Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit
ISSN: 2550-469X
Volume 4 : numéro 2

Quid du recrutement dans les entreprises de service pétrolier au Congo

What about recruitment in oilservice companies in congo

Prince Valnis Kester MOLOUMBA MOKANGO
Docteur en sciences de gestion
LABO- GRH-STRATEGIE-ORGANISATION
Université Marien NGOUABI
moloumbaprince@gmail.com

Date de soumission : 02/05/2020
Date d'acceptation : 17/06/2020
Pour citer cet article :
MOLOUMBA MOKANGO P.V.K (2020) « Quid du recrutement dans les entreprises de service pétrolier au Congo », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 318 - 343

Résumé

La question de recrutement est d'actualité dans les entreprises. Il faut recruter les candidats à fort potentiel pour doper la croissance de l'entreprise et donner à cette dernière un avantage décisif dans un marché fortement concurrentiel. Dans cette optique, l'objectif de cet article est de mieux comprendre le fonctionnement du recrutement au sein des entreprises de service pétrolier. Après une étude auprès de deux entreprises de service pétrolier en République du Congo, par le biais de la méthodologie qualitative assortie des entretiens semi-directifs, il en ressort que le recrutement, au sein des entreprises pétrolières, se caractérise par une suite logique d'étapes. Ce processus est organisé en interne par les ressources humaines dans le cadre d'une cogestion avec le service concerné par le recrutement. L'innovation serait de travailler de concert avec les cabinets de recrutement en vue de dissiper tout malentendu lié aux questions d'éthique, d'impartialité et de neutralité.

Mots clés : processus ; recrutement ; entreprises ; service pétrolier ; Congo.

Abstract

The recruitment issue is topical in companies. High potential candidates must be recruited to boost the company's growth and give it a decisive advantage in a highly competitive market. With this in mind, the objective of this article is to better understand how recruiting works in oil service companies. After a study with two petroleum service companies in the Republic of Congo, through the qualitative methodology combined with semi-structured interviews, it emerges that recruitment, within petroleum companies, is characterized by a logical sequence of steps. This process is organized internally by human resources as part of co-management with the department concerned with recruitment. The innovation would be to work with recruiting firms to clear up any misunderstandings related to questions of ethics, impartiality and neutrality.

Keywords: process; recruitment; businesses; petroleum service; Congo.

Introduction

Le recrutement est l'une des activités les plus anciennes du service des ressources humaines (Darbelet et al, 1998). Opération délicate, le recrutement permet aux spécialistes des ressources humaines de pêcher les meilleurs candidats (Nelson et Economy, 2004) dans une rivière, jonchée d'épaves de pirogues et des produits halieutiques de toute catégorie. Omniprésent dans presque toutes les entreprises, le recrutement suit souvent une procédure standard (Cocula, 2002) pour dénicher la crème de la crème en vue de donner un avantage concurrentiel et un positionnement compétitif à l'entreprise concernée. Basé sur des pratiques évaluatives qui s'inscrivent dans l'optique d'un recrutement professionnel (Desrumaux-Zagrodnicki, 2001), le candidat retenu, pour passer des entretiens, est soumis à une évaluation visant à satisfaire le principe fondamental de l'adéquation profil/ poste.

Outre, les éléments évoqués dans les lignes précédentes, certaines caractéristiques peuvent conforter le processus décisionnel des managers chargés du recrutement et influencer leur jugement (Norman, 1976) lorsqu'il s'agit de décider, en denier ressort, au sujet du potentiel humain à retenir. Sans être exhaustif, il peut s'agir des capacités motivationnelles (Hellriegel et Slocum, 2006), des aspects informels de l'iceberg organisationnel (Robbins et Decenzo, 2009), de la période d'essai (Lévy-Leboyer, 1999), de la conjugaison des deux variables notamment les attitudes et les aptitudes et de la bonne présentation du candidat.

Au sein des entreprises, le management du recrutement est une pyramide triangulaire composée du service demandeur, du top manager de la structure et du service des ressources humaines. Il s'agit, en quelque sorte, d'une fonction partagée entre les acteurs organisationnels (Fondeur, 2014) afin de fiabiliser un consensus âprement accepté dans le souci majeur de pérenniser l'entreprise par la production des biens et services dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle de la concurrence. Cette approche triptyque définit le rôle de chaque acteur, consolide le management participatif et minimise les risques des conflits (Robbins, 1974) dans le fonctionnement traditionnel de l'entreprise.

Se situant souvent à la croisée des chemins économiques et managériaux, entre le vouloir travailler du capital humain et le chômage, entre la consolidation de l'économie et la performance des entreprises, entre la production de qualité et le profil recherché, entre pour, ainsi dire, l'offre et la demande ; le recrutement oriente vers un point commun les regards (Larquier et Monchatre,2014),les interprétations des managers des ressources humaines tout

en laissant à chaque entreprise la possibilité d'opter pour une démarche rigoureuse, basée sur un choix spécifique, ayant pour socle sa politique de recrutement.

Alors qu'en période d'exception, c'est-à-dire, devant l'urgence, on observe l'accélération des procédures de recrutement en vue de permettre aux spécialistes des ressources humaines de répondre à l'urgence (Rieucau et Salognon,2013), car ils sont aussi attendus aux résultats comme tous les employés ; de façon traditionnelle, le recrutement est un processus long, périlleux et occupe une place de choix dans le giron restreint des voleurs de temps professionnel Barabel et Meier, 2010). C'est là la réelle nécessité d'organiser le recrutement sur la base d'un planning préalablement établi afin d'éviter, d'une part, de biaiser le recrutement, et d'autre part, de bloquer le circuit administratif compte tenu du temps passé sur les procédures du recrutement. La question de recrutement est, à cet effet, d'actualité dans le fonctionnement des entreprises à tel point qu'il serait malaisé d'étudier une organisation sans pourtant accorder un intérêt particulier à son processus de recrutement. Les approches stratégiques du recrutement d'une entreprise, la rigueur que les ressources humaines accordent au recrutement et la qualité du potentiel humain recruté déterminent la capacité de l'entreprise à faire face à la concurrence par le truchement d'une production des biens ou des services haut de gamme. C'est à juste titre que les travaux de Lienard (2013) insistent sur la réelle exigence d'attirer, par le biais du recrutement, des candidats à fort potentiel, disposant des aptitudes indispensables pour occuper dans un avenir proche ou lointain un poste vacant.

Eu égard à l'importance du recrutement, cet article n'a nullement pour vocation d'analyser ce concept dans sa globalité au sein de toutes les entreprises congolaises. Nous ne disposons pas des données fiables à ce type d'objectivation pour réaliser une telle étude dont la publication contenterait, par sa profondeur, tous les spécialistes des ressources humaines. Notre article vise à mettre en lumière le processus de recrutement au sein des entreprises de service pétrolier en République du Congo. Nous visons à comprendre comment le recrutement se déroule, étape par étape, au sein de ces entreprises. Il s'agit plus précisément de la Société Commune de Logistique (SCLOG) et de la Société Afric. La Société Commune de Logistique est créée en août 2002 à la suite de la privatisation de l'ancienne société d'Etat, hydrocongo. Disposant d'un effectif de 133 agents, dont 126 en contrat à durée indéterminé (CDI) et 5 détachés provenant des sociétés des actionnaires ; la SCLOG a pour objet le stockage et le transport massif des hydrocarbures liquides. La société Afric, quant à elle, est issue de la

scission de la société hydro distribution. Société anonyme, elle est créée en 2011. Avec un effectif de 44 employés, la société commercialise les produits pétroliers et ses dérivés.

Bien qu'il n'existe pas des études sérieuses sur le processus de recrutement dans les entreprises de service pétrolier en République du Congo, il en demeure vrai que ce secteur est structuré et organise chaque année des recrutements pour conforter ses équipes et doper sa production. Et, ce n'est pas parce que ces entreprises sont structurées et organisées qu'elles nous interdiraient de comprendre strictement leur processus de recrutement. C'est dans cet esprit qu'on aimerait mettre en lumière les principes de fonctionnement d'un recrutement au sein d'une entreprise et montrer, *ipso facto*, que le recrutement obéit à une démarche rationnement définie. Dans cette optique, la problématique de cet article est la suivante : comment le recrutement se déroule t-il au sein des entreprises de service pétrolier au Congo ?

L'intérêt de cet article est de donner des lettres de noblesse au concept de recrutement dans le concert de la littérature managériale. Du point de vue opérationnel, cet article donne aux acteurs de recrutement la possibilité d'ajuster, de rendre meilleur et plus satisfaisant leurs codes de recrutement. En dernière instance, il s'agit d'un outil de référence pour les chercheurs qui aimeraient bien comprendre le fonctionnement du recrutement des services des ressources humaines dans les entreprises pétrolières au Congo Brazzaville.

La compréhension et l'appréhension du processus de recrutement étant complexes dans le milieu des chercheurs, les résultats de ce travail pourront normer une démarche simple et efficace capable de dynamiser le corpus littéraire du management moderne.

Dans le cadre de cet article, nous allons, en premier temps, présenter la revue de la littérature et s'appesantir sur la méthodologie de la recherche. Ensuite, on se concentrera sur la présentation des résultats. Enfin, nous allons discuter les résultats avant de procéder à une conclusion définitive.

1. La revue de la littérature

Avant de poursuivre notre recherche scientifique, il nous incombe la responsabilité de mieux comprendre les concepts clés. C'est après cette compréhension que l'on peut finalement avancer sereinement vers l'analyse approfondie du phénomène (Moloumba Mokango et Mzid, 2019). Ainsi, dans la veine de cet article, deux concepts méritent d'être étudié. Il s'agit de la notion recrutement et du concept entreprise.

1.1.Le recrutement, de quoi s'agit-il exactement ?

D'origine militaire (Larquier et Monchatre, 2014), parce qu'appartenant à la mobilisation générale de l'armée (Gaudemar, 1979), le recrutement est un concept nouveau dans le monde des entreprises où il rime souvent à la notion d'embauche. Si l'embauche se situe à la fin du processus de recrutement et s'occupe de l'engagement du candidat retenu (Christolhomme, 1950) ; dans son nouveau domaine d'intervention, le recrutement est un ensemble d'actions mobilisées par les spécialistes des ressources humaines en vue de choisir un candidat, aux potentiels distinctifs, qui correspond aux exigences d'une entreprise pour un poste donné. Cela suppose que le recrutement ne peut se faire, dans une entreprise, que dans le souci majeur de satisfaire un sentiment de manque, exprimé, détecté ou constaté, afin de le faire disparaitre.

La littérature managériale, sur la question du besoin de recrutement, n'est pas assez prolifique. Toutefois, en s'arrogeant le privilège de fouiner dans un banc de sable, on peut heureusement trouver, bien que difficilement, une petite aiguille. Ainsi, en faisant un rapprochement entre les travaux de Muray (1938), Maslow (1943), Schutz (1994) et Kotler (2000), on peut mieux comprendre la notion de besoin en recrutement. Il s'agit, d'une part, de satisfaire les besoins immédiats de production des services et, d'autre part, de se lancer dans le futur dans le cadre de la gestion prévisionnelle des compétences. Dans ce cadre, le recrutement est la résultante des évaluations annuelles, de l'observation, des audits et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il est enclenché par le service demandeur, autorisé par la direction générale et réalisé par le service des ressources humaines, dans le cadre d'une politique interne (recrutement réalisé uniquement par le service des ressources humaines), dans l'optique d'une politique externe(recrutement organisé par un cabinet de recrutement à la demande du service des ressources humaines) et dans le sillage de la politique mixte (recrutement organisé concomitamment par un cabinet de recrutement et le service des ressources humaines de l'entreprise concernée).

Par son essence, la nature du recrutement doit être sélective (Fondeur et al, 2012). Cette sélectivité passe par les critères de recrutement qui conditionnent le choix rationnel des meilleurs candidats. Dans le choix de ces critères objectifs, les tests psychotechniques peuvent être d'un secours indispensable; même s'ils bénéficient d'une fin de non recevoir par les praticiens (Montmollin, 1972), préférant l'approche des sciences sociales (Eymard-Duvernay et Marchal, 2000). A défaut de ces critères de recrutement, les variables d'exclusion, de

discrimination positive (Garner et Magnien (2009), du repli identitaire, des rejets pour cause d'handicaps (Ghirardello et al, 2009), de la ségrégation raciale (Ioannides et Datcher Loury, 2004) et parfois même du népotisme peuvent être au cœur des pratiques vénéneuses du recrutement.

Ces critères de recrutement doivent être objectifs, conçus dans un contexte organisationnel et basé sur les us et coutumes de l'entreprise. C'est par cette rigueur et cette discipline scientifiques que l'on peut sélectionner de la compétence, à forte potentialité, qui dépend d'un jugement ayant pour assise les règles et principes qui sont associés aux exigences de l'objectif à atteindre (Merchiers et Pharo, 1992).

Après avoir détecté les besoins et murement réfléchis sur les critères, la procédure du recrutement exige la définition du poste, la description du poste et la description du profil de poste à pourvoir (Strategor, 1997 ; Cocula, 2002 ; Economy et Nelson, 2004). Pour toutes fins utiles, tout ceci doit se faire avant le recrutement afin de créer préalablement les conditions d'un recrutement réussi. Comme on peut le constater, ce travail est non seulement un préalable, mais également une nécessité pour le succès du recrutement au sein des entreprises.

Il arrive aussi que le recrutement concerne un poste vacant qui existe déjà et dont la définition du poste et la description du poste ne sont plus utiles. Dans cet ordre d'idée, il appartient au spécialiste des ressources humaines de l'entreprise de revoir soigneusement le profil de ce poste existant, effectuer les modifications nécessaires et réfléchir profondément sur les aspects motivationnels et attractifs de ce poste à pourvoir (Cocula, 2002).

Aussi, est-il important pour les managers des ressources humaines des entreprises d'indiquer dans leur offre d'emploi ce qu'ils attendent réellement des candidats au recrutement. En effet, chaque entreprise a sa culture et, dans le cadre du recrutement, peut se recroqueviller sur des qualités propres à elle, souvent exigeantes et pouvant permettre, selon elle, la détection du meilleur candidat. Les travaux de Marchal et Torny (2003) s'inscrivent dans cette lancée et affirment qu'au-delà de l'expérience et de la formation qui sont demandées aux candidats à l'emploi, s'ajoutent maintenant la personnalité, la motivation, les aptitudes ; tout en précisant la non exhaustivité de cette liste. Ces multiples qualités qui galopent et poussent comme des champignons dans la forêt équatoriale deviennent non seulement des armes redoutables, mais mettent à rude épreuve l'exercice de recrutement réalisé par les experts en ressources humaines.

A certains égards, tous les recrutements consistent, à un moment ou à un autre, à sélectionner les meilleurs candidats au détriment de ceux considérés comme « moins bons ». Les managers des ressources humaines peuvent opter pour un recrutement interne pour encourager à la fois la mutation professionnelle au sein de l'entreprise, source d'intégration des employés, et garantir le déploiement des carrières (Cocula, 2002). Ils peuvent aussi s'orienter vers un recrutement externe pour apporter un sang neuf et des nouvelles énergies à l'entreprise (Lienard ; 2013).

Quoi qu'il en soit, cette sélection des candidats se réalise par le biais d'une batterie de techniques et d'opérations successives. En recrutement, ces actions qui visent à obtenir un résultat commencent par le tri des CV et la lecture des lettres de motivation. Les critères qui permettent le choix d'un CV sont l'expérience professionnelle, le niveau scolaire, les aptitudes etc. Les travaux de Perreti (2011) reviennent sur la qualité de la lettre de motivation. Ils estiment que certains critères peuvent faire éliminer un candidat lors de la phase de tri. Ces critères sont le fait de ne pas signer la lettre de motivation (49% de rejet), le fait de photocopier la lettre de motivation (39% de rejet) et le fait d'envoyer une lettre de motivation tachée ou salle (80% de rejet). Pour éviter tout soupçon de subjectivité, car étant condamnable par la loi, les critères retenus doivent être préalablement définis dans l'offre d'emploi. A l'issue de cette première phase, les spécialistes des ressources humaines sont appelés à contacter par téléphone ou par écrit les candidats retenus (Salou, 2019) et d'envoyer un mail négatif aux candidats moins bons pour leur tenir informé qu'ils n'ont pas été retenus (Lienard, 2013).

Après s'être familiarisé par les questions qui seront posées aux candidats retenus, parce qu'elles ont été antérieurement formulées dans un document (direct emploi, 2019), les spécialistes des ressources humaines peuvent maintenant passer à la phase d'entretien. C'est une étape importante qui permet aux experts des ressources humaines, en charge du recrutement, de vérifier si les candidats retenus correspondent aux profils recherchés (Lethielleux, 2012). Phase déterminante, parce qu'elle donne la possibilité de déceler la personnalité, d'apprécier la compétence et l'expérience du candidat retenu (Darbelet et al, 1998), la sélection des candidats respecte une stratégie d'étapes successives comprenant l'accueil du candidat, la présentation du poste, la recherche d'information (Perreti, 2011) , l'identification des points forts et des points faibles du candidat et la conclusion de l'entretien (Nelson et Economy, 2004). La première étape contribue essentiellement à rassurer le

candidat, car un bon accueil permet de mettre en confiance le candidat. La deuxième étape vise à présenter le poste au candidat. Cette phase peut paraître redondante puisque le poste a déjà été présenté dans l'offre d'emploi, mais les normes du recrutement insistent sur la nécessité d'y revenir pour un exercice de répétition, partant du principe que nous apprenons plus par la répétition. La troisième phase, la recherche de l'information, mobilise un certain nombre de techniques pour chercher à comprendre « en quoi » le profil du candidat serait le mieux approprié pour retenir l'attention du jury de sélection (Verne, 2000). La quatrième phase, lors du déroulement de l'entretien, consiste à cerner les points faibles et les points forts du candidat. Il s'agit, en faite, de lui poser une question simple sur ses atouts et ses faiblesses. La réponse du candidat sera, sans nul doute, révélatrice de sa vraie nature. La dernière étape est celle de la conclusion de l'entretien. Pendant cette phase, le recruteur donne au candidat la possibilité de s'exprimer et de mettre à sa disposition toutes les informations nécessaires à la prise de décision.

Après des entretiens menés sur les critères (Luminet, 1996) ou les normes d'internalité (Beauvois et Le Poultier, 1986), le recruteur procède à la vérification des références données par les candidats. Il cherche à s'assurer de la véracité des informations des candidats avant la prise d'une décision définitive. A l'issue de cette vérification, il appartient au recruteur, sinon aux membres du jury, de sélectionner le meilleur candidat. Il est extrêmement facile de sélectionner un nombre de candidats pour passer des entretiens, mais il est autrement difficile de trouver et de sélectionner le meilleur candidat. A cet effet, le choix de ce candidat doit être suivi d'une notification de cette décision auprès de l'intéressé, le candidat retenu, aux fins d'empêcher le favori d'accepter une autre proposition auprès de l'un des concurrents du secteur.

Le recrutement réussi passe aussi par l'intégration des nouveaux collaborateurs. Elle finalise la procédure de recrutement et s'inscrit dans une perspective de fidélisation du collaborateur (Hulin ; 2007). Compte tenu du fait que l'intégration dépend d'un collaborateur à un autre, elle reste un processus unique et spécifique pour chaque collaborateur (Cordier, 2013). A cet effet, il appartient à l'entreprise de mettre en place un ensemble d'outils en vue d'accueillir et d'intégrer les collaborateurs dans la dignité humaine et dans le respect le plus strict possible (De Azcoitia et Villanueva (2017). Pour y parvenir, la formalisation du processus d'intégration peut s'avérer indispensable (Cordier, 2013). Cette formalisation se fait sur la base d'un certain nombre d'étapes. Partant du principe que bien intégrer est une affaire de

culture, de méthode et de feeling, le processus d'intégration doit s'appuyer sur l'aire géographique de l'entreprise pour mettre, d'ores et déjà, le nouveau candidat dans des conditions idoines de travail et de production optimale.

Le recrutement n'est pas un exercice facile. Son processus est jalonné d'épines, de gravas et même des serpents venimeux. Ces embûches de toutes sortes peuvent être à l'origine de l'échec du recrutement. En vue de minimiser les risques d'échec au profit d'une réussite incontestable, les travaux de Bruchon-Schweitzer (2001) suggèrent de réaliser le recrutement dans le respect des méthodes objectives pour minimiser les risques économiques et optimiser l'évaluation pour les mobiles d'éthique et de respect des candidats.

1.2.L'entreprise, de quoi parte-t-on ?

Lieu où tout le monde peut être présent (Amblard et al, 1996), pas seulement ceux du monde marchand mais également ceux du monde industriel, l'entreprise est ainsi considérée comme un champ d'actions dans lequel s'expriment, d'une façon naturelle, des logiques différentes. Des désaccords et des compromis sont le lot quotidien de cet endroit de rencontre entre la production de qualité et l'adéquation profil poste. Pour minimiser les différences au profit des accords, dans un climat apaisé, la construction consensuelle entre le service demandeur du recrutement, le top management et le service des ressources humaines semble le précieux sésame ouvre-toi d'une vie apaisée. Les travaux de Plauchu et al (2008) s'inscrivent dans ce viatique et expriment avec clarté et précision la notion d'entreprise. Pour ces auteurs, l'entreprise est « *une entité économique, quelle que soit sa structure juridique, permettant de rassembler et d'organiser de façon cohérente un ensemble de ressources autour d'un objet social défini, sous une direction commune, et sous le contrôle des principaux apporteurs de ressources. Il peut s'agir des sociétés commerciales, des entreprises civiles et privées, des groupes de société, des organisations non gouvernementales et des associations* ». Quelle que soit sa catégorie, toute entreprise a besoin de recruter le personnel de qualité en vue d'empêcher à ses concurrents de percer ses lignes de défense.

Il existe plusieurs types d'entreprises (Papillon, 1995). Les entreprises agricoles, les entreprises industrielles, les entreprises de distribution et les entreprises de service personnel. Considérée comme un agent économique, par la macroéconomie, et comme une organisation composée d'hommes, des ressources et des capacités, par la microéconomie, l'entreprise peut

se découper en trois secteurs qui sont : le secteur primaire, le secteur secondaire et le secteur tertiaire (Clarck, 1930).

Dirigée par un manager, un des piliers du changement organisationnel (Chgadna et al, 2020), en d'autres termes, une personne qui occupe une fonction d'encadrement ou de direction au sein d'une organisation (Blancheton, 2012) ou d'ailleurs une personne qui coordonne, dans une organisation, les activités de ses collaborateurs soit en mode hiérarchique, soit en mode horizontal (Robbins et Decenzo, 2009), l'entreprise constitue la cellule où se forme la richesse économique. Elle est en perpétuelle mutation, parce qu'évoluant dans un contexte concurrentiel (Le Roy et Yami, 2009) et restant dans une démarche continue de performance et d'épigenèse (Moloumba Mokango, 2019). La performance et l'épigenèse sont les fruits d'un moule dans lequel se trouve engagées les ressources humaines recrutées, selon les règles de l'art, et mises dans les conditions qui peuvent laisser émerger la nécessaire volonté de dépassement de soi afin de contribuer à la pérennisation de l'entreprise. C'est dans ce contexte que le manager de l'entreprise doit veiller sur son entreprise, comme un père qui veille sur son enfant malade, car elle reste fragile quelle que soit la vigilance du dirigeant tant les mutations de l'environnement sont importantes et imprévisibles (Ouaret, 2005).

Ensemble de processus qui met en interaction plusieurs activités pour générer une valeur ajoutée et créer de la richesse, l'entreprise a des finalités qui varient d'un secteur à un autre, d'une entreprise à une autre (Papillon, 1995 ; Ferguene, 2011 ; Bartoli et Blatrix, 2015).

Quelle soit du secteur public, du secteur privé ou du secteur coopératif, l'entreprise s'inscrit dans une logique de décision. Ces décisions sont prises par les managers pour aider cette dernière dans sa pérennisation. Reposant sur les principes et règles d'éthique (Ferrell et al, 2002), la décision est la partie la moins visible de l'entreprise, pourtant c'est elle qui demeure le cœur de l'entreprise, parce qu'à travers elles les idées sont matérialisées en actions concrètes (Strategor, 1997). L'applicabilité d'une stratégie, la conception d'une structure, le recrutement du personnel, l'évaluation du personnel, la conception d'un plan de formation et même la rémunération des employés sont tous les résultats d'un processus décisionnel.

Dans le fonctionnement des entreprises, trois possibilités managériales peuvent être utilisées pour prendre une décision (Hellriegel et Slocum, 2006). La première possibilité est celle du modèle rationnel qui met en jeu une démarche visant à faire des choix entre plusieurs solutions proposées pour maximiser les avantages dont bénéficiera une entreprise. La

deuxième option est celle du modèle de la rationalité limitée qui suit un processus comprenant trois étapes avant la prise d'une décision définitive. Ces étapes sont le compromis satisfaisant, la recherche limitée, les informations et le contrôle inadéquats et la décision. La troisième possibilité est le modèle politique dans lequel s'appui certains managers en vue de satisfaire leur dimension égocentrique au détriment du service aimant désintéressé. Dans la pratique même du modèle politique, tout ce qui est mobilisé pour trouver une solution adéquate cache, en réalité, une intention malveillante de biaiser la décision définitive au profit du manager (Pfeffer, 1992).

Dans le souci majeur de recruter de façon objective les collaborateurs, les entreprises ont tendance à utiliser l'un de leurs outils les plus efficaces : l'évaluation des performances. Cet outil vise à mesurer sur la base des critères préalablement établis les activités du personnel d'une entreprise (Plauchu, 2013). L'évaluation des performances tient compte des objectifs et de certaines de ses composantes telles que l'efficacité, l'efficience, la performance et l'épigenèse. S'inscrivant dans cette veine, les travaux de Destreumaux (1992) soulignent la nécessité d'intégrer à cette évaluation des performances les composantes d'économicité, de négociation, de motivation des collaborateurs et de satisfaction des attentes des collaborateurs. Cette évaluation des performances qui peut se faire de façon mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle a une grande importance dans le choix décisionnel de l'entreprise sur le recrutement. Il peut, par ailleurs, sembler restrictif de parler de l'évaluation des performances en se limitant au court terme (Marion, 1999). Le principe managérial voudrait, par effet de suite logique, l'intégration du contexte de durée et de long terme (Marmuse, 1996). Dans l'optique de ce contexte de durée, l'évaluation des performances prend en considération les perspectives des collaborateurs, leur appréhension du poste, leur dimension cognitive et comportementale qui constituent les étapes préalables à l'amélioration des résultats attendus dans le futur (Garvin, 1993).En somme, l'évaluation des performances, au sein des entreprises, s'avère un exercice d'équilibre qui exige le subtil dosage entre les multiples dimensions de la performance et la logique managériale du jury de recrutement(Marion, 1999).

En vue d'améliorer la compétitivité de l'entreprise (Savall et Zardet, 2003) en période de forte concurrence, de crise économique ou de stabilité, les managers mettent un accent particulier sur les relations professionnelles. Il s'agit de créer les conditions d'un dialogue avec les instances représentatives du personnel (Cocula, 2002). Ces instances assurent une

mission de réclamation auprès des employeurs aux fins de défendre les intérêts des employés et de promouvoir l'égalité des chances au sein de l'entreprise. Les représentants des salariés ont la possibilité de faire part à l'inspection du travail ou d'ailleurs à toutes les instances concernées d'observations au sujet du non respect de la législation en vigueur. En cela, lorsque le recrutement est biaisé, c'est-à-dire, qu'il n'est pas organisé de façon objective, les instances des employés peuvent procéder à des réclamations ; créant ainsi une situation de chao dans le fonctionnement effectif de l'entreprise et rendant inopérant l'efficacité de la direction des ressources humaines. Pour éviter toutes ces amalgames, le jury de recrutement, au sein d'une entreprise donnée, se doit se doter de tous les outils physiques et psychologiques en vue de réduire les risques d'erreurs au bénéfice des points forts qui constituent le succès de tout recrutement. Tout ceci devrait s'organiser sur la base d'une synchronisation exigeante et intelligible de la part des acteurs des ressources humaines concernées par le recrutement.

2. La méthodologie de la recherche

Bien qu'il existe une forme de complémentarité entre la méthodologie qualitative et la méthodologie quantitative, parce que les deux méthodologies n'explorent pas les mêmes champs de connaissance (Aubin-auger et al, 2008), dans le cadre de cet article, nous avons opté pour la méthodologie qualitative. Ce choix est dicté par la question de recherche.

En effet, notre thème porte sur le recrutement dans les entreprises pétrolières en République du Congo. Nous cherchons à cerner les étapes respectées par les managers des ressources humaines, de ce secteur, pour dénicher les talents pouvant contribuer à la compétitivité de leur entreprise. Pour atteindre cet objectif, nous avons refusé de s'enfermer dans un laboratoire, mais d'être en contact avec les acteurs de terrain, dans leur environnement d'intervention, en vue de mieux comprendre leur processus (Dumez, 2015). En optant pour une telle démarche, en cherchant à clarifier un problème formellement défini, nous faisons un saut dans le vide, dans l'optique d'une recherche exploratoire, pour découvrir le processus mis en place par les experts des ressources humaines de ce secteur d'activité. Or, l'exploration est un élément essentiel de la recherche qualitative (Traudel et al, 2007).

Le choix de la méthodologie qualitative peut aussi s'expliquer par le fait que nous cherchons non seulement à découvrir le phénomène de recrutement au sein des entreprises pétrolières, mais également à l'interpréter tout en prenant de la distance pour rester le plus objectivement

possible (Anadon, 2006). Rester le plus objectivement possible en rapport avec un contexte ou une situation spécifique, qui est celui du recrutement, pour notre cas, décliner d'utiliser, au maximum, les chiffres, les graphiques et les statistiques au profit d'une visée typiquement compréhensive sont les expressions les plus profondes de la méthodologie qualitative (Dumez, 2011).

Quoique l'on dise, le processus de recrutement au sein des entreprises reste un exercice délicat. Il exige, rigueur, discipline et méthode. Par le biais de la méthodologie qualitative, nous cherchons à saisir le phénomène tel qu'il est vécu par les acteurs des ressources humaines sur le terrain, à pénétrer ce phénomène à l'intérieur de son univers tel que nous l'observons avec un regard attentif et soutenu (Poisson, 1983). Ce faisant, nous arrivons à recueillir des données valables et scientifiques sur le processus de recrutement, dans un secteur particulier, celui des entreprises pétrolières, en République du Congo.

En dernier ressort, le choix de la méthodologie qualitative se justifie par le fait que nous cherchons, dans la visée profonde de cet article, à clarifier « comment » le processus de recrutement se déroule au sein des entreprises pétrolières. Dans cette optique, nous nous inscrivons dans la lignée des travaux de Yin (2012) qui stipulent sans ambages la nécessité de trouver la réponse à ce comment dans les méandres de la méthodologie qualitative.

En vue de consolider cette méthodologie qualitative, nous avons fait usage de la méthode des cas. Le but est de spécifier, d'une part, le domaine des entreprises pétrolières ; d'autre part, de se focaliser sur la démarche mise en mouvement par les experts des ressources humaines dans le cadre de l'applicabilité du processus de recrutement. Et, c'est parce que nous cherchons à collecter des informations approfondies, complexes et systématique (Réseau ouest et centre africain de recherche en éducation et al, 2006) dans le processus de recrutement que la méthode des cas est d'un secours indispensable. Le choix des entreprises de service pétrolier s'explique par le fait que ce secteur contribue à 80% dans le fonctionnement de l'économie congolaise. Il s'agit d'un secteur dynamique qui crée des emplois et génère de la richesse, en dépit des circonstances atténuantes dues aux différentes crises économiques que connaît le monde.

Dans le respect des principes qui régissent la méthodologie qualitative, nous avons mis en branle le guide d'entretien comme outil de recueil des données (Moloumba Mokango et Mzid, 2019). Elaboré dans le fil rouge de notre objectif (Touboul, 2013), notre guide d'entretien se

subdivise en quatre parties. La première concerne la détection du besoin. La deuxième partie s'occupe des préalables du recrutement. La troisième partie s'intéresse aux entretiens et la quatrième partie vise à comprendre l'étape de l'intégration des candidats retenus définitivement. Par le biais de cet outil de recueil des données, nous avons interviewés cinq acteurs par entreprise. Ces acteurs sont non seulement des spécialistes des ressources humaines, parce qu'évoluant au sein de la direction des ressources des entreprises respectives, mais également d'autres personnes ressources, évoluant dans d'autres directions et ayant participé au moins à trois recrutements au sein de cette entreprise. Ils ont un niveau allant de brevet de technicien supérieur (BTS) au doctorat, dans les sciences de gestion et dans les sciences économiques.

Les entretiens semi-directifs (Samson et al, 2004) dont nous avons soumis aux acteurs des ressources humaines et des autres directions, un total de dix acteurs, ont durée une heure et vingt minutes (1h20mn) par acteur interviewé. Bien que nous ne soyons pas des robots, nous nous sommes efforcés de formuler de la même façon les mêmes thèmes. L'idée étant de traiter de la même manière tous les acteurs interviewés, nous avons posé, de la même façon, les mêmes questions, à tous les acteurs concernés par les entretiens semi-directifs.

Dominé par la volonté manifeste d'atteindre notre objectif, nous avons choisi l'analyse de contenu. Elle est, le plus simplement possible, une conjugaison des procédés d'analyses des communications, visant par des actions organisées et impartiales de description de message, à obtenir des indicateurs permettant l'inférence des connaissances relatives aux conditions de productions et de réception de ces messages (Bardin, 1977). Cette analyse, la plus utilisée dans le traitement des entretiens (Caumont, 2000) permet de décrire en toute objectivité le contenu d'une communication de recherche (Kouamé, 2016). Comme l'exige les travaux de (Paillé et Mucchielli, 2012 ; Abaté, 2018 ; Moloumba Mokango et Mzid, 2019), nous avons dans la suite logique procédé à une lecture flottante, à des rapprochements entre les idées des acteurs interviewés, au système du codage libre et continu, à l'ordonnancement des codes par processus de catégorisation et à la confrontation des résultats. Par le truchement de ce processus, nous avons obtenu une grille des résultats; rendu possible et pragmatique par le logiciel d'analyse qualitative : Nvivo 10. Pour s'assurer de la conformité des informations, nous avons procédé à la variation des sources de données (Interne), ensuite, il y a eu la généralisation des résultats(Externe).

3. Présentation des résultats

Notre thème porte sur le recrutement au sein des entreprises de service pétrolier en République du Congo. Nous cherchons à comprendre la manière à laquelle le recrutement se déroule, étape par étape au sein de cette catégorie d'entreprise. Les données mises à notre disposition confirment cette approche en affirmant que lors du recrutement, les recruteurs des entreprises pétrolières suivent une logique, ayant pour fondement un processus visant à mettre des activités précises en mouvement pour atteindre un résultat escompté. Ces activités sont non seulement planifiées, mais également mis en action en vue de générer une valeur ajoutée distinctive, comparativement à la concurrence du secteur. Cette démarche se présente ainsi qu'il suit :

3.1. Détecter le besoin pour mieux rationnaliser le recrutement

Les données que nous avons pu recueillir par l'entremise des entretiens semi directifs, en face à face, laissent entrevoir que dans le cadre des pratiques de recrutement, au sein des entreprises pétrolières, les recruteurs considèrent la détection des besoins comme le précieux sésame ouvre toi, la clé qui donne un aperçu global et spécifique sur le recrutement à venir. Indispensable pour toute œuvre de recrutement, cette première étape concerne les fonctions opérationnelles et les fonctions de support à forte valeur ajoutée. Le verbatim des acteurs interviewés corroborent cet état des faits.

« Nous disposons d'un outil appelé la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui nous permet de planifier nos besoin en recrutement. La GPEC nous donne une vue globale de la situation des employés. Nous savons, par le biais de cet outil, lesquels, les employés, susceptibles d'être admis à la retraite. Cela nous donne la possibilité de détecter ou même de prévoir un emploi. Le remplacement en cas de départ à la retraite ou la nomination à un nouveau poste crée se fait par étape. Nous commençons par voir en interne les personnes ayant le profil et si nous n'en possédons pas, nous nous permettons de chercher ce talent en dehors de nos quatre murs », (Romuald).

Outre les informations mis en évidence, Euphrasie affirme « nous sommes le service des ressources humaines. Nous avons le rôle de centralisateur les besoins de recrutement. Les besoins qui nous parviennent sont l'expression des autres directions de notre entreprise. Toutefois, il nous arrive, bien qu'étant à distance de détecter certains besoins de recrutement, soit par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, soit par l'évaluation des

performances annuelles, soit par l'augmentation répétitive des heures supplémentaires. C'est surtout cette dernière variable qui nous rapproche du service concerné. Lorsque nos interrogations sont confrontées aux réponses du directeur ou du responsable du service concerné par les heures supplémentaires répétitives, lorsque nous constatons l'écart entre les objectifs fixés et les résultats attendus, nous réfléchissons en toute conscience sur la nécessité ou non de prendre une décision de recrutement ».

S'inscrivant dans le même sillage, Patrick stipule, « notre décision n'est pas toujours suffisante pour décider proprement dit sur le lancement du processus de recrutement. Nous demandons au service concerné de nous faire parvenir par écrit sa demande de besoin. Cette demande est transmise à la direction générale. Lors du comité de direction, le responsable du service ayant exprimé le besoin de recrutement vient défendre son besoin. C'est après l'acceptation du comité de direction que la question peut être inscrite à l'ordre du jour pour être soumise au conseil d'administration qui donne son dernier mot sur le recrutement d'un candidat ».

Au regard de ces réponses qui s'imposent à l'esprit avec une telle force qu'on a besoin d'aucune autre preuve pour en connaître la vérité, nous nous sommes arrogé le privilège de retenir que dans l'applicabilité du processus de recrutement au sein des entreprises pétrolières, les jugements des recruteurs sont dictés par la détection préalable des besoins exprimés par le service concerné ou observé par le service des ressources humaines par le canal d'un certain nombre d'outils.

3.2. Les préalables des entretiens de recrutement

Le guide d'entretien conçu par nos soins cherchait aussi à confirmer ou à infirmer, dans le contexte de ce processus de recrutement des entreprises pétrolières, l'existence des conditions à remplir, fixées en amont par les us et coutumes de ce secteur d'activité, avant les entretiens de recrutement. Il apparait de cette étude de terrain un travail minutieux, fruit d'une production intellectuelle inlassable, réalisé dans une forme de synergie entre le service des ressources humaines et le service demandeur du besoin de recrutement. Cette conjugaison d'efforts et d'énergies matériels et intellectuels vise non seulement à concevoir un document structuré susceptible de définir avec une précision soutenue le profil recherché, mais également de mettre en musique les conditionnalités d'organisation du recrutement.

Dans cette veine et s'exprimant sur cette préoccupation, l'acteur Victor reconnait l'existence de ces préalables en ces termes : « après avoir reçu l'autorisation de recruter un candidat dans l'optique d'un recrutement concernant les fonctions de support ou des candidats dans le cadre des fonctions opérationnelles, nous travaillons de concert avec le service demandeur pour définir en toute objectivité le profil du candidat recherché. En dehors des autres spécificités qui peuvent variées d'un poste à un autre, nous mettons dans cette fiche de recrutement : le niveau d'instruction sollicité, l'expérience demandée (surtout pour les postes de support), l'âge, la nationalité, la connaissance de l'outil informatique, les aptitudes et autres. Nous décrivons les tâches à réaliser par la personne à recruter, son autorité hiérarchique, la zone géographique. Il s'agit d'une description chirurgicale qui a pour but de ciseler le champ d'action et d'intervention du futur candidat à recruter ».

Dominée par l'esprit de concision et la volonté manifeste de dire on peut de mot ce qui est essentiel, l'actrice Albertine s'inscrit dans cette logique en ajoutant tout de même que : « Pour éviter la redondance, parce que notre démarche est traditionnelle et presque maitrisée par nos services, j'aimerais ajouter que les préalables dont vous faites allusion sont obligatoires parce qu'ils permettent de dénicher la perle rare, la crème de la crème, dont nous avons besoin. Cet exercice, presque complexe, justifie de la performance organisationnelle de notre entreprise de service pétrolier ».

Par ailleurs, l'acteur Symphorien s'exclame en disant : « comment pouvez vous prétendre un recrutement sérieux sans préalable ? Ce sont ces préalables, ces critères, que nous mettons en place, qui sécurisent les jugements des décideurs en termes de recrutement. En l'absence des critères, vous conviendrez avec moi, cher ami, que nous serons dans une situation chaotique où les meilleurs seraient à 90% nos frères, nos amis et les jeunes membres de notre famille ».

Eu égard à ce qui précède, nous avons conclu à ce sujet que les préalables assortis par les critères sont les jalons qui délimitent le processus décisionnel des recruteurs du secteur des services pétroliers. Ces critères constituent une forme de prégnance acceptée dans le giron restreint des principes fondamentaux qui conditionnent le succès d'un recrutement.

3.3. La sélection des potentiels humains haut de gamme : un moment unique

Dans la matérialisation du processus de recrutement au sein des entreprises de service pétrolier, à un moment donné, le jury choisi pour réaliser ce travail noble est confronté à une réalité unique : le choix des candidats qui répondent aux critères définis. Ce choix est unique

en son genre, car il s'agit en réalité d'éliminer ceux qui ne répondent pas aux critères au profit de ceux qui en répondent en vue de les mettre en compétition. Ainsi, plusieurs tris sont réalisés en commençant par :

« le premier tri consiste à lire attentivement les CV et les lettres de motivation pour s'assurer que le candidat postulant correspond au poste proposé. C'est à mon humble avis la première manière d'exclure certains candidats », (Olga).

Dans la même perspective, l'acteur Romuald stipule « Nous avons l'obligation morale de sélectionner les meilleurs candidats sur la base de leur CV et de leur lettre de motivation avant de poursuivre le processus et c'est que nous faisons. Ensuite, nous envoyant les messages ou nous appelons au téléphone ceux qui ont été retenu pour annoncer la suite du deuxième tri qui est le test».

A ce sujet, Giresse estime que « dans le recrutement au sein de notre entreprise, nous avons trois étapes de sélection. La première étape concerne le tri par le biais des CV et lettre de motivation. La deuxième sélection passe par le test. Le troisième tri est celui des entretiens de recrutement ».

La terre est une école dans laquelle les leçons d'une importance capitales sont enseignées. Nous retenons par ces verbatims que la sélection des meilleurs candidats au sein des entreprises de service pétrolier est une démarche à dimension triptyque et variable.

3.4.Les entretiens de recrutement

Dans les entreprises de service pétrolier, les entretiens de recrutement visent à écouter et à retenir les candidats ayant, par leurs compétences, pu dépasser les autres étapes de sélectivité. Se réalisant par étape, ces entretiens donnent lieu à des analyses riches et approfondies mises en œuvre pour sélectionner les candidats qui ont des capacités liées au niveau requis, à l'expérience demandée et aux attitudes acceptées : c'est l'adéquation profil poste. Il s'agit également de vérifier l'exactitude du contenu du CV par les réponses des candidats. Cette argumentation est corroborée par les réponses suivantes :

« C'est la phase la plus fatidique. Elle nous permet de mieux cerner le profil. Ce qui est écrit sur le CV n'est pas toujours ce que le candidat sait faire », (Romuald).

« Les entretiens se déroulent en plusieurs étapes. D'abord nous concevons des questions qui seront posées de la même façon à tous les candidats. Il faut donner les mêmes chances à tout

le monde. Le questionnaire est composé de quatre rubriques : présentation du candidat, connaissance de l'entreprise, connaissance du poste et les risques liés au poste. Ensuite, chaque candidat est évalué sur la base de ce questionnaire avec un système d'annotation y afférent. A la fin de l'entretien, on discute sur les notes que chacun à affecter au candidat par rubrique. Enfin, les meilleurs candidats sont retenus et envoyer au directeur général pour décision finale », (Victor).

« Nous sélectionnons trois à cinq meilleurs candidats par poste qui sont présentés au Directeur général pour la décision finale », (Albertine).

L'étape de l'entretien des candidats joue un rôle déterminant dans la démarche du recrutement au sein des entreprises de service pétrolier. Son objectivité se caractérise par un jugement conçu sur la base des critères qui se matérialisent à l'aune des trajectoires optées par chaque culture d'entreprise.

4. Discussion des résultats de la recherche

Dans les entreprises de service pétrolier, le recrutement commence par la détection des besoins de recrutement. Cette détection se fait soit par le service des ressources humaines, soit par les services concernés. Cette idée, dans la littérature, est soutenue par les travaux de muray (1938) qui réaffirment la profonde nécessité de détecter le besoin afin de mieux ciseler le poste et l'adapter au contexte de production de l'entreprise.

Nos résultats évoquent aussi la question des critères qui permettent d'éliminer certains candidats considérés comme moins bons. A cet effet, l'utilisation des tests dans son ensemble est largement évoquée. Cette idée s'éloigne de la théorie de Duvernay et Marchal (2000) qui préfèrent une approche basée sur les sciences sociales au détriment des tests psychotechniques. Elle est soutenue par les recherches de Montmollin (1972) qui estiment que d'autres voies de sélectivité sérieuses peuvent être explorées à coté des tests ; voies acceptées et partagées par les praticiens. Toutefois, nos résultats sur le choix de critères convergent vers la même direction que les publications de Fondeur et al (2012) qui expriment la notion de sélectivité globale passant par tous les outils nécessaires en vue de retenir les critères objectifs.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons prouvé que la sélection des meilleurs candidats passe par une batterie de tri à plusieurs niveaux. Cette méthode, bien que louable, s'oppose à

la conception de Desrumaux-Zagrodnicki (2001) qui développe que les décisions des recruteurs sont largement influencées par certains critères qu'ils ont préalablement définis eux-mêmes ; ce qui met en lumière la non neutralité des choix décisionnels. Dans un autre registre, les travaux de Perreti (2011) interpellent les candidats sur la bonne rédaction de la lettre de motivation qui constitue sans nul doute un élément important dans l'élimination des candidats.

Conclusion

Notre recherche a porté sur le quid du recrutement dans les entreprises de service pétrolier en République du Congo. Le qu'en est –il nous a incité à mieux comprendre comment le processus de recrutement se déroule dans cette catégorie d'entreprise. A la lumière des résultats minutieusement analysés, par nos soins, nous pouvons dire qu'il existe un processus de recrutement au sein des entreprises pétrolières. La détection des besoins, la définition des critères, la rédaction des offres d'emploi, le tri des dossiers des candidats, le maintien des meilleurs candidats, l'organisation des entretiens d'embauche et l'intégration des collaborateurs sont autant des étapes qui constituent ce processus de recrutement au sein des entreprises de service pétrolier en République du Congo.

En dépit de ce processus cohérent, l'œuvre humaine n'est pas toujours parfaite. Les questions d'éthique, de neutralité, d'impartialité et de moralité peuvent être l'ombre de ce travail âpre et difficile. A cet égard, la consolidation du processus de recrutement au sein des entreprises de service pétrolier pourrait passer par un recrutement mixte constitué des membres des entreprises de service pétrolier et des cabinets de recrutement : une innovation majeure dans ce secteur d'activité.

Toutefois, il est recommandé de bien recevoir un chevalier après une grande bataille. Le candidat retenu doit être reçu avec tous les honneurs au sein de l'entreprise. Il en va de la notoriété et de l'image de marque présentée par l'entreprise à ses clients internes et externes. Nous avons quelques raisons d'espérer que cette logique trouve son expression dans le fonctionnement effectif des entreprises pétrolières en République du Congo.

Annexe

Thème : Quid du recrutement dans les entreprises de service pétrolier au Congo

1. Pouvez-vous nous parler de votre entreprise ?
   - Création.
   - Effectifs.

- produits commercialisés.

2. Quelles sont les méthodes que vous utilisez pour détecter les besoins de recrutement au sein de votre entreprise ?
3. Pouvez-vous nous décrire les préalables dont vous avez besoin avant d'organiser les entretiens de recrutement au sein de votre entreprise ?
4. Quels sont les critères qui reviennent souvent lors de la rédaction de vos offres d'emploi ?
5. Pouvez-vous nous parler de la manière à laquelle vous triez les dossiers de vos candidats lors des recrutements ?
6. Comment se déroule, en pratique, les entretiens de recrutement au sein de votre entreprise ?
7. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez fréquemment dans la sélection du meilleur candidat ?
8. Quelles sont les étapes que vous respecter pour mieux intégrer vos nouveaux employés dans votre entreprise ?

BIBLIOGRAPHIE

Abaté, A .M. (2018). Les motivations et logiques de l'informatisation des entreprises formelles, revue Congolaise de Gestion, n°25, pp.11-66.

Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., Livian, Y.F.(1996).Les nouvelles approches socilogiques des organisations, Paris, 3ème édition du seuil.

Anadon, M.(2006). La recherche dite « qualitative » dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents, recherche qualitative, Vol 26 (1) 2006, pp 5-31.

Aubin –Anger, I., Marcelier, A., Baunann., L., Lehr, A.M., Imbert, P., Letrilliart, L., Groupe de recherche universitaire qualitative médicale francophone.(2008). Introduction à la recherche qualitative, exercer, revue française de médecine générale, V.19, N¨°84.

Barabel, M., Meier, O.(2010). Manageor, les meilleures pratiques du management, Paris, 2èmeédition, dunod.

Bardin, L. (1977). L'analyse du contenu, Paris, PUF.

Bartoli, A., Blatrix, C (2015).Management dans les organisations publiques, Paris, dunod.

Blancheton, B.(2012). Sciences économiques, Paris, 2ème édition, dunod.

Caumont, D. (2000). Les études de marché, Paris, Dunod.

Christolhomme, M.[1950]. 1979, Réflexions sur le recrutement et ses méthodes, Personnel, n° 211, 1979, cité par A.-C. Dubernet [1995, p. 79-80].

Chgadna, J., Emihaou, S., Khatori, Y.(2020). Le manager clé de la transformation des organisations, revue internationale du chercheur, vol 1, n°2, p. 155-169.

Cocula, F.(2002). Introduction générale à la gestion, Paris 2ème édition dunod.

Clarck, C (1930), in Papillon J.C(1995). Economie de l'entreprise, de l'entrepreneur à la gouvernance, Paris, itec.
Cordier, C.(2013), Les enjeux stratégiques de l'intégration des nouveaux collaborateurs, rapport de diagnostic, mémoire de master de gestion des ressources humaines, Grenoble, Institut des Administrations des Entreprises.

Darbelet, M., Izard,L., Scaramuzza, M.(1998).Notions fondamentales de gestion d'entreprise, organisation, fonctions et stratégie, Paris, éditions foucher.

De Azcoitia, M.,Villanueva, Y. (2017), L'intégration des nouveaux collaborateurs paramédicaux au sein du centre hospitalier régional de la citadelle : la socialisation organisationnelle et l'identité professionnelle, master en sciences du travail, université de Liège.
Desrumaux-Zagrodnicki, P. (2001). Recrutement, critères valides et norme d'internalité : effet de l'expérience professionnelle, de l'essai professionnel, de l'aptitude et du mode d'explication des candidats sur les décisions d'embauche, presses universitaires de France, « Le travail humain »2001/4 Vol. 64 | pages 343 à 362.

Destreumaux, A. (1992). Introduction à la gestion des entrepris*es*, Paris, edition colin.
Dumez H.(2011), Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Libellio d'Aegis,20117(4 hivers) pp.47-58.
Dumez, H.(2013). Méthodologie de la recherche qualitative, Vuilbert, Paris.
Eymard-duvernay, F., Marchal E (2000). Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail, sociologie du travail, 42.

Ferguene, A. (2011). Croissance économique et développement, nouvelles approches, Grenoble, editions campus ouvert.
Ferrell, O.C., Fraedrich J., Ferrel L (2002). Business ethics : ethical decision making and cases, boston, Houghton mifflin, in Caroll A.B., Buchholtz A.K (2002), Business and society : ethics and stakeholder management, cincinnati, South-western.
Fondeur, Y. (2014). La professionnalisation du recrutement » au prisme des dispositifs de sélection, la découverte, revue Française de Socio-Économie, 2014/2 n° 14,pages 135 à 153.
Fondeur, Y., Forté, M., DE Larquier, G., Monchatre, S.,Rieucau, G., Salognon, M.,Sevilla, A. ;Tuchszirer, C. (2012), Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail, rapport de recherche, centre d'étude de l'emploi, hall, archives ouvertes.

Forté, M., Monchatre, S. (2013). Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension, la revue de l'Ires, 2013,1 n° 76, pp. 127-150.

Garvin, D. (1993), Construire une organisation intelligente, Harvard, *l'expansion*, Automne.
Garner H., Magnien M. (2009), Hommes et femmes recrutés en 2005 : les préférences des employeurs Premières Synthèses, Dares, n°31.3, juillet.

GaudeMar, de J.-P.(1979). La mobilisation générale, Paris, Éditions du Champ urbain.

Ghirardello, A., Larquier, G. DE Marchal, E. (2009), Les épreuves de recrutement entre efficacité et équité, in Barnay et Legendre (dir.), Emploi et politiques sociales. Trajectoires d'emploi et rémunérations, L'Harmattan, pp. 161-173.

Hellriegel, D., Slocum, J.W. (2006). Management des organisations, Bruxelles, Nouveaux horizons de Boeck.

Hulin, A.(2007). Le tutorat : un outil d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés en entreprise, cahier de recherche du CERMAT, vol.20, n°140.

Ioannides, Y., Datcher, Loury, L.(2004). Job Information Networks, Neighbourhood Effects and Inequalities, journal of Economic Literature, vol.XLII, pp. 1056-1093.

Kotler, P. (2000). Gestion du marketing : l'édition millenium, 10ème edition, prentice hall.

Kouame, K. M. (2016). La défaillance des pme : essaie de détermination d'une trajectoire, revue internationale de gestion et d'économie, vol 2, n°1, pp 139-168.

Larquier, G., Monchatre, S. (2014), Recruter : les enjeux de la sélection, la découverte, revue française de Socio-Économie, 2014/2 n° 14, pp. 41 à 49.

Le Roy, F., Yami, S (2009). Management stratégique de la concurrence, Paris, dunod.

Lethielleux, L(2012). L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, Paris, 6ème édition,Gualino

Lévy-Leboyer, C. (1996).Évaluation du personnel. Quels objectifs *?* Quelles méthodes *?* Paris : Les Éditions d'Organisation.

Lienard, M. (2013), L'approche processuel du recrutement, mémoire de fin d'études, première année de master, management stratégique des organisations, institut remois de gestion, faculté des sciences économiques, sociales et de gestion.

Marchal, E., Torny, D. (2003). Des petites aux grandes annonces : le marché des offres d'emploi depuis 1960, Travail et emploi, n° 95, p. 59-72.

Marion, A. (1999). Le diagnostic d'entreprise, méthode et processus, Paris, économica.

Marmuse, C. (1996). Politique générale, langage, intelligences, modèles et choix stratégiques, Paris, 2ème édition, économica.

Maslow, A. (1943), A theory of human motivation, a psychological research that Helped change the field for good, amazone.com.

Merchiers, J., Pharo, P.(1992). Éléments pour un modèle sociologique de la compétence d'expert , sociologie du travail, vol 34, n°1, pp. 47-63.

Moloumba Mokango, P.V.K., Mzid, I. (2019). La croissance par la diversification dans les très petites entreprises : cas de Geostrade Afric en République du Congo, revue international de gestion et d'économie, serie A,gestion, numéro 7, volume 4,décembre 2019, pp77-100.

Moloumba Mokango, P.V.K.(2019). Avantages et limites de la stratégie de spécialisation dans les PME de service : cas de GPS sécurité au Congo Brazzaville, revue congolaise de gestion, N°7, janvier-juin 2019, pp13-51.

Moloumba Mokango, P.V.K. (2020), La survie des petites et moyennes entreprises en temps de crise économique : une expérience des entreprises de gardiennage en République du Congo, thèse de doctorat, Institut Africain de management, Dakar-Sénégal.

Montmollin, M. DE. (1972). Les Psychopitres : une autocritique de la psychologie industrielle, PUF.Nkouitchou Nkouatchet R., 2005, La précarité de l'emploi au service de la prospérité du fast-food, sociologie du travail, 47(4), 470-484.

Muray, H. (193). Explorations dans la personnalité, new york,oxford university press.

Nelson, B., Economy, P. (2004). Le management pour les nuls, Paris, édition first.

Norman, K. L. (1976). Weight and value in an information integration model : Subjective rating of job applicants. Organizational Behavior and Human Performance, *16*, 193-204.

Ouaret, A.(2005).Les dirigeants face à la performance de leurs entreprises, Alger, édition grand Alger.

Paille, P., Mucchielli, A (2012). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Paris, 3ème édition, A. Colin.

Papillon J.C.(1995), *Economie de l'entreprise, de l'entrepreneur à la gouvernance*, Paris, itec.

Passeport direct emploi(2019) les bonnes questions à poser lors d'un entretien d'embauche, https//www.directemploi.com.

Peretti, J-M. (2011). Ressources Humaines, Paris, 13ème Editions Vuibert.

Pfeffer, J. (1992). Managing with power : politics and and influence in organisations.Boston *Havard* Business School press , in Kramer R.M., Neale M.A (1998), Power and influence in organisations, thousand Oaks, calif : sage

Plauchu, V., Tahirou, A.A.(2008), Méthodologie du diagnostic d'entreprise, Paris, l'harmattan.

Plauchu, V. (2013), Mesure et amélioration des performances de l'entreprise, Grenoble, edition campus ouvert.

Poisson, Y. (1983). L'approche qualitative et l'approche quantitative dans les recherches en éducation, revue des sciences sociales de l'éducation, 9(3), 369-378.

Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Education (ROCARE), Mobile Task Team (MTT) West, Association pour le Développement de l'Education en Afrique (ADEA). (2006), Extraits de Guides pour la Recherche Qualitative, Bamako, centre d'appui à la recherche et à la formation.

Robbins, S. P. (1974). Managing organization conflict *:* A non traditional approach, englewood Clifts, New jersey prentice hall, 1994.

Robbin**s, S.,** Decenzo, D. (2009). Management, l'essentiel des concepts et des pratiques, Paris, édition Nouveaux horizons.
Salou, J.(2019), Sélectionner les meilleurs candidats, découvrez les étapes du processus de sélection, https//www.openclassrooms.com.

Savall, H., Zardet, V.(2003). Maitriser les coûts et les performances cachés, Paris, 4ème édition, écommunica.
Schutz W.(1994), Elément humain : estime de soi, productivité et résultat d'exploitation, bcon international, institut-repere.com.

Trudel, L., Simard, C., Vouaux, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ? Recherche qualitative hors série N°5 PP.38-45.
Verne, E. (2000). Comment conduire un entretien de recrutement, Insep Consulting Editions.
YIN, R. K. (2012). Application of case study research, Thousand Oaks, CA : sage publications.