

INTRODUCTION

Aujourd'hui dans le contexte économique mondial, les entreprises font face à des défis énormes, liés aux changements qui interviennent sans cesse dans leur environnement. Les mutations technologiques et les incertitudes économiques obligent les dirigeants à développer des initiatives nouvelles, pour mieux s'adapter aux conditions actuelles et se préparer aux changements à venir.

L'internationalisation de la concurrence et les incertitudes économiques, font que les entreprises en tant qu'entités économiques cherchent à optimiser leurs résultats par de constants ajustements, par rapport à l'environnement changeant.

Ainsi, les effets de l'environnement concurrentiel et les contraintes économiques amènent les entreprises à réviser leurs objectifs stratégiques, pour relever le défi de la compétitivité.

Au demeurant, l'évolution sociale et les mutations générales des entreprises, impliquent la nécessité de faire davantage participer les hommes au développement et à la réalisation des buts de l'organisation.

Il s'agira en effet pour les responsables des ressources humaines, de mettre l'accent sur la flexibilité et l'efficacité des employés, pour gagner la bataille de la compétitivité.

Dans un tel contexte, le challenge est surtout de réduire le décalage entre la vitesse des progrès techniques et technologiques, et la capacité de réactions de l'entreprise, à travers le recrutement et l'utilisation rationnelle des ressources humaines, en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Pour se faire, les entreprises sont contraintes de se doter de stratégie de développement, qui implique une politique de recrutement plus orientée vers la performance et l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation.

Car au-delà de l'aspect technique et organisationnel, la gestion des ressources humaines joue un rôle de premier plan dans la conduite du changement, face aux nouveaux défis qui ont pour nom : Qualité, Réactivité, et Innovation (**Le BOTERF, 2000**).

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

D'où la nécessité pour les dirigeants, de mettre d'avantage l'accent sur le recrutement et le développement du capital humain, qui sont deux facteurs déterminants de la compétitivité (**LEVY-LEBOYER, 2006**). Le processus de recrutement renvoi à l'ensemble des moyens utilisés pour inciter les personnes ayant le profil du poste déclaré vacant dans une organisation à proposer leurs candidatures (**GAGNON, 2003**).

En réalité un recrutement bien pensé, génère toujours des gains de productivité pour l'entreprise. Il s'agira de faire en sorte, que le recrutement soit un levier d'anticipation qui permet à l'entreprise, de disposer des ressources humaines voulues, en fonction de l'orientation envisagée. Il faudra par conséquent, recruter les hommes qu'il faut, les mettre à la place qu'il faut et au moment opportun. Cela veut dire à des postes où ils seront suffisamment efficaces et motivés pour assurer le succès économique et social de l'entreprise. Du reste, malgré son importance dans le management de l'entreprise ce n'est pas toujours évident que le recrutement réponde aux attentes des dirigeants.

Le recrutement est d'ailleurs souvent sujet à des problèmes complexes qui lui enlèvent toute son efficacité, faisant perdre à l'organisation tous les avantages qu'elle pouvait en tirer. Par exemple certains dysfonctionnements peuvent être notés au niveau de l'inadéquation entre le profil recherché et la personne recrutée. En tout état de cause, pour survivre à la concurrence, l'entreprise n'a d'autre alternative aujourd'hui, que de maintenir en permanence une parfaite adéquation entre les besoins autant qualitatifs que quantitatifs et les ressources humaines.

Aujourd'hui plus qu'hier, la qualité de service dépend de la qualité des ressources humaines recrutées et travaillant pour le compte de l'entreprise. Hors, nous pensons qu'à **Maurel & Prom Gabon** ceci constitue un enjeu important, et même une condition majeure pour l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée, dans le cadre de son plan stratégique (**2005-2011**).

Ainsi, pour analyser dans ce contexte, la question du recrutement, nous avons choisi de faire un mémoire, composé de quatre parties :

Dans la première partie, nous allons poser la problématique, avec une présentation des différents problèmes notés ; mais aussi, nous allons faire une revue des différentes œuvres qui ont constitué notre documentation ; nous allons ensuite exposer la justification de notre sujet ;

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

en mettant l'accent sur les enjeux du recrutement ; nous allons définir les différents concepts et enfin nous allons formuler nos objectifs de recherche.

Dans la deuxième partie, nous allons présenter la méthodologie de notre recherche, qui nous permettra de présenter notre univers d'enquête qu'est **Maurel & Prom Gabon** et d'exposer les aspects techniques de notre démarche.

Dans la troisième partie nous allons parler des résultats de notre recherche. Enfin dans la quatrième partie, nous allons formuler des recommandations susceptibles d'apporter des améliorations à la politique de recrutement de **Maurel & Prom Gabon**.

I - PARTIE THEORIQUE :

I-1 Problématique :

L'économie mondiale de nos jours, de par son ouverture, sa diversité et sa compétitivité incombe à nos entreprises un management de qualité qui passe par des Ressources humaines de stratégies et de prévention.

Les Ressources Humaines sont un domaine complexe, car elle attrait à la gestion des hommes en vue de la satisfaction de leurs besoins tant fondamentaux que professionnels. L'homme étant la ressource la plus importante du fonctionnement de l'organisation, une gestion adaptée de ce dernier garantit une meilleure vision de la stratégie d'acquisition des RH dans l'entreprise.

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste donné. Les étapes essentielles en sont l'identification d'un poste à pourvoir et la détermination des critères auxquels le postulant devrait répondre, la sélection de la méthode de recrutement, le rassemblement d'un ensemble de candidats et enfin la sélection du candidat approprié (**PERETTI 2005-2006**).

Aujourd'hui, l'accélération des changements et l'apparition des nouvelles technologies, obligent les dirigeants à chercher toujours les moyens de se repositionner pour soutenir plus efficacement la concurrence. Ainsi pour atteindre leurs objectifs de développement, les entreprises sont obligées de mettre en œuvre un ensemble d'actions et de méthodes concernant autant la structure que les ressources humaines qui y travaillent. Car les progrès des sciences humaines et des organisations ont permis de constater, que ce qui différencie du point de vue de leur performance économique, réside avant tout dans le management de l'organisation avec l'homme comme une ressource a développé et à gérer, en parfaite cohérence avec les objectifs de l'entreprise.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

PETER DRUCKER ne disait-il pas que : « *l'être humain est la ressource centrale, le capital le plus rare et le plus précieux d'une société industrielle* ». Les ressources humaines de l'entreprise doivent être considérées comme une variable stratégique. Elles doivent être placées au cœur de la stratégie de l'entreprise. En tout état de cause, la mise en œuvre du processus de planification stratégique, passe impérativement par la prise en compte des ressources humaines de l'entreprise.

Ce sont en effet, les ressources humaines qui font l'entreprise, car ce sont elles qui créent les autres ressources de l'entreprise. Mais encore faut-il pouvoir les recruter et les mettre au service de l'entreprise et de ses projets. Le recrutement est pour l'entreprise, l'occasion d'acquérir les collaborateurs dont elle a besoin, pour réaliser ses objectifs. C'est un acte de gestion majeur, qui permet aux dirigeants de se doter de ressources humaines, de compétences et de profils divers, permettant à l'entreprise d'améliorer ses résultats.

Le recrutement doit être considéré comme valeur stratégique et ne saurait en aucun cas être dissocié des autres fonctions tout aussi stratégiques, comme la GPEC et la formation en tant qu'outil de gestion stratégique des ressources humaines, permet à l'entreprise d'acquérir les compétences nécessaires à sa compétitivité et de marquer sa différence par rapport à ses concurrents.

D'ailleurs dans l'ouvrage STRATEGOR « *Politique générale de l'entreprise* » DUNOD 1997, **DETRIE ET AL** définissent la stratégie comme, *le fait de choisir les domaines d'activités dans lesquels, l'entreprise entend être présente et d'ailleurs s'y développer*. Dans cet ouvrage la stratégie y est analysée à deux niveaux : La stratégie de groupe (ou corporate strategy), qui détermine les domaines d'activités de l'entreprise. C'est-à-dire celle qui conduit l'entreprise à s'engager dans tel ou tel secteur, ou se retirer de tel ou tel autre, afin de constituer un portefeuille d'activités équilibrées. Et la stratégie concurrentielle (ou business strategy) mise en œuvre dans chacun de ces domaines d'activités.

Cette stratégie concurrentielle, définit les manœuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ces concurrents, dans un secteur donné. Les auteurs notent par ailleurs que cette définition insiste entre autres modèles, sur le fait que ce sont les choix d'allocation de ressources, investissements, et désinvestissements notamment, qui d'avantage que le discours des dirigeants font la stratégie.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

PERETTI (2005-2006) s'est beaucoup intéressé au recrutement. Il a dans une approche stratégique essayé de mettre en exergue toute l'importance du lien existant entre la **GPEC** et le recrutement. Pour lui, « *il est important de juger de la cohérence des prévisions de besoins avec les évolutions possibles des personnes présentes dans la firme et celles que l'on décide d'embaucher* ». Pour cet auteur, le recrutement est une succession d'opérations à treize(13) opérations en cinq grandes parties que sont :

- La stratégie de recrutement, regroupant la définition de la stratégie de recrutement et le développement de son attractivité ;
- La préparation du recrutement, regroupant l'expression de la demande, la définition de poste et du profil de poste ;
- La recherche des candidatures, regroupant la prospective interne, le choix de la méthode de recherche et la recherche des candidats externes.
- La sélection des candidats, regroupant le premier tri des dossiers, l'entretien de recrutements et les tests éventuels ;
- Enfin l'accueil et l'intégration regroupant la décision, la proposition d'embauche, accueil du candidat recruté et son intégration.

Selon **PERETTI**, le recrutement est un acte dont la qualité est le résultat de l'adéquation existante, entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise.

Cependant, dans le détail de sa réflexion, et en ce qui concerne précisément la recherche des candidats, **PERETTI** n'a pas manqué de mettre l'accent sur les limites de la promotion interne. En effet, malgré le fait d'avoir mis en exergue les avantages réels de celle-ci, il laisse transparaître tout son penchant pour le recrutement externe. Dans son raisonnement, la pertinence d'un tel choix, réside dans la volonté d'améliorer la qualité du recrutement, à travers la comparaison des candidats internes et externes.

En entreprises les acquisitions RH sont les différentes stratégies et moyens mis en place par le corps managérial de cette dernière pour faire face à la compétitivité sur un marché concurrentiel. Elles sont un canevas pour l'entreprise dans le but de faire face aux différentes mutations technologiques et les incertitudes économiques obligeant les dirigeants à développer des initiatives nouvelles, pour mieux s'adapter aux conditions actuelles et se protéger au changement d'avenir.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

Le recrutement, est d'ailleurs l'étape la plus importante dans ce processus de la gestion des ressources humaines l'entreprise dans la mesure où il est un palier sensible et se doit d'être réalisé de manière efficiente.

En entreprise le recrutement présente encore beaucoup de lacunes, parce qu'il ne respecte toujours pas les règles de transparence édictées. Bien que recouvrant un fort potentiel stratégique dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, le recrutement demeure tout de même problématique, du fait la plupart du temps de son manque de cohérence avec les choix stratégiques de l'entreprise. Les problèmes de recrutement sont en réalité d'autant plus complexes, que ceux qui ont la charge sont souvent caractérisés par un manque de vision d'ensemble, suffisamment claire pour aller dans le sens souhaité par l'organisation.

Dans tous les cas, le seul fait d'une mauvaise définition des besoins de recrutement et des profils, suffit à dévoyer tout le processus de recrutement et à entraîner des conséquences incalculables dans la politique de l'emploi. L'importance des problèmes liés à la définition de poste, se mesure au rôle déterminant qu'elle joue dans le processus de recrutement.

Lorsque dans l'analyse du poste, les exigences dépassent largement les compétences du titulaire, comme c'est souvent le cas, il y a forcément une difficulté à tenir le poste. Et si ce sont les compétences du titulaire qui dépassent le poste, le recrutement est voué à l'échec.

En outre, le constat fait aujourd'hui montre qu'en plus des problèmes techniques, le recrutement souffre aussi pour beaucoup, de problèmes liés à la déontologie de la fonction.

Il apparait dans bien des cas, qu'en lieu et place d'une publication d'un appel à candidature, qu'on privilégie la méthode « *bouche à oreille* » ouvrant ainsi la porte à la discrimination et au népotisme.

Ainsi, note-t-on souvent, une absence totale de transparence dans l'application des critères essentiels exigés au candidat à recruter. Avec comme inconvénients majeur, un décalage considérable entre les qualifications requises et le profil du candidat à embaucher.

C'est dire donc, que malgré les exigences de l'heure, il subsiste jusqu'à présent dans le domaine du recrutement, des pratiques déplorables qui sont de nature à desservir l'entreprise. Même si certains dirigeants essaient de montrer une volonté de transparence en formalisant

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

certaines pratiques, il n'en demeure pas moins que dans le fond, ils ne respectent pas toute la transparence et la rigueur nécessaires pour rendre fiable le recrutement.

La formulation d'un prétexte fallacieux pour justifier le recours à un recrutement, qui en réalité se révèle impertinent, les met toujours en porte à faux avec la morale professionnelle. L'embauche définitive du nouveau candidat, qui devrait s'appuyer sur des données objectives s'en trouve ainsi dévoyée du fait, d'un non pertinence des critères de choix.

On constate souvent pour la recherche des candidatures, que les dirigeants publient un avis de recrutement par voie de presse, sans qu'au préalable les travailleurs de l'entreprise en soient informés. Une telle attitude consistant à écarter de la recherche de candidatures les travailleurs de l'entreprise, se répercute forcément sur le climat social et de façon générale sur toute l'organisation.

L'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de nature à favoriser l'émergence d'une politique de promotion interne, installe dans l'organisation un sentiment d'incertitude aux conséquences très néfastes sur toutes les étapes du recrutement, de la définition de poste à l'intégration.

En effet, ne pas permettre aux salariés de postuler à des responsabilités nouvelles plus importantes, entraîne des frustrations qui non seulement rendent difficile l'intégration d'éventuelles nouvelles recrues, mais aboutit souvent au départ de certains travailleurs.

En définitive, les problèmes de procédures et les comportements déviants notés chez les chargés de recrutement, constituent aujourd'hui, un facteur très limitant à toute politique de recrutement.

En tout état de cause, le manque de cohérence et le flou qui entourent souvent le recrutement, ainsi que leurs conséquences sur le management général de l'organisation, justifient qu'un diagnostic très profond soit fait sur le phénomène.

Car en effet seul un bon recrutement peut permettre à l'entreprise de gagner en termes de compétences et de performance. L'enjeu étant relatif à l'anticipation et à la réduction des écarts, entre les compétences existantes et les besoins en compétences, en fonction de l'orientation envisagée.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

Ainsi, nous nous proposons de nous pencher sur la problématique du recrutement, dans le cadre du secteur pétrolier et plus précisément de la société **Maurel & Prom Gabon**, pour mieux appréhender les difficultés et proposer des réponses aux préoccupations des dirigeants. La première source de revenus au Gabon est générée par la magne pétrolière. Au Gabon, le pétrole étant la première richesse du pays plusieurs entreprises y sont installées pour sa production et son exploitation dont **Maurel & Prom Gabon**. Elle est une jeune société évoluant dans le secteur pétrolier. Il s'agira pour nous, de nous interroger sur la politique de recrutement telle qu'elle y est pratiquée ; à savoir : *Quel est l'impact de la politique de recrutement à Maurel & Prom Gabon sur les objectifs stratégiques de l'entreprise ?*

I-2 Revue critique de la littérature :

Dans le cadre de notre recherche, nous avons eu l'opportunité de consulter un certain nombre d'ouvrages traitant de façon générale de gestion stratégique des ressources humaines. Ceci dans le but d'avoir des éléments d'appréciation et une approche plus objective du recrutement et de son potentiel stratégique.

Ce d'autant que le recrutement doit être considéré comme variable stratégique et ne saurait en aucun cas être dissocié des autres fonctions tout aussi stratégiques, comme la **GPEC** et la formation. La **GPEC** en tant qu'outil de gestion stratégique de ressources humaine, permet à l'entreprise d'acquérir les compétences nécessaires à sa compétitivité et de marquer et de marquer sa différence par rapport à ses concurrents.

D'ailleurs dans l'ouvrage *STRATEGOR « Politique Générale de l'Entreprise » DUNOD 1997*, **DETRIE ET AL** définissent la stratégie, *comme le fait de choisir des domaines d'activités dans lesquels, l'entreprise entend être présente et d'ailleurs s'y développer*. Dans cet ouvrage, la stratégie y est analysée à deux niveaux :

La stratégie de groupe (ou corporate strategy), qui détermine les domaines d'activité de l'entreprise. C'est-à-dire celle qui conduit l'entreprise à s'engager dans tel ou tel secteur, ou se retirer de tel ou tel autre, afin de se constituer un portefeuille d'activités équilibrées.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

Et la stratégie concurrentielle (ou business strategy) mise en œuvre dans chacun de ces domaines d'activité. Cette stratégie concurrentielle, définit les manœuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ses concurrents, dans un secteur donné. Les auteurs notent par ailleurs que cette définition insiste entre autre modèles, sur le fait que ce sont les choix d'allocation de ressources, investissements, et désinvestissements notamment, qui d'avantage que le discours des dirigeants font la stratégie.

Toutefois, malgré la diversité des modèles stratégiques, **DETRIE** fait remarquer que le modèle stratégique n'est jamais qu'un outil. Il ne peut pas arrêter de réponses toutes faites et systématique, dans l'analyse concurrentielle des activités et favorisant des choix sélectifs dans l'allocation des ressources. Il n'existe finalement, qu'un seul modèle, Position concurrentielle /Valeur de l'activité. Nous notons dans cette analyse toute l'importance que revêt l'interaction qui existe entre la structure et les hommes.

L'intérêt de cette analyse par rapport à notre thème de recherche réside dans le fait qu'elle illustre assez parfaitement, l'intérêt de l'harmonisation de la gestion des ressources humaines et la stratégie de l'entreprise. Ce qui est une des préoccupations majeures, auxquelles nous voulons apporter des réponses dans le cadre de **Maurel & Prom GABON**, dans un contexte de mise en œuvre de son plan stratégique 2009-2012.

Dans son ouvrage **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES** (2005-2006) page 205, traitant de la gestion des emplois et des compétences et de façon plus globale de la fonction ressources humaines, **PERETTI** s'est beaucoup intéressé au recrutement. Il a dans une approche stratégique essayé de mettre en exergue toute l'importance du lien existant entre la GPEC et le Recrutement. Pour lui, « *il est important de juger de la cohérence des prévisions de besoins avec les évolutions possibles des personnes présentent dans la firme et celle que l'on décide d'embaucher* ». Pour cet auteur, le recrutement est une succession d'opérations à treize (13) phases ; avec des séquences permettant de regrouper l'ensemble des opérations en quatre grandes parties que sont :

- ✓ La préparation du recrutement, regroupant l'expression de la demande, la définition de poste et du profil du poste ;
- ✓ La recherche des candidatures, regroupant la prospective interne, le choix de la méthode de recherche et la recherche des candidats externes ;

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

- ✓ La sélection des candidats, regroupant le premier tri des dossiers, l'entretien de recrutement et les tests individuels ;
- ✓ Enfin l'accueil et l'intégration regroupant la décision, la proposition d'embauche, l'accueil du candidat recruté et son intégration.

Selon **PERETTI**, le recrutement est un acte dont la qualité est le résultat de l'adéquation existante entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise. Cependant dans le détail de sa réflexion, et en ce qui concerne précisément la recherche des candidats, Peretti n'a pas manqué de mettre l'accent sur les limites de la promotion interne.

En effet, malgré le fait d'avoir mis en exergue les avantages réels de celle-ci, il laisse transparaître tout son penchant pour le recrutement externe. Dans son raisonnement, la pertinence d'un tel choix, réside dans la volonté d'améliorer la qualité du recrutement, à travers la comparaison des candidats internes et ceux externes.

Nous estimons cependant, qu'il devrait mettre d'avantage l'accent sur les avantages de la promotion interne, qui dans tous les cas, est d'un impact certain dans le cadre de l'organisation. Parce que la promotion interne en dehors du fait qu'elle constitue un facteur de motivation pour les travailleurs, est aussi un facteur de performance économique et peut permettre à l'entreprise de faire de larges économies sur les couts du recrutement.

Car si de façon générale, la pertinence de cet outil est reconnue dans le recrutement, il l'est davantage pour le recrutement des cadres supérieurs et des emplois à forte responsabilités, que pour celui des candidats inexpérimentés, postulant à leur premier emploi. En outre, nous estimons que l'auteur devrait aussi souligner, que l'efficacité traitant de la maîtrise de la dimension ressources humaines, **PERETTI et AL** ont abordé la problématique du recrutement. Ils ont défini ici le recrutement comme une activité essentielle à la fois pour la personne concernée, que pour l'organisation et dont la réussite influence le bon fonctionnement du service et de l'entreprise.

Pour **PERETTI et AL**, le recrutement repose sur un processus à huit étapes qui commencent par une anticipation des besoins en qualité, en quantité et en compétences.

Par conséquent, on note une prise de position très manifeste de ces spécialistes, en faveur de la promotion interne. Il s'agit pour eux, de se sensibiliser sur les opportunités de promotion interne avant de recruter à l'extérieur. D'ailleurs dans cette logique, le recrutement externe, ne

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

doit être envisagé, que lorsqu'il n'y a plus de possibilité de promotion interne. Car disent-il le grand défi qu'auront à relever les responsables hiérarchiques d'ici la fin de la décennie, sera celui de la motivation de leurs collaborateurs et la promotion interne en constitue un des facteurs très déterminants.

Mais nous estimons tout de même, que l'auteur ne doit pas perdre de vue, que le recrutement interne n'est pas toujours sans risques pour l'entreprise. Il a ses limites. Et qu'elle que soit son importance, la volonté de motivation ne doit pas primer sur la nécessité pour l'entreprise, d'éviter un recrutement non productif.

Pour **WEISS** dans « *les RESSOURCES HUMAINES de l'année* » (1999) traitant des domaines fondamentaux de la gestion ressources humaines, l'acte de recruter est classiquement défini par la séquence : définition des objectifs, recherche des candidatures, sélection des candidats.

Selon l'auteur le recrutement est un acte qu'il est intéressant d'intégrer dans un processus qui prend en compte les besoins présents et futurs de l'entreprise. Car pour lui, le recrutement n'est réaliste que s'il y a une vision de l'avenir de l'entreprise, de ses marchés, des évolutions techniques et technologiques déclinés en termes d'emploi. Nous constatons donc que tout comme dans l'optique de « **TOUS DRH** » **WEISS** prône une gestion préventive et prévisionnelle.

Ainsi en tant que élément de la stratégie, cette démarche prévisionnelle permettra entre autre, de faire de la promotion interne, une alternative au recrutement externe.

Il s'agira selon l'auteur, d'appréhender le recrutement dans une logique prévisionnelle, en adoptant une démarche d'anticipation sur les besoins de recrutement, avec des objectifs bien précis.

Pour **WEISS**, la politique de recrutement doit intégrer les aléas de l'environnement changeant, eu égard aux avancées technologiques, techniques, des métiers et de leur influence sur l'organisation.

Nous estimons cependant, que même s'il faut inscrire le recrutement dans la logique prévisionnelle, il n'en demeure pas moins que l'anticipation n'est pas toujours possible. En

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

effet, la nécessité de recruter peut des fois intervenir, du fait d'une situation d'urgence ou pour un motif imprévu.

Pour **MEIGNANT** dans son ouvrage « *RESSOURCES HUMAINES* » (1995) traitant du management des ressources humaines en entreprise, l'acte de recrutement consiste à faire en sorte de disposer à temps et en permanence, de personnes compétentes et motivés pour effectuer le travail nécessaire ; en les mettant en situation de valoriser leur talent avec niveau de performance et de qualité, à un cout salarial compatible avec les objectifs économiques et dans un climat social le plus favorable possible.

Dans son optique **MEIGNANT** montre tout un intérêt pour la qualité des ressources humaines, notamment à leur compétence.

Il s'agit pour lui, de promouvoir l'exigence de qualité ; de faire en sorte que la compétence soit le critère le plus déterminant du recrutement.

Et ce, en créant au niveau de l'entreprise, les conditions permettant un bon niveau de performance des travailleurs. En effet pour lui, les ressources rares sont la compétence et la capacité d'innovation. Car ce sont elles qui sont créatrices de valeur.

Cependant, à notre avis, l'auteur devrait relativiser ici, le critère de compétence pour le placer dans son véritable contexte. En effet, la véritable compétence est validée en entreprise, avec l'habitude des pratiques professionnelles, lorsque l'on met les travailleurs dans des conditions de valoriser leur talent.

Dans l'ouvrage « *FONCTION RESSOURCES HUMAINES* »(2007), traitant de façon générale de politiques et outils de gestion des ressources humaines, **DEJOUX** a fait une analyse très intéressante du recrutement. Selon elle, le recrutement est un acte stratégique, composé de huit parties, qui se déploient autour d'un processus qui passe de l'étape des idées à celle de la mise en œuvre. Ce n'est pas un acte banal, mais un acte de gestion stratégique engageant la pérennité de l'entreprise.

Et doit s'appuyer, sur un plan de recrutement qui chaque année, identifie tous les besoins de l'entreprise.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

Ainsi, l'acte de recrutement doit s'intégrer une phase de diagnostic des ressources humaines, qui mène en même temps qu'une réflexion sur les besoins prévisionnels des emplois et des compétences.

Pour **DEJOUX**, il doit prendre en compte les valeurs, les missions, les priorités de la stratégie d'entreprise et doit être un vecteur d'image pour l'organisation. Le recrutement s'inscrit naturellement comme un moyen de mise en œuvre d'une politique prévisionnelle des emplois et des compétences.

Par conséquent, elle nous propose de synthétiser les étapes qui conduisent à la formation d'une stratégie de recrutement, en relation avec la stratégie de l'entreprise et la stratégie ressources humaines. D'après l'auteur, c'est un acte à travers lequel une attention particulière sera portée aux ressources internes.

Ainsi, dans cette vision, on note un net dessin de l'auteur d'agencer ses idées, en faveur de la promotion des ressources internes, lors de la recherche des candidatures pour l'entreprise. En effet, il s'agit pour elle, de porter une attention particulière sur les ressources internes, avant d'envisager les recrutements externes, qui ne doivent intervenir que dans le prolongement de l'échec des recrutements internes.

Toutefois, bien qu'étant en phase avec l'auteur, nous pensons qu'il devrait aussi garder à l'esprit, que le fait de privilégier le recrutement interne, ne peut être un choix systématique. Cela dépend du contexte dans lequel se trouve l'entreprise. Car recruter à l'interne ne saurait être pertinent, lorsqu'il y a nécessité pour les dirigeants, d'adopter « du sang neuf » dans l'équipe ou d'intégrer de nouveaux profils.

Dans son ouvrage, « *les outils des RH* », traitant de l'usage des outils et pratiques de la Gestion des Ressources Humaines en entreprise, **GUERRERO (2004)** s'est beaucoup appesantie sur le recrutement.

En effet, pour elle, le processus de recrutement inclut huit phases qu'il est indispensable de respecter, si l'on veut garantir son efficacité. Selon elle, il va de soi que ces huit phases peuvent faire l'objet d'une réflexion et d'une attention plus ou moins grande selon qu'on recrute pour des postes « standards », pour création de poste ou lorsqu'il s'agit d'un recrutement massif.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

En outre pour l'auteur, en dehors de la capacité de dénicher le candidat le plus proche de l'idéal souhaité, effectuer un recrutement de qualité passe par le respect des procédures et règles juridiques.

On constate donc que pour l'auteur, au-delà de la nécessité de réfléchir à chacune des étapes du processus, le recrutement pour être de qualité, doit s'appuyer sur des normes règlementaires et veiller au respect des principes de non-discrimination édictés par le droit du travail.

Cependant, même si pour **GUERRERO**, toutes les étapes du recrutement sont d'égale importance, nous estimons que davantage d'attention devrait être accordée aux phases d'analyse des besoins, de sélection et surtout d'intégration du candidat recruté, qui semble être les plus déterminantes dans le processus.

Dans l'ouvrage « *La Fonction Ressources Humaines* » (2000) traitant de l'évolution des métiers, des compétences et de la formation dans le cadre de la fonction Ressources Humaines, **BARRAUD** n'a pas manqué d'aborder la problématique du recrutement.

Pour elle, le recrutement est une activité éminemment stratégique qui nécessite des décisions politiques, prises le plus souvent au niveau de la Direction Générale qui cependant tient compte de divers paramètres pour élaborer ses choix : d'une part les projets industriels et stratégiques à moyen terme de l'entreprise, et d'autre part des prévisions sur les évolutions des marchés de la conjoncture et des emplois, eux-mêmes liés aux évolutions des technologies et de l'organisation du travail.

Selon **BARRAUD**, que ce soit à l'interne comme à l'externe, il s'agit toujours de rechercher puis de sélectionner des candidats, correspondant le mieux possible aux caractéristiques du poste et au cahier des charges élaboré par l'entreprise. En effet pour l'auteur, le recrutement au même titre que toutes les activités concernant la gestion prévisionnelle des emplois, a pour finalités nécessaires, suffisantes et ayant les compétences, en cohérence avec le choix d'évolution de l'entreprise, tout en respectant la législation.

On note donc que pour **BARRAUD**, le processus de recrutement doit s'inscrire dans une dynamique proactive, d'anticipation sur les aléas de l'environnement changeant. Le recrutement doit ainsi intégrer, la flexibilité de l'emploi, pour être en mesure de répondre aux besoins prioritaires du moment, de l'entreprise.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

Cependant, nous estimons que l'auteur, devrait davantage insister sur les outils de recrutement. Car nous avons remarqué, qu'en dehors du choix de la méthode de recherche, elle a très peu abordé le problème des outils, préférant les laisser à l'appréciation du chargé de recrutement.

De cet outil n'est pas absolument évidente dans tous les contextes, du fait de sa nature très complexe mais surtout très coûteuse pour l'entreprise.

Dans « *TOUS DRH* » 1996, qui est un ouvrage résultant du travail de plusieurs chercheurs et spécialistes des grands domaines de la fonction, et **DE FALCAO** dans la deuxième édition de son ouvrage « *Maitriser ses Recrutements* » de l'année 2002 définit le recrutement comme un acte essentiel de management qui, tout en paraissant très simple, est tout de même très complexe.

Elle nous propose un recrutement, sur la base d'un processus à sept (7) étapes successives et interdépendantes.

Dans l'optique de **DE FALCAO**, l'application de ces sept étapes qu'elle présente comme une succession de tamis dont les mailles sont très fines, doit aboutir forcément à l'émergence du candidat le plus approprié au besoin de l'Entreprise.

Nous avons remarqué que l'étape sur laquelle **DE FALCAO** insiste le plus, est l'analyse du poste. Pour elle, l'analyse de poste doit être faite de telle sorte que, la mention de chaque activité soit assortie de critères de performance correspondants, pour permettre au futur titulaire d'avoir une mesure précise de ce qu'on attend de lui. Sous ce rapport d'analyse de l'auteur qui épouse parfaitement les contours de notre vision, tant il est vrai que l'analyse de poste est le socle sur lequel repose le recrutement.

En outre, l'intérêt de la théorie de **DE FALCAO**, réside dans son originalité. Nous remarquons en effet, que loin de s'appuyer sur une simple pensée managériale, elle se fonde sur des faits concrets, tirés d'une longue pratique du recrutement en entreprise.

Par ailleurs, pour le choix de la recherche des candidats, **DE FALCAO** relève l'excellente occasion qu'est le recrutement, de réfléchir aux améliorations à apporter au fonctionnement du système.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

L'importance qu'elle porte sur la nécessité d'analyser les changements à apporter, pour optimiser la performance globale de l'équipe, dénote de tout intérêt que l'auteur porte à la promotion interne. Il est toutefois important pour notre part, de noter qu'avec l'émergence de nouveaux métiers et de technologies nouvelles, la promotion interne montre souvent des limites certaines, face à la nécessité d'acquérir de nouveaux talents pour le développement de l'organisation.

ERNOULT dans son ouvrage « *recruter sans se tromper* » (2001), définit le recrutement comme un des actes clés du management. Pour cet auteur, le recrutement est un des actes les plus parfaits du management du fait de son impact immédiat sur la vie des personnes et celle de l'entreprise. Il consacre la série d'une rencontre et de mise au point entre un employeur et un individu, dont les compétences professionnelles répondent à la demande de celui-ci. La démarche qu'**ERNOULT** nous propose, porte principalement sur quatre grandes parties que sont :

- ✓ La définition du besoin ;
- ✓ Le sourcing ou recherche des candidats ;
- ✓ La présélection des candidats ;
- ✓ L'embauche et l'intégration.

Dans une démarche simple mais pratique, il nous propose un recrutement très stratégique, qui est un levier très important dans la résolution des besoins du personnel de l'entreprise.

La méthode qu'il préconise ainsi, que les outils qu'il nous propose, sont très édifiants quant à la préoccupation de l'auteur, d'aboutir à un recrutement de qualité.

Ainsi, dans le même sillage que **DE FALCO**, la théorie d'**ERNOULT** est fondée sur une démarche très pratique, inspirée de faits concrets et observables en milieu professionnel.

Nous avons remarqué que l'auteur, notamment dans la phase de sélection des candidatures, s'est particulièrement intéressé aux qualités d'un outil de recrutement, l'Acensement center est en effet, un outil qui permet d'évaluer les candidatures par rapport à la fonction. C'est une session de bilan comportemental, qui repose sur une mise en situation à travers des simulations permettant d'apprécier l'adéquation entre le poste à pourvoir et les qualités professionnelles du candidat.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

Cependant, nous estimons malgré la bonne réputation de cet outil, que l'auteur devrait encore approfondir l'analyse de son efficacité, en rapport à la nature du poste à pourvoir d'une part, par rapport au candidat ciblé.

1-4 : Cadre conceptuel

Pour notre étude, il est important de clarifier certains concepts afin de les rendre accessibles à tous, c'est ainsi que les termes suivants ont été définis :

Gestion : A la notion de << ressource >> qu'elle soit financière, humaine ou matérielle, elle est généralement rattachée au concept de gestion. Celui-ci est très riche et recouvre plusieurs aspects.

Dans tous les cas, il se ramène à l'idée d'utilisation rationnelle des moyens disponibles.

Selon **FAYOL**, (« Administration industrielle et général » DUNOD 1918 << la gestion englobe trois critères : savoir coordonner, savoir commander, savoir contrôler >>).

Dans le même ordre d'idée, certains auteurs comme **GALY** évoquent la notion de système à en venir l'enchevêtrement d'étapes dans le processus de gestion des Ressources Humaines. Il l'évoque donc en soulignant que la gestion des Ressources Humaines est :

<< Un système de processus de décisions qui finalise, organise et anime les actions collectives des personnes ou des groupes de personnes réalisant des activités qui leur sont assignées dans une organisation >>.

Les concepts qui seront définis plus bas sont issus de l'ouvrage RESSOURCES HUMAINES 2005.

Emploi : Il consiste à exprimer le besoin de main d'œuvre et de préciser les exigences attendues par l'entreprise.

Fonction : Elle résume ce qui doit être fait ou s'acquitter des obligations d'un poste il s'agit plus précisément d'une charge imposée par un emploi.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

Activité : C'est un ensemble de tâches identifiées à travers des verbes d'action permettant de définir le niveau de compétences requis pour l'exercer.

Poste : Ensemble des missions principales et secondaires qui sont affectées à un métier dans l'entreprise. Cette définition du poste permet de définir le profil requis tant sur le plan des compétences que sur celui de la personnalité.

Profil du poste : Le profil de poste est le portrait idéal du candidat postulant à un emploi ou une fonction. Il résulte de l'analyse des services Ressources Humaines des compétences nécessaires pour le poste.

Présélection : C'est une action qui consiste à définir d'abord des critères de choix, des méthodes adéquates, scientifiques pour effectuer un tri et choisir dans ce lot des candidats qui présenteront les profils les plus importants par rapport au poste. C'est une étape qui prépare à la sélection.

Entretien : C'est une méthode qui consiste à déceler le caractère du candidat qui fait face à un recruteur.

Embauche : Phase finale d'une opération de recrutement après offre d'emploi et sélection, on transforme un candidat en salarié en lui faisant signer un contrat de travail.

Niveaux : ils expriment les étapes de progression dans la maîtrise du métier. Il y a souvent trois niveaux : débutant, confirmé, expérimenté.

Intégration : C'est l'étape ultime du recrutement, elle détermine si le recrutement est réalisé ou non.

Le processus de recrutement peut être décomposé en cinq étapes : la stratégie de recrutement, la préparation du recrutement, la recherche des candidatures, la sélection des candidats et l'accueil et l'intégration.

❖ *La stratégie de recrutement :*

➤ *Définir la stratégie de recrutement :*

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

L'entreprise dans le contexte géographique actuel, doit remettre à plat ses politique et pratique de recrutement et adopter les meilleures pratiques.

L'alignement stratégique du recrutement est essentiel pour la compétitivité de l'entreprise.

Une « charte de recrutement » regroupe l'ensemble des orientations et des principes que l'entreprise a choisi de mettre en œuvre.

L'une des orientations fréquentes est « devenir un employeur de référence » pour attirer les talents.

➤ *Devenir un employeur attractif :*

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

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

Cinq règles permettent de devenir un employeur attractif :

- Connaître les attentes des futurs collaborateurs dans leur diversité : les jeunes non qualifiés et les jeunes diplômés, les techniciens et les cadres expérimentés ont des aspirations diverses qu'il faut identifier et analyser afin de définir les pratiques et politiques pertinentes.
- Développer des pratiques GRH adaptées aux attentes des cibles de recrutement et alignés sur la stratégie de l'entreprise.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

- Communiquer aux futurs collaborateurs les points forts, les atouts RH de l'entreprise à travers une communication de recrutement adaptée : créer les messages, expliciter l'offre carrière.
- Définir et animer une relation en amont (campus manager) : définir ses cibles (écoles, lycée, centres de formation, universités et grandes écoles). Imaginer les meilleurs moyens de contact, pérenniser la relation, créer des évènements, mobiliser ses jeunes recrutés, innover.
- Construire une image d'employeur de référence, de choix implique des pratiques et politiques RH stables et cohérentes. Un grand de l'audit qui avait en 2001 fortement investi pour attirer et recruter de jeunes diplômés et qui, à cause du retournement conjoncturel de septembre, avait annulé les contrats des jeunes diplômés recrutés pour le 1^{er} octobre a dégradé son image d'employeur en externe comme en interne, favorisant des comportements mercenaires.

Lorsque l'entreprise doit procéder à des recrutements significatifs, il peut être utile de réaliser un audit d'image employeur.

❖ *La préparation du recrutement :*

➤ *L'expression de la demande :*

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

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

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

Le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement (effectif global inchangé) ou un poste supplémentaire, un contrat à durée déterminée ou un contrat à durée indéterminée, un temps plein ou un temps partiel.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

➤ *L'analyse de la demande :*

Avant que les opérations de recrutement soient lancées, l'opportunité de la demande est vérifiée.

Le diagnostic d'opportunité est réalisé par le service des ressources humaines.

A travers une grille de questions. Il vérifie que toutes les solutions de réorganisation du service et d'amélioration de la productivité ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

Les solutions alternatives (travail temporaire, contrat à durée déterminée, stagiaire, personnel mis à la disposition par une entreprise extérieure, sous-traitance...) sont également envisagées. Toutes les possibilités de modification de l'organisation du travail et la répartition des tâches sont étudiées avant de déterminer l'emploi pour lequel recruter. Les possibilités d'extermination sont examinées.

La recherche de solutions les moins onéreuses permettant de bénéficier d'aides à l'emploi est également envisagée:

- Recruter un jeune peu qualifié ;
- Recruter un chômeur qualifié et expérimenté ;
- Recruter des salariés peu qualifié ;
- Recruter à temps partiel ;
- Recruter un apprenti.

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

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

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

➤ **La définition du poste et du référentiel de compétence**

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

Cette définition doit permettre de :

- Fixer les exigences en qualifications requises : niveau de formation, niveau d'expérience, caractéristiques personnelles et sociales ;
- Fixer les qualités de personnalité, en fonction des contraintes du poste et des environnements et le profil ;
- Fixer la fourchette de rémunération du poste en fonction des caractéristiques des candidats retenus ;
- Présenter le poste aux candidats.

La définition du référentiel doit également s'élargir à l'environnement du poste du poste afin de vérifier la capacité du candidat à s'intégrer dans une entité. La définition situe le poste dans une perspective d'évolution professionnelle. Quelle est la durée normale dans le poste, quelles sont les opportunités ultérieures ?

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

L'un des risques à prendre en compte lors de cette étape est celui de définir un profil qui limitera la recherche à des candidatures très proches des salariés actuels, excluant les profils atypiques qui ne correspondent pas au profil défini.

❖ *La recherche des candidatures :*

➤ *La prospection interne :*

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

« *Priorité aux ressources internes* » est une constante de nombreuses politiques d'emploi et les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise. Cela est particulièrement vrai au niveau des postes de maîtrise et d'encadrement. Dans le cadre de la politique de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent effectué. Dans d'autre cas, le recrutement externe n'est possible qu'en l'absence de possibilités de recrutement interne.

L'expression recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que, même si le 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 système d'information sur les postes à pourvoir : affichage, intranet, notes de service, journaux d'entreprise sont utilisés ensemble ou séparément ;
- L'exploitation directe des fichiers existants : le tri, à partir des informations disponibles et des critères de sélection, des agents susceptibles d'occuper le poste permet de réaliser un appel d'offre restreint ;
- L'existence de plan de carrière : pour chaque vacance, les agents appelés dans le cadre de leur plan de carrière à occuper le poste et remplissant les conditions pour le remplir sont sollicités.

La promotion interne présente des limites. Elle provient souvent davantage des résultats passés que des aptitudes à remplir le nouveau poste. Soit que de bonnes performances accélèrent la carrière jusqu'au niveau d'incompétence (cf principe de peter) soit que le souci de se débarrasser d'un collaborateur médiocre pousse le responsable hiérarchique à faciliter à faciliter sa promotion.

Les NTIC permettent aujourd'hui une meilleure recherche des candidatures internes avec intranet et l'ensemble des sollicitations adressées à chaque salarié pour qu'il devienne acteur de sa mobilité en recherchant activement les opportunités internes.

➤ *Le choix de la méthode de recherche*

La recherche de candidatures externes renvoie :

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

- Au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin d'améliorer la qualité du recrutement mais aussi de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés interne et externe du travail ;
- Au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de « *sang nouveau* ». Dans certaines grandes entreprises, le dosage retenu est, pour les postes d'encadrement impliquant une expérience, de deux promotions pour un recrutement externe ;
- A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise recherché. Il peut s'agir de postes du bas de l'échelle, de postes de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

De nombreux moyens de prospection existent. Selon la difficulté de la recherche. L'entreprise peut choisir tout d'abord, de mener elle-même la recherche. C'est en particulier le cas pour des recrutements répétitifs portant sur des postes bien connus et des profils bien connus et des profils également bien identifiés et lorsque l'entreprise dispose d'un grand nombre de candidatures spontanées et d'un service de recrutement interne doté de moyens suffisants. Ensuite, de faire appel à un cabinet de recrutement qui l'assistera dans la recherche des candidatures et même dans la définition précise du besoin. Et enfin, recourir à l'approche directe. C'est-à-dire un « *chasseur de têtes* » dans le cas où la difficulté de la mission le justifie et où la recherche doit faire appel à des techniques spécifiques.

Le coût de ces trois approches est différent. La recherche menée en interne secrète des coûts internes (annonces, notamment). Dans les années 2000, les cabinets de recrutement détiennent environ 20% du marché du recrutement. Ils fournissent souvent une partie des prestations.

Les entreprises, en particulier, conservent le sourcing, traité en interne via internet. Le cabinet d'approche directe coûte de 25 à 33% de rémunération annuelle, mais ce montant inclut la recherche des candidatures.

➤ *La recherche des candidatures externes*

Les candidatures spontanées par internet ou par voies et les petites annonces sont les deux principales sources de recrutement. Elles sont examinées dans la section suivante, ainsi que

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

l'approche directe. Selon les qualifications recherchées et le marché du travail, l'entreprise choisira une ou plusieurs sources appropriées.

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

- En France, l'APEC et l'ANPE fournissent des dossiers de candidats remplissant les conditions requises ;
- Les associations d'anciens élèves des grandes écoles, des IAE et des universités ont souvent un service de placement qui reçoit et diffuse un grand nombre d'offre d'emploi ;
- Les annonces des demandeurs d'emploi parues dans la presse sont très rares ;
- Le parrainage par un salarié de l'entreprise, utilisé en particulier pour recruter dans des catégories précises (jeunes cadres diplômés par exemple) ;
- Le partenariat avec les grandes écoles et les universités choisies comme sources privilégiés de recrutement, à travers diverses modalités : participation aux forums emploi, utilisation des juniors entreprises, offre de stage, co-organisation de manifestations avec les élèves, distribution de documents. Les chaires d'entreprise, les jeux d'entreprise, le coaching d'étudiants par des cadres d'entreprises sont des formules qui se développent dans les années 2000 ;
- Les relations de proximité jouent un rôle croissant, qu'il s'agisse de liens forts (familiaux ou amicaux) ou faibles (liens de voisinage, l'école, d'association, de sport...). Les travaux de l'Insee ont souligné l'importance du recrutement de proximité, en particulier la réactivation de relations professionnelles antérieures et les relations personnelles. Les « réseaux » ont une importance croissante ;
- Les foires d'emploi (« *job Convention* ») réunissant des dizaines de sociétés et des centaines de candidats, se sont développées en France dans les années 1988-1990. Elles sont pratiquées sur des postes où la demande est forte ;
- Le réseau internet est devenu une source importante et on parle aujourd'hui de cyber-recrutement.

Anne Bariet identifie dix manières de recruter qui, en 2004, ont le vent en poupe : la boutique (ainsi le « centre de l'emploi et des compétences » ouvert à Paris par Mc Donald's a permis 510 recrutements en 2003), les cartes publicitaires, la cooptation, l'évènement (exemple : « les jobs olympiques » de Décathlon), les NTIC(exemple : les sms d' H&M), le recrutement

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

citoyen (partenariat avec une association), les relations avec l'enseignement, les salons, le télétexte et le street marketing.

❖ *La sélection des candidats :*

➤ *Le premier tri et le risque de discriminations prohibées :*

La sélection débute par l'analyse des lettres de candidature. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste (âge, formation, expérience, votre prétention) conduit à une élimination importante 90% des réponses sont, à ce stade, souvent éliminées.

Cette première élimination se fait sur des critères relativement simples. Les réponses qui remplissent les conditions font l'objet d'un examen approfondi afin de limiter le nombre de cas retenus pour la suite du processus.

La qualité de la lettre et du curriculum vitae a à ce niveau un impact important.

Certaines recherches ont fait ressortir le risque qu'interviennent lors de ce premier tri des discriminations prohibées du fait de l'âge, du sexe, du nom ou de l'adresse. Les débats sur le cv anonyme et sur le « testing » soulignent la nécessité de former les trieurs à respecter scrupuleusement le principe de l'égalité des chances et de la non-discrimination.

Les attitudes des responsables de recrutement face à la présentation des lettres de candidature doivent être prises en compte par les candidats.

Aujourd'hui, sauf mention explicite, la lettre peut être manuscrite.

Un questionnaire standard est souvent adressé aux candidats non éliminés. Il est souhaitable d'y joindre une présentation du poste et de la société.

Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir sur la personnalité du candidat les éléments qui lui sont nécessaire pour prendre sa décision.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

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

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

Les candidatures éliminées reçoivent à ce stade une lettre type les raisons de l'élimination.

➤ *Les entretiens :*

L'analyse du dossier des candidatures n'est pas suffisante et un ou plusieurs entretiens sont organisés avec un double but :

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

La réussite de l'entretien de recrutement implique qu'il se déroule dans de bonnes conditions matérielles et psychologiques et que l'interviewer ait élaboré un schéma d'entretien lui permettant de recueillir des données pertinentes et contrôlables.

Pour atteindre ce double but et éviter que l'entretien se limite à une conversation banale, on utilise un plan d'entretien.

La conduite de l'entretien comprend 3 phases :

✓ *L'accueil du candidat*

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

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

✓ *La recherche d'informations*

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

✓ *La présentation du poste au candidat*

À l'issue du premier entretien, un bilan préliminaire est fait. A ce moment-là, et en accord avec le candidat, est prise la décision de poursuivre ou non l'étude du dossier .dans l'affirmative, le processus de recrutement se poursuit par d'autres entretiens avec les responsables opérationnels et les dirigeants de l'entreprise.

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

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

Il existe un risque que l'entretien soit un lieu de discrimination. Le testing mené par l'observatoire des discriminations le montre.il faut donc veiller à ce que le recruteur limite son rôle à évaluer les compétences.

➤ *Les tests*

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

- Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste :

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

Classer les aptitudes des candidats parmi lesquelles choisir et les adéquations entre profils respectifs et le profil du poste.

Les tests peuvent être classés en trois catégories : tests d'aptitudes physiques ou mentales. Tests de personnalité et tests de situation (assessment center).

✓ *Les tests d'aptitudes physiques ou mentales*

Ils concernent des aptitudes particulières physiques ou mentales. Ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en général une bonne valeur prédictive au niveau de l'efficacité dans l'activité considérée. Les tests d'intelligence et d'aptitudes intellectuelles entrent dans cette catégorie.

Les plus utilisés sont le D2000, le CTA, le R2000, les tests B53 et le BLSA, le BV8 (efficacité intellectuelle verbale), le DAT5 ...

✓ *Les tests de personnalité*

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

Les inventaires de personnalités les plus utilisés sont : DPQ, le D5D, SOSIE, le Néo Pi-R, le 16PF5, performance et alter ego.

La graphologie vise à découvrir la personnalité à travers l'écriture selon un code très empirique. Peu utilisé à l'étranger, elle l'est fréquemment en France avec un désintérêt récent (Saint-Gobain et Nestlé l'ont officiellement abandonnée en 1997).

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

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

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

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

➤ *Les assessment centers*

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

Ainsi, **VICTOR ERNOULT** a mis au point un bilan comportemental pour le recrutement de cadres commerciaux il y a 30ans.

Une corbeille contient une série de documents correspondant aux tâches que peut remplir un chef de vente dans sa matinée (notes de la secrétaire- messages téléphoniques-circulaires-réclamations de clients...) le candidat doit débrouiller, prendre ses responsabilités. Son travail est ensuite analysé avec une grille de critères.

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

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

➤ *Le recrutement par simulation*

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

La méthode du recrutement par simulation développée par l'ANPE a été utilisée par 350 entreprises entre 1996 et 2003. elle est fondée sur des exercices reproduisant les gestes à accomplir dans une situation donnée. Le dispositif comporte l'observation du poste, l'élaboration d'une série de tests, la validation auprès des salariés en place et le test après des candidats. la méthode, lourde, concerne des volumes importants (50 à 100 personnes) et favorise l'insertion de publics aux CV peu attractifs.

➤ *Les limites des tests*

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

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

L'utilisation des tests, notamment de personnalité, suscite des questions portant sur :

- Leur validité : le test ne mesure ce qu'il souhaite mesurer qu'avec une marge d'incertitude élevée. Cette marge s'accroît faute d'une adaptation et d'un étalonnage permanents ;
- Leur caractère statique : le test est une photographie à un moment précis. Or, l'homme est évolutif et sa capacité d'adaptation n'est pas mesurée ;
- Leur fondement scientifique est parfois limité (graphologie, morphopsychologie, astrologie, numérologie) ;
- Leur capacité prédictive : la comparaison entre les résultats aux tests et à la réussite dans l'emploi fait apparaître des écarts importants.

W.H Whyte Jr donnait deux conseils au candidat confronté à une ou plusieurs centaines de questions destinées à cerner sa personnalité.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

“Quand on vous demande d’associer des mots ou de formuler des opinions sur des questions générales, donnez toujours la réponse la plus terre à terre, conventionnelle, ordinaire, qui soit possible.

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

J’aimais mon père et ma mère mais mon père un tout petit plus que ma mère :

Les choses me plaisent comme elles sont ;

J’aime ma femme et mes enfants mais je ne leur permets pas de se mettre en travers de mon travail pour la compagnie.”

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

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

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

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

❖ *Accueil et intégration :*

➤ *La décision*

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

Une fois les entretiens et tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement présente les candidats retenus au responsable hiérarchique demandeur.

Un entretien a généralement lieu entre les candidats retenus, le responsable hiérarchique demandeur et certains de ses collaborateurs choisis par lui ou toute autre personne de la société désignée par le responsable hiérarchique.

Un risque doit être souligné sur ce point.

Le responsable opérationnel confronté aux exigences de la performance à court terme à une prédilection pour le clone, c'est-à-dire celui qui ressemble à ceux aujourd'hui en place. Il estime à juste titre qu'il s'intégrera plus facilement, sera plus rapidement opérationnel avec moins de risques d'échecs et de départ rapide. Le clone sollicitera moins son responsable et soulèvera peu de difficulté. A court terme le clone semble le bon choix. Progressivement, certains services présentent une grande proximité de profils, une homogénéité de collaborateurs favorable à un esprit d'équipe et a une efficacité immédiate satisfaisante.

L'atypique peut soulever des problèmes d'intégration exigeant un investissement plus important du responsable pour un retour immédiat plus faible avec un risque accru d'échec. Entre deux candidats en fin de processus, le manager choisira rarement l'atypique.

Le choix de la diversité est dans la durée, très rentable. L'énergie et le temps dépensés pour intégrer un profil différent font évoluer l'organisation. C'est un vecteur de changement. Une équipe diversifiée et plus créative, innovante, agile et permet une meilleure réaction aux changements. Intégrer quelqu'un de différent est un investissement dans la durée.

➤ *La proposition*

Une fois la décision prise, il faut généralement négocier quelques conditions (rémunération, date d'entrée en fonction...)

Une lettre de proposition est faite dont l'acceptation vaut engagement.

La décision prise se traduit par une lettre d'engagement.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

Une directive communautaire a prévu que les entreprises doivent, dans les deux mois suivant le recrutement, délivrer au salarié un document indiquant notamment le lieu de travail, la description sommaire du travail, la date de début de contrat, la durée de travail hebdomadaire et journalière, les éléments du salaire et la périodicité de versement.

L'autre concept qui mérite notre attention est celui de stratégie. Selon les théories les plus répandues, la stratégie consiste à la définition d'actions cohérentes, intervenant selon une logique séquentielle pour réaliser ou atteindre un ou des objectifs. Elle est perçue comme un processus de management, orientant l'évolution de l'entreprise à terme, suivant une démarche structurée de mise en œuvre de politique de gestion de l'entreprise. Parmi ces politiques, le recrutement figure à la bonne place, et se positionne comme facteur essentiel pour le développement de l'organisation.

Le recrutement selon WEISS, est un acte stratégique, qu'il convient d'intégrer dans un processus qui prend en compte les besoins prévisionnels de l'entreprise. Pour lui, le recrutement n'est réaliste, que s'il y a en effet une vision de l'avenir de l'entreprise, de ses marchés, des évolutions techniques technologiques, organisationnelles et des métiers donc une stratégie déclinée en termes d'emploi.

D'où le lien très étroit, qui existe entre stratégie et recrutement. D'ailleurs pour être efficace, le recrutement a besoin d'être en phase avec la stratégie, sans quoi, il n'y a pas de vrai recrutement.

Cependant selon BOURNOIS, parlant des meilleurs politiques des entreprises du CAC 40, le recrutement est sans doute la fonction des RH: intégration, évaluation, formation, mobilité, afin de fidéliser et développer les collaborateurs.

C'est pourquoi d'après GUERRERO, les recrutements s'inscrivent naturellement comme un moyen de mise en œuvre d'une politique de Gestion préventive et Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ; GPEC. Recruter permet de réduire les écarts entre les compétences acquises, présentes dans l'entreprise, et les compétences requises, qui permettent à celle-ci de se développer dans le temps.

PERETTI lui, considère que le recrutement est une activité essentielle, tant pour la candidat recruté, que pour l'organisation elle-même. Car sa réussite, influence le fonctionnement du service et de l'entreprise. Il considère le recrutement comme une occasion de réunir les énergies et les talents nécessaires à la bonne marche de l'entreprise. Ainsi pense-t-il, que les dirigeants doivent intégrer le recrutement dans une vision stratégique et consolider au sein de l'entreprise, les volumes estimés nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques, fixés par la direction générale.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

Un objectif stratégique est un but concret et souvent quantifiable que l'organisation se propose de réaliser, dans un délai précis. Les objectifs stratégiques reflètent en effet, les choix et orientations que l'entreprise s'est fixés devant être réalisés au travers d'un projet. C'est après avoir précisé sa mission et analysé son environnement que les dirigeants de l'entreprise définissent les objectifs, en fonction de ses finalités.

La définition des objectifs stratégiques permet d'identifier le rôle déterminant que doit jouer chaque travailleur de l'organisation, pour l'atteinte des objectifs fixés.

BLANC .G et CREMADEZ ont indiqués à cet effet, que le recrutement est une fonction, étroitement liée à la nature de l'organisation dans laquelle on évolue. Ils ont mis en exergue différents modèles de structures, dont chacune d'elle comporte des caractéristiques qui lui sont propres, quant au recrutement de ses agents et des profils nécessaires à son bon fonctionnement. Dans une structure fonctionnelle; le recrutement est surtout marqué par la nécessité de mettre en place des unités opérationnelles spécialisées, dans le but de privilégier l'efficacité et les économies d'échelle, qui peuvent résulter de la concentration de compétences et de moyens.

D'après ces auteurs, une structure fonctionnelle permet d'atteindre un niveau d'excellence technique supérieur à toute autre forme de regroupement, à condition que l'environnement et la technologie de l'entreprise restent suffisamment stables et que l'organisation interne, respecte quelques règles simples de fonctionnement. Il faut par exemple que :

- le développement des compétences soit encouragé par l'établissement de profils de carrière, s'inscrivant à l'intérieur des spécialités ;
- chaque groupe de spécialistes soit dirigé par le meilleur d'entre eux, car c'est la meilleure façon d'en assurer la cohésion et le bon fonctionnement.

1-5 : Objectifs de la recherche.

1-5-1 : Objectif général.

- Montrer l'influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégique de **Maurel & Prom Gabon.**

1-5-2: Objectif spécifique N°1.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

- Analyser la politique de recrutement de **Maurel & Prom Gabon**.

1-5-3: Objectif spécifique N°2.

- Analyser les objectifs stratégiques de **Maurel & Prom Gabon**.

1-5-4: Objectif spécifique N°3.

- Montrer la relation entre les objectifs stratégiques de **Maurel & Prom Gabon** et ses objectifs stratégiques.

1-6 : Hypothèse de recherche.

1-6-1 : Hypothèse générale.

Le politique de recrutement permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques.

1-6-2 : Hypothèses spécifiques.

- Les techniques de sélection des candidats participent à une meilleure prise en compte de la qualité de la main d'œuvre à **Maurel & Prom Gabon**.
- Les moyens financiers de l'entreprise déterminent l'expression des besoins en matière de personnel.
- La qualité du personnel recruté contribue à la compétitivité de l'entreprise.

2 : PARTIE METHODOLOGIQUE.

2-1 : Cadre de l'étude.

Contrairement au Sénégal, où la majorité des recettes publiques proviennent des deniers fiscaux ; au Gabon la première source de revenus est générée par la magne pétrolière. La société **Maurel & Prom** est une jeune société évoluant dans le secteur pétrolier et implanté au Gabon depuis seulement 2005. Spécialisée dans l'exploration et l'exploitation, elle est aujourd'hui un acteur moyen dans le secteur pétrolier au Gabon.

De capital français, le groupe **Maurel & Prom** est une maison de commerce prospère d'Afrique de l'Ouest au XIXe siècle. Emmené par deux hommes Jean Louis Hubert Prom et Hilaire Maurel, L'entreprise se diversifie. En 1980, elle possède une huilerie et plusieurs châteaux en France.

Ce qui fait d'elle une des plus importantes compagnies dont l'Afrique a besoin pour son essor économique à cette époque.

Le groupe **Maurel & Prom**, a un effectif de 441 personnes, pour 16 permis d'exploitation (bientôt 18), une filiale de forage (Caroil), le tout repartit géographiquement dans onze pays et quatre continents. Avec un taux historique de 46% de succès, avec ses 65 puits repartis dans le monde depuis 2003, ses 15 rigs et ses 55000 km² de territoires sous explorés.

En 2005, le groupe **Maurel & Prom** voit le jour au Gabon. **Maurel et Prom Gabon** est composée de deux filiales que sont **Maurel & Prom Développement** et **Maurel & Prom SA**. Rappelons que **Maurel & Prom Développement** est chargée de travailler avec les autorités compétentes pour l'obtention des permis.

Maurel & Prom Gabon c'est un effectif d'environ 130 employés dont 110 gabonais au 18/01/2011. Spécialisée da l'exploration et l'exploitation, **Maurel & Prom Gabon** possède deux sites d'exploration et de production que sont ONAL et BANIO.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

COCAL est une station d'acheminement du pétrole brut vers le terminal pétrolier du Cap Lopez. Sa production s'élève jusqu'à 16000 barils/jours, pour un chiffre d'affaire de 295 millions de dollar US en 2010.

a) Structure de l'entreprise :

Maurel & Prom SA est situé sur la route SO.GA.RA. son siège social répond aux normes de confort et d'environnement du travail. La société est structurée de la manière suivante :

- Une direction générale, qui joue le rôle régulateur.
- Une direction administration générale gérée par le directeur général adjoint.
- Une direction financière et administrative qui a sous tutelle les directions des ressources humaines et le service comptabilité.
- Une direction des ressources humaines
- Une direction forage.
- Une direction d'exploitation.
- Un département services généraux.
- Un département logistique.
- Un département HSE.
- Département achats, transit et SIA (système informatique et achats).

Notons aussi qu'il existe différents services qui suppléent ces directions et département.

b) La direction des ressources des humaines :

La direction des ressources humaines est composée:

- D'un directeur qui veille au respect des procédures et au bon fonctionnement de la direction ;
- D'un assistant du DRH (chargé du recrutement, de la formation et de la gestion des carrières) ;
- D'un responsable paie ;
- Et d'une assistante exerçant un rôle de secrétaire de direction.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

La direction des ressources humaines à **Maurel & Prom SA** est au cœur des procédures tant sur le plan interne qu'externe.

Sur le plan interne, la DRH met en œuvre les procédures. Elle veille au respect et à l'application de ces procédures avec l'accord de la direction générale.

Le service recrutement, formation et gestion des carrières qui est notre service d'accueil est la plaque tournante de cette direction. Ce service est le nerf de cette direction car il joue le rôle d'anticipation, d'analyse de la situation de l'entreprise et partant propose différentes stratégies managériales qu'il propose à la direction générale sous le contrôle bien sûr du directeur des ressources humaines. Sa responsabilité quant à l'application de toutes ses fonctions liées à l'homme lui confère différentes attributions qui seront développées dans notre deuxième partie qui attrait aux aspects fondamentaux des ressources humaines.

2-2 : Méthodes, outils et techniques

d'investigation.

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons utilisé différent moyens d'investigation pour obtenir le maximum d'informations significatives. C'est ainsi qu'en plus d'une revue littéraire nous avons usé d'une curiosité intellectuel à toute épreuve au sein des manager de l'entreprise et en particuliers à la direction des ressources humaines dans laquelle nous avons effectué notre stage.

2-2-1 : Recherche documentaire.

Dans le cadre de notre recherche documentaire, nous nous sommes appuyés sur une revue documentaire composée d'un ensemble d'ouvrages, traitant de gestion des ressources

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

humaines en entreprise, mais aussi de stratégie d'entreprise. Nous avons en outre, ajouté à nos documents de recherche, le manuel de procédures de l'entreprise, pour mieux apprécier le recrutement à **Maurel & Prom Gabon**. Nous avons également consulté internet, la bibliothèque de **Supdeco** et surtout l'apport de notre encadreur à travers des indications bibliographiques.

Ce qui nous a permis par la diversité des œuvres visitées, d'avoir le maximum d'éléments d'appréciation des questions de recrutement. Nous avons en outre, ajouté à nos documents de recherche, le manuel des procédures et le plan stratégique de l'entreprise, pour mieux apprécier le recrutement dans cette dernière.

2-2-2 : Echantillonnage.

La population ciblée dans notre échantillonnage, recouvre l'ensemble des différentes catégories de travailleurs en activité dans l'organisation.

On y compte des fonctionnaires détachés à **Maurel & Prom**, des agents recrutés directement par l'entreprise, et des vacataires, représentés par catégories socio-professionnelle.

2-2-3 : Instrument de recherche.

Le guide d'entretien a été pour nous un moyen d'organiser des entretiens directs avec les responsables des ressources humaines et de recueillir auprès d'eux un certain nombre d'informations relatives à la politique de recrutement de l'entreprise.

2-2-4 : Analyse des procédures

Recruter est une décision qui engage durablement l'entreprise. Tout recrutement s'inscrit dans une approche stratégique. Le préalable du processus est donc une réflexion sur la stratégie de recrutement, en ligne avec les orientations de l'entreprise. Les quinze opérations d'un recrutement peuvent-être regroupées en cinq étapes comme dans notre guide d'analyse de procédures ci-dessus.

Notre démarche consistera à apprécier chaque étape au regard de ces points forts et de ces points faibles. L'analyse nous permettra de montrer d'abord le processus de mise en œuvre de la politique de recrutement à Maurel & Prom Gabon puis de voir l'influence qu'elle exercerait sur les objectifs stratégiques.

2.4 : Difficultés et limites.

Dans le déroulement de notre travail de recherche, nous n'avons pas manqué de rencontrer quelques difficultés, dont les importantes sont liées à un problème de documentation.

En effet, malgré le nombre important de théories et d'ouvrages traitant de politiques ressources humaines, il y a très peu d'ouvrages traitant exclusivement de problèmes de recrutement en entreprise.

Par ailleurs, les autres difficultés que nous avons rencontrées et qui ne sont pas d'ailleurs très déterminants, relèvent de l'attitude adoptée par certains travailleurs, par rapport à nos enquêtes. Nous avons par exemple noté, que certains acteurs, ne comprenant souvent les enjeux de notre démarche, manifestaient parfois un peu de méfiance, mais sans toutefois constituer un obstacle à notre travail de recherche.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

3 : ANALYSES ET INTERPRETATIONS.

3-1 : Le recrutement à Maurel & Prom Gabon.

3-1-1 : Analyse de la politique de recrutement à Maurel & Prom Gabon.

A **Maurel & Prom Gabon**, la première étape du processus de recrutement consiste à définir la politique de recrutement selon les besoins de l'entreprise identifiés en amont, et développe son attractivité par sa grille salariale, sa couverture sociale et son environnement.

La deuxième étape concernant la préparation du recrutement consiste à exprimer la demande, l'analyser et définir le poste et le profil. A **Maurel & Prom Gabon** le recrutement associe les agents expérimentés et les débutants sortant d'écoles.

La troisième étape concerne la recherche des candidatures. A **Maurel & Prom Gabon** le recrutement du personnel se fait en interne et en externe.

- En interne, tout collaborateur ayant un, le profil correspondant à une offre d'emploi peut postuler au poste à pourvoir. A compétence égale, la priorité lui sera donnée, sous réserve de la qualité de son dossier personnel et du plan de carrière envisagée par l'entreprise. Un tableau d'affichage et /ou intranet permettra la publication des offres d'emploi de la société (sauf cas de confidentialité). La société encourage le développement professionnel et personnel de ses collaborateurs dans la mesure où ils sont compatibles avec les objectifs d'affaires de la société. Les candidats internes devront postuler exclusivement par email à une boîte de réception dédiée au recrutement : recrutement@maureletprom.com.
- En externe, dans un premier temps, la recherche des profils adéquats se fait dans les viviers de candidatures existant, notamment constitué d'une part, par les candidatures

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

spontanées externes adressées au sein de l'entreprise et éventuellement d'autre part, par les candidatures envoyées via cooptation par un collaborateur interne de la société.

Toutefois, la procédure de cooptation sera soumise à l'appréciation objective des critères de profils et de postes.

Dans un second temps, si aucun profil ne convient aux exigences du poste, une recherche via l'office national de l'emploi (ONE) et/ou par les médias (annonce dans la presse, internet...) peut être faite pour attirer plus de candidats adéquats.

La quatrième étape concerne la sélection des candidats. Les candidats externes devront exclusivement postuler par email à une boîte de réception dédiée au recrutement. En externe le recrutement se déroule comme suit :

- ✓ Présélection : analyse des candidats reçus.

L'analyse des cv s'effectue en tenant compte des critères suivants :

- ✓ Cursus scolaire /universitaire (copies légalisées des diplômes obtenus, des stages)
- ✓ Expériences professionnel
- ✓ Séniorité
- ✓ Langue(s) étrangère(s)

Une fiche de renseignement candidats est envoyée par email aux candidats dont les cv paraissent potentiellement intéressants.

La cinquième étape qui est la dernière concerne l'accueil et l'intégration. Ainsi, à l'issue de toute analyse de dossier de candidature (cv plus fiche de renseignement candidat envoyée et /ou entretiens), une réponse écrite doit être envoyée au candidat par la Direction des ressources humaines.

Dans le cas où la candidature serait retenue par la société, le candidat est alors convoqué pour des entretiens approfondis avec la direction des ressources humaines, celle-ci est composée des Directeurs / responsables de département et /ou le directeur général selon le profil et le type de contrat.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

Des tests psychotechniques

Ils sont passés par tous candidats convoqué pour des entretiens peut passer des tests psychotechniques lorsque cela est jugé nécessaire (facultatif selon le profil).

Entretiens de sélection

Ils sont plusieurs niveaux :

- ✓ En premier lieu, avec le département des ressources humaines pour obtenir des renseignements complémentaires sur le candidat et pour également faire sa connaissance.
- ✓ En second lieu, avec le directeur/responsable de département du poste à pourvoir, sa hiérarchie et /ou le directeur général, pour mener un travail d'investigation plus poussé sur les aptitudes techniques du candidat interviewé, ses qualités morales, sa motivation afin de vérifier s'il existe une véritable adéquation entre les spécifications du poste à pourvoir et les caractéristiques de la candidature.

Le cas échéant, avec un panel utilisant les méthodes de l'entretien structuré (facultatif) quand cela est jugé nécessaire. Les interlocuteurs peuvent être des personnes extérieures à l'entreprise.

Dans le prolongement des entretiens, la direction des ressources humaines collecte lors d'une réunion de débriefing les avis de tous ceux qui ont été impliqués ayant rempli au préalable la fiche d'entretien d'embauche et en fait la synthèse. Si tous les avis sont positifs, le candidat peut être retenu pour l'emploi vacant et proposé au recrutement par la direction générale.

S'il y a un avis négatif ou réservé, le département des ressources humaines doit consulter tous les interviewers et le directeurs /responsables de département.

Le recrutement des cadres et directeurs/ responsables de département.

Leur recrutement relève de la seule autorité du directeur général qui peut directement en fonction des dossiers en sa possession, retenir le candidat de son choix.

Cas particulier : recrutement sur site

Le recrutement sur site concerne les embauches réalisées par les contractuels **Maurel & Prom Gabon** sur les différents sites de production. Afin de garantir la sérénité de

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

l'exploitation et les relations harmonieuses avec les communautés locales, les embauches sur sites devront veiller à favoriser l'emploi local. Un comité Ad hoc sur l'emploi est créé. Ses dispositions devront être prises en compte dans les contrats de prestation avec les contractuels.

3-1-2 : forces et faiblesses de la politique de recrutement à Maurel & Prom Gabon.

L'analyse et l'interprétation des données relatives à la politique de recrutement, nous ont permis de constater à travers les observations faites lors de mon stage dans ladite entreprise. Que celle-ci, malgré son autonomie n'a pas les coudées franches pour mener à bien sa politique de recrutement. Le fait que la direction des ressources humaines ne soit pas dotée des différents services compétents et en particuliers un service recrutement digne de ce nom constitue une faiblesse notoire à la politique d'acquisition de compétences, pour assurer avec succès sa planification stratégique.

En effet, le constat est vite fait ici, qu'entre les compétences mises à la disposition de **Maurel & Prom Gabon** et celles requises pour la réussite des projets de l'entreprise, il y'a un grand écart.

A cette situation s'ajoute naturellement, l'absence dans le processus de recrutement, d'outils comme, la gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences (**GPEC**), sur laquelle **Maurel & Prom Gabon** pourrait s'appuyer pour faire ses recrutements avec succès.

Le fait de ne pas intégrer à sa stratégie une politique de **GPEC**, a eu pour principale conséquence, de priver **Maurel & Prom Gabon** de toutes possibilités, de disposer à temps voulu des ressources humaines adéquates, pour réaliser ses objectifs stratégiques.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

Ce qui pose naturellement le problème dans certains cas, de la pertinence de l'analyse des besoins de recrutement, telle que l'exige une bonne politique de planification stratégique des ressources en entreprise. Il est clair que sans **GPEC**, intégrant la mise en place d'un plan de recrutement en phase avec les objectifs stratégiques, et accompagné d'une bonne politique de communication interne, il est très peu probable que les objectifs soient atteints.

D'ailleurs les informations recueillies, nous ont permis de relever quelques divergences de vue sur la question. Par exemple si tous les cadres sont d'accord de l'inexistence d'un plan de recrutement pour accompagner les changements, sur certains points les avis sont partagés.

Pendant que la majorité des cadres soutiennent que **Maurel & Prom Gabon** dispose d'assez de ressources humaines compétentes pour la réalisation de ses objectifs stratégiques, et qu'il est juste nécessaire de bien les planifier, pour la majorité des travailleurs ce n'est pas tout à le cas. Ces derniers sont d'avis que, même s'il est possible par le jeu de la planification à court terme de démarrer les projets, il n'est pas évident que les ressources humaines existantes puissent les mener à leur terme, dans les conditions souhaitées.

Le déficit de communication est d'ailleurs un des aspects soulevés, par certains travailleurs, censés être impliqués dans la réalisation des projets de l'entreprise.

D'où la nécessité de mettre en œuvre un plan de formation pour assurer la formation et l'accomplissement des cadres aux différents changements dans l'entreprise et une meilleure et rapide intégration des cadres juniors.

Cette absence de communication, s'inscrit en droite ligne avec l'option que semble prendre les dirigeants, de planifier des choix stratégiques pour le développement des activités de l'entreprise, sans réfléchir au préalable de la possibilité de disposer au moment indiqué des compétences nécessaires à leur réalisation.

Le même motif est soulevé par certains pour déplorer le peu d'intérêt accordé aux possibilités de promotion à l'interne des travailleurs qui suffisamment développés, pourraient régler en grande partie le déficit en compétences nécessaires. Ils estiment en effet, que dans leur

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

logique, les dirigeants sont très peu enclin à promouvoir en interne, les agents, capable d'assumer de plus hautes responsabilités.

D'ailleurs nous avons observé le problème de la mobilité du personnel et de la gestion des carrières. Car si dans l'organisation, les conditions ne garantissent pas aux salariés performants la possibilité de réaliser leurs ambitions, il y'aura très peu de chance de pouvoir développer chez eux la culture d'appartenance à l'entreprise. *« En effet, si vous négligez d'analyser d'abord les possibilités de promotion, vous courrez le risque de développer à terme, un climat social difficile et susciter un manque de fidélité, qui se traduit par un turnover important. » ERNOULT(2001).*

Il ressort des informations recueillies sur le terrain, qu'en moins de trois ans (3 ans), trois cadres ont quitté l'entreprise pour d'autres sociétés pétrolières de la place. Parmi ceux-ci deux, ont occupés la fonction de contrôleur de gestion, l'autre restant était un ingénieur en pétrochimie très qualifié.

Ces travailleurs relativement jeunes et sans doute très ambitieux, s'étant rendus compte après seulement quelques années de services, que le management de l'organisation, n'était pas de nature à favoriser l'émergence d'une véritable politique de valorisation et de développement des travailleurs, ni la promotion de plan de carrières à la mesure de leurs ambitions, ont tous préféré tourné le dos à la structure, à chaque fois que l'occasion s'est présentée..

D'ailleurs, le diagnostic le fait dans la première mouture du plan stratégique commandité par la direction générale et la DRH, n'a pas manqué de le faire ressortir en ces termes : *« Aucun plan de développement des ressources humaines n'a été conçu depuis la création de l'entreprise. Ceci est le reflet d'une absence de politique sociale et de l'inexistence d'une politique de conservation des ressources humaines pouvant permettre d'identifier les priorités et de proposer des solutions »*, Plan stratégique (2005-2010).

Ainsi ces départs, intervenant de façon imprévue, s'ajoutent à d'autres facteurs, aux raisons qui obligent les dirigeants à recourir aux prestataires vacataires, dans tous les secteurs ou le besoin se fait sentir.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

Cependant, il faut par ailleurs noter que dans leur volonté d'améliorer la performance globale, les dirigeants ont investi ces trois dernières années, des moyens assez substantiels dans la formation d'une frange importante du personnel. Mais ces formations n'étant pas articulées aux objectifs stratégiques de l'organisation, les effets escomptés n'ont pas répondu aux attentes.

L'un des points faibles du recrutement à **Maurel & Prom Gabon** relevés par les acteurs, réside dans sa politique d'intégration des travailleurs. En réalité si la plupart des travailleurs ont trouvé leur intégration facile, un nombre important d'entre eux, ont au contraire déclaré que leur intégration à **Maurel & Prom Gabon** n'a pas du tout été facile. Ceux-ci n'ont pas la perception de voir se déployer dans la pratique des dirigeants, une politique d'intégration, ni une stratégie de conservation très cohérente avec les objectifs visés par l'entreprise.

Certains ont même attiré notre attention sur le fait que les travailleurs, n'évoluent pas dans les conditions à même de favoriser cette culture d'appartenance, qui les fassent s'attacher indéfiniment à l'entreprise.

Naturellement l'efficacité et la performance d'une personne en situation de travail, intègre aussi le développement du sentiment d'appartenance, dont les dirigeants ont en charge de créer les conditions.

En définitive on peut retenir que la politique de recrutement à **Maurel & Prom Gabon**, n'est pas vraiment en phase avec les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixée plus ou moins à long termes.

En tout état de cause, pour être efficace et relever le défi de la compétitivité, **Maurel & Prom Gabon** devra forcément se doter d'une stratégie de recrutement, en parfaite cohérence avec les objectifs qu'elle s'est fixé.

Car le succès attendu de ses objectifs stratégiques se mesure impérativement au niveau de cohérence entre la stratégie et le niveau de compétence des travailleurs qu'elle recrute.

Il s'agira pour elle à travers la mise en œuvre de plans stratégiques, de s'inscrire dans une dynamique de recrutement, qui intègre un véritable développement des ressources humaines.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

Cela requiert de la part des responsables, de faire en sorte que la valorisation et la promotion des travailleurs, soient encouragées et reconnues comme leviers, permettant à l'entreprise de disposer des compétences voulues à moyen et long terme.

3-2 : STRATEGIE.

3-2-1 : Analyse des objectifs stratégiques.

Des entretiens que nous avons eu avec des cadres, ressort que pour mieux assurer sa mission et la compétitivité très forte dans le secteur pétrolier, **Maurel & Prom Gabon** s'est doté d'un nouveau plan stratégiques articulés autour de nouveaux énoncés de missions. Le but visé étant surtout d'après eux de jouer son rôle de compétitrice pétrolière. Et plus encore, de se donner une position distinctive dans un environnement concurrentiel, caractérisé par la présence importante de groupes pétroliers présent sur le territoire.

Comme indiqué dans les documents stratégiques le but visé par **Maurel & Prom Gabon** se présente sur quatre grands axes.

Investissements lourds et réguliers de plus de 710 milliards de FCFA en 5 ans, de la mise en place du dialogue social permanent, la signature d'une nouvelle grille salariale il y a moins de 2 ans après la première huile, de la quasi-signature d'un accord d'établissement, du respect de l'environnement, et le soutien des populations locales avec un accompagnement dans les projets de développement durable et une présence citoyenne sans faille.

Mais également la mise en place d'une politique de recrutement ambitieuse visant la sécurisation de l'emploi. "En 2009, la société employait 96 agents, en 2010, 125 agents, en 2011, 144 agents et en 2012, 229 personnes", soulignant que la direction des Ressources humaines sera vigilante, et mettra en place une politique de formation qui sera en adéquation avec les desideratas des employés et les objectifs de l'entreprise, et que le dialogue social au

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

sein de l'entreprise est primordial, car il permet, avec l'aide d'une direction ouverte à la discussion et à la négociation, d'asseoir un climat de travail serein.

3-2-2 : Relation entre objectifs stratégiques et la politique de recrutement.

En règle générale, la réussite de la politique de l'entreprise dépend de l'implication et de la mobilisation des ressources humaines recrutées et mise au service de l'entreprise. Quel que soit le genre d'entreprise, le passage de la stratégie à son application, renvoie au rôle déterminant que les hommes et les femmes de l'entreprise sont appelés à jouer, dans la réalisation des objectifs visés.

Sous ce rapport, **Maurel & Prom Gabon** ne peut être en reste. D'autant plus que la nature des choix qu'elle a faits en matière de hausse de sa production, et leur caractère hautement stratégique appellent nécessairement, l'implication des travailleurs et particulièrement les cadres pour le succès de leur réalisation. Car on est ici, dans un contexte de compétitivité dans un secteur pétrolier où les sept sœurs y sont déjà implantées depuis la période post-indépendance. Ce qui requiert de la part de **Maurel & Prom Gabon**, d'avoir des travailleurs qui tirent individuellement, possèdent les compétences qu'il faut pour réussir leur mission.

Ceci est d'autant plus que le recrutement requiert une certaine exigence de qualité.

Chaque choix stratégique a des incidences sur les ressources humaines et leur gestion. D'ailleurs c'est ce qui explique assez parfaitement le lien qui existe entre les objectifs stratégiques et le plan de recrutement dans l'entreprise. En tout état de cause, la réalisation des objectifs stratégiques, se traduit par la concrétisation de plans opérationnels, mis en œuvre dans l'organisation, par des travailleurs compétents, que seul un recrutement de qualité permet à l'entreprise d'avoir à sa disposition.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

Dans le contexte de **Maurel & Prom Gabon**, la relation entre ses objectifs stratégiques et sa politique de recrutement renvoie à la faculté pour l'entreprise, de recruter les compétences requises pour la réalisation de ses objectifs avec succès.

Ayant conscience de cela, les dirigeants ont entrepris des actions en ce qui concerne leurs ressources humaines.

La mise en place d'une politique de recrutement et la création d'un plan de formation, mais les déroulements de ces actions de recrutements et de ces formations, ont la plupart du temps souffert de beaucoup de manquements, tant dans les conditions de sa réalisation que dans la finalité attendues de ces actions. Malgré tout, **Maurel & Prom Gabon** a toujours essayé de mettre en œuvre une gestion assez rationnelle, de ses ressources disponibles pour pallier à ces manquements tout en faisant recours des fois, à des ressources externes.

Cependant, la mise en œuvre de cette organisation s'est toujours heurtée à des difficultés liées à des facteurs exogènes, qu'elle a du mal à maîtriser.

Ce qui fait qu'il est difficile pour les dirigeants, de faire coïncider les objectifs stratégiques à la politique de recrutement.

4 : RECOMMANDATIONS.

A la suite des analyses des données relatives aux procédures de recrutement et compte tenu de l'importance des missions dévolues à **Maurel & Prom Gabon**, dans un environnement de plus en plus complexe, nous avons jugé utiles de faire un certain nombre de recommandations aux dirigeants.

Nous estimons en effet, que ces recommandations devraient être pour la direction générale et la DRH, un moyen d'initier de nouvelles pratiques de gestion, permettant une politique de recrutement plus orientée vers l'efficacité et le développement des compétences. Ainsi, pour apporter les correctifs nécessaires à tous les manquements relevés dans la politique de recrutement, nous estimons que la direction générale, devrait mettre en place :

❖ *Pour ce qui concerne la politique de recrutement :*

- Un système de communication qui permet à la tutelle, d'être toujours bien informée des besoins de recrutement de l'entreprise.

- Les conditions permettant aux nouvelles recrues, de bénéficier d'un encadrement suivi de la part des collaborateurs qui à l'interne, recèlent de compétences avérées, en matière de management et de facilité d'intégration professionnelle. Ceci dans le but de leur permettre d'acquérir à termes, les compétences nécessaires, pour répondre plus adéquatement aux besoins de recrutement exprimés.

- En ce qui concerne le recrutement sur site, l'objectif global de la stratégie qui est de valoriser la participation effective des populations locales, principales bénéficiaires, aux différentes phases de sa réalisation.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

❖ *Pour ce qui est de l'élaboration des objectifs stratégiques :*

- Tenir compte dans la réflexion stratégique, de la mise en place d'un système d'évaluation des facteurs clés du succès.
- Prendre la pleine mesure des compétences disponibles, pour mieux apprécier les chances de succès, de la stratégie.
- Mettre en place une politique de communication autour des objectifs stratégiques à réaliser.

❖ *Pour ce qui concerne la relation entre les objectifs stratégiques et la politique de recrutement :*

- Une politique de **GPEC**, avec pour finalité de permettre à l'entreprise de disposer à temps voulu, de ressources humaines, tant en terme d'effectif, qu'en terme de compétences.
- L'efficacité attendue de cette **GPEC** devrait passer par la mise en œuvre :
 - D'une analyse qualitative et prospective des emplois et des compétences ;
 - D'une politique d'évaluation et d'appréciation, permettant à l'entreprise d'être prête à toute éventualité d'ajustement.
- Mettre en place un plan de recrutement, articulé autour des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

- Mettre en place, une politique de planification stratégique des ressources humaines, en parfaite cohérence avec les objectifs stratégiques.

CONCLUSION :

Dans ce contexte économique mondial, le rôle prépondérant qui revient aux hommes dans l'organisation, met en relief toute l'importance que revêt le recrutement dans l'amélioration des résultats de l'entreprise.

Ainsi la première réponse aux défis qui interpellent les dirigeants, passe à priori, par leur capacité à neutraliser et à maîtriser tous les dysfonctionnements qui peuvent constituer des obstacles à un recrutement de qualité. C'est en effet dans cette optique, que nous avons choisi d'analyser la politique de recrutement de **Maurel & Prom Gabon**.

Sans être exhaustif, Nous avons essayé dans notre problématique, de à nu certain nombre de problèmes, qui caractérisent souvent le recrutement. En mettant l'accent sur tous ces manquements relatifs, soit à l'absence d'outils de gestion ou parfois au manque de vision prospective des acteurs en charge de la question, nous avons voulu attirer l'attention des dirigeants, sur la gestion globale de la politique d'un plan de recrutement.

Dans la seconde partie, nous avons tenu à parler de l'organisation générale de **Maurel & Prom Gabon** en tant qu'univers d'enquête, mais aussi des aspects techniques de notre recherche, ainsi que les difficultés que nous y avons rencontrées.

Dans la troisième partie, l'analyse et l'interprétation des données recueillies, nous ont permis de mettre en évidence, l'écart existant entre la politique de recrutement à **Maurel & Prom Gabon** et ses objectifs stratégiques.

Nous avons surtout essayé de montrer comment, du fait de l'inexistante d'une bonne planification stratégique de ses ressources humaines, **Maurel & Prom Gabon** éprouve des difficultés dans la mise en œuvre de ses objectifs stratégiques. Tout cela, dans un contexte d'incertitudes accentuées, par un environnement concurrentiel très difficile.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

Ainsi, la multiplicité des problèmes notés dans le recrutement est telle qu'il s'avère difficile pour **Maurel & Prom Gabon**, de maintenir l'équilibre nécessaire entre ces objectifs stratégiques et ses ressources humaines existantes.

Malgré la volonté exprimée par les dirigeants, d'optimiser les résultats par de constantes tentatives d'ajustements, les procédures de recrutement n'intègrent pas toute la flexibilité requise pour rendre compétitive l'entreprise, la développer, et développer les salariés qui la font exister.

Ainsi, l'amélioration des pratiques de recrutement est aujourd'hui nécessité **pour Maurel & Prom Gabon**. C'est pourquoi nous avons fait un certain nombre de recommandations pour permettre aux dirigeants d'apporter les correctifs nécessaires. Il est en effet urgent pour eux, de s'inscrire dans une dynamique de changement de méthodes et de pratiques, et inscrire au cœur des préoccupations de la direction générale, l'option de faire du recrutement une variable stratégique, pour la réussite économique et sociale de l'entreprise.

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).

Thème : Influence de la politique de recrutement sur les objectifs stratégiques de Maurel & Prom, Port-Gentil (GABON).
