REPUBLIQUE DU SENEGAL
UN PEUPLE – UN BUT – UNE FOI
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure De Commerce De Dakar

7, Avenue Faidherbe B.P: 21354

Tel : (221) 33 849 69 19

www.supdeco.sn / supdeco@supdeco.sn

Mémoire de fin de second cycle

THEME:

Analyse de la procédure de recrutement : cas d'Airtel Tchad

Pour l'obtention du Diplôme de Master 2

Option : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Présenté par:

SOBDIBE BOURDANNE

Sous la direction de:

MAMADOU NDIAYE

Professeur de psychologie des organisations a sup Deco

Année académique 2010 - 2011

SOMMAIRE

Remerciements I

Dédicace ll

Abréviations et sigles III

Introduction générale 1

l.1 problématique 3

1.2objectif de la recherche 5

1.3 objectif général 5

1.4 .1Objectif spécifiques 5

1.5 hypothèse de la recherche.....6

2.2 Revue de la littérature 7

2.3 cadre conceptuel 12

Deuxième partie : cadre méthodologique.....23

2.1cadre de l'étude.....23

3.2 Méthode et technique d'investigation.....30

3.2.1 Méthode 30

3.2.2 Technique 30

3.2.3Recherchedocumentaire 30

3.2.4 Les sites internet 31

3.3 Échantillonnage 31

3.4 Les difficultés rencontrées 31

Troisième partie : analyse et interprétation des données.....33

III .1 les étapes de recrutement 33

III.2 définition de poste 33

III.3 l'analyse de poste.....34

III.4la description de la fonction 34

III.5 la définition du profil 35

III.6 la recherche des candidatures 36

III.7 le recrutement interne 36

III.8 le recrutement externe 37

III.9 les candidatures 39

III.10les avantages de l'annonces 41

III.11 les tests de recrutement 40

III.12 la sélection des candidats.....42

III.13 concrétisation, accueil, intégration 43

III.13concretisation 43

III analyse des données récoltées 46

IV les forces et faiblesse du recrutement Airtel Tchad 50

IV.1forces de recrutement Airtel Tchad.....50

IV.2 faiblesse de recrutement Airtel Tchad 52

Recommandation 55

Conclusion 56

Bibliographie

REMERCIEMENTS

Au cours de cette longue période de formation académique et de recherche, plusieurs personnes m'ont apporté leur soutien tant sur le plan morale, financier, que technique au quotidien.

Tout d'abord je remercie le Dieu le tout puissant qui ma donné la force et la volonté de pourvoir rédiger ce travail.

- A mon papa qui n'a cessé de m'encourager dans ce travail.

Tous nos remerciement s'adressent a mon encadreur monsieur Mamadou NDIAYE professeur de psychosociologie des organisations a Sup Deco pour sa disponibilité ses conseils sa franchise et ses orientations ont constitué un réel moteur et d'un apport considérable pour l'avancée de ce mémoire.

- La Direction des ressources humaines Airtel Tchad et tout son personnel.

- A l'ensemble du corps professoral de sup Deco

-Mes camarades de la promotion de sup Deco

- Mes amis et proches : Madjitoloum bardoum, Asnal Hermann, Rania Mohamed, Alexis, Djimalde, yang - yabé, fidèle mekon, idrache Daoud, Adoum

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à toute ma famille

- à mon père Bourdanne wanneni
- à ma mère Maguikine palake
- à mes frères et sœurs

Recevez par là, le témoignage de toute mon affection et ma gratitude. QUE DIEU vous bénisse et vous garde à nos cotés le plus longtemps.

Sigles abréviation

CDD: Contrat a Durée Déterminée

CDI: Contrat a Durée Indéterminée

CR : **C**entre de **R**esponsabilité

CAD : Chef Agence Département

C V : curriculum vitae

DG : Directeur Général

DAL : Direction des Approvisionnements de la Logistique

DCE : Direction Commerciale d'Entreprise

DAL: Direction Achat et Logistique

DRAJ : Direction de la Réglementation et des Affaires Juridiques

DFC : Direction Financière et Comptable

DAF: Directeur Administratif et Financier

GPP: Gestion Prévisionnelle du Personnel

GPEC : Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

RH : ressources humaines

SUP DECO : école supérieure de commerce de Dakar

SAP : service administration du personnel

SFGPP : service de formation et gestion prévisionnelle du personnel

INTRODUCTION GENERALE

Dans un contexte ou la création de valeur ajoutée constitue l'un des enjeux majeurs, les ressources humaines (RH) jouent plus que jamais un rôle déterminant allant de la planification des idées à leurs mises en œuvre. Toute une chaîne doit être réalisée aux mieux pour atteindre des objectifs fixés.

La gestion des ressources humaines a évolué progressivement dans les années passées, la fonction était connue sous l'appellation de gestion du personnel. Ce concept englobait exclusivement l'embauche des travailleurs, leurs rémunérations et l'établissement d'un règlement intérieur. Au cours de ces dernières années, les entreprises utilisaient des systèmes non formalisés. La gestion des ressources humaines est une fonction qui a évolué de manière significative. Son développement s'est accompagné d'un profond renouvellement du champ de ses activités dans le passé. Elle était connue sous un angle traditionnel c'est-à-dire l'administration du personnel.

Le management des ressources humaines ne peut plus se faire sans la prise en compte de l'évolution croissante des outils de gestion et de la technologie qui justifie sa nouvelle fonction de gestion stratégique des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines (GRH) est un système comprenant un ensemble de séquences d'activités, ou processus en interaction. Ces processus concernent l'acquisition et l'utilisation de la ressource humaine, la préservation, l'évaluation et le développement de la ressource humaine. La façon de les conduire a évolué au cours de l'histoire, en lien avec les théories des organisations et celles qui s'attachent à l'étude du comportement humain dans les entreprises.

Pour le bon fonctionnement d'une entreprise, d'une société ou d'un organisme, il faut un personnel expérimenté certes mais aussi et surtout une bonne formation du personnel. C'est ainsi que la formation participe à la bonne qualification des ressources humaines.

De même, le recrutement est souvent présenté en gestion des ressources humaines comme étant un processus rationnel de recherche d'adéquation immédiate entre les attitudes d'un candidat et les caractéristiques d'un poste à pourvoir. A ce titre, l'accent est souvent mis sur l'ensemble des activités et les moyens qu'il s'agit de développer pour doter les organisateurs de personnels dont ils ont besoin et disposer ainsi des ressources humaines jouant un rôle prépondérant dans le développement et la performance de l'entreprise.

Une meilleure prise en compte du facteur humain permet donc de s'attirer la convoitise et l'intérêt de la main d'œuvre qualifiée.

C'est dans cette perspective que nous avons cherché à étudier le processus de recrutement d'Airtel qui est une entreprise de télécommunication basée au Tchad.

Pour mener cette étude, nous nous appuierons sur un plan en trois parties :

- Dans la première partie nous présenterons notre cadre théorique, cadre permettant d'abord de poser le problème et de situer dans le contexte des théories existantes, ensuite de formuler nos objectifs de recherche et enfin présenter le contexte littéraire de notre sujet de recherche ;
- Dans la deuxième partie, nous présenterons nos options méthodologiques ainsi que le cadre de réalisation de notre travail de recherche. Cette partie aura pour dernière approche une présentation des difficultés rencontrées tout au long de l'élaboration de notre étude ;
- Enfin, dans la troisième partie de notre recherche, nous présenterons, et analyserons les résultats de notre étude et nous ferons quelques recommandations.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

1.1 PROBLEMATIQUE

Une des données essentielles de notre époque, singulièrement au cours de ces cinquante dernières années, demeure sans conteste l'impératif d'une gestion efficiente et optimale des ressources disponibles. Plus qu'à toute autre période de l'histoire, cette réalité s'impose comme un objectif majeur pour tout responsable à tous les niveaux. Qu'il s'agisse des responsables politiques ou encore des chefs d'entreprises, à l'heure de la mondialisation et donc d'une intensification de la concurrence, le recours à des méthodes les plus efficaces constitue plus que jamais une condition de survie.

Dans cet ordre d'idées, les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, occupent une place particulière. Et ce, en raison des fonctions qu'elles sont appelées à remplir au sein de la société. A cet effet, il convient de noter que ces unités de production et/ou de commercialisation remplissent 3 fonctions essentielles lesquelles influent sur l'accroissement du bien-être individuel et collectif :

- Elles contribuent à l'utilisation des facteurs de production et donc à une diminution du chômage. Ce qui, en définitive, influe sur l'augmentation de la demande disponible, un des leviers de la croissance économique ;
- Elles contribuent à l'augmentation de l'offre des biens et services sur le marché. Et donc, en définitive, à la satisfaction des besoins collectifs.
- Elles apportent un concours financier à la communauté nationale à travers les impôts et les taxes qu'elles versent au trésor public.

Or, une telle perspective n'est envisageable que si les entreprises sont prospères ; si à travers leurs activités en aval, elles génèrent suffisamment de recettes pour couvrir les dépenses occasionnées par toutes les opérations menées en amont. Dès lors, toutes les questions susceptibles de répondre tant soit peu à cet impératif majeur constituent un champ privilégié pour les chercheurs. Ceux - ci recherchent précisément les voies et moyens en vue d'une plus grande efficience au sein de ces unités de production, de service et/ou de commercialisation.

Parmi ces questions, figure en bonne place celle relative à une meilleure gestion des ressources humaines. A cet effet, le recrutement du personnel, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des performances : pour ne citer que ces éléments, constituent autant de domaines de recherche.

La crise actuelle de l'emploi se traduit par un appel en plus large aux relations de proximité. Cette formule présente l'avantage de réduire significativement les coûts tout en augmentant l'efficience de demande d'entreprises. S'appuyant sur la confiance qui existe entre personnes qui sont en relation depuis des périodes assez longues, cette manière de recruter évite de passer par des intermédiaires spéciaux couteux et produit sur les candidats des informations de bien meilleure qualité celle qui peuvent être retenues.

Cependant, la plupart des entreprises ont du mal à recruter et retenir certains profils de compétence pour le développement ou le maintien du leadership. Quelque soit la stratégie considérée, la ressource humaine est l'atout de base qui conditionne la structure organisationnelle d'où l'importance du recrutement au sein de toute organisation. En effet, les conditions de réussite du recrutement sont fondées sur la rigueur de la démarche, l'efficacité de la recherche des candidats, la qualité des outils de sélection et l'attention portée à l'accueil et à l'intégration du nouveau recruté. Par ailleurs, il n'est pas rare dans nos sociétés africaines de voir les modes de recrutement qui sortent du domaine formel donc loin de toute éthique.

Notre pays, la République du Tchad, s'inscrit peu à peu dans cette nouvelle donne ; confronté au défi de la reconstruction, il tend à créer les conditions en vue d'un afflux des entreprises, qu'elles soient d'origine étrangère ou nationale. Dans tous les cas, au cours de ces dernières années, on note dans plusieurs secteurs, essentiellement ceux de télécommunications, des banques, des mines ... une intervention des opérateurs économiques étrangers.

Ces nouvelles unités économiques s'emploient précisément, à partir des possibilités qu'offre désormais la technologie, notamment le domaine informatique, à moderniser leurs méthodes de gestion dans les domaines. Toujours est- il que ce nouvel environnement offre un réceptacle aux investigations des chercheurs. Ces dernières se proposent entre autres d'évaluer de manière critique les nouvelles méthodes qu'utilisent ces opérateurs économiques,

notamment dans le domaine du recrutement. En effet, ce processus est souvent sujet à problème en raison de certaines pratiques.

A cet effet, Airtel Tchad, un des opérateurs économiques évoluant dans le secteur téléphonique, constitue un cas intéressant à étudier ; nouvellement installée au Tchad, elle bénéficie à la fois de l'expérience de ses prédécesseurs ainsi que des possibilités offertes en matière de gestion par la technologie informatique notamment à travers le recrutement via internet.

Suivant cette grille de lecture, il sera question de dénicher les forces et les faiblesses de ce mode nouveau dans le recrutement et qui constitue, dans l'environnement tchadien, une approche révolutionnaire.

Notre problématique s'inscrit donc dans ce contexte.

En clair, nous nous sommes posé la question suivante :

- Quels sont les points forts et les points faibles de la procédure du recrutement d'Airtel Tchad ?

1.2 OBJECTIF DE LA RECHERCHE

1.3 Objectif général

Analyser les forces, faiblesses et méthodes utilisées dans le processus de recrutement à Airtel Tchad ?

1.4 Objectif Spécifiques

Objectif général est centré autour de trois objectifs spécifiques.
Ces objectifs se présentent comme suit :

- Décrire la phase de l'analyse des besoins.
- Décrire la phase de sélection.
- Décrire la phase d'embauche et l'intégration de la nouvelle recrue.

1.5 Hypothèses de la recherche

Nos hypothèses de recherche sont ainsi formulées :

- Une bonne politique d'acquisition de ressources humaines prend compte des procédés et méthodes lies a un processus efficace d'acquisition des ressources humaines.
- Le choix définitif des candidats prend en compte les besoins de l'entreprise en termes de compétentes des candidats.
- Les critères d'embauche définitive considèrent les aspects du plan d'induction.

2.2 REVUE DE LA LITTERATURE

Il est important, pour tout travail de recherche, de se pencher sur les différents concepts développés, cela à travers une revue de la littérature. De manière générale, nous avons eu à consulter un certain nombre d'ouvrages de gestion des ressources humaines pour comprendre la conception des différents auteurs sur la notion d'acquisition des ressources humaines. Parmi ces auteurs nous pouvons citer :

MARTORY et CROZET (2005)dans Gestion des ressources humaines[1] postulent que la mission de la fonction ressources humaines peut être simplement définie dans la mise a la disposition de l'entreprise des moyens humains nécessaires, sous la double contrainte d'un fonctionnement harmonieux et efficace de l'ensemble humain et du respect des désirs de justice de sécurité et de développement personnel de chacun de ses membre.

Pour eux, la gestion des ressources humaines est le choix à long ou à court terme. A long terme, il s'agit d'effectuer des choix stratégiques c'est -à-dire la définition des options qui engagent l'unité à long terme au niveau de direction générale des ressources humaines. A court terme, il faut faire des choix tactiques qui impliquent la prise de décision quotidienne au niveau des responsabilités décentralisées et sa conformité avec les choix stratégiques.

Gérer renvoie à l'idée de faire des choix. La gestion des ressources humaines suppose de prendre des décisions sous contraintes : elle est influencée par les décisions relevant d'autres parties de l'organisation (contraintes financières, comptables, techniques, juridiques...).

Gérer des hommes dans la mesure où la gestion des ressources humaines se préoccupe du facteur de production travail qui, contrairement au facteur capital, réagit par rapport aux décisions prises. Gérer des hommes suppose donc de tenir compte du caractère autonome des individus et d'être capable de gérer les attentes et les interactions sociales.

Martory et Crozet pensent que le travail représente une activité sociale aux dimensions contradictoires, à la fois source d'épanouissement, source de revenu, à l'origine d'un statut social et activité contraignante.

Gérer les hommes au travail dans des organisations : la gestion des ressources humaines ne se limite pas aux seules entreprises privées mais concerne toutes les structures (administrations publiques, organisations à but non lucratif...) rassemblant des individus pour atteindre un objectif commun.

[1] B. MARTORY et D. CROZET, Gestion des ressources humaines, Dunod, 2005, 331 p.

Cette définition fait apparaître la complexité et l'enjeu de la gestion des ressources humaines, activité à la fois technique et stratégique, nécessitant des compétences variées et une compréhension

Ils finissent par définir la mission de la fonction ressource humaine comme la nécessité pour l'entreprise d'avoir des ressources humaines de mettre en place des outils tels que le règlement intérieur, les statuts et de les respecter pour qu'il y'ait une entente et une paix durable (climat social) qui constitue aujourd'hui un facteur clé de réussite ou d'échec des entreprises modernes.

VICTOR ERNOULT (2001) dans son livre Recruter sans se tromper[2], précise que l'acquisition des ressources humaines prend compte des règles et procédés tels qu'ils ont été définis par de nombreuses études et vérifiés par des années 'expériences mais aussi du caractère sacré de la personne humaine, c'est-à-dire la personnalité. Elle détermine une importance dans l'univers économique et fait de l'acquisition l'un des actes les plus parfait du management. Etant donné que les procédés et les règles sont les résultats d'années et l'expérience il faut en tenir compte.

Le premier chapitre de son livre, se concentre sur la nécessité de recruter. Faut-il recruter ou plutôt favoriser la promotion interne ? Ernoult fait la distinction entre deux types de motifs qui peuvent amener l'entreprise à recruter : les motifs accidentels (départ précipité, accident, etc.) et les motifs stratégiques. Les premiers engendrent une gestion réactive alors que les seconds sont du ressort de la gestion prévisionnelle. Il est clair que dans le cas d'une gestion prévisionnelle, le temps est précieux et l'on peut ainsi rechercher et former au sein de notre propre entreprise les futurs successeurs. Dans ce cas on favorisera la promotion interne qui est premièrement beaucoup moins onéreuse et favorise la motivation des collaborateurs (sentiment de pouvoir évoluer au sein de la Structure).

M. Ernoult met en avant la nécessité d'une bonne planification de la campagne de recrutement, quand cela est possible, ce qui permet une juste anticipation des besoins. Ceci se fait au niveau stratégique, en évaluant les besoins futurs en termes de forces de travail dans Chaque domaine mais aussi, plus précisément, en termes de compétences spécifiques nécessaires et suffisantes pour chacun de ces postes. Ce dernier point nécessite un travail de cartographie des compétences (développé au chapitre 2).

[2] VICTOR ERNOULT, Recruter sans se tromper, édition d'organisations, 2001.

HELENE De FALCO(2011) dans son œuvre maîtriser ses recrutements – 7 étapes clés pour faire le bon choix[3], approuve aussi comme son prédécesseur que « acquisition des ressources humaines doit se faire, dans une structure déterminée, et par une analyse d'un processus bien déterminé ».

Elle estime que pour bien maîtriser l'acquisition des ressources humaines, il faut passer par différents procédés, à savoir passer de la première étape du processus qui est la définition des besoins a la dernière étape qui est l'embauche définitive.

Autrement dit, seule la prise en compte des différentes étapes de l'acquisition des ressources humaines devant se faire de manière méthodique et constructive contrairement à ces prédécesseurs.

DE FALCO (2011) Dans son ouvrage démontre que si vous voulez faire le « bon choix » et vous n'avez pas suivi de formation, seulement avec le bon sens et la connaissance du poste à pourvoir, alors commence la symphonie inachevée des « comment »: comment trouver des candidats ? Comment mener l'entretien et quelles sont les questions à poser pour obtenir une information pertinente et de qualité sur le candidat ? Comment le faire parler et le mettre en confiance pour qu'il s'exprime librement ? Comment choisir le bon ? L'auteur met l'accent sur le processus de recrutement et l'utilité de l'entourer de toutes les précautions nécessaires.

Pour **GERARD MATHEVET et HERVE DE SAINT GERMAIN,** l'acte d'acquisition des ressources humaines s'achève à la signature d'un contrat de travail, parce que celui-ci justifie l'acte de recrutement. Ils approuvent aussi l'idée que le profil d'un candidat joue un rôle déterminant dans le processus d'acquisition des ressources humaines. Le profil doit être en corrélation avec le poste à pourvoir.

Ils continuent en soulignant que le recruteur doit être astucieux à cette étape par ce que, le profil varie selon les candidats et détermine les compétences, les caractéristiques de la personnalité, le type de niveau d'étude, l'expérience professionnelle. Les informations données par le **CV** ne sont pas totalement parfaites avec les performances ultérieures dans un emploi, d'où leur conception selon laquelle « la validé d'un **CV** n'est pas « scientifique ».

Néanmoins l'utilisation du **CV** est bien évidemment incontournable pour un premier tri. Allant à contre sens de ces deux auteurs, **Alain meignant,** abonde dans le sens de la compétence ; pour lui le recrutement se définit comme étant le fait de disposer à temps d'un effectif suffisant, et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le

[3] HELENE De FALCO maîtriser ses recrutements – 7 étapes clés pour faire le bon choix, Dunod, 2011, 200 p.

travail nécessaire, en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et dans le climat social le plus favorable possible. Ici l'auteur met en exergue la compétence.

Meignant fait aussi ressortir la complexité de l'acte de recrutement qui doit prendre en compte plusieurs paramètres que sont : **la durée du processus** (disponibilité des ressources humaines en temps voulu), le **nombre de ressources** (adéquation entre les besoins de l'entreprise et le nombre de recrutés), **la durée de la collaboration** proposée (l'entreprise doit minimiser son taux de turnover par la proposition de durée de contrats adaptés a ses besoin) , **l'adéquation post /profil**, par la recherche de candidat possédant des compétences conformes au poste à pourvoir ; **les conditions de travail** adaptées au poste , **le climat social** ,qui doit être propice a l'épanouissement des travailleurs. Et en fin la **rémunération** prévue pour le poste qui doit être assez motivant pour amener le candidat à atteindre les objectifs qui lui sont assignés .pour l'auteur qui suit-il est temps de parer aux nouvelles méthodes pour une bonne acquisition.

Dimitri WEISS (2003) dans le chapitre 2 de son ouvrage ressources humaines[4] explique que les recruteurs s'attachent à mettre en place des processus et outils de sélection qui augmentent des chances de retenir le candidat le plus susceptible de répondre aux exigences prédéfinies. Selon l'auteur, l'acquisition des ressources doit se faire en fonction d'un plan déjà établi et ceci mis en place par le responsable du recrutement ; plan qui devrait être suivi. Dans le but de réussir son recrutement, ses préoccupations tournent autour des questions telles que :

Quelles sont les outils de sélection offrant le meilleur rapport qualité /prix ?

Quel est le degré de fiabilité de certaines techniques ?

Afin de répondre à toutes ces interrogations le responsable chargé du recrutement pourra éliminer toutes causes d'échec et d'éviter de coûteuses erreurs.

JEAN MARIE PERETTI (2007) dans Ressources humaines[5] affirme que les méthodes de sélection à l'embauche étaient rudimentaires. Le contremaître était musculairement bien bâti pour faire face a la tâche, tel directeur de filature de la région lyonnaise embauchait la fille si elle avait, comme sa mère, la main sèche et les doigts déliés. Dans les banques on sollicitait, avant l'embauche, les opinions des maires et des curés sur les références morales des candidats

[4] Dimitri WEISS, ressources humaines, édition d'organisations, 2003, 782p.
[5] JEAN MARIE PERETTI, Ressources humaines, Vuibert, 2007, 581p.

Cependant, les changements et évolution observés au cours de ces dernières années, telles que la technologie et la mondialisation, apportent un nouveau regard sur le recrutement. Pour l'auteur, il est question de laisser les vieilles techniques pour les nouvelles ; pour cela, l'auteur met l'accent non seulement sur la technique de sélection jusqu'à intégration du candidat mais aussi sur les nouvelles technologies telles que l'Internet qui sont très utilisées pour faire parvenir les **CV** et lettres de motivation.

Le même auteur, dans un autre ouvrage traite de la méthode de l'accueil et l'intégration du candidat. Il explique que l'accueil et intégration d'un candidat suppose « le respect des démarches légales, réglementaires et conventionnelles ». Durant cette phase le candidat est confié à un tuteur pour le suivi. Celui-ci est chargé de suivre et de conseiller le nouvel arrivant pendant cette période d'adaptation. Il vérifie en permanence que l'intéressé possède toutes les informations pratiques et générales lui permettant d'accomplir sa mission et de se familiariser le plus rapidement possible avec son milieu du travail. Il lui fait visiter les différents secteurs de l'établissement.

J. IGALENS et A. ROGER (2007) traitent dans ressources humaines[6] et plus précisément du recrutement et de l'intégration. ils donnent une définition de l'intégration « qui consiste a accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre a l'organisation » .les auteurs expliquent que le responsable hiérarchique **(N+1)** doit suivre et conseiller le nouvel arrivant pour qu'il s'adapte à son poste .

Il doit lui fournir toutes les informations pratiques et générales lui permettant d'accomplir sa mission ainsi que les outils d'intégration a savoir : le livret d'accueil, le règlement intérieur de l'entreprise, la fiche de poste, le guide de entreprise etc.

FRANCOIS EYMARD DUVERNAY et **EMMANUEL MARTIAL (1997)** souligne dans son ouvrage la gestion fondamentale des ressources humaine[7], à la page 61 que lorsque qu'on prospecte le marché, le recruteur tente de faire un choix économique rationnel compte tenu de ses intérêts particuliers et des intérêts de son mandat .il prospecte le plus grand monde de candidatures possible qu'il met en concurrence de façon a optimiser la qualité du candidat recruté. Le recruteur est un sélectionneur, lorsqu'-il s'appui sur un réseau de relation le recruteur ne dispose plus de règles générales lui permettant de classer les cas particulier .les relation restent locales .Le recruteur joue un rôle de médiateur. »

[6] J. IGALENS et A. ROGER, Ressources Humaines, édition ESKA, 2007, 460 p.
[7] F. E. DUVERNAY et E. MARTIAL, la gestion fondamentale des ressources humaine, édition Métailié, 1997, 230 p.

2.3 CADRE CONCEPTUEL

Autant de termes utilisés tout au long de notre travail de recherche et qui ont un lien direct et ou indirect avec les développements réalisés.

- **L'entreprise**

Selon **Alain Labruffe**, l'entreprise est définie comme étant une unité économique autonome combinant les facteurs de production dont les ressources humaines à la base en vue d'obtenir des biens et services qu'elle écoule sur le marché et distribuant des revenus en contrepartie de l'utilisation des facteurs.

- **La gestion des ressources humaines**

Selon **Alain de Labruffe**, elle désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre des ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif.

Aspect qualitatif : la main d'œuvre disponible doit par ailleurs disposer des compétences nécessaires à l'entreprise. La gestion des ressources humaines couvre de nombreux domaines, intervenant a tous les stades de la « vie » du travailleur dans l'organisation : le recrutement, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des performances, la gestion des conflits la concertation, la motivation et l'implication du personnel, la communication, la satisfaction au travail, les conditions de travail.

- **Le processus**

C'est « l'enchaînement ordonné de faits ou de phénomène répondant a un certain schéma et aboutissant a un résultat déterminé » selon **Frederick Bonté**.
D'après **Yann BUSTOS** « le mot processus vient du latin pro (qui signifie pour, dans le sens de) et de cessus, cedere (aller, marcher) ce qui signifie donc aller vers l'avant, donc progresser. Ce mot est à l'origine du mot procédure qui désigne plutôt la méthode d'organisation, la stratégie du changement ». De façon générique, le mot processus désigne « une suite de l'état ou de phases de l'organisation d'une opération ou de transformation ».

- **L'acquisition de ressources humaines**

Selon **Alain Labruffe**, l''acquisition de ressources humaines répond à la préoccupation essentielle de doter l'organisation des ressources humaines nécessaires à son fonctionnement et à son développement ou encore acquérir ou intégrer le personnel adéquat au sein d'une organisation.

- **Procédé**

Selon **Alain labruffe**, gestion impliquant nécessairement la fixation des buts mesurables dont l'utilisation des ressources, elle nécessite inévitablement l'emploi des procédés pour y parvenir. Ces derniers peuvent être perçus comme des manières particulières d'atteindre des objectifs clairement et préalablement définis. De nos jours, l'évolution technologique offre aux gestionnaires une vaste panoplie de procédés en vue d'optimiser les actes de gestion. C'est dans cette perspective que s'inscrit l'informatisation de certains actes de gestion et ce, dans tous les domaines.

- **Le Recrutement**

Le recrutement est un ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste donné. Jean marie Peretti définit le recrutement comme étant « l'ensemble des étapes permettant de réaliser un recrutement ».les étapes sont celles de la préparation (expression de la demande d'analyse, définition du poste et du profil), la recherche des candidatures (prospection interne, recherche externe), la sélection des candidats premier tri, entretien, tests éventuels) l'accueil et l'intégration (décision, proposition accueil intégration) ».

Les étapes de recrutement

Nous allons emprunter à **Frederic Bonté** et **Yann Bustos** leur définition des étapes du recrutement telles décrit dans leur livre Méthodes de recrutement. Ils ont détaillé les différentes étapes qui jalonnent tout processus de recrutement, et nous avons jugé utile d'en reprendre le cheminement.

Etape 1 : **Définition du poste**

Un poste est défini comme l'ensemble des activités et tâches d'un emploi qui doivent être exécutées par une même personne. Il s'agit de définir le besoin et l'exigence quand au contexte d'emploi pour lequel elle recrute.

Etape 2 : **le profil de poste et le candidat**

Il s'agit de tirer profit de la définition de poste d'une part, l'ensemble des qualités (intellectuelles, morales, physiques, expériences comportementales), de la motivation etc. Occuper correctement le poste en question et d'autre part le profil de candidat idéal, sa carte d'identité en quelque sorte (formation, âge zone d'habitation, expériences, mobilité géographique)

Etape 3 : **identification des sources de recrutement**

Une fois identifiées les caractéristiques du poste à pourvoir et du candidat idéal susceptible de l'occuper au mieux, la compagne de recrutement se déroule selon plusieurs alternatives.

Les responsables procèdent a un recrutement interne lorsque par jeux de mutation ou promotion successive, ils peuvent trouver parmi les collaborateurs en place celui ou celle dont ils ont besoin. Lorsque ce type de recrutement est systématisé, c'est qu'il s'inscrit dans la perspective de stabilité et de gestion des moyens. Affichage, notes internes, ou notes ou réunion du service, intranet cooptation interne.

L'autre alternative concerne le recrutement externe si le poste a considéré requiert des compétences un diplôme ou une expérience que seul le marché du travail peut fournir pour alimenter le potentiel de l'organisation. Elle est coûteuse mais plus complète.

Etape 4 : **identification des moyens de recrutement**

Il s'agit en fait de choisir l'opérateur central de l'acte de recrutement, il peut s'agir du service de recrutement interne ou de la direction des ressources humaines proprement dite, de la hiérarchie d'un cabinet de recrutement classique ou encore d'un chasseur de tête. Ces derniers approchent directement des individus intéressants et leur propose le poste. Le choix de ces operateurs dépend du profil de poste pour le quel on recrute (dirigeant, cadre d'autre), du secteur d'activité, de la rareté sur le marché des profils recherchés.

Etape 5 : **la campagne de recrutement**

La campagne de recrutement a pour objectifs de susciter des candidatures pour le poste à pourvoir. Pour ce faire, il faut identifier les cibles visées, déterminer la durée et le budget de la campagne ; ce dernier peut être très élevé en suivant une stratégie de recrutement coûteuse.

Etape 6 : la sélection

La sélection consiste à choisir un bassin de candidat de recrutement utilisant des techniques diverses, d'abord présélection sur CV, lettre de motivation ou dossier de candidature, puis tests divers et surtout entretien individuel ou collectif, graphologie, mise situation, etc.

La sélection, en tant que processus, est généralement effectuée en plusieurs étapes : détermination des critères de recettes professionnelles, détermination des méthodes et instruments de sélection, l'organisation d'un tri qui se fait sur CV et la lettre de motivation ensuite entretien et le test et enfin la décision d'embauche finale. Cette phase a pour objectif de cerner aux mieux la personnalité des candidats, leurs compétences et leur éventuelle adéquation au poste proposé.

Les tests psychologiques ou psychotechnique :

Selon **Michel Gilly**, les tests psychologiques permettent de quantifier ou de reporter des normes de personnalité ou des aptitudes du candidat.

Ils sont également destinés à tester l'intelligence logique, le sens pratique et l'aptitude psychomotrice. Cependant ils donnent lieu à des mesures précises et donc en général une bonne valeur prédictive concernant l'efficacité requise dans l'activité considérée. Les tests d'intelligence de connaissance entrent dans cette catégorie

Les tests de personnalités :

Selon **Michel Gilly**, ils visent à cerner la personnalité du candidat mais donne des indications sur les caractéristiques dominantes de la personnalité des candidats et permettent sur les caractéristiques dominantes de la personnalité des candidats et permettent de déceler les contre-indications éventuelles par rapport à certains postes. Les questionnaires ou inventaires tempéraments sont composés d'une série importante de questions fermées.

A cet effet, il existe plusieurs tests cliniques tels que les tests **graphologiques** qui visent à découvrir la personnalité à travers l'écriture selon un code très empirique.

Leur interprétation très délicate doit être confiée à des psychologues ayant acquis une formation clinique approfondie.

Les tests de groupes proposent une situation de groupe rassemblant généralement des derniers candidats en poste. Autour d'un thème d'un jeu de rôle, les participants s'expriment et dévoilent une partie de leurs tests comportements de leurs personnalités face aux sélectionneurs.

Les tests professionnels :

Selon **Michel Gilly**, les tests professionnels sont sensés évaluer les aptitudes professionnelles des candidats par rapport aux exigences du poste parmi les tests professionnels.

Il faut noter les tests de situation qui sont adaptés aux conditions professionnelles réelles et permettant au recruteur de se rendre compte immédiatement du degré de compétence professionnelle du candidat.

En effet, les tests de situation visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité. Ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de la future situation professionnelle. Leur difficulté de conception limite l'utilisation de ces outils pourtant très adaptés aux appels (entres d'évaluation) ou bilans comportementaux (pratique dans les acensements). Ils ont une valeur prédicative forte; l'utilisation des tests notamment de personnalité suscite des questions portant sur :

- leur validité test ne mesure ce qu'il souhaite mesurer qu'avec une marge d'incertitude élevée. Cette marge s'accroît du fait d'une acceptation et d'un étalonnage permanent.
- leur caractère statistique de test est une photographie à un moment précis.
- leur fondement scientifique parfois limité (graphologie, morphopsychologie astrologie)
- leur capacité prédicative.

L'intégration des scores aux tests nécessite une formation d'une pratique professionnelle de haut niveau, un code de déontologie des psychologues a été adapté.

Dans certains cas, la sélection peut nécessiter un essai professionnel; le candidat exécute un travail correspondant à la qualification pour laquelle il postule. Il s'agit de juger dans un délai très bref, les capacités du candidat à un emploi exigeant une grande précision, une habilité particulière ou la maîtrise d'un outil (progreces). L'employeur apprécie les capacités cliniques du candidat sans porter un grand jugement sur sa personne.

Cependant, les tests comportent des limites tant en ce qui concerne leur validité, leur durée, leur fondement scientifique que leur capacité prédicative.

En effet, la validité du test est limité car le test ne mesure que ce qu'il souhaite mesurer avec une marge d'incertitude plus ou moins élevé maximum 5%, ce qui nécessite un

étalonnage permanent c'est-à-dire une vérification permanente sur le terrain avec une population qui sert l'échantillonnage test.

D'autre part, le fondement scientifique du test est souvent contesté notamment avec la graphologie, la morphologie voire l'astrologie.

Enfin, la capacité prédicative des tests n'est pas vérifiée dans la pratique car on relève des écarts qui ne sont pas vérifiés dans la pratique entre les résultats obtenus aux tests et la nécessite professionnelle.

Etape 7 : la décision

Généralement confiée à la hiérarchie du futur recruté, cette phase a pour but de trancher définitivement le candidat ou les candidats admis.

Etape 8 : accueil et intégration

Consiste à faciliter l'insertion du recruté dans l'organisation à travers un arsenal de moyens plus ou moins onéreux et sophistiqués, livret ou vidéo d'accueil, stage intégration, mise en doublon avec une personne expérimentée.

Le contrat de travail

Un contrat de travail n'est défini ni dans le code du travail ni dans le code civil. Il peut être défini comme étant une convention par laquelle, une personne qualifiée de « travailleur », s'engage à mettre son activité professionnelle, sous la direction et l'autorité d'une autre personne qualifiée d'« employeur », moyennant une rémunération.

Selon Jean **Marie Peretti**, il y'a contrat de travail quand « une personne s'engage pour le compte et sous la direction d'une autre moyennant rémunération ». Trois éléments sont importants dans cette définition : prestation de travail, la rémunération et la subordination.
La prestation : fournir une prestation de travail (une tache physique, intellectuelle, artistique ou l'acquisition d'une formation), mais qui n'est pas déterminante en elle-même, elle est seulement importante. Un lien de subordination qui signifie qu'un individu accepte de se mettre aux ordres d'un autre individu.
Contrat à durée détermine (CDD) : selon le code de trav, art. L11, le contrat est à durée déterminée lorsque cette durée est précisée, à l'avance par la volonté des parties ou lorsqu'elle

est assortie d'un terme, c'est-à-dire d'un événement futur et certain dont l'événement met fin au contrat.

Il en est ainsi lorsque la durée est exprimée en nombre de jours ou de semaines ou de mois courant du début d'exécution du contrat ou encore lorsque une date déterminée a été fixée par les parties comme terme du contrat.

Le contrat à durée indéterminée (CDI) : le code du travail ne donne pas de définition d'un tel contrat, se contente simplement de dire que doit être considéré comme tel tout contrat qui ne répond pas aux définitions du contrat à durée déterminée, du contrat d'apprentissage ou du contrat d'engagement à l'essai doit être comme contrat à durée indéterminée

On peut définir le contrat à durée indéterminée comme celui qui n'est assorti d'aucun terme ou dont la durée n'est pas précisée.

Le recrutement interne

Selon **Jean Marie Peretti**, le recrutement interne est différent du recrutement externe, la sélection et l'engagement d'un ou des agents de l'entreprise dans un poste à pourvoir.

Le recrutement peut être suscité pour des motifs accidentels et/ou stratégiques vacant (vacance de poste, lancement d'avis de vacance de poste).

En outre, l'expression recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que, même si candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de la procédure et parfois passer les mêmes tests que les postulants externes ; la prospection interne repose sur l'existence d'un poste, système d'information sur le poste à pourvoir.

Il y a aussi l'existence de plan de succession et d'un organigramme de remplacement, en ce sens le salarié appelé dans le cadre de ce plan à occuper le poste et remplissant les conditions requises est sollicité.

Le recrutement interne présente des limites. Elle prend parfois en compte d'avantage les résultats passés que les aptitudes à remplir le niveau d'incompétence soit que le souci de se débarrasser d'un collaborateur médiocre pousse le responsable hiérarchique à faciliter son départ, elle peut susciter des rivalités internes et priver l'entreprise d'un regard neuf.

La prospection interne a des avantages réels.

Le temps de formation et d'intégration réduit, économie du coût d'un recrutement externe, stimulation des salariés à développer leurs compétences, risque d'erreurs réduites.

- il est en principe plus faible, dans la mesure où l'on connaît le candidat puisque ce dernier est déjà dans l'entreprise et que ses talents ont pu être évalués, ses résultats mesurés.
- il est également moins coûteux du fait qu'aucune dépense de recherche externe ne sera engagée.
- il peut être plus rapide dans la mesure où la décision de mutation appartient totalement à l'entreprise.
- enfin et surtout il est motivant pour les collaborateurs qui se voient offrir des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise.

De plus, c'est pour l'entreprise le seul moyen pour préparer en son sein ses futurs responsables en les faisant passer dans différentes fonctions (production, commerce, finance, opérationnel, fonctionnel.)

La prospection interne présente cependant quelques inconvénients :

- Elle est difficile à mesurer s'il n'y a pas un minimum de gestion de carrière préparant des collaborations à assurer de nouvelles fonctions.
- L'arbitrage entre le secteur cédant et le secteur d'accueil n'est pas facile à opérer dans la mesure où la mutation concerne essentiellement des collaborateurs de qualité dont personne ne veut se séparer.

Elle a ses limites dans le temps car l'absence d'apport de sang neuf dans l'entreprise réduit son potentiel d'innovation et sa capacité à rester ouverte sur l'extérieur.

Le recrutement externe

Selon **Jean Marie Peretti**, le recrutement externe est l'expression d'une volonté qui correspond à la sélection, l'embauche et l'intégration des candidats dans l'entreprise. Ce recrutement intervient généralement à la suite d'un besoin qui se fait sentir et d'un profil conforme à la performance professionnelle recherchée.

Le recrutement externe présente les avantages et les inconvénients systématiques opposés au recrutement interne. Il doit être l'occasion de renforcer le potentiel de l'entreprise, d'amener un œil neuf pour remettre en cause les façons de faire évoluer la pyramide des âges de l'entreprise.

Mais il présente également des risques :

- au niveau de l'intégration, le nouvel arrivant n'étant pas défini donc il est complètement étranger à la culture d'entreprise ou d'équipe.

Quant à la fiabilité du choix, même en utilisant les meilleures méthodes de recrutement, il est difficile de bien connaître une personne venant de l'extérieur. De plus, un appel excessif

au recrutement externe aura un effet démobilisateur sur les collaborateurs en place qui verront leurs possibilités d'évolution disparaître au profit des nouveaux arrivants.

Choisir entre recrutement interne et externe est affaire de possibilité et d'opportunité. Dans beaucoup d'entreprises en recherche d'accroissement de leurs rentabilités ou de déplacement incluant par exemple des fermetures de site ou en période post fusion, le recrutement est limité en volume et étroitement le contrôle soucieux à préserver l'emploi elle privilégie la mobilité accompagnée ou non. Dès lors en tant que chef d'équipe dans une telle entreprise, nos possibilités d'appel au marché externe seront limitées et vous aurez intérêt à jouer le jeu de la mobilité interne. En tout état de cause, privilégier l'interne semble une bonne politique car elle est de nature à motiver les collaborateurs actuels. L'appel extérieur est évident en cas d'accroissement d'activité mais assez souvent utilisé pour s'adjoindre une expertise pointue ou pour préparer l'avenir dans le souci de gestion de la pyramide des âges.

Les étapes ultérieures de recrutement que nous allons décrire doivent être déléguées aux spécialistes jusqu'au choix du candidat final qui à nouveau doit vous revenir.

Mais avant de lancer la procédure de recrutement, on organise une réunion de l'équipe ou profiter d'une réunion, de service pour annoncer dans la presse ou dans le système interne d'affichage des postes à pourvoir qu'un nouveau collègue va arriver. On peut alors nous servir de la définition de la fonction support d'information.

A partir du profil de recrutement, une procédure de collecte de curriculum vitae va être mise en place, le plus souvent par le DRH ou par le consultant que vous aurez choisi. Si la recherche est menée sur le marché externe, les sources suivantes pourront être mobilisées.

Les candidatures spontanées à savoir les CV qui ont été spontanément adressées à votre entreprise, c'est bien sur la première source qui doit être expliquée mais leurs nombres et leur pertinence dépendent de la notoriété de votre entreprise et/ou de l'état du marché de l'emploi dans votre région.

- Le bouche à oreille ou les relations ;
- l'utilisation d'un web consacré au recrutement ou d'un espace dédié dans le site de votre entreprise ;
- une annonce dans la presse au grand public professionnel, l'appel à un « chasseur de tête » ou consultant en approche directe. Le choix de la source utilisée dépendra du profil recherché, du délai du recrutement et du budget alloué.

Les candidatures spontanées ne coûtent rien mais ne sont pas des cibles. « A l'opposé, l'utilisation d'un chasseur de tête permet d'atteindre des cibles ». Précises et rares, les

horaires du consultant sont d'environ 30% du salaire annuel de la personne que vous allez embaucher.

Dans le cas d'une recherche de candidature à l'intérieur de l'entreprise, le moyen d'identification le plus souvent pratiqué est le réseau relation réelle. Au cours d'une réunion tel ou tel collègue du service est repéré.

Mais les candidatures internes peuvent être repérées par d'autres moyens.

- Les bourses d'emploi ou systèmes d'annonce interne sur le support papier ou électronique.

Les comités de mobilité ou de gestion de carrière qui dans certaine entreprise identifient un collaborateur qu'ils souhaitent ou doivent changer de fonction.

La direction des ressources humaines dont des missions est de suivre le développement professionnel des salaires.

- **Processus d'acquisition des ressources humaines**

Selon **jean pierre chauchard**, le processus de recrutement suit plusieurs démarches dont la première est le recrutement qui consiste à déployer un certain nombre de moyens, en vue d'attirer un nombre suffisant de candidats présentant les preuves de qualification, en les habilitant à pourvoir aux postes vacants.

La deuxième démarche est la sélection des candidats visant à choisir parmi les candidats potentiels, la personne présentant le profil le plus adéquat au regard des caractéristiques et des exigences du poste à pourvoir. La troisième et la dernière démarche consiste à accueillir et intégrer le candidat pour en fin pourvoir l'embaucher définitivement dans l'entreprise.

L'emploi : selon **Yann Bustos** c'est un terme générique désignant un ensemble d'activités faisant appel à un noyau de compétence. C'est également un ensemble de poste similaire. On parle ainsi de secrétaire, sans préciser la nature du travail.

La fonction : selon **Fréderic Bonté**, la fonction désigne un ensemble d'activités prescrites mais relevant du domaine des responsabilités. On parle de fonction de directeur, de cadre etc.

Selon **Marcel Coté**, la rémunération est l'ensemble des avantages économiques, sociaux et autres qu'un individu retire de son emploi, à savoir ainsi que les autres compensations monétaires et non monétaires accordées en vertu d'une politique, d'une entente écrite ou d'une législation.

- **L'évaluation des emplois :**

Le **BIT** estime que l'évaluation des emploi est une technique permettant de déterminer d'une manière systématique la position relative d'un emploi par rapport aux autres dans une hiérarchie des salaires, sur la base de l'importance des taches inhérentes à cet emploi en tenant compte des exigence que comporte l'ensemble des emplois d'une organisation donnée et en faisant abstraction des capacités ou de la performance individuelle

DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE

3.1 CADRE DE L'ETUDE

Notre étude porte d'une manière générale sur l'importance du processus de recrutement, en prenant pour cadre Airtel Tchad.

PRESENTATION GENERALE D'AIRTEL TCHAD

AIRTEL est une entreprise de télécommunication au Tchad, premier opérateur en téléphonie mobile au Tchad avec 25% de part de marché en 2009, il est également très implanté dans la sous région africaine

La société fait partie de l'indice boursier BSE SENSEX. Le groupe Airtel a été créé en 1976 par sunil bharti mittal pour fabriquer des bicyclettes. Il est aujourd'hui un groupe d'entreprise de classe mondiale dans la télécommunication, les services financiers, le commerce de détail et l'alimentation.

Airtel a commencé ses services de télécommunication d'affaires par le lancement de services mobiles en (inde) en 1995.
En avril 2010 Airtel a racheté la filiale africaine du koweitien zain.
Filiale en Asie : inde, sri, Lanka, Bangladesh. Filiale en Afrique : Burkina Faso, Congo Brazzaville, Congo Kinshasa, Gabon, Ghana, Kenya, Madagascar, Malawi, Niger, Nigeria, sierra Leone, Tanzanie, Tchad, Ouganda, seychelle et Zambie. Afin de mieux s'adapter aux innovations techniques et au nouvel environnement du marché des télécommunications. L'ouverture du capital a permis l'entrée de France télécom a travers sa filiale France câble, choisi comme partenaire stratégique .cette démarche avait pour objectif de mettre Airtel Tchad dans de bonne condition concurrentielle.

Airtel Tchad s'inscrit dans le nombre des grandes entreprises avec un capital de 40 milliards de francs CFA. Pour son développement et son extension, Airtel Tchad a constitué un groupe avec ses 19 filiales. Le groupe Airtel est une nouvelle identité de marque mondiale qui rassemble les 19 opérateurs de téléphonies mobile et couvre près de 200 millions de client en Afrique et en ASIE.

La couleur rouge primaire du logo reflète, d'après les responsables, la chaleur et le dynamisme du continent africain. C'est la marque de couleur de la vie et du soleil africain au crépuscule. Ces qualités selon les responsables se retrouvent dans la personnalité de la marque. Airtel Tchad qui se veut courageuse, audacieuse, sensible et empathique. Les nouvelles courbes ajoutées au logo constituent l'empreinte, permettant de reconnaître facilement et instantanément sur ses divers marchés internationaux.

La compagnie offre des services de mobile voix et données services lignes fixes bande passante a haut débit de la TV sur IP service DTH

- Airtel mobile voix
- Airtel multimédia chargée du développement de l'activité Internet.
- Services fixes.
- TV sur IP
- Services DTH
- Airtel Tchad s'est lancée pour remporter son défi ; atteindre plus de 356000 abonne en 2004 ce qui ferait de lui la société de télécommunication la plus grande en Afrique centrale.
- Objectif de Airtel Tchad est de faire vivre a ses consommateur les meilleures opportunités de la convergence entre les technologies du mobile de l'Internet.

Objectif social

L'établissement de réseaux de communication ouvert au public :

La fourniture de services téléphoniques entre points fixes, de services de communication de données par paquets.

- l'établissement et l'exploitation d'un réseau téléphonique cellulaire
- téléphones fixes

Activités et services

Aujourd'hui hormis la téléphonie qui représente la pointe de sa technologie Airtel Tchad a également pour mission : l'exploitation d'autres activités telles que l'Internet téléphone fixes télégraphie, la téléinformatique et bien d'autres.

Airtel Tchad offre à sa clientèle un large panel de services

- Des liaisons spécialement Internet

- Des liaisons spécialement numériques et une offre de réseau privé virtuel permanent à la demande
- Des cartes prépayées

Elle offre également une gamme variée dans le domaine des services à valeur ajoutée.

- A l'Internet, au grand public
- la numérotation abrégée
- videotel et minitelnet.

Structure du capital d'Airtel Tchad

Le capital de Airtel Tchad est d'un montant prés de 40 milliards francs est reparti comme suit

Les organes opérationnels

Ils sont au nombre de neuf

- la direction générale (DG)
- la direction des ressources humaines (DRH)
- la direction financière et comptable (DFC)
- la direction commerciale grand public et professionnelle (DCP)
- la direction commerciale entreprise (DCE)
- la direction des systèmes informatique (DSI)
- la direction de la réglementation et des affaires juridiques (DRAJ)
- la direction de réseau (DR)
- la direction des achats et de logistique (DAL)

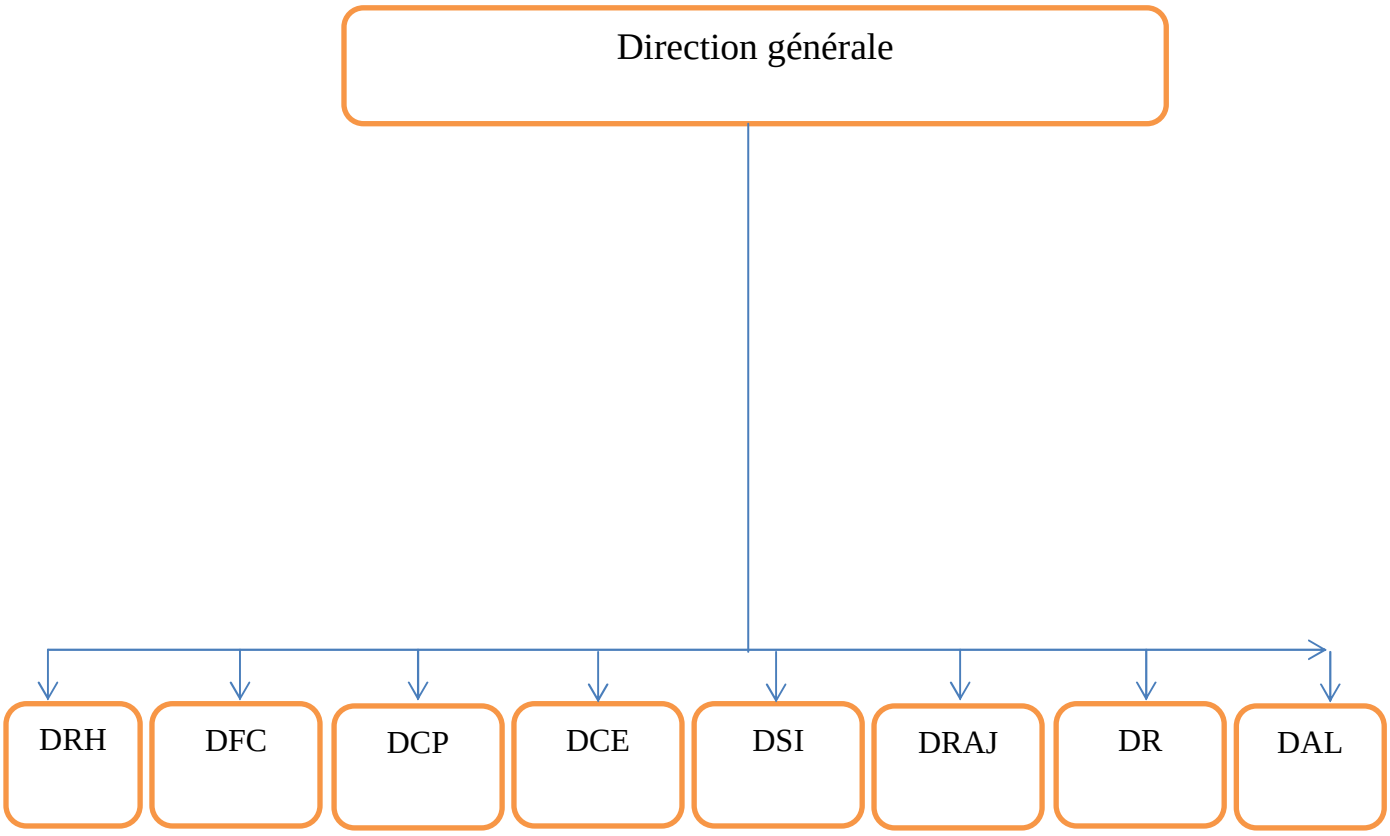

Direction générale
DRH
DFC
DCP
DCE
DSI
DRAJ
DR
DAL

TABLEAU 1 : EFFECTIF

DIRECTIONS	EFFECTIFS
DIRECTION GRENERALE	20
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES	40
DIRECTION FINANCIERE ET COMPTABLE	35
DIRECTION COMMERCIALE GRAND PUBLIC ET PROFESSIONNEL	404
DIRECTION COMMERCIALE ENTREPRISE	50
DIRECTION DES SYSTEMES INFORMATION	46
DIRECTION DE LA REGLEMENTATION ET AFFAIRES JURIDIQUES	10
DIRECTION DES RESEAU	150
DIRECTION DES ACHATS ET DE LA LOGISTIQUE	100
TOTAL	855

TABLEAU : 2 REPARTITION DE L'EFFECTIF PAR CATEGORIE SOCIO PROFESSIONNELLE

CATEGORIE SOCIO PROFESSIONNELLE	EFFECTIF AIRTEL	EFFECTIF DRH
CADRE (SC)	195	25
HAUTES MAITRISE (HM)	340	14
MAITRISE ORDINAIRES (MO)	220	15
OUVRIERS – EMPLOYES	100	37
TOTAL	855	91

TABLEAU 3 : tranche d'âge à la Direction d'Airtel Tchad

	HOMMES	FEMMES
MOINS DE 20 à 34 ANS	245	104
35 à 49 ANS	215	110
50 à 60 ANS	124	57

SOURCES : bilan social d'Airtel 2010

Le tableau montre que les tranches d'âge comprises entre 20 à 34 ans et 35 à 49 ans constituent l'essentiel de l'effectif de la direction d'Airtel Tchad.

Tableau 4 : embauche au cours de l'année

Contrat à durée indétermine	545
Contrat a durée déterminée	242
Stagiaire	68

Source bilan social d'Airtel 2010.

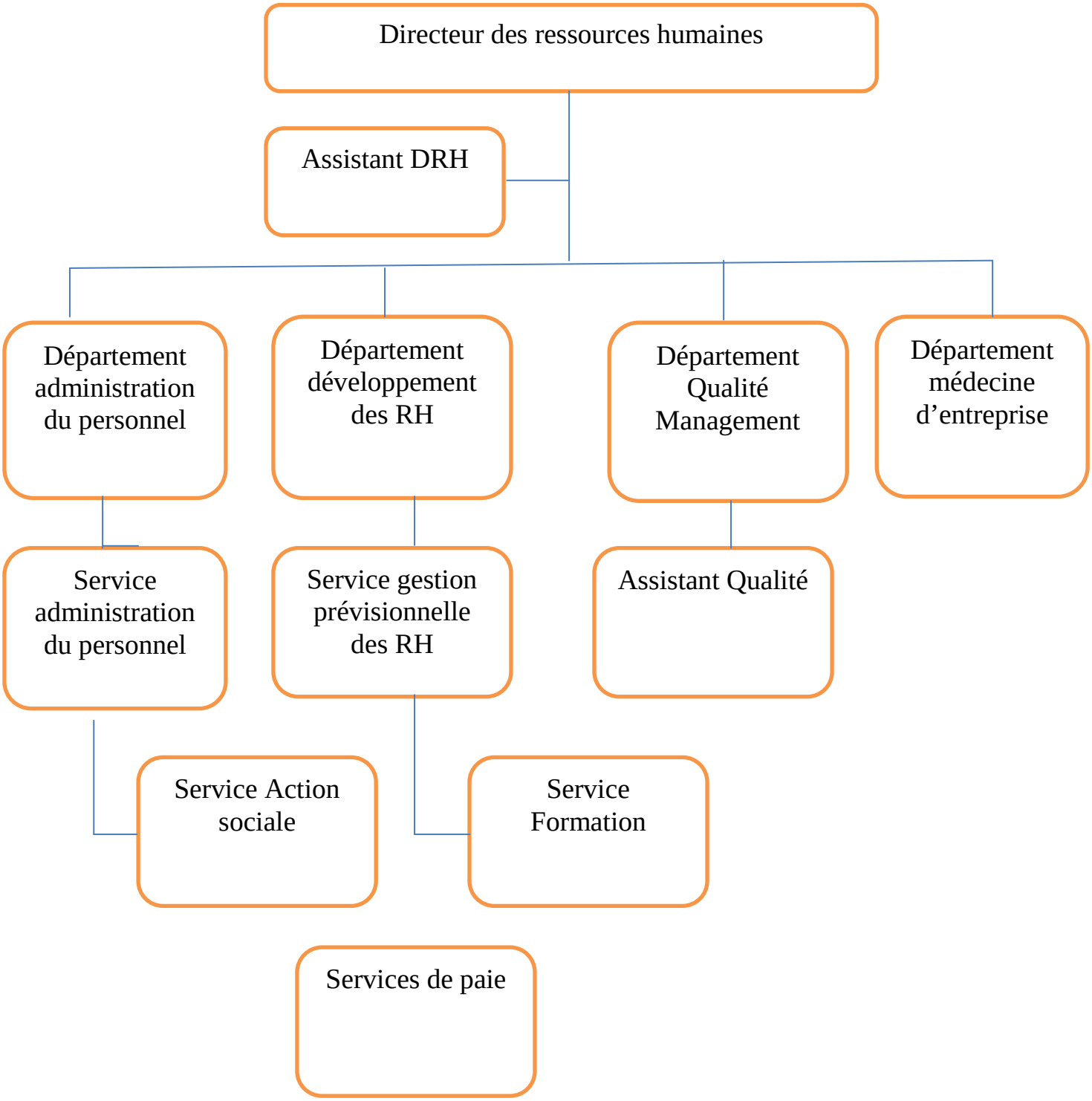
D'après ces données, Airtel Tchad a recruté 545 agents en CDI et 242 en CDD .et 68 stagiaire les AGENT EN CDI sont repartis dans les différents services de Airtel .Tchad .

Ainsi, le personnel qui gère les ressources humaines de Airtel Tchad représente 3.24 0 /0 de l'effectif.

La Direction des ressources humaines est composée de cinq services ainsi repartis comme suit

- service de l'Administration du personnel
- le service de la formation et de la gestion prévisionnelle du personnel
- le service de la paie
- le service de la médecine du travail
- le service social

Organigramme de la direction des ressources humaines



3.2 MÉTHODE ET TECHNIQUES D'INVESTIGATION

3.2.1 METHODE

La méthodologie ne peut pas se définir seulement par des techniques de recueil de données. La méthodologie est un ensemble de techniques de recueil et d'analyse de données choisies selon leur pertinence au regard de l'objet étudié et du problème posé. Il s'agit de construire un objet de recherche et d'avoir des méthodes d'approche adéquates à l'objet. Notre choix s'est porté sur la méthode qualitative. Les raisons sont nombreuses. En effet, parler du processus de recrutement à Airtel Tchad revient à saisir dans une certaine mesure les différentes étapes de ce recrutement, ainsi que ses forces et faiblesses. Les méthodes qualitatives se prêtent particulièrement bien à l'investigation des sujets dont les connaissances sont limitées, parce que les démarches non structurées ou semi-structurées permettent aux chercheurs de creuser les questions soulevées par les participants ou les enquêtés dans le cadre d'une étude. En donnant la parole aux personnes qui prennent les décisions en matière de développement, et surtout qui exercent les différentes activités économiques, la recherche qualitative offre des occasions de cerner bon nombre de problématique et aussi d'y faire face.

3.2.2 TECHNIQUES

En tant qu'instruments scientifiques servant à collecter les données dans une recherche, les techniques choisies minutieusement nous servirons à étayer de manière rationnelle les informations relatives à notre sujet d'étude afin de le vêtir d'une véracité dans la preuve de nos hypothèses.

Comme techniques, nous userons de trois techniques particulières notamment l'observation participante ; des entretiens avec les principales instances impliquées dans le processus de recrutement et de l'analyse de procédure d'Airtel Tchad, de l'analyse documentaire basée essentiellement sur l'exploitation de certains documents internes dont les permissions préalables ont été requis.

3.2.3 RECHERCHE DOCUMENTAIRE

Elle a été notre première phase dans la collecte des données. Elle nous a permis de rassembler les différents ouvrages des acteurs qui ont abordé la question. Ces ouvrages nous

ont permis de comprendre théoriquement comment le processus de recrutement des ressources humaines était perçu par les auteurs.

Elle nous a permis également de saisir la portée des méthodes d'acquisition du personnel au sein de l'entreprise. Sur ce, nous avons parcouru les centres de documentation suivant le centre de documentation de **sup. Déco** la bibliothèque de l'IFACE (institut de formation en administration et création d'entreprise) au sien de **l'UCAD.**

3.2.4 Les sites Internet

Les sites Internet nous ont surtout aidés à renforcer les recherches faites au niveau de la documentation. Ainsi, nous avons pu aborder le thème dans son ensemble à travers les différentes informations et documents trouvés sur divers sites notamment celui d'Airtel Tchad (www.airteltchad.com).

3.3 ÉCHANTILLONNAGE

L'échantillon est la fraction d'une population destinée à être étudiée. En d'autres termes, c'est la réduction exacte de la population à certains points de vue.

Pour les besoins de l'enquête, nous avons constitué un échantillon en fonction de la disposition ou non des concernés à se soumettre à l'enquête. Compte tenu de la réticence de certains enquêtés, nous avons interrogé les personnes de la direction des Ressources Humaines et des autres directions d'Airtel Tchad qui ont bien voulu nous accorder des entretiens. C'est ainsi que nous avons pu administrer le guide d'entretien à 11 enquêtés dont 4 salariés de la direction des ressources humaines et 7 employés des autres départements.

3.4. Les difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées au cours de cette étude ont été majeures. Premièrement, il nous a été très difficile de constituer un échantillon car la plupart des employés d'Airtel Tchad que nous avons approché ont systématiquement refusé de se soumettre à l'enquête. Ils nous ont, pour la majorité, fait comprendre qu'ils ne désiraient pas donner leurs avis sur la façon de recruter d'Airtel Tchad. Cependant, nous avons pu vaincre ce biais en insistant encore et encore, jusqu'à en avoir 11. Et ce sont ceux-là qui ont finalement constitué notre échantillon.

Deuxièmement, il est difficile au Tchad de trouver un stage si on n'a pas de « connexions » dans les entreprises ; même avec une formation et de l'expérience on y' arrive difficilement.

Les contraintes ont été d'ordre sécuritaire dans les collectes de certaines données qui ne pouvaient être livrées à cause de la sécurité stricte de l'information au sein de cette structure. Outre cette raison sécuritaire, nous notons qu'il nous a été très difficile d'entrer en contact avec les acteurs de ce processus de recrutement qui étaient toujours occupés et ou ne pouvaient pas nous livrer telle ou telle autre information.

Toutefois nous pensons avoir recueilli suffisamment d'éléments d'appréciation pour répondre à notre problématique de départ.

.

TROISIEME PARTIE : ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNÉES

III.1. LES ETAPES DE RECRUTEMENT

Le recrutement d'Airtel Tchad est un processus c'est-à-dire un ensemble d'événements au contenu homogène s'enchaînant dans un ordre déterminé impliquant une dynamique et une transformation et se répétant dans le temps. Une telle approche permet de prendre en compte l'ensemble du déroulement de l'action de recruter qui ne se résume aucunement à la sélection des candidats.

L'amont de ce processus d'Airtel Tchad c'est-à-dire la détermination d'un besoin de main œuvre jusqu'à l'aval c'est-à-dire l'arrivée de la nouvelle embauche dans l'entreprise constitue des éléments déterminants pour la sélection et susceptibles d'influencer sur la qualité de cette dernière. Ainsi, si l'amont du processus Airtel Tchad n'est pas suffisamment pris en compte la sélection pourra se révéler difficile et les méthodes mises en œuvres inadaptées aux types de main d'œuvre recherchée.

De même, tant que la nouvelle embauche n'a pas fait la preuve de sa réussite dans l'emploi qui lui est confié on ne peut pas considérer que le recrutement soit terminé. Ceci devrait donc inciter à soigner les étapes qui préparent la sélection et celles qui lui succèdent l'information, l'accueil et l'intégration dans l'emploi.

III.2. Définition du poste

Le recrutement Airtel Tchad a comme préalable la définition du poste c'est à dire une description adéquate ou actualisée. La description du poste présente des aspects importants, elle donne au candidat une information complète et objective du poste et doit correspondre à la réalité.

En effet, la définition de poste est censée être précise, actuelle et réaliste. Cette définition permet de :

1 - fixer les exigences en matière de qualification (niveau de formation et expérience)

2 - déterminer les qualités de personnalité en fonction des caractéristiques des candidats retenus ;

3 - présenter le poste au candidat.

Lorsque le poste à pourvoir existe déjà, on procède a son analyse. Cette étape n'existe pas dans le cadre de postes dits multiples c'est à dire qui fonctionnent déjà à l'identique dans

l'unité : le poste est alors bien connu et entre dans une structure établie. Les besoins sont cernés avec précision.

En revanche, pour la création de poste de remplacement d'un titulaire sur un poste unique, elle sera conduite par le futur responsable hiérarchique du poste à pourvoir. Ce qui lui donne l'occasion d'établir une réflexion et pourquoi pas une remise en cause de l'objet du poste, des liaisons avec les postes existants, les limites de responsabilité et les priorités

III.3. L'analyse du poste

L'analyse du poste Airtel Tchad est une des clés de voûte du recrutement. Elle présente une large gamme d'utilisation au delà du recrutement notamment pour se terminer la numérotation.

Pour une bonne réussite de l'analyse de poste, Airtel Tchad respecte les étapes ci après

- Désignation du poste
- Les principes activités et tâches
- La formation et expérience hiérarchique
- Ses liaisons fonctionnelles
- Ses risques
- Le contrôle des résultats

Lorsqu'il s'agit d'un poste nouveau dans le cadre d'une évolution de l'organisation, la phase d'analyse est très délicate pour cerner les tâches et activités qui seront effectivement celles du poste

III.4. La description de la fonction

La fiche de description de poste comprend plusieurs rubriques :

- Intitulé du poste ; secrétaire par exemple.
- Qualification du poste : niveau diplôme expérience professionnelle
- Description des missions c'est la raison d'être du poste charge de l'administration de la gestion et la formation du personnel
- Description des objectifs : résultats attendus après exécution des taches
- Responsabilité moyens : situer le poste dans l'organigramme du point de vue hiérarchique

- Description des tâches et activité : listing des tâches et activités informations initiales, informations complémentaires schéma référence .élaboration du plan de travail réalisation du plan de travail, circuit de communication
- Marge d'autonomie
- Contrôle par supérieur
- Moyens humains matériels

III.5. La définition du profil

La définition du profil à Airtel Tchad est opérée aussi bien pour un poste unique que pour un poste multiple. En effet, même s'il n'a pas été nécessaire d'établir une définition du poste il est toujours utile de réfléchir sur le profil du candidat recherché ; c'est par exemple à ce moment que peut être modifié l'équilibre d'une équipe. La définition de profil peut être considérée comme la première étape de la gestion de carrière d'un salarié ; cet exercice conduit à décrire le candidat idéal celui-ci bien n'existe pas dans la réalité.

- la mission confiée : cette rubrique reprend entre autres les buts et les finalités du poste, le niveau hiérarchique les tâches à accomplir.
- les compétences nécessaires : la fiche distingue les compétences traverses nécessaires pour tous les postes de l'entreprise de ce niveau ou cette fonction et les compétences spécifiques propres au poste.
- les profils du candidat : il définit notamment la formation indispensable, la formation souhaitée l'expérience nécessaire les compétences spécifiques exigées.

La décision de recruter Airtel Tchad est prise par le département de gestion de ressources humaines (DGRH) par le biais du service de renseignement.

- Niveau de qualification et de rémunération ;
- Date et durée du besoin.

C'est dans cette logique qu'avant de lancer les opérations de recrutement, il est nécessaire que la GRH vérifie l'opportunité de la demande.

Le diagnostic et l'opportunité s'effectuent à travers une grille de questions qui permettent de vérifier que toutes les solutions provisoires d'amélioration de la production et de réorganisation du service voire d'externalisation ont été envisagées ou analysées (heures

supplémentaires, travail temporaire, stagiaire, contrat à durée déterminée CDD, sous traitante avant de recourir à l'augmentation ou au maintien de l'effectif.

Les solutions alternatives (travail temporaire, stagiaire, contrat à durée déterminée, personnel mis à la disposition par une entreprise extérieure, sous traitante etc.) sont également envisagées. Toutes les possibilités de modification de l'organisation du travail et de la répartition des tâches sont étudiées par Airtel Tchad avant de préciser à quel emploi sera affecté le nouveau recruté.

La décision de procéder à un recrutement est généralement prise ou plus haut niveau. La décision précise la nature du contrat envisage CDD ou non et les heures (temps plein ou non). La décision de recruter ou possibilité de pourvoir le poste ; si le recrutement est décidé, il faut alors disposer d'une définition du poste.

.

III.6. La recherche des candidatures

Pour le choix de la méthode de recrutement, Airtel Tchad a de nombreux moyens de recherche. Airtel Tchad se charge elle-même de la prospection des candidats à condition qu'elle dispose d'un vivier à bien fournir et d'un service de recrutement performant.

L'entreprise décide de faire appel à un cabinet spécialisé ou à des « chasseurs de tête» ; une fois le besoin défini il se pose la question de recruter. A cet effet, la recherche peut se faire sur le marché interne de l'entreprise par le biais de la mobilité ou sur le marché externe du travail.

III.7. Le recrutement interne

Le recrutement interne à Airtel Tchad est différent du recrutement externe, la sélection et l'engagement d'un ou des agents de l'entreprise dans un poste à pourvoir. Le recrutement peut être suscité pour des motifs accidentels et/ou stratégiques vacant (vacance de poste, lancement d'avis de vacance de poste)

En outre l'expression recrutement interne est fréquemment retenue sure pour souligner que, le même candidat est déjà salarié d'Airtel Tchad, il doit affronter les différentes étapes de la procédure et parfois passer les mêmes tests que les postulants externes ; la prospection interne repose sur l'existence d'un poste, système d'information sur le poste à pourvoir.

L'exploitation directe des informations disponibles notamment des entretiens. L'existence de plan de succession et d'un organigramme de remplacement, le salarié appelé dans le cadre de ce plan à occuper le poste et remplissant les conditions requises est sollicitée.

Le recrutement interne prend en compte d'avantage les résultats passés que les aptitudes à remplir le niveau d'incompétence soit que le souci de se débarrasser d'un collaborateur médiocre pousse le responsable hiérarchique à faciliter son départ, elle peut susciter des rivalités interne et priver l'entreprise d'un regard neuf. La prospection interne a des avantages réels. Le temps de formation et d'intégration réduit, économie du coût d'un recrutement externe, stimulation des salariés à développer leurs compétences, risque d'erreurs réduites.

- il est en principal plus faible, dans la mesure où l'on connaît le candidat puisque ce dernier est déjà dans l'entreprise et que ses talents ont pu être évalués, ses résultats mesurés.
- il est également moins coûteux qu'aucune dépense de recherche externe ne sera engagée.
- il peut être plus rapide dans la mesure où la décision de mutation appartient totalement à l'entreprise.
- enfin et surtout il est motivant pour les collaborateurs qui voient offrir des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise.

De plus, c'est pour l'entreprise le seul moyen pour préparer en son sein ses futurs responsables en les faisant passer dans différentes fonctions (production, commerce, finance, opérationnel, fonctionnel.)

IL est difficile à mesurer s'il n'y a pas un minimum de gestion de carrière préparant des collaborations à assurer de nouvelles fonctions.

- L'arbitrage entre le secteur cédant et le secteur d'accueil n'est pas facile à opérer dans la mesure où la mutation concerne essentiellement des collaborateurs de qualité dont personne ne veut se séparer.
- Elle a ses limites dans le temps car l'absence d'apport de sang neuf dans Airtel Tchad réduit son potentiel d'innovation et sa capacité à rester ouverte sur l'extérieur.

III.8. Le recrutement externe

Le recrutement externe Airtel Tchad est l'expression d'une volonté qui correspond à la sélection, l'embauche et l'intégration des candidats dans l'entreprise. Ce recrutement intervient généralement à la suite d'un besoin qui se fait sentir et d'un profil conforme à la performance professionnelle recherchée.

L'avantage systématique opposé au recrutement interne à Airtel Tchad est l'occasion de renforcer le potentiel, d'amener un œil neuf pour remettre en cause les façons de faire évoluer la pyramide des âges d'Airtel Tchad.

L'inconvenant est au niveau de l'intégration, le nouvel arrivant n'étant pas défini donc il est complètement étranger à la culture d'entreprise ou d'équipe.

- Quant à la fiabilité du choix, il est difficile, car même en utilisant les meilleures méthodes de recrutement, de bien connaître une personne venant de l'extérieur.
- De plus un appel excessif au recrutement externe aura un effet démobilisateur sur les collaborateurs en place qui verront leurs possibilités d'évolution disparaître au profit des nouveaux arrivants.

Choisir entre recrutement externe est affaire de possibilité et d'opportunité dans beaucoup d'entreprises en recherche d'accroissement de leurs rentabilités ou de déplacement incluant par exemple des fermetures de site ou en période post fusion, le recrutement est limité en volume et étroitement le contrôle soucieux à préserver l'emploi elle privilégie la mobilité accompagnée ou non.

Dès lors en tant que chef d'équipe dans une telle entreprise nos possibilités d'appel au marché externe seront limitées et vous aurez intérêt à jouer le jeu de la mobilité interne. En tout état de cause privilégier l'interne semble une bonne politique car elle est de nature à motiver les collaborateurs actuels. Appel extérieur est évident en cas d'accroissement d'activité mais assez souvent utilisé pour s'adjoindre une expertise pointue ou pour préparer l'avenir dans le souci de gestion de la pyramide des âges.

Les étapes ultérieures de recrutement Airtel Tchad que nous allons décrire doivent être déléguées aux spécialistes jusqu'au choix du candidat final qui à nouveau doit vous revenir. Mais avant de lancer la procédure de recrutement, ils organisent une réunion de l'équipe ou profiter d'une de nos réunions, de service pour annoncer dans la presse ou dans le système interne d'affichage des postes à pourvoir qu'un nouveau collègue va arriver. Nous pouvons alors nous servir de la définition de la fonction support d'information.

A partir du profil de recrutement, une procédure de collecte de curriculum vitae est mise en place, le plus souvent par le DRH ou par le consultant que vous aurez choisi. Si la recherche est menée sur le marché externe, les sources suivantes pourront être mobilisées.

Les candidatures spontanées à savoir les CV qui ont été spontanément adressées à l'entreprise c'est bien sur la première source qui doit être expliquée mais leurs nombres et leur

pertinence dépendent de la notoriété de l'entreprise et/ou de l'état du marché de l'emploi dans notre sous région.

- de bouche à oreille ou les relations ;
- l'utilisation d'un web consacré au recrutement ou d'un espace dédié dans le site d'Airtel Tchad ;
- une annonce dans la presse au grand public professionnel, l'appel à un « chasseur de tête » ou consultant en approche directe. Le choix de la source utilisée dépendra du profil recherché, du délai du recrutement et du budget alloué.

Les candidatures spontanées ne coûtent rien mais ne sont pas des cibles. « A l'opposé, l'utilisation d'un chasseur de tête permet d'atteindre des cibles ». Précises et rares, les horaires du consultant sont d'environ 30% du salaire annuel de la personne que vous allez embaucher.

Dans le cas d'une recherche de candidature à l'intérieur Airtel Tchad, le moyen d'identification le plus souvent pratiqué est le réseau relation réelle

Lors d'une réunion tel ou tel collègue du service a été repéré. Un tel nom a été suggéré, il faut alors prendre du recul par rapport aux commentaires des uns et des autres. Cette source peut être valablement utilisée.

Mais les candidatures internes peuvent être repérées par d'autres moyens.

- les bourses d'emploi ou systèmes d'annonce interne sur le support papier ou électronique.
- Les comités de mobilité ou de gestion de carrière qui dans certaine entreprise identifient un collaborateur qu'ils souhaitent ou doivent changer de fonction.
- La direction des ressources humaines Airtel Tchad dont des missions est de suivre le développement professionnel des salaires.

III.9. les candidatures

Il s'agit de toutes les demandes d'emploi qui sont adressées spontanément Airtel Tchad par les demandeurs d'emploi sans que ces derniers soient assurés de l'existence d'un poste à pourvoir. En effet, les demandes spontanées sont en nombre croissant.

A cet effet, elles affluent en particulier dans les grandes entreprises, l'abondance des candidatures spontanées est une mesure de l'image extérieure auprès des publics cibles. Les liens avec les écoles et les universités, la participation à des forums dans les établissements d'enseignement renvoient au souci d'attirer les diplômes recherchés.

Le mode de recherche est en effet efficace pour le jeune diplômé. 40% des recrutements Airtel Tchad offrent de plus en plus la possibilité d'envoyer sa candidature sur le site web (curriculum vitae). Les délais de réponse sont alors très courts.

III.10. Les avantages de l'annonce

Airtel Tchad dont le nom apparaît trop fréquemment sur le marché du travail pour trouver les réponses à ses annonces tout en donnant le nom de l'entreprise, amène un nombre satisfaisant de réponses. Néanmoins, certaines entreprises dans cette situation recourent aux réponses à des adresses anonymes.

Une entreprise qui à une mauvaise réputation et qui voit son nom dans une annonce ou un élément négatif va utiliser ce système dans l'espoir d'attirer des nouveaux collaborateurs. Une entreprise qui veut cacher à son personnel qu'elle est entrain de recruter, utilisera aussi le même procédé de réponse à un niveau hiérarchique dans l'entreprise et aussi pour remplacer un collaborateur bien précis sans qu'il s'en doute

III.11. Les tests de recrutement

Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes sont soumis à des tests, leurs objectifs sont doubles.

- faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste.
- classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir et leurs adéquations entre leurs profils respectifs et les profils du poste.

III.12. La sélection des candidats

Le recrutement coûte cher a Airtel Tchad , l'équivalent d'un an de salaire, en moyenne, pour un cadre, de plus recruter c'est choisir et choisir comporte une part de risques. Airtel Tchad cherche donc à réduire ces risques en recouvrant à toutes les panoplies de technique plus de risque sera perçu comme important plus l'entreprise s'entourera de conseil de spécialistes.

Dans le cadre d'une recherche externe, plusieurs CV sont reçus et examinés par la direction de ressources humaines DRH ou par notre consultant, ils seront triés en les comparant au profil de recrutement.

Ceux qui recevront les critères indispensables seront retenus .les candidats seront alors engagés dans un processus de sélection qui retiendra deux ou trois finalistes.

Les étapes de processus sont :

- les entretiens collectifs permettant de présenter Airtel Tchad et le poste à un ensemble de candidats puis à en retenir un certain nombre sur la base de leur comportement en groupe, de leur curiosité exprimée au travers des questions posées.
- des entretiens individuels avec des spécialistes du recrutement analyseront plus avant les compétences du candidat, sa personnalité ses motivations son projet, pour les mettre en perspective avec ce qui est requis pour le poste à pourvoir mais aussi à plus long terme, pour une évolution dans l'entreprise.
- éventuellement pour certains postes, des tests qui chercheront à évoluer des capacités ou des aptitudes.
- De plus en plus souvent des « centres d'évaluations ou « assessement centre » ou une sorte de simulation de situation de travail permet de mesurer de manière un peu plus fiable les compétences rationnelles et les comportements des candidats et enfin parfois une analyse graphologique.

Dans ce cas d'une recherche interne, l'usage le plus répandu est l'entretien avec des spécialistes du recrutement sachant que certaines entreprises y ajoutent des tests voir « centre d'évaluation.

- **Le tri des candidatures**

Il s'agit d'analyser les lettres de candidatures en comparant les profils des candidats aux profils du poste, en règle générale de plus 50 voire parfois 90 des candidatures ne sont pas conformes au profil demandé.

En effet, la sélection débute par l'analyse des lettres de candidature et des CV une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences de l'entreprise conduit à une élimination important.

Une première élimination se fait sur des critères relativement simples, les réponses retenues font l'objet d'un examen approfondi afin de limiter le nombre de candidats pour la suite du processus.

La qualité de la lettre et celle du curriculum vitae ont ici un impact important.

Le responsable de la sélection s'appuie, pour nettoyer son premier choix sur des critères essentiellement limités aux faits ce sont les faits contenus dans le CV qui comptant la présentation doit faciliter la prise de connaissance des faits cependant, la lettre d'accompagnement permet de mettre en valeur des atouts et d'inciter le recrutement à recevoir le candidat en entretien.

A l'issue de premier tri, une convocation a l'entretien et ou un questionnaire standard peuvent être dressés aux candidats non éliminatoires avec une présentation du poste et la société lors d'un recrutement en ligne ; le recrutement propose une liste de mots clés et le moteur de recherche fait monter tous les CV conformes disponibles dans le CV.

- **le questionnaire**

Le questionnaire permet à Airtel Tchad de réunir sur, les compétences et la personnalité du candidat les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique, le questionnaire est souvent adressé et rempli en (ligne)

- **L'entretien de sélection**

L'entretien de sélection est la phase la plus importante du processus de recrutement Airtel Tchad c'est le seul moyen reconnu par Airtel Tchad pour évaluer un candidat aucune autre méthode ne fait l'unanimité .l'entretien de recrutement a pour but : informer le candidat sur Airtel Tchad.

III.13. Concrétisation, accueil et intégration

III.13.1. concrétisation

- **La décision finale**

Elle est prise par les responsables hiérarchiques à partir de l'ensemble des données recueillies par le GRH. En effet, une fois les entretiens et tous les tests éventuels achevées, le service interne Airtel Tchad ou bien le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur, examinent les dossiers des retenus. La réunion de synthèse entre les différentes interviews permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats .la multiplicité des entretiens accroît l'objectivité des appréciations et la validité du pronostic.

La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies.

- **La négociation d'engagement**

La Négociation porte essentiellement sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale. Dans un souci d'équipe interne à Airtel tchad, la proposition doit prendre en compte les rémunérations actuelles dans l'entreprise.

Le candidat retenu reçoit, lors des négociations d'engagement, le compte rendu de l'appréciation portée sur lui, comprenant notamment, le pronostic favorable justifiant la décision, comme les réserves qui ont pu être faites à ce sujet, la signature du contrat marque l'accord des parties.

- **accueil**

Cette phase a pour but de favoriser une plus grande efficacité de l'accueil administratif et effectif au sein de l'entreprise. L'accueil à Airtel Tchad est de tout l'entourage professionnel de la nouvelle embauche, mais c'est aussi l'affaire de la nouvelle embauche lui-même qui doit être acteur de sa propre intégration par ses initiatives. La phase d'accueil Airtel Tchad couvre trois activités :

- mise en œuvre de l'accueil DRH ;
- effectuer l'accueil de bienvenue à Airtel Tchad ;
- effectuer l'accueil administratif et social ;

- présenter le planning d'intégration et rapport étonnement ;
- rédiger la note de service mise à disposition du nouvel agent au service utilisateur ;
- accompagner et présenter le nouvel agent au service utilisateur ;
- informer le département communication interne de la prise de fonction du nouvel agent ;
- mise en œuvre de l'accueil au service utilisatrice ;
- effectuer l'accueil de bienvenue (chef agent département) ;
- présenter le nouvel agent au personnel du service les directions ;
- effectuer l'installation au poste de travail ;
- communiquer le programme de la journée au nouvel agent ;
- présenter la structure de Airtel Tchad les directions et objectifs fonctionnels ;
- transmettre et commenter la fiche poste au nouvel agent ;
- présenter les objectifs individuels assignes à l'agent ;
- effectuer la mise a disposition d'outils de travail ;
- intégration au réseau de communication interne ;
- mettre à jour la liste des nouveaux agents de la période ;
- communiquer la liste des nouveaux agents à travers le réseau d'Airtel Tchad ;
- envoyer un exemplaire de la revue d'Airtel Tchad ;

Une fois prise la décision de recruter, le candidat, doit à la date convenue faire entrer le nouveau collaborateur et assurer les meilleures conditions de son accueil et de son intégration, cela implique le respect des démarches réglementaires et conventionnelles, la réussite de l'intégration sur la qualité de procédures d'accueil de l'intégration et de suivi de l'adaptation. Ce point est autant plus important que l'adaptation représente souvent un coût élevé qui s'ajoute au coût de recrutement. Airtel Tchad met en place des processus facilitant l'intégration des nouvelles embauches. Certaines institutions choisissent un tuteur qui est chargé de suivre et de conseiller chaque arrivant pendant la période d'adaptation. Ce point est d'autant plus important que l'adaptation représente souvent un coût élevé qui s'ajoute au coût du recrutement. Airtel Tchad met en place des procédures facilitant l'intégration de nouvelles embauches, certains choisissent l'institution.

Il vérifie en permanence que l'intéressé possède toutes les informations pratiques et générales lui permettant d'accomplir sa mission et de se familiariser le plus rapidement possible avec son milieu de vie. Il aide l'intéressé à résoudre les problèmes pratiques et psychologiques. Il présente l'intéressé aux cadres, il lui fait visiter les différents secteurs de l'établissement, il lui fournit toute documentation.

Il le met en contact avec toutes personnes susceptibles de faciliter la pratique générale.

Il se tient à la disposition de l'intéressé pour toute aide ou conseil aussi longtemps que cela est nécessaire comme le remarque fort justement H DEGUY. (Politique des ressources humaines, édition d'organisation) « Savoir attirer c'est bien, savoir garder c'est mieux ». Or les premiers mois dans l'entreprise sont très importants il s'agit de faciliter l'intégration de la formation du nouveau arrivant, l'expérience prouve en effet, que le taux de départ est plus fort pendant les premiers mois de présence dans l'entreprise, surtout pour les jeunes.

- **L'intégration**

La période d'intégration dure plus longtemps que la simple période de l'accueil, Airtel Tchad organise des entretiens périodiques après l'embauche, 3 à 6 mois.

IV. ANALYSE DES DONNÉES RECOLTÉES

- **Au niveau de la définition de poste**

Lors de nos enquêtes nous avons noté que le personnel apprécie à sa juste valeur la définition du poste, avant tout recrutement. Cela permet de savoir la tâche à accomplir après l'embauche. Il ressort que les taches ne sont pas aussi respectées sur le terrain puisque il y'a quelque fois de confusion de tâche par les agents.

- **Au niveau de l'identification des sources de recrutement**

Au cours de nos enquêtes sur le terrain nous avons constaté, et cela est confirmé par les employés lors de nos entretiens que la campagne de recrutement se déroule selon plusieurs alternatives. Le responsable procède au recrutement à l'interne lorsque par jeux de mutation ou promotions successives, il trouve parmi les collaborateurs en place celui ou celle dont il a besoin, qui respect le profil demandé.

Les moyens utilisés pour informer sont : les affiches, notes internes, réunion de service, intranet. Autre alternative concerne le recrutement externe si le poste considéré requiert des compétences, un diplôme ou une expérience que seul le marché du travail peut fournir.

les moyens utilisés sont : le portefeuille, la candidature spontanée, la cooptation externe (club employeur cabinet de chasseur de tête, media (presse).

Cependant, pour tous nos enquêtés, toutes ces procédures ne sont pas respectées en réalité, vue que d'autres candidats sont directement recommandés par les responsables avant que le personnel ne soit informé de l'existence du poste vacant, ou qu'est un poste à pourvoir est en vu.

- **Au niveau de l'identification des moyens de recrutement**

Nos enquêtes ont révélé que le recrutement à Airtel Tchad se fait par la direction de ressources humaines ou le service interne du recrutement ; quelques rares fois, l'appel est fait à un cabinet de recrutement classique ou encore d'un chasseur de tête en approchant directement des individus intéressant et en leur proposant le poste. Le choix de ces opérateurs

dépend du profil du poste pour lequel on recrute (dirigeant, cadre), du secteur de l'activité, de la rareté sur le marché des profils recherchés.

- **Au niveau de la campagne de recrutement**

Pour les postes à pourvoir, AIRTEL TCHAD est censé faire des campagnes de recrutement. Cependant, au cours de nos enquêtes, nous avons découvert que cette campagne est juste une façon de faire la publicité d'Airtel. La campagne n'a plus en réalité pour objectif de faire le marketing d'Airtel Tchad, montrer et faire savoir ses activités. Il y a juste un petit temps qui est réellement réservé pour la campagne de recrutement. C'est cela qui est ressorti de nos entretiens et qui est souvent revenu dans le discours de nos enquêtés.

- **Au niveau de la sélection**

Nous avons tiré des discours de nos enquêtés que les critères de sélection lors d'un recrutement sont énormes et différents. Les cadres sont recrutés selon leurs diplômes, la qualification, l'expérience, savoir-faire. Pour les agents de maîtrise, c'est selon les diplômes, par la qualification, l'expérience. Pour les exécutants le recrutement se fait par le savoir-faire technique.

- **Au niveau du recrutement de techniciens supérieurs et cadres**

D'après les 4 salariés de la DRH que nous avons interrogé, pour cette catégorie de personnel il y'n'a pas de tests pratiques mais deux entretiens successifs appelés commissions.

- En première commission, sont présent le DRH, le chef du département des ressources humaines, le responsable de services prévisionnels du personnel, qui assiste à tous les recrutements et un responsable du département ou du service qui recrute. Les candidats sont reçus un à un et évalués selon une grille d'évaluation. Si la moyenne des notes obtenues est supérieure ou égale a 10 /20, le candidat est retenu pour passer en second commission appelée grande commission.

- En grande commission, la procédure est différente puisque cette fois ci c'est le directeur général qui préside ; il sera assisté par l'ensemble des directeurs qui sont disponibles, les membres de la direction ressources humaines et du service demandeur, durant cette grande

commission, d'autres atouts sont évalués. Elle repose sur des questionnaires visant à cerner les dimensions de la personnalité du candidat. La décision finale revient au directeur général.

A Airtel Tchad la phase de sélection est observée scrupuleusement. Les candidats sont étudiés afin de définir précisément leur personnalité, leur facilité d'adaptation, leur capacité de communication.

Les tests professionnels sont de deux sortes :

- Technique : le bureautique, graphologie, la rédaction
- Capacité professionnelle : habilité, concentration, précision.

Le constat est que le recrutement se fait aussi à travers un entretien, permettant au psycho-sociologue du département d'utiliser les différents éléments préalables comme les tests.

Mais tout au long de nos enquêtes, nous avons constaté et cela a été confirmé par la moitié de nos enquêtés que ces tests ne sont pas pris au sérieux. Et ceci est valable même pour les tests de personnalité.

- **Au niveau de la décision de recrutement**

Généralement confiée à la hiérarchie de futur recruté, cette phase a pour but de trancher définitivement le candidat ou la candidate admise.

- **Au niveau de l'intégration**

Véritable risque pour Airtel Tchad, la période d'intégration suscite en effet doutes et incompréhensions. Pour les interrogés par exemple, les départs au cours de la période d'essai seraient motivés par les divergences des points de vue. Il y a une incompréhension par rapport à la stratégie notamment.

Pour les autres, le problème serait lié au périmètre flou du poste et au package salarial. La raison est que la DRH est censée définir un planning clair pour la période d'accueil et d'intégration, mais elle ne le fait pas.

D'après nos enquêtés, l'intégration doit être pensée dès le recrutement Airtel Tchad ne doit pas être focalisé sur l'urgence opérationnelle.

A Airtal Tchad, la période d'intégration est une notion plus que subjective pour les collaborateurs ; elle dure trois mois alors que les managers et RH estiment de leur côté qu'elle s'étend sur 8 mois.

Lors des résultats de l'enquête réalisée auprès des nouvelles recrues de la période 2008 - 2009 sur la satisfaction des attentes exprimés, les constats fondamentaux ont été dégagés et c'est par ce biais qu'Airtel Tchad a établi le système d'intégration en mettant en place un processus d'intégration pour le meilleur suivi du personnel, nouvellement recruté.

Ces constats sont :

- Une procédure d'intégration différente ou inexistante suivant les directions et des nouveaux agents
- Un parcours d'intégration inexistant ou non formalisé
- Une faible connaissance d'Airtel (métier, produits services organisation) durant les premiers mois.
- Un délai long pour la mise à la disposition des équipements manquants ;
- Une lenteur et lourdeur des procédures administratives ;
- Un manque de symbole d'appartenance à une grande entreprise.

V- LES FORCES ET FAIBLESSES DU RECRUTEMENT D'AIRTEL

IV.1 FORCES DU RECRUTEMENT

Le recrutement à Airtel Tchad est une méthode comportant plusieurs points dont nous citerons en premier lieu quelques-uns :

- la facilité et la rapidité de l'information ;
- le coût abordable ;
- la rapidité du traitement de l'information ;
- le choix plus clair.

- **La facilité et la rapidité de l'information**

Au cours de nos analyses sur le recrutement au sein d'Airtel Tchad, nous avons pu palper du doigt la facilité avec laquelle les informations sur les candidatures sont gérées. Avec cette méthode, les curriculum vitae ainsi que toutes les autres données des candidats parviennent à la direction des Ressources Humaines sous format numérique, facile à transporter, à envoyer, à analyser et à traiter.

Cela permet, en outre, d'analyser plusieurs dossiers en même temps et d'écourter la durée du processus qui, dans d'autres entreprises à méthodes traditionnelle (manuelle) prendrait bien plus de temps, plus d'énergie et plus de main d'œuvre.

En termes concis, cette méthode est une économie de temps, d'énergie et de main d'oeuvre et permet la gestion rapide, grâce à l'outil informatique, des données des candidats au recrutement.

- **Le coût abordable et la rapidité du traitement de l'information**

Financièrement pas très cher, la connexion à un réseau Internet et l'outil informatique facilite le traitement des candidatures et même de certains autres procédés de la gestion des ressources humaines. En fait, cette moins cherté est double : pour l'employeur et pour l'employé.

Pour l'employeur, avoir à sa disposition l'outil informatique est un atout majeur pour l'efficience de sa structure dans l'accomplissement de sa mission globale. Et, un réseau Internet à sa disposition permet d'être tout le temps en contact avec le monde extérieur.

Dans le cas d'espèce, l'outil informatique est, peut- on le dire, le support essentiel des données de Airtel Tchad. Sans cet instrument, ses données ne pourront être actualisées : pas d'ouverture de compte, pas d'équilibre entre les distributeurs des billets répandus dans la capitale, pas de traitement des dossiers de crédit ni de suivi pour les crédits en cours, mauvaise gestion de toutes les ressources. Bref, rien ne peut tourner sans ordinateur dans cette entreprise.

Quant au réseau Internet, il a un rôle prépondérant dans la liaison entre les différents terminaux (ordinateurs, DAB, POS, serveur ...) et permet donc aussi des transferts d'informations entre les agents et entre des institutions extérieures notamment pour des transferts de fonds qui doivent se faire via des banques de correspondance et pour la communication entre les filiales et la maison mère.

Grâce donc à ces deux outils informatiques, ordinateurs et Internet, Airtel Tchad arrive à traiter des données de manière plus efficiente à un coût très abordable au lieu d'avoir à engager des dépenses pour un plus grand personnel pouvant atteindre dix fois le nombre actuel, au lieu d'avoir à engager à chaque fois des dépenses pour l'envoi des courriers postaux. Pour le candidat, il lui suffit de se connecter à un réseau Internet quelconque à moins d'un dollar américain pour la durée de l'envoi d'un e-mail et de se voir dans le panier de sélection d'Airtel Tchad.

Déjà qu'avec le système informatique de cette dernière, le traitement est plus rapide ; donc avec au plus un seul dollar, le candidat peut se voir sélectionné pour une interview, un test dans un bref délai.

- **Le choix plus clair**

Pour chaque poste, il existe des exigences clés et une manière propre de traiter le dossier de candidature. On cherchera un jeune pour des postes requérant une certaine vigueur par exemple, et un adulte expérimenté pour un poste exigeant plus de calme et de discernement dans les décisions.

Ainsi, le recrutement, avec l'appui de l'outil informatique, facilite énormément le tri des dossiers de candidatures.

Un filtre est mis en place dans la réception des dossiers de candidatures en vue de ne recevoir que les candidats répondant au critère de sélection. L'ordinateur peut sélectionner les candidats d'une certaine tranche d'âge, d'une certaine expérience ou d'une certaine provenance ; selon que le besoin s'impose. Ainsi, cet outil permet un choix plus clair et parfois plus impartial dans le recrutement.

A Airtel Tchad ; l'accent n'est non seulement mis sur le filtre mais aussi sur l'appréciation du Chef de Département des Ressources Humaines et du Chef de Département concerné tout en se référant à la décision finale du Comité de Gestion. On peut donc ainsi dire qu'à part le filtre informatique, il existe encore des filtres manuels permettant de trier les oiseaux rares tout en maintenant une même probabilité de chance pour tout celui qui sollicite un emploi.

IV.2 FAIBLESSE DU RECRUTEMENT

Le recrutement comme technique de gestion des ressources humaines a Airtel tchad, comme toute autre technique de gestion, a un revers plus ou moins néfaste à l'accomplissement de la mission même du recrutement dans une entreprise.

Ces désavantages sont notamment :

- le contournement des structures étatiques ;
- la mauvaise critique de la graphologie ;
- l'accès sélectif à Internet ;
- la dépendance à l'outil informatique.

- **Le contournement des structures étatiques**.

La loi tchadienne oblige toute entreprise de faire part des annonces d'offres d'emplois aux structures établies afin que celles-ci entérinent cette offre avant d'être lancée.

Dans le recrutement, grâce à l'évolution de la technologie et surtout de l'outil informatique, un employeur peut directement aller sur le marché sans pour autant avoir l'aval des structures reconnues à cet effet.

L'ONEM (Office National de l'Emploi) est facilement contourné et ne fait plus qu'office d'une chambre d'enregistrement.

- **La mauvaise critique de la graphologie**.

La graphologie, qui est une manière particulière à un homme d'étaler les écrits sur un support, est une identité en soi. Elle renseigne sur le comportement de l'individu, du candidat et sur les attentes de la personne. Dans le recrutement, cette donnée est difficilement recueillie à cause de l'outil informatique qui comporte dans son office des caractères standards que tout candidat peut utiliser pour la rédaction de son CV ou de sa lettre de motivation.

Dans nos enquêtes, nous avons remarqué cette difficulté dans le chef des instances dirigeantes qui ne tardent à y remédier au plus vite en organisant des rédactions sur des thèmes ouverts afin de permettre à tout candidat de s'identifier par sa graphologie.

Ceci crée un frein dans le traitement rapide des dossiers de candidatures du fait qu'ils doivent être lus et étudiés.

- **L′accès sélectif à l'internet**.

Airtel Tchad est une entreprise surtout les entrepreneurs à faibles revenus. Ces derniers évoluent dans un environnement où 75% de la population demeure dans l'analphabétisme et dans l'ignorance criante de l'outil informatique qui, depuis belle lurette, n'est pas arrivé dans tous les recoins du pays et même de la capitale.

Avec cette méthode de recruter le personnel, Airtel Tchad ne tient sans doute pas compte des parties reculées de N'djamena où l'électricité est devenue un mythe. Ainsi, elle peut passer à côté de bons candidats et recruter ceux qui sont plus proches du réseau Internet.

Ceci est un désavantage pour l'institution qui a besoin des candidats répondant à ses critères, et pour le candidat à qui l'Internet n'est pas accessible.

- **La dépendance à l'′outil informatique**.

Il est vrai que l'évolution technologique amène l'intégration de l'ordinateur, et parfois du réseau des réseaux ; à tous les niveaux des structures organisationnelles : entreprises publiques et privées, établissements, ménages ...

Mais, cette tendance de dépendre de l'informatique se fait inexorablement sentir dans le recrutement tel que choisi par Airtel Tchad. Son recrutement est facilité par l'Internet et par l'outil informatique du fait que les lettres de candidatures et les CV ne passent par une autre voie que l'e-mail.

Ceci porte à croire que sans cet outil, le recrutement au sein de cette entreprise serait soit difficile, soit aurait un coût très élevé pour le management du fait qu'il faudra engager plus de personnel et de temps pour la réception des dossiers, leur étude et bref, pour tout le processus.

En guise de synthèse, disons que très souvent, airtel Tchad, pour pourvoir les postes vacants fait passer les annonces, elles peuvent être adressées dans les annonces peuvent être publiées dans les presses ou de plus fréquemment sur l'internet. En effet, l'annonce publiée sur l'internet est le moyen le plus fréquent. Son efficacité repose sur l'adaptation du support au poste, à sa situation et à la qualité du contenu de l'élaboration d'une annonce de poste.

Recommandations

Nous ne saurions terminer cette étude sans pour autant formuler quelques recommandations à l' endroit des responsables d'Airtel Tchad qui nous paraissent fondamentales sur le document.

- Promouvoir le recrutement par candidature normale en même temps que par le net. Et ce pour permettre à l'Etat de suivre les statistiques sur le taux d'emploi et de chômage.

- Enrichir son potentiel humain en apportant du sang neuf pour être compétitif sur le plan national et international
  .
- Se baser sur la qualification du candidat, sur la réglementation en vigueur car il est important de se référer aux législations réglementaires conventionnelles et même jurisprudentielles en la matière et cela pour sélectionner le candidat idéal
  .
- Respecter le code du travail pour ce qui concerne la durée des CDD.

- Faire appel a plusieurs cabinet de recrutement pour le plus de transparence, faire un cahier de charge et choisir le cabinet qui le respecte.

- Mettre en place un plan de formation afin de permettre a tous ces employés une meilleure adaptation a leur poste de travail pour éviter tout dysfonctionnement

- Mettre en place un bon système de suivi d'intégration car il est particulièrement important durant la période d'essai (cadres : 3mois, agent de maîtrise : 1mois.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de nos investigations centrées sur le recrutement en tant que procédé de gestion des ressources humaines au sein d'Airtel Tchad, nous tenons à rappeler que cette étude est partie d'un constat, que le recrutement fait débat dans certaines entreprises, en prenant le cas d'Airtel Tchad.

C'est ainsi, dans la première partie, nous avons abordé de manière globale les concepts théoriques de l'étude, histoire de guider nos analyses dans certaines voies. Nous avons tour à tour essayé de donner la définition des termes clés de cette étude notamment ; dans une première articulation les ressources humaines, la gestion, procédé, recrutement. Puis dans un second temps, nous avons voulu élucider la gestion des ressources humaines elle-même en relevant tous les domaines de cette fonction.

Dans la deuxième partie, nous avons mis en exergue et présenté de manière panoramique Airtel Tchad dans une section. Puis dans la seconde, nous avons traité de la Direction des Ressources Humaines de Airtel Tchad qui n'a plus rien de caché pour nous et qui est composée du service de l'Administration du personnel, du service de la formation et de la gestion prévisionnelle du personnel, du service de la paie, du service de la médecine du travail et enfin du service social.

Dans la troisième partie, nous avons fait part de nos analyses et de nos enquêtes par rapport au thème de recherche. Nous avons détaillé la méthodologie qualitative utilisée, les techniques de l'entretien et de l'observation et les difficultés rencontrées. Et ceci, en ne faisant pas fi du cadre institutionnel du recrutement au sein d'Airtel Tchad et des points forts et des points faibles de cette méthode. A l'issue des investigations, nous pouvons dire qu'il existe bel et bien des points forts et des points faibles dans cette méthode de recrutement confirmant ainsi nos hypothèses de départ.

Cependant, nous avons formulé des recommandations aux responsables d'Airtel Tchad qu'ils doivent considérer comme une contribution.

Il faut noter que l'étude de ce sujet était particulièrement difficile dans la mesure où le plus grand nombre de personnes de notre échantillon a refusé de réponde aux questionnaires et a refusé de se soumettre aux entretiens.

Toutefois, nous relevons le fait que le recrutement est une méthode qui ne se suffit pas. Il lui faut toujours un jugement et une appréciation humaine afin de parer à l'automatisme parfois directe de la machine informatique qui ne sait pas sentir les humeurs et critiquer la graphologie du candidat.

Recruter est une chose, motiver le personnel en est une autre. Le thème de la motivation du personnel des entreprises constitue notre ouverture du débat et fera certainement l'objet d'une étude ultérieure.

GUIDE DENTRETIEN ADRESSÉ AU PERSONNEL DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES D'AIRTEL TCHAD

1-LE RECRUTEMENT EN GENERAL

Connaissez-vous les étapes qui sont généralement utilisées dans le cadre des recrutements ?

Utilisez-vous exactement les mêmes étapes dans le cadre du recrutement d'Airtel Tchad?

Pouvez-vous faire brièvement une analyse comparative de ces deux méthodes de recrutement?

2 – LES CANAUX DE COMMUNICATION OU DE DIFFUSION

Comment les annonces de recrutement sont elles diffusées ?

Quelles sont les voies de diffusion des annonces les plus couramment utilisées ?

Pensez vous que vos voies de diffusion des annonces de recrutement sont efficaces ?

3- PROCESSUS DE RECRUTEMENT D'AIRTEL TCHAD

Quelles sont les différentes étapes du recrutement d'Airtel Tchad ?

Comment appréciez vous ce processus, vous qui êtes passés par là. ?

Y a-t-il des choses à améliorer dans votre processus de recrutement ?

BIBLIOGRAPHIE

- **PERETTI jean marie** « RH »7e édition ,2002
- **Mastory** Bernard et CROZET Daniel «gestion des RH pilotage social et performance» paris 6e édition Dunod, 2005
- **Rousseau** Christian « recruter des dirigeants et des cadres expérimentés » édition d'organisation ,troisième édition ,2006
- **WEISS DIMITRI** « ressources humaines » édition d'organisation troisième tirage ,2001
- **FALCO Helene** de « Maitrise ses recrutement » (2edition DUNOD paris 2002 nouvelle édition
- **IGALENS jacques et ROGER Alain** « MASTER RESSOURCES HUMAINES édition ESKA 2007
- **DRUCKER Pete**r « savoir prendre les décisions liées aux ressources humaines »1985
- **DEBUSSCHERE Pascal** « document pratique pour la gestion du personnel » paris top édition ,1993
- **LEBBE Hugues** « recrutement corpeg » édition ,2006
- **SALLE BRUNO LEGRIX, «**recruter ses collaborateurs »édition d'organisation, troisième ; édition 2006
- **ARMAND DAYAN** Manuel de gestion (volume2) 2e édition, coordinateur général

- **BERNARD GALAMBAUD coordonné par BOURNOIR et PIERRE LECLAIR** Gestion des ressources humaines (GRH) regards croises en Honneur de AUDIT des ressources humaines de **jacques igalens** 3 e édition

BERNARD MARTORY et CROSET 6E édition, Gestion des ressources humaines (GRH) pilotage social et performances de

Internet :

- GOOGLE
- Site Airtel Tchad : www.airteltchad .com