidat	PROFILE DEMANDE	PROFILE ACTUEL	RECOMMAN - DATION OUI/NON	OBSERVATIONS EN CAS DE NON	SIGNATURE	DATE	OBSERVATIONS
2	Position demandée							
3	COMPARAISON PROFILE DEMANDE /PROFILE ACTUEL							
	- Niveau Académique							
	- Expérience (domaine des fertilisants pour les positions techniques)							
4	Points essentiels du profil du Candidat Spécifier les positions clés/ sociétés et l'expérience pertinente)							
	Recommandations du Comité							
5	Directeur des Ressources Humaines							
6	Directeur Risk Management							
7	Directeur Usine							
8	Approbation DGA / PDG							
8.1	-DGA							
8.2	-PDG (Pour S/Directeur et plus)							

ANNEXE D

Règlement intérieur



ANNEXE E

Convention collective

TITRE II - RELATIONS INDIVIDUELLES DE TRAVAIL

Chapitre 4 : Recrutement

Article 14 :

Le recrutement doit avoir pour objet le pourvoi d'un poste de travail vacant en fonction des besoins de l'Entreprise.

Article 15 :

Les postes vacants sont pourvus en priorité parmi les travailleurs confirmés remplissant les conditions requises pour l'occupation du poste de travail. La liste des postes vacants pourra faire l'objet de diffusion.

Article 16 :

Le recrutement doit obéir à une procédure qui garantit :

- L'accès égal à capacité à égale de tous à l'emploi suivant les critères d'accès fixés par l'Entreprise,
- La sélection des candidats les plus qualifiés et les plus compétents tels qu'appréciés par l'Entreprise.

Article 17 :

L'Entreprise doit réserver des postes de travail à des personnes handicapées selon des modalités fixées par la réglementation en vigueur.

Articles 18 :

Le recrutement des étrangers est opéré conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Chapitre 5 : le contrat de travail

Article 19 :

Tout recrutement est formalisé par un contrat de travail écrit qui précise notamment :

- La nature de la relation de travail qui peut être soit :
 - Un contrat à durée indéterminée à temps plein,
 - Un contrat à durée déterminée à temps plein,
 - Un contrat à durée indéterminée à temps partiel,
 - Un contrat à durée déterminée à temps partiel,
 - Un contrat de travail aidé (CTA) dans le cadre du dispositif d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP),
- La durée de la relation de travail,
- La date d'effet de la relation de travail,
- La poste de travail et le lieu d'affectation du travailleur,
- Les tâches et les missions confiées au travailleur,
- La classification professionnelle,
- Le salaire et autres éléments de rémunération.

Articles 20 :

Le contrat de travail peut être conclu pour une durée déterminée, à temps plein ou partiel, dans les cas expressément prévus ci-après :

- Lorsque le travailleur est recruté pour l'exécution d'un travail lié à des contrats de travaux ou de prestations non renouvelables,
- Lorsqu'il s'agit de remplacer le titulaire d'un poste de travail qui s'absente temporairement et au profit duquel l'Entreprise est tenue de conserver le poste de travail,
- Lorsqu'il s'agit, pour l'Entreprise, d'effectuer des travaux périodiques à caractères discontinus,
- Lorsqu'un surcroît de travail ou lorsque des motifs saisonniers le justifient,
- Lorsqu'il s'agit d'activité ou d'emploi à durée limitée ou qui sont par nature temporaire.
- Autres motifs permis par la loi.

Dans l'ensemble de ces cas, le contrat de travail est établi conformément à la loi.

Article 21 :

Le contrat à durée déterminée à temps partiel est conclu pour une durée d'au moins égale à la moitié de la durée légale du travail.

L'Entreprise déterminera les postes concernés et les conditions particulières d'emploi dans le cadre de cet article.

Article 22 :

Le contrat de travail peut être conclu également pour une durée indéterminée mais pour un temps de travail partiel ne pouvant être inférieur à la moitié de la durée légale de travail et ce lorsque :

- Le volume de travail disponible ne permet pas de recourir aux services à plein-temps d'un travailleur,
- Le travailleur en activité en fait la demande pour des raisons familiales ou convenances personnelles et que l'Entreprise accepte.

La rémunération est calculée dans ces cas au prorata temporis de la durée du travail définie dans le contrat de travail.

Chapitre 6 : Période d'essai

Article 23 :

Tous les travailleurs recrutés sont soumis à une période d'essai de deux (02) à neuf (09) mois en fonction du poste occupé, de la nature des tâches exercées et du profil du travailleur concerné, sauf disposition spécifique mutuellement approuvée par les deux parties

- Deux (02) mois pour les travailleurs d'exécutions,
- Quatre (04) mois pour les travailleurs maîtrise,
- Six (06) mois pour les travailleurs cadres,
- Neuf (09) mois pour les travailleurs cadres supérieurs.

Durant la période d'essai, le travailleur a les mêmes droits et obligations que les travailleurs confirmés.

Chapitre 7 : Confirmation

Article 24 :

A l'issue ou au cours de la période d'essai, le travailleur recruté pour une durée indéterminée est :

- a. Soit confirmé dans son poste de travail, si les résultats sont satisfaisants,
- b. Soit, dans le cas contraire, il est mis fin à la relation de travail le liant à l'Entreprise pour essai non concluant,
- c. Soit soumis à une période probatoire à l'appréciation de l'Entreprise.

Dans les trois (03) cas, il reçoit une notification établie conformément aux procédures en vigueur et aux dispositions du contrat de travail.

Article 25 :

A l'expiration de la période d'essai, si la notification n'est pas établie dans un délai d'une semaine, le travailleur est considéré comme confirmé à son poste de travail.

ANNEXE F

Transfer sur salaire (expatrié)

Annexe I - (Instruction n° 02-98 du 21 MAI 1998)

Nom.....

Adresse:

Monsieur le Directeur de l'agence bancaire

**Objet : Transfert sur salaire perçus en Algérie
par les travailleurs étrangers**

Monsieur le Directeur,

Je soussigné, né le résidant au moment de mon recrutement à depuis le titulaire du compte bancaire ~~ou~~ CCP (1) n°

J'ai l'honneur de vous demander de bien vouloir procéder au transfert de la part de mon salaire prévue par le contrat de travail n° du me liant à et ce, conformément à la réglementation des changes en vigueur.

Ci-joint copies conformes aux originaux des documents requis par l'Instruction n° **02-98** du **21 Mai 1998** citées ci-dessus.

L'employeur, soussigné, sise à certifie que le travailleur susnommé est salarié dans mes services depuis le

A **Oran** le

L'Employeur

Le Requéant

(1) Rayer la mention inutile.

ANNEXE G

Fiche de synthèse de Recrutement (expatrié)

ANNEXE H

Permis de travail et

Carte de résidence et

Renouvellement

بطاقة صالحة

DROIT DE TIMBRE PAYE
A. طابع ضريبي
N° 100779

من 30/07/2023 إلى 10/05/2024
ولاية توههران

توقيع صاحب البطاقة
Rahel

عن الوالي وديفون منته
رئيسة مكتب ضوّل الأجانب
السيدة هلال أصال

الصلاحيّة الممددة

الإسم :
اللقب :
تاريخ الميلاد :
ب :
الهنّد :
ابن :
وابن :
الجنسية : هندية
الحالة العائلية أعزب - متزوج - أرمل (1)
تاريخ الدخول إلى الجزائر 14/03/2020

من :
إلى :
ولاية :
في :
الوالي

المهنة : رئيس فرقة
العنوان : طابع ضريبي
ارزيو
(1) أنطب العبارات غير الصالحة

نظر عند المغادرة بـ
متوجها إلى
في
ختم محافظة الشرطة
أو - م - ش - ب

نظر عند الوصول إلى
العنوان
في
ختم محافظة الشرطة
أو - م - ش - ب

نظر عند المغادرة بـ
متوجها إلى
في
ختم محافظة الشرطة
أو - م - ش - ب

نظر عند الوصول إلى
العنوان
في
ختم محافظة الشرطة
أو - م - ش - ب

توصيات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية : وهران

بطاقة المقيم الأجنبي

رقم تسلسلي : 448626

بطاقة رقم : 2023 / 969 / IA

الكتابة السابقة للإسم واللقب
()

نظر عند المغادرة بـ
متوجها إلى
في
ختم محافظة الشرطة
أو - م - ش - ب

نظر عند الوصول إلى
العنوان
في
ختم محافظة الشرطة
أو - م - ش - ب

نظر عند المغادرة بـ
متوجها إلى
في
ختم محافظة الشرطة
أو - م - ش - ب

نظر عند الوصول إلى
العنوان
في
ختم محافظة الشرطة
أو - م - ش - ب

1 - على صاحب هذه البطاقة أن يحملها معه دوما حتى يتسنى له تقديمها لمملي السلطة في أي وقت يطلبونها منه، وعليه أن يطلب تجديدها قبل نهاية صلاحيتها بثلاثة أشهر، وذلك بالاتصال بمحافظّة الشرطة إن وجدت وإلا بالمجلس الشعبي البلدي التابع لبلدية إقامته.

2 - على كل أجنبي يغير مقر إقامته الفعلي والدائم حتى في بلدية يفوق عدد سكانها 10 آلاف ساكن أن يصرح بانتقاله لدى محافظة الشرطة إن وجدت وإلا فليدلي المجلس الشعبي البلدي التابع لبلدية مقر إقامته الذي سيغادره وعليه أن يصرح لنفس سلطات مقره الجديد بوضوله خلال مدة أقصاها خمسة أيام، كما يتعين عليه تقديم تصريح بالذهاب قبل مغادرته الجزائر نهائيا.

3 - على الأجنبي الذي يرغب في ممارسة مهنة في إطار القانون أن يلتمس الرخصة المهنية الخاصة بنشاطه.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية , الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

وصل رقم : 31W/ORAN/237476/2023/290

يعد بمثابة رخصة مؤقتة للإقامة

Prolongation récépissé

Renouvellement de carte de
résident

تمديد اوصول بالاياداع

08/06/2022 :-الصادرة بتاريخ:

رقم: 830/A

WILAYA D ORAN

- عن:

مسلمة للسيد :

ب: INDE

المولود بتاريخ :

Inde : الجنسية :

العنوان بالجزائر :

المهنة :

من طرف : AUT/ INDE

حائز(ة) على جواز السفر رقم :

صالح الى غاية : 16/01/2033

بتاريخ : 17/01/2023

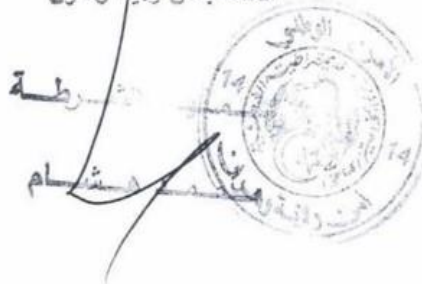
هذا الوصل يعد بمثابة رخصة مؤقتة للإقامة صالح لمدة ثلاثة (03) أشهر، إلى غاية تاريخ: 13/08/2023

بتاريخ : 14/05/2023

حرر ب: ORAN

امضاء الجهة المصدرة
رئيس المصحة لولاية نشرطة
العمامة ياسين ولاية وهران

امضاء صاحب الوصل



ANNEXE I

APT

(Autorisation provisoire de travail)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي
المديرية العامة للتشغيل و الإدماج

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

Direction Générale de l'Emploi Et de l'insertion
Direction de l'Emploi de la Wilaya de : Oran
Adress :

ANNEXE 02

Cadre réservé à la DEW
Date de réception :
N° dossier : 24-00002240

REÇU DE VERSEMENT DE PIÈCES PRELIMINAIRES CONSTITUTIVES DU
DOSSIER
POUR L'OBTENTION DE L'AUTORISATION PROVISOIRE DE TRAVAIL (A.P.T)
(INDIVIDUELLE)

Je soussigné :
Certifie avoir reçu, ce jour:
de l'organisme employeur :

Adresse :

un dossier de demande d'APT au bénéfice de :
Monsieur, Mme, Mlle :
Nationalité : **Indienne**
Demeurant :

Comprenant les pièces ci-après (1) :

- Une demande d'autorisation provisoire de travail.
- Une fiche de renseignement pour l'emploi d'un travailleur étranger.
 - Un engagement de recrutement.
 - Six (6) photos d'identité.
 - Une copie du passport en cours de validité.
 - Copie des diplômes ou certificats de travail visés par les représentations diplomatiques Algériennes.
 - Une attestation des services du Ministère de la Jeunesse et des Sports s'il s'agit d'un sportif professionnel ou entraîneur.
 - Une demande de dérogation d'âge d'il s'agit d'un travailleur tranger de plus de 60 ans.
 - Un engagement de l'organisme employeur pour le rapatriement du travailleur étranger.

Fait à :le:.....

Signature et griffe et cachet

(1) : Rayer la mention inutile.

Tel. Fax. Email:

**A MONSIEUR
LE DIRECTEUR DE LA WILAYA DE L'EMPLOI**

OBJET : DEMANDE DE DELIVRANCE D'UN(E) APT

J'ai l'honneur de vous demander de bien vouloir faire établir une autorisation provisoire de travail au profit de,

Nom :
Prénom :
Date de naissance :
de nationalité : **Indienne**
pour occuper le poste de travail :
prévu par l'accord de principe N° en date du

Ingenieur En Genie Chimie

ayant une expérience professionnelle de **33** an(s)

Veillez agréer Monsieur, l'expression de ma parfaite considération.

Fait à :.....le:.....

LE DIRECTEUR

Cadre Réserve à la Direction de la Wilaya de l'Emploi		
N° DU DOSSIER	24-00002240	
TYPE DE LA DEMANDE	APT	
EXAMINATEUR	Favorable/Date début:	PARAPHE
Avis de l'examineur	Défavorable/Motif:	

ANNEXE J

Tableau du verbatim

Thème	Questions	Interview	Verbatim
Processus de recrutement (local et expatrié)	Comment votre entreprise définit-elle les besoins en recrutement ?	Chef service emploi et gestion carrière	Plan à moyen terme (PMT) tous les trois ans et fiche de synthèse
		Chef service expatrié	Accord de principe préalable (APP)
	Quels outils et canaux utilisez-vous pour diffuser les offres d'emploi ?	Chef service emploi et gestion carrière	Agence Nationale de l'Emploi (ANEM), bourse d'emploi pour les recrutements internes, annonces dans la presse, sites d'emploi comme Emploitic, cabinets de recrutement privé agréés
		Chef service expatrié	Cabinets de recrutement à l'étranger privés
	Quels sont les critères que vous utilisez pour sélectionner les candidats ?	Chef service emploi et gestion carrière	Niveau académique, type de diplôme, expérience professionnelle, tests professionnels, tests psychotechniques, entretiens
		Chef service expatrié	Niveau académique, type de diplôme, expérience professionnelle, entretiens en ligne
	Quels sont les principaux défis que vous rencontrez lors de l'utilisation de	Chef service emploi et gestion carrière	Coût élevé, difficulté à atteindre le public cible, faible qualité des candidatures, concurrence accrue

	certains canaux de recrutement ?	Chef service expatrié	Coût élevé, concurrence
	Existe-t-il des possibilités de négociation de contrat avec les candidats sélectionnés ?	Chef service emploi et gestion carrière	Non, grille de salaires
		Chef service expatrié	Non, grille de salaires
	Quels sont les obstacles que vous rencontrez le long du processus de recrutement ?	Chef service emploi et gestion carrière	Processus de sélection long et complexe, candidats peu qualifiés, concurrence avec d'autres entreprises
		Chef service expatrié	Faible taux de rétention des expatriés, coût du recrutement expatrié élevé
Audit social	Quels sont les outils principaux utilisés lors de vos audits sociaux ?	AS	Questionnaires, entretiens, observations, analyse de documents
	Quels sont les objectifs projetés pour effectuer une mission d'audit social ?		Conformité au code du travail et aux procédures internes, évaluation de l'efficacité des pratiques, respect des lois et réglementations, optimisation des processus internes
	Quelle les avantages de l'audit social dans l'entreprise AOA ?		Diminution de l'absentéisme, amélioration du rendement du travail, amélioration des conditions de travail, rehaussement de la qualité du recrutement

	<p>Pensez-vous que l'audit social est une source de recherche de la performance ?</p>		<p>Amélioration continue, minimisation des coûts liés aux facteurs humains, évaluation de la contribution des pratiques RH à la performance globale de l'entreprise</p>
	<p>Quels sont les principaux domaines ou sujets couverts par vos audits sociaux ?</p>		<p>Conditions de travail et sécurité, rémunération et avantages sociaux, respect de la diversité et de l'inclusion, égalité des chances et lutte contre la discrimination, gestion des relations employeur-employé</p>
	<p>Pouvez-vous décrire les critères clés examinés lors de l'audit social du processus de recrutement au sein de l'entreprise AOA ?</p>		<p>Efficacité globale du processus de recrutement, rapidité de pourvoi des postes vacants, qualité des candidats recrutés, conformité légale des pratiques de recrutement, égalité des chances et non-discrimination, clarté des descriptions de poste, diversité des sources de recrutement, efficacité des canaux de recrutement, utilisation d'outils d'évaluation objective des candidats</p>

Les relations entre l'audit social et les pratiques de recrutement	Quels critères clés sont généralement examinés dans l'audit social de votre entreprise pour évaluer les pratiques de recrutement ?	AS	Processus de sélection des candidats, égalité des chances et la diversité, expérience du candidat, formation des recruteurs, efficacité des canaux de recrutement
	Quels sont les principaux objectifs de l'audit social visés par cette pratique dans le cadre du recrutement ?		Vérifier la pertinence des critères de recrutement, identifier les lacunes dans les processus actuels, améliorer la diversité et l'inclusion, évaluer l'efficacité des canaux de recrutement
	Quels sont les principaux avantages de l'utilisation de l'audit social dans le processus de recrutement ?		Identifier les candidats adaptés à la culture d'entreprise, améliorer la qualité des candidats, réduire les coûts de recrutement, augmenter la rétention des employés
	Quels sont les éléments de votre marque Employeur que vous intégrez spécifiquement dans votre processus de recrutement ?		Renforcer l'attractivité de l'entreprise en intégrant les valeurs, la culture d'entreprise, les opportunités de développement professionnel, les programmes de reconnaissance et de récompenses

	<p>Comment ces limites pourraient-elles être surmontées ou atténuées pour maximiser l'efficacité de l'audit social dans le recrutement ?</p>		<p>Standardisation des processus d'audit, utilisation de la technologie, transparence et communication, suivi et évaluation continue des pratiques de recrutement</p>
	<p>Quels sont, selon vous, les principaux défis ou limites rencontrés lors de l'utilisation de l'audit social dans le cadre du processus de recrutement chez AOA ?</p>		<p>Absence de normes universelles, variations dans les méthodes d'évaluation, besoins en ressources humaines, financières et temporelles, perception comme une intrusion ou une critique, difficulté d'accès à des données précises sur les pratiques de recrutement, surtout dans les grandes organisations</p>