



HAL
open science

Étude des critères et conditions d'employabilité des jeunes diplômés : entre les exigences de l'environnement et les réalités de l'université algérienne

Souhila Bouncer

► To cite this version:

Souhila Bouncer. Étude des critères et conditions d'employabilité des jeunes diplômés : entre les exigences de l'environnement et les réalités de l'université algérienne. Sciences de l'information et de la communication. 2020. dumas-03272276

HAL Id: dumas-03272276

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03272276>

Submitted on 28 Jun 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

Étude des critères et conditions d'employabilité des jeunes diplômés Entre les exigences de l'environnement et les réalités de l'université algérienne

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Pascal Thobois

Nom, prénom : BOUNCER Souhila

Promotion : 2018-2019

Soutenu le : 04/12/2020

Mention du mémoire : Très bien

REMERCIEMENTS

Au moment de rendre ce travail, je voudrais remercier :

Monsieur Denis Ruellan, Professeur des Universités Paris Sorbonne et Directeur Adjoint du CELSA, pour la richesse des connaissances et des expériences partagées et pour sa précieuse présence et écoute tout au long de la formation.

Mon tuteur universitaire, Monsieur Pascal Thobois, pour toutes les connaissances et l'expertise partagés dans son domaine pendant la formation et qui a accepté de me suivre pour ce travail de recherche. Il a fait preuve de beaucoup de bienveillance et de flexibilité dans son accompagnement et m'a de nombreuses fois soutenue, notamment dans la période difficile que j'ai traversée. Merci pour son soutien, ses conseils précieux et le temps qu'il m'a généreusement consacré. Qu'il trouve ici le signe de ma profonde gratitude.

Je tiens également à exprimer toute ma gratitude à mon tuteur professionnel Monsieur Rostam Bouaroua, pour ses conseils, ses encouragements, son soutien sans faille, particulièrement durant le travail de terrain qui m'ont permis d'avancer dans la bonne direction. Je le remercie infiniment.

Je remercie également toutes les personnes que j'ai sollicitées pour l'enquête, qui ont accepté de me répondre, de me consacrer le temps nécessaire et qui ont fait preuve de beaucoup de professionnalisme.

Je tiens à remercier l'ensemble du personnel administratif du CELSA et plus particulièrement Mesdames Marie Gonand et Roselyne Aubert qui m'ont apporté beaucoup de soutien et qui ont toujours répondu présentes à mes sollicitations. Merci de leur bienveillance et de leur précieuse aide.

Mes remerciements les plus sincères vont également à une personne exceptionnelle qui m'apporte, par sa bonté, sa bienveillance et sa sagesse, un bonheur sans limite. Son aide et ses encouragements m'ont permis d'avancer dans mon travail de recherche. Merci infiniment à Hélène Saint-Raymond.

Je tiens aussi à remercier mes très chères amies, Pauline Séjourné, Marianne Marcquois et Aude Vidal, de leur aide et contribution tout au long de la préparation de ce travail de recherche.

Je remercie tout particulièrement ma famille qui m'a toujours soutenue dans mes choix de vie et mes choix professionnels.

Pour terminer, j'exprime toute ma gratitude à la personne sans laquelle je ne pourrais pas avancer ni devenir meilleure : mon mari Amine, qui, depuis notre rencontre, n'a cessé de me pousser à aller de l'avant, à m'encourager et à me soutenir, spécialement dans les moments les plus difficiles de la vie.

Résumé en français

Dans un contexte socioéconomique et politique instable qui a connu une multitude de changements et qui fait face à la mondialisation, l'enjeu du développement du potentiel des jeunes qui représente plus de 47% de la population algérienne reste un facteur essentiel pour un meilleur avenir du pays, fondé sur la croissance économique et le développement de la connaissance.

Face au nombre croissant de jeunes diplômés et malgré des débouchés limités, les entreprises peinent à trouver le bon profil possédant les compétences requises pour répondre à leurs besoins.

Partant de ce constat, l'employabilité des jeunes diplômés issus de l'université algérienne a été l'objet de ma recherche pour identifier des éléments de réponses à cette interrogation : « **Les jeunes algériens issus de l'université correspondent-ils aux critères d'employabilité des entreprises ?** ». Ce questionnement m'a conduit à formuler et à tester trois hypothèses qui ont permis d'identifier les conditions nécessaires au développement de l'employabilité.

En premier lieu, les résultats de cette recherche ont mis en évidence la complexité du sujet due à l'intervention de tous les acteurs de l'environnement socioéconomique et à sa dépendance à l'environnement macro et micro économique. Cette recherche a également montré les éléments nécessaires au développement de l'employabilité d'un jeune diplômé sur la base des critères du secteur économique : il faut que le jeune diplômé prenne conscience de l'importance de son rôle (responsabilité individuelle), que l'université puisse offrir les formations adéquates répondant aux besoins qui doivent être identifiés et formulés en collaboration avec l'entreprise, et que l'entreprise mette en œuvre les moyens et la gestion RH nécessaires et dédiés tout en s'inscrivant dans une démarche durable.

Ma réflexion s'est à la fois basée sur ce que la littérature a proposé sur le sujet de l'employabilité en général et des jeunes en particulier et sur les constats issus des entretiens réalisés sur le terrain, de l'analyse du corpus et des différentes observations.

Mots-clés : employabilité, employabilité des jeunes diplômés, relation université/entreprise, insertion professionnelle, compétences, formation, université algérienne, enseignement supérieur algérien, gestion des ressources humaines, recrutement.

English summary

In an unstable socioeconomic and political context that has undergone a multitude of changes and is facing globalization, the challenge of developing the potential of young people, who represent more than 47% of the Algerian population, remains an essential factor

for a better future of the country, based on economic growth and the development of knowledge.

With an increasing number of young graduates and in spite of limited opportunities, companies are struggling to find the right profile with the right skills to meet their needs.

Based on this observation, the employability of young graduates from the Algerian university was the subject of my research in order to identify elements of answers to this question: “**Do young Algerians from universities meet the employability criteria of companies?**” This questioning has led me to formulate and test three hypotheses that have made it possible to identify the conditions necessary for the development of employability.

In the first place, the results of this research have highlighted the complexity of the subject due to the intervention of all actors of the socio-economic environment and its dependence on the macro and micro economic environment. This research also showed the elements necessary to develop the employability of a young graduate based on the criteria of the economic sector: the young graduate must become aware of the importance of his role (individual responsibility), the university must be able to offer adequate training that meets the needs that must be identified and formulated in collaboration with the company, and the company must implement the necessary and dedicated HR resources and management while taking a sustainable approach.

My reflection was based both on what the literature has proposed on the subject of employability in general and young people in particular and on the findings of interviews carried out in the field, the analysis of the corpus and the various observations.

Key words: employability, employability of young graduates, university/business relationship, professional integration, skills, training, Algerian university, Algerian higher education (system), human resources management, recruitment.

SOMMAIRE

I.	Introduction.....	6
A.	Contexte général.....	6
B.	Cadre d'étude.....	10
C.	Le cadre théorique de l'employabilité	12
II.	Méthodologie.....	32
A.	L'observation.....	33
B.	Analyse du corpus.....	33
C.	Les entretiens.....	34
III.	Résultats	40
A.	Le décalage entre l'offre et la demande du marché de l'emploi des jeunes diplômés 41	
B.	Le décalage entre les compétences offertes par l'université (l'enseignement supérieur) et les qualifications exigées par le marché du travail	49
C.	La relation université/entreprise : un partenariat dilué	56
IV.	Discussion	59
A.	La réussite de l'insertion des nouveaux diplômés et le développement de leur potentiel est liée à la capacité de l'université à préparer ses jeunes diplômés	61
B.	Une étroite collaboration entre l'université et l'entreprise est nécessaire pour la construction d'un projet de développement du potentiel des jeunes diplômés	67
C.	Les politiques RH des entreprises peuvent s'appuyer sur un axe dédié aux jeunes diplômés et étudiants en fin de cycle, pour développer leur employabilité et anticiper leur insertion professionnelle	75
	Conclusion	86
	Bibliographie	93
	Annexes	96

I. Introduction

Taux de chômage estimé à plus de 27% chez les jeunes diplômés ; grèves des étudiants de l'enseignement supérieur ; grèves des enseignants ; En 2018, plusieurs titres à la Une de nombreux journaux et quotidiens de la presse algérienne évoquaient le problème de chômage et d'insertion des jeunes diplômés ainsi que la problématique de la « relation entreprise université » qui a donné lieu à des rencontres, la plupart du temps sous forme de discussions très peu suivies d'effet.

D'autres initiatives (foires, forums, portes ouvertes, sponsoring) ont tenté et tentent encore aujourd'hui de réconcilier l'université et l'entreprise mais le fossé reste profond.

Ainsi face à l'incohérence constatée entre le besoin de l'entreprise et l'offre de l'université d'une part, et les nombreuses difficultés rencontrées dans l'exercice de mes fonctions en tant que professionnelle RH dans le secteur privé en Algérie (Responsable communication interne, responsable RH logistique et commercial, chef de projets RH et responsable département formation), d'autre part, notamment, sur les problématiques de recrutement et d'intégration des jeunes diplômés, j'ai eu envie d'explorer davantage la problématique de l'employabilité des jeunes diplômés ou, plus exactement, quels seraient les critères ou compétences et conditions nécessaires au développement de cette dernière.

A. Contexte général

L'évolution de l'économie algérienne a été marquée par plusieurs étapes composant une trajectoire bien particulière. En effet, depuis l'indépendance, on tente de mettre en place un développement économique autonome et diversifié. Le pari n'a pas été relevé car d'une manière générale, l'économie algérienne demeure dépendante de ses richesses naturelles, principalement les hydrocarbures, et est réduite au régime mono-rentier mis en place au début des années 70.

De nombreuses réformes ont toutefois marqué l'évolution de l'économie algérienne depuis la fin des années 80, sous la pression de fortes tensions sociales et politiques. Des réformes qui restent à ce jour inefficaces et remises en question.

« La crise a été réellement ressentie en 1986 après la chute du prix du baril et du dollar. Une situation devenue insoutenable avec une aggravation du stock de la dette extérieure de plus de 41% entre 1985 et 1987 et une chute des recettes d'exportation de plus de 38% entre 85 et 86. Cette crise qui a mis en évidence la rigidité et la faiblesse du modèle d'industrialisation adopté au lendemain de l'indépendance, a conduit les pouvoirs public à admettre officiellement la nécessité d'engager des réformes globales et structurelles de l'économie

nationale dont le retrait de l'état de l'activité économique et la promotion et le développement du capital privé ».¹

A la fin des années 90, l'Etat algérien a confirmé le choix de l'ouverture économique notamment à travers les relances des négociations d'accords internationaux, dont la signature du GZALE (Grande Zone Arabe de Libre Echange) et l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce)².

Les différentes réformes économiques et la politique d'ouverture n'ont pas permis de tendre vers la diversification de l'économie et son intégration dans l'économie mondiale.

Selon le Fonds Monétaire International, en 2018, sur 39,5 milliards de dollars d'exportations, 37,9 milliards provenaient des hydrocarbures. Ainsi, le taux de croissance recule depuis 2016 à cause de la faiblesse des cours des hydrocarbures depuis 2014 exerçant une forte pression sur les finances publiques et la balance commerciale. La valeur du dinar algérien continue sa chute depuis la fin de l'année 2017 (à noter que le dinar a perdu 48% de sa valeur face au dollar américain depuis 2014).

Un autre frein majeur au développement économique du pays reste son système administratif jugé lourd et inefficace qui freine parfois complètement la création des entreprises et par extension la création d'emplois.

Dans le classement « Doing business » de la Banque Mondiale estimant la facilité avec laquelle les entreprises peuvent se développer dans un pays, l'Algérie figurait à la 157^{ème} place mondiale en 2018³.

Le taux d'activité enregistré en 2018 est de seulement 40% de la population en âge de travailler.

Le taux d'activité des femmes reste relativement bas. A noter également : plus de la moitié des jeunes, à la sortie des études supérieures, ne trouvent pas d'emploi.

« Après avoir connu une baisse sensible durant la période 2010-2013, passant de 21,4% à 14,3% pour atteindre 13% en avril 2014, le taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur a connu une augmentation en septembre dernier pour atteindre 16,4% avec des disparités significatives en genre : 10,9% pour les hommes et 22,1% pour les femmes »⁴.

¹ SADI Nacer-Eddine. *La privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux*. OPU, 2006, p.41.

² MEZOUAGHI Mihoub et TALAHITE Fatiha. *Les paradoxes de la souveraineté économique en Algérie*. Revue confluence économique 3eme trimestre 2009, p.209

³ <https://français.doingbusiness.org/fr/rankings?region=middle-east-and-north-africa>

⁴ ONS, cité dans <http://forumdesdemocrates.overblog.com/2015/01/le-taux-de-chomage-repart-deja-a-la-hausse-un-avenir-sombre-pour-l-emploi-enalgerie.html>

Une situation économique bien affaiblie et dégradée (chômage de masse, hausse des prix des aliments de base, appauvrissement de l'Etat) est la source principale du mécontentement populaire grandissant que connaît le pays depuis 2013, en lien avec la politique du chaos mené par Abdelaziz Bouteflika et ses réformes qui n'ont pas vu le jour depuis son arrivée.

Pour bien illustrer la situation socio-économique du pays, ci-après quelques chiffres clés (année de référence : 2018)

Indicateurs	En chiffre
Superficie du pays	2 381 741 km ² , dont 85% de désert
Capitale « Alger »	4,4 millions d'habitants
Population totale	42,2 millions d'habitants (janvier 2018)
Densité	15,88 hab/km ² ; 56 % de la population sur 3% du territoire
Croissance démographique	2,17 %
Espérance de vie	77,2 ans
PIB (produit intérieur brut)	188,3 Mds \$ (FMI, 2018) l'Algérie se classait en 2017 à la 110^{ème} place mondiale , entre-le Sri Lanka et le Kosovo, mais légèrement devant le Maroc et la Tunisie.
PIB par habitant	4 815,6 \$
Taux de croissance	1,4 %,
Taux de chômage	12,1 % de la population active et touche plus de 28 % des jeunes
Taux d'inflation	4,3 % (FMI, 2018)
Dettes publiques	34.8 % PIB (FMI, 2018)
Dettes extérieures	2,1 % PIB (FMI, 2018)
Part des principaux secteurs d'activités dans le PIB	Part des principaux secteurs d'activités dans le PIB
(ONS, 2017) :	(ONS, 2017) :
a) Hydrocarbures	a) 19% (94,5% des exportations ; 47% des recettes de l'Etat)
b) Agriculture	b) 12%
c) Construction/BTP	c) 11%
d) Services	d) 44%
e) Industrie	e) 5%

Tableau n°1 : Statistiques socio-économique

Avec 47% de la population ayant moins de 25 ans, et plus de 42% des jeunes ayant suivi des études supérieures, le capital humain demeure potentiellement un fort atout que possède le pays.

C'est cette jeunesse qui représente l'espoir d'une Algérie nouvelle et d'une économie diversifiée, d'où le rôle majeur que doit jouer tout le système éducatif et supérieur en étroite collaboration avec les entités économiques du pays.

L'éducation, la formation et l'enseignement supérieur sont les générateurs de mains d'œuvres qualifiées, de savoir-faire, d'innovation en termes de technologie et de recherche scientifique et sociale, permettant de développer un environnement socio-économique libre et indépendant.

Cependant, le système éducatif en général est dépassé, avec un manque voire une absence de moyens et d'infrastructures, des programmes appauvris et des enseignants et étudiants et/ou élèves livrés à eux-mêmes.

Malgré de nombreuses ambitieuses réformes engagées sur plusieurs périodes différentes, les résultats sont plus que déplorables, dans un environnement socio-économique devenu exigeant et volatile.

Le pays a pourtant mis en place un plan de développement de près de 300 milliards de dollars pour le seul quinquennat 2010-2014.

Jouissant de la fortune récoltée grâce aux rentes pétrolières, l'Etat a entrepris un certain nombre de réformes et d'investissements dans le but d'améliorer l'université.

Des investissements visibles en termes de rénovation, de matériels pédagogiques, de recherche et de formation continue ont été réalisés et se sont soldés par l'accroissement considérable du nombre d'étudiants inscrits dans la centaine d'établissements universitaires du pays.

L'effectif des étudiants inscrits s'élevait ainsi à 1 630 000 en 2016/2017 avec un nombre moyen de 200 000 diplômés par année¹.

Si on a pu noter une évolution quantitative positive (en termes de nombre de diplômés), la qualité des diplômés n'est pas conforme aux attentes des agents économiques (ici, on parle surtout du secteur privé, les entreprises publiques ayant été pour la plupart d'entre elles dissoutes).

Dans les classements mondiaux, l'université algérienne arrivait en 2017 au 2341^{ème} rang d'après le site spécialisé dans le classement des universités dans le monde « webometrics ».

« Les universités algériennes figurent dans les derniers rangs mondiaux. A l'échelle mondiale, les deux meilleures universités algériennes les mieux classées sur les 113

¹ <https://www.mesrs.dz/>

universités nationales notées sont l'Université Djilali Liabes de Sidi Bel Abbas et l'Université des Sciences et Technologies Houari Boumediene d'Alger, qui occupent respectivement la 2341 et 2345 places, et dans le même sillage, ce sont les universités algériennes qui ferment la marche du rang mondial avec notamment les écoles normales supérieures de Mostaganem, de Béchar et de l'Université de Chlef qui occupent respectivement les 27 634, 27 714 et 27 764 places, sur les 28 000 universités classées par le site américain spécialisé... »¹.

L'université, au regard de toutes ces informations, peut être qualifiée d'une simple étape dans la vie d'un jeune Algérien pour un avenir professionnel incertain.

Les contenus des formations suivies à l'université ne sont pas cohérents avec la réalité économique. Il existe un décalage visible entre l'offre et la demande d'emploi qualifié.

La formation est statique avec des méthodes d'enseignement peu voire pas du tout innovantes, et des diplômés à la clé dépourvus des conditions nécessaires à l'employabilité.

En effet, la formation se base principalement sur de la théorie évaluée périodiquement par des épreuves de restitution des cours et qui sollicitent peu voire aucun esprit de synthèse.

Par conséquent, l'étudiant continue dans cette logique de réception/restitution des acquis depuis sa première scolarité, avec des méthodes peu élaborées et dépassées. Une fois diplômé, il fait face à un monde socio-économique méconnu et exigeant. Il doit dès lors se battre pour trouver une place et se maintenir dans la société.

L'exigence du secteur économique est la conséquence d'une croissance dynamique et la politique du développement des investissements directs étrangers. Le marché de l'emploi est ainsi devenu lui aussi exigeant en termes de qualifications aux normes et aux standards internationaux. Mais il a fait face très vite à l'incapacité du diplôme universitaire à assurer une responsabilité professionnelle. Pourtant, l'employabilité des jeunes diplômés est un sujet qui doit être traité communément par et au niveau de l'université, l'entreprise et l'individu lui-même. Or, les démarches déjà entreprises sont peu nombreuses et peu visibles, et, à mon sens, souvent superficielles.

B. Cadre d'étude

J'ai été confrontée durant ma carrière professionnelle en qualité de spécialiste RH en Algérie à de nombreux et différents sujets traitant de la problématique du potentiel des employés et/ou futurs employés, de son recrutement et de son développement. Entre théories, stratégies et visions des entreprises et la réalité du terrain (environnement), la complexité du

¹ <https://www.algerie-eco.com/2017/08/12/classement-mondial-universites-meilleure-universite-algerienne-arrive-2341eme-rang/>

sujet est devenue une évidence. Je me suis particulièrement intéressée au potentiel des jeunes diplômés demandeurs d'emploi.

En effet, cette catégorie de demandeurs d'emploi est une matière brute qui doit prouver ses capacités à gérer des responsabilités dans un monde très souvent complètement inconnu.

Face aux exigences des entreprises privées où j'ai exercé, la difficulté de tomber sur le bon candidat jeune diplômé correspondant à la fiche de poste faisait partie du quotidien de l'équipe recrutement et d'une difficulté supérieure au recrutement d'experts métiers.

Je me suis, et pendant longtemps, posée les questions suivantes : comment peut-on dire d'un jeune diplômé qu'il n'a pas de potentiel sur la base d'un entretien d'embauche ? Pourquoi un jeune détenteur d'un diplôme convoité et pour lequel il a beaucoup étudié n'est-il pas employable ?

Je faisais face à une véritable contradiction, surtout qu'au niveau de l'entreprise qui a pour objectif le profit à court terme, on se devait de trouver cette perle rare sans pour autant se laisser le temps de chercher la source du problème.

J'ai commencé alors à explorer certaines solutions telles que : des entretiens plus adaptés aux catégories, des programmes de sensibilisation au niveau des universités, la mise en place de programmes proposés directement par la maison mère.

Mais apporter des solutions à un problème qui n'a pas été analysé à sa source n'est que superficiel et court-termiste.

En qualité de responsable formation de 2013 à 2018 dans deux entreprises et secteurs différents, j'ai eu l'occasion de mettre en place un certain nombre d'actions au profit des jeunes diplômés et des jeunes en fin de cycle : programme de stage, ateliers de préparation et rédaction de CV, rencontres avec des professionnels et experts métiers, etc. Par ailleurs, j'ai travaillé en étroite collaboration avec des directeurs, des chefs de départements, des responsables d'équipes et des responsables recrutement sur l'identification des besoins en recrutement et l'élaboration de fiches de poste pour les profils de juniors. Les résultats de toutes ces actions étaient visibles mais n'ont jamais atteint les 50% d'objectifs fixés.

J'ai fini par constater au sein des deux secteurs (industries pharmaceutique et agroalimentaire) que même si on a clairement identifié les critères (ou le profil) recherchés chez ce jeune public, il reste difficile de pouvoir recruter pour tous les besoins exprimés.

Les nombreux entretiens et rencontres m'ont appris à analyser la situation sous les deux angles (employeur et candidat).

L'employabilité comme déjà suscitée est un concept multidisciplinaire et difficile à définir.

En réponse aux changements multiples et rapides constatés du marché de l'emploi, le développement de l'employabilité des jeunes diplômés constitue un véritable enjeu au développement de l'entreprise.

C. Le cadre théorique de l'employabilité

1. Définitions de l'employabilité

Parler d'employabilité et en particulier de celle des nouveaux diplômés, c'est mettre en avant une préoccupation socio-économique majeure du fait que l'emploi des jeunes diplômés constitue une problématique faisant partie intégrante des stratégies d'amélioration du niveau de vie des populations.

L'employabilité est communément reliée aux compétences professionnelles, à leur entretien et à leur développement à travers les dispositifs de formation universitaire et continue.

Il existe plusieurs et différentes définitions de l'employabilité au fil du temps et de l'évolution des pratiques socioéconomiques.

Selon Dominique Baruel Bencherqui¹, deux visions d'employabilités sont mises en avant depuis 1990 :

- L'employabilité interactive, qui met l'accent sur les différentes interactions entre les parties prenantes du marché du travail (Etat, entreprise, partenaire sociaux...) dans le développement et/ou le maintien de l'employabilité des individus.
- L'employabilité initiative, quant à elle, responsabilise l'individu et le considère ainsi comme acteur principal du développement et/ou du maintien de son employabilité.

Dominique Baruel-Bencherqui² reprend dans son ouvrage la définition de l'employabilité de Fugate et alii (2003, 2004) : « L'employabilité est un concept psychosocial à 3 dimensions : l'identité de carrière (décrit qui je suis/qui je veux être professionnellement), l'adaptabilité personnelle (correspond au fait que les salariés ayant une haute employabilité sont capables d'analyser leur environnement et d'examiner les opportunités offertes avec leur profil personnel et leurs intérêts) et le capital humain et social ».

Ainsi, Dominique Baruel-Bencherqui³ a repris quelques définitions d'auteurs dans le tableau suivant :

¹ BARUEL-BENCHERQUI Dominique. *L'employabilité*. Paris : ESKA, 2017, p.104

² BARUEL-BENCHERQUI Dominique. *L'employabilité*. Op.cit, p.105

³ BARUEL-BENCHERQUI Dominique. *L'employabilité*. Op.cit., p .105

Auteurs	Définitions
✓ Arnlod & Rothwell (2007, p.25)	✓ « L'employabilité est la capacité à conserver l'emploi que l'on a ou à avoir l'emploi que l'on veut »
✓ De Peter & al. (2010, p.3)	✓ « L'employabilité peut être un résultat (temporaire) des comportements individuels ainsi que des processus de négociations entre les individus et les employeurs qui sont fondés sur l'individu (i.e. une personnalité proactive) et relationnel (i.e. une relation d'échange social) ».
✓ Ledrut (1996, p.68)	✓ « L'employabilité est l'espérance objective plus au moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un. »
✓ Gazier (2001, p.10)	✓ « L'employabilité est la capacité relative d'un individu à obtenir un emploi compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques. » individuelles et le marché du travail. »

Tableau n°2 : Définitions de l'employabilité

J'ai fait le choix de retenir la définition que le cabinet Développement et Emploi a proposé en 1993 et qui, selon le spécialiste du sujet Alain Finot, est la plus complète et a contribué à faire connaître le concept, à savoir : « Compétences du salarié et conditions de gestion des ressources humaines, nécessaires et suffisantes, lui permettant à tout moment de retrouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables. »¹

Afin de rendre la définition de l'employabilité plus dynamique, Alain FINOT a proposé sa propre définition inspirée de celle précédemment citée : « Développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les compétences des salariés et les conditions de gestion des

¹ FINOT. A. *Développer l'employabilité*. Paris : INSEP Consulting, 2000, p.3

ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables. »¹

Cette définition met en avant les deux dimensions internes (entreprise) et externe (marché de l'emploi), mais également la dimension individuelle du salarié.

L'employabilité se construit sur la base des compétences, qui doivent être de plus en plus actualisées, pour s'adapter aux différentes évolutions de l'environnement externe qui définit le marché du travail. Les compétences transversales, communes à plusieurs métiers, sont de plus en plus valorisées.

On peut retenir, dès lors, que l'employabilité cède à la loi de l'offre et la demande ; elle consisterait à faire correspondre le plus possible les compétences offertes à celles demandées et/ou exigées par le marché du travail.

2. L'évolution du concept

Le concept d'employabilité n'est pas une nouveauté, il a fait l'objet de multiples recherches de différents auteurs, une évolution qui s'est adaptée aux contextes des époques.

Je voulais mettre la lumière de manière brève sur l'évolution du concept afin de mettre en avant l'origine de la divergence des définitions et la notion de multi-dimensionnalité, notion qui été décrite en tant que « notion complexe » par Gazier.

Le terme d'employabilité serait apparu pour la première fois en Angleterre, au début du XX^{ème} siècle, l'époque de la société salariale.

Ensuite, le concept a été largement répandu dans le monde occidental à la fin du même siècle, par les différentes organisations nationales telles que l'Organisation Internationale du Travail (OIT), ou encore l'Organisation des Nations Unies (ONU).

Grâce aux multiples recherches entreprises par les auteurs Gazier et Mc Quaid et Lindsay ², on peut situer l'apparition ou l'utilisation du concept comme suit :

- En 1930 : l'employabilité apparaît sous le concept d'employabilité dichotomique aux Etats-Unis, en réponse au contexte de la crise économique de 1929. En effet, afin de faire face au taux de chômage élevé, le gouvernement a mis en place des outils permettant de différencier les individus employables et les individus inemployables. En France, Raymond Ledrut dans les années 1960 a défini d'abord l'employabilité comme « l'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un ». Cette approche statistique se voulait descriptive et visait à trouver les moyens d'abrèger les périodes de chômage de certains actifs dans un contexte de plein-emploi.

¹ Ibid., p.7

² MCQUAID R. W. et LINDSAY C. (2005). *The concept of employability*. Urban Studies, n° 2, 2005, p.11

- **De 1940 à 1970** : l'employabilité apparaît sous différentes versions qui se sont là aussi adaptées au contexte de croissance économique de l'après-guerre. Il s'agit de **l'employabilité socio-médicale, l'employabilité flux et l'employabilité marché du travail.**

En effet, l'employabilité a connu l'introduction d'une mesure quantitative dans le but d'évaluer de manière approximative le décalage entre les capacités de l'individu et les impératifs du marché de l'emploi.

- ✓ **Le concept d'employabilité socio-médicale** : apparu aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne et en Allemagne, dans le domaine médical, il s'agit d'un concept d'évaluation via des tests du décalage pouvant exister entre les capacités opérationnelles d'une personne (physique et mentale) et les exigences de l'emploi.
- ✓ **L'employabilité politique du marché du travail** : cette nouvelle approche a également été développée aux Etats-Unis. Il s'agit d'une nouvelle version d'**employabilité socio-médicale**. En effet, cette nouvelle version a vu naître des tests de mesure combinant l'évaluation des aptitudes, de comportement et d'intégrité professionnelle (motivation apparente, caractéristiques physiques).
- ✓ **L'employabilité flux**, ou l'employabilité sous le concept d'insertion. Cette notion est apparue en France ; le terme a été utilisé pour la première fois par le sociologue Raymond Ledrut¹. Dans son ouvrage « Sociologie du chômage », l'auteur définit l'employabilité flux comme « l'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi » ;
- **À partir des années 80** : deux nouveaux concepts émergent, l'employabilité initiative et l'employabilité interactive.
- ✓ **L'employabilité initiative** a été développée aux Etats-Unis ayant pour objectif de responsabiliser l'individu sur le développement de son capital humain et social afin de conserver son travail ou à décrocher un emploi. GAZIER (1999) la définit comme étant « les capacités individuelles à vendre sur le marché du travail des qualifications évolutives et cumulatives ».²
- ✓ **Le concept d'employabilité interactive**, quant à lui, est apparu au Canada. Il est défini comme étant « la capacité relative que possède un individu pour obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques personnelles et le marché du travail »³

¹ LEDRUT R. (1966). *Sociologie du Chômage*. Paris : PUF, 1996, p.68

² GAZIER B. (1999). *Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail*. Paris : Cahiers de la Maison des Sciences Economiques N°9903, 1999, p.14.

³ GAZIER B. *Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail*. Op.cit, p.10.

La différence constatée entre ces deux définitions est que l'employabilité initiative met en avant l'aspect individuel de la personne en recherche d'emploi, tandis que l'employabilité interactive introduit, en plus de la volonté individuelle, une responsabilité collective de tous les acteurs concernés.

- **A l'époque contemporaine**, le concept de l'employabilité est introduit au niveau de l'entreprise et ne concerne désormais pas uniquement les chercheurs d'emploi mais aussi les salariés. Le concept s'est généralisé pour toucher l'ensemble de la population salariale et pas uniquement les chômeurs. Autrefois, avoir un emploi rendait les personnes employables ; de nos jours, non seulement il faut être employable pour avoir un emploi mais il faut également l'être pour le
Deux nouveaux concepts ont émergé, **l'employabilité interne et l'employabilité externe**, qui se résument en la capacité de l'individu à pouvoir préserver son emploi (à l'intérieur de l'entreprise) et sa capacité à pouvoir décrocher un emploi (externe).
Sur le plan interne : « l'ensemble des compétences acquises ou développées par le salarié au sein de l'entreprise lui permettant de continuer à répondre aux besoins de celle-ci ou de postuler à des emplois en dehors de l'entreprise»¹.

On peut néanmoins constater le caractère instable induit par la dépendance à la composition de l'emploi sur le marché du travail interne et/ou externe et non pas uniquement des compétences individuelles. L'employabilité doit désormais s'adapter et évoluer avec les changements et évolution des conditions de l'environnement économique.

3. Les dimensions de l'employabilité

L'employabilité n'est pas seulement un concept à multi définitions, c'est aussi un concept qui se place dans différentes dimensions : la dimension économique, la dimension sociale/, la dimension psychologique et la dimension managériale.

a) La dimension économique

Plusieurs théories ont vu le jour dans cette approche. Toutefois, la principale théorie développée est celle du capital humain.

L'une des plus importante à retenir est celle présentée par Schultz (1961), Mincer (1958, 1974) et Becker (1964, 1975) qui a contribué d'une part, à mettre en avant le rôle de la formation dans l'accroissement des compétences et des connaissances des individus, qui contribuent à la croissance et à la productivité de l'entité économique et, d'autre part, à justifier la variation des salaires en fonction des compétences.

¹ WEINERT P. BAUKENS M., BOLLEROT P. WALWEI U. *L'employabilité de la théorie à la pratique*. Berne : Peter Lang., 2001, p.62.

Selon Becker (1964), « les facteurs purement économiques ne suffisent pas pour expliquer la croissance économique observée ; il existe un facteur résiduel qui correspond au facteur humain et notamment l'éducation ».

La notion du capital humain continue à être largement utilisée. Il représente l'ensemble des aptitudes, connaissances, compétences et autres caractéristiques qu'un individu peut ou possède soit de manière innée soit par acquisition via différents canaux : cursus scolaire, universitaire formation continue ou encore l'expérience professionnelle ; l'acquisition requière un investissement que l'individu (salarié ou futur salarié) engage en vue d'augmenter sa valeur et les opportunités.

En effet, le retour sur investissement dans l'enseignement et la formation est perceptible de manière directe dans l'augmentation de la productivité individuelle. Il s'agit ici de la première approche qui propose une analyse économique de la formation. Elle marque ainsi le début de l'économie de l'éducation.

- **Capital humain et employabilité**

Ces nombreuses études et travaux relatifs à la théorie du capital humain ont permis de mettre en évidence l'impact positif du bagage éducatif sur la rémunération individuelle et ainsi l'impact de la formation sur la productivité.

La relation du concept du capital humain et employabilité est centrée sur notamment l'accumulation des compétences comme condition au développement des ressources humaines et le développement de l'employabilité individuelle et le rôle de l'expérience professionnelle dans le développement des compétences.

On peut alors constater que l'éducation, la formation et l'expérience professionnelle sont des éléments indispensables au développement des compétences et donc de l'employabilité.

- **Notions de formation et expériences professionnelles :**

- **Formation professionnelle :** Différents modes d'acquisitions de compétences ont été cités, notamment l'éducation scolaire (formation initiale) et la formation acquise au cours de la vie active, ou plus communément appelée la formation continue. On distingue deux concepts, formation générale qui permet l'acquisition de compétences valorisées dans plusieurs entreprises ; et formation spécifique lorsqu'elles sont valorisées au niveau d'une seule entreprise.

Bishop (1994) mentionne que la formation continue reçue au sein d'une entreprise précédente augmente de manière significative la productivité de l'individu dans l'entreprise courante.

- **Expérience professionnelle :** elle représente la somme des différentes étapes du passé professionnel d'un individu, elle est donc le cumul du capital

compétence qui permet à l'emploi. L'expérience professionnelle d'un individu est sa principale source d'information et représente une base de référence de compétence à évaluer dans les différentes étapes de son parcours, notamment le recrutement, la gestion de sa carrière et l'accès aux formations. En somme, cette approche aborde l'employabilité sous le prisme de la notion du capital humain, un investissement en compétences individuelles nécessaires pour s'adapter au marché de l'emploi. L'éducation (formation continue et initiale) et l'expérience professionnelles sont ici des instruments contribuant de manière directe au développement de l'employabilité.

b) La dimension sociale : employabilité et capital social

Dans cette approche, les études menées ont démontré que d'autres caractéristiques peuvent déterminer l'employabilité, notamment la notion de capital social ou qualification sociale.

Selon Benoît Guilbot, l'employabilité relèverait d'une double compétence : des compétences et des **qualités professionnelles** (ce que certains nomment employabilité objective) mais aussi la capacité de l'individu de **s'adapter à un certain nombre de normes dominantes de son environnement**.

Le capital social fait donc référence aux connaissances ou au réseau qu'un individu possède (familles, amis, collègues, collaborateurs,). Ils peuvent représenter un atout potentiel dans des périodes de crises ou tout simplement pour avoir les meilleures opportunités en un temps optimal.

c) La dimension psychologique : employabilité et motivation personnelle

La dimension psychologique met en évidence la responsabilité individuelle de la personne à développer son employabilité. Il s'agit ici de la volonté de l'individu exprimée par les efforts qu'il est prêt à fournir pour trouver un emploi ou de meilleures opportunités et joue un rôle important dans la gestion de sa carrière.

Dans cette dimension, la motivation est au centre du développement de l'employabilité. Nombreuses sont les définitions de la motivation. On peut notamment citer celle de **Jean François Decker** selon lequel « La motivation, c'est la recherche préférentielle de certains types de satisfaction. Le terme préférentiel signifie que la motivation revêt incontestablement un caractère individuel et sélectif (...) chacun de nous cherche la satisfaction qu'il apprécie le plus ; ses préférences étant subjectives. »¹

¹ DECKER (J.F). *Etre motivé et réussir*. Paris : Organisation, 1988.

Selon T.M Newcomb, « La motivation est un état de l'organisme dans lequel l'énergie corporelle est mobilisée et dirigée de manière sélective vers des éléments qu'on appelle des buts »¹

Ainsi, plusieurs auteurs soulignent que la volonté personnelle de l'employé est une condition essentielle pour le développement de l'employabilité. Le Boterf (1997)² insiste sur le fait que la compétence est inséparable de la motivation : « La construction et la mise en œuvre des compétences ne dépendent pas seulement du « savoir agir », et du « pouvoir agir », elle est fortement conditionnée par le « vouloir agir », par le sens que la personne donne à son action ».

La motivation est un facteur qui met aussi en évidence des compétences d'employabilité des jeunes demandeurs d'emploi arrivant sur le marché du travail sans expérience professionnelle.

d) La dimension managériale : employabilité carrière et gestion par les compétences

L'employabilité dans la dimension managériale est au centre des pratiques de la gestion des ressources humaines (GRH). Elle a gagné en intérêt chez les managers notamment grâce aux changements des pratiques et des modèles de carrières à la fin des années 80.

La gestion des ressources humaines est un concept à multiples définitions qui varient selon les auteurs et les organisations, dont le domaine a connu plusieurs évolutions et mutations.

Appelée aussi « Gestion du Personnel », elle est à la fois un champ de pratiques, un corps de connaissances et une discipline des sciences sociales qui s'inspire de la sociologie, la psychologie et la gestion.

En entreprise, la GRH représente une pratique regroupant un certain nombre d'activités ; elle est définie par « l'ensemble d'activités exercées par les membres de l'entreprise » et regroupe toutes les décisions et actions liées à la relation entre les organisations et les employés.³

Son objectif est de fournir à l'entreprise les ressources humaines nécessaires pour atteindre, en temps voulu, les objectifs fixés. On peut donc dire que les pratiques de la GRH (recruter, former, évaluer,) désignent la partie « visible » du métier ; elles doivent être élaborées en cohérence avec les choix de gestion propres à l'entreprise et sa stratégie globale.

¹ SIMON (Y). *Encyclopédie de gestion*. Paris : Economica, 1997, p. 2005.

² LASSOUED Djemai. *Du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept des « compétences d'employabilité durable*. Thèse de doctorat en sciences de l'éducation, université Rouen Normandie, p.21.

³ BEN HASSEN Noura. *Le développement de l'employabilité dans les organisations : une aide à la rénovation de gestion des ressources humaines et à l'accroissement de performances économiques et sociales : cas d'entreprises industrielles tunisiennes*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, spécialité Prospective, stratégie et Organisation, école doctorale Arts et Métiers, p.99

La GRH est aussi connue pour être une fonction partagée et ce, car plusieurs acteurs interviennent en la matière, les décideurs (PDG, DG, DRH et Directeurs de structures), les managers d'équipes et les spécialistes fonctionnels du métier.

Au terme de ce bref rappel du concept de la GRH, j'ai choisi de détailler le concept qui est en lien direct avec l'employabilité, notamment la carrière et la gestion par les compétences (facteur de développement de l'employabilité), et ce, car l'employabilité représente aujourd'hui un enjeu social de l'avenir de l'emploi.

(1) La notion de carrière et la gestion des carrières

La notion de carrière fait référence au métier ou à la profession rattachée à des étapes successives ou parallèles au cours de la vie active d'une personne.

La gestion de carrière quant à elle, est définie par : « L'ensemble des activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel de façon à lui permettre de développer ses aptitudes, habilités et compétences ».¹

Dans sa vision large, la gestion de carrière, c'est la gestion des mouvements des employés dans l'organisation, depuis leurs recrutements jusqu'à leur départ. Elle comprend la gestion de la mobilité interne (promotion, mutation, rétrogradation) et des programmes de soutien (formation, développement, intégration, planification de la relève,...).

Du point de vue de la recherche, le concept de carrière a connu plusieurs évolutions en termes de théories. Ces dernières années ont vu émerger plusieurs nouvelles théories, toutes basées sur la responsabilité de l'individu.

On en retient deux principales qui sont en adéquation avec le thème de recherche à savoir : la théorie des carrières sans frontières et la théorie de la carrière protéine.

- **La théorie des carrières sans frontières ou boundaryless career :**

Le courant de la « boundaryless organization » voit le jour au cours des années 1990 (Hall D, 1996) ; (Hall & Moss, 1999) ; (Rousseau & Arthure, 1999) aux Etats-Unis et a été traduit en français par « carrières sans frontières » ou « carrières nomade » (Cadin et al., 2000).

Le concept de carrière nomade marque un tournant déterminant dans la trajectoire des carrières professionnelles. Il n'est désormais plus question de ne se contenter que de carrières prévisibles et ascendantes dans une ou deux entreprises uniquement comme le proposait la méthode traditionnelle de l'organisation

¹ SEKIOU(L), BLONDIN(L), PERETTI (J.M) et autres. *Gestion des ressources humaines*. 2 -ème éditions ; De Boeck Université, p.367.

industrielle. Ce concept dans son explication simplifiée stipule que les carrières ne sont plus contraintes par les frontières de l'organisation mais constituent une série d'opportunités d'emplois dépassant les frontières d'un lieu de travail unique.

Pour Arthur et Rousseau (1996), la carrière nomade « s'effectue auprès de plusieurs employeurs différents ; est validée et valorisée à l'extérieur de l'entreprise ; est encouragée et facilitée par l'appartenance à des réseaux ; brise les principes traditionnels d'avancement et de la promotion hiérarchique ; amène potentiellement l'individu à rejeter des opportunités de carrières balisées pour des raisons personnelles ou familiales ; est envisagée par l'individu indépendamment des contraintes structurelles ».¹

Le concept de la carrière nomade a remis en cause la carrière traditionnelle qui se reposait sur l'emploi à vie et sur le contrat psychologique qui repose selon Rousseau (1989), sur un schéma ou modèle mental pour les personnes concernant la relation entre salariés et employeurs.

Désormais, les nouveaux contrats reposent sur un échange de performances contre une promesse d'employabilité accrue.

Le courant de carrières sans frontières met l'accent sur le capital de carrière. En effet, il fait du marché du travail le grand évaluateur des capitaux de carrières.

Le courant de la carrière nomade considère que les capitaux de compétences accumulées par les individus constituent des ressources pour ces différents niveaux d'analyse.

- **La carrière « protéine »**

Le concept de carrière protéine ou protéiforme est issue des travaux de Hall (1976)². Il désigne un processus géré par l'individu contrairement au concept traditionnel où c'est l'organisation qui gère.

Selon Hall, « l'image d'un concept viable appelé carrière demeure. Elle réside davantage chez l'individu aujourd'hui qu'au sein de l'organisation, mais la carrière est bien vivante » (Hall, 1997, p.61)

Cependant, « la carrière organisationnelle est morte, alors que la carrière protéine est vivante florissante » (Hall, 1996, p.8)

¹ OTHMANE Jamel. *L'employabilité : définition, création d'une échelle de mesure et contribution à l'étude des déterminants*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, université Jean Moulin Lyon 3, p 37

² BEN HASSEN Noura. *Le développement de l'employabilité dans les organisations : une aide à la rénovation de gestion des ressources humaines et à l'accroissement de performances économiques et sociales : cas d'entreprises industrielles tunisiennes*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, spécialité Prospective, stratégie et Organisation, école doctorale Arts et Métiers, p 77

L'objectif de carrière dans ce concept est le développement personnel et l'implication professionnelle plutôt que la position hiérarchique, le salaire et l'implication organisationnelle.

(2) Employabilité et gestion par les compétences

La gestion par les compétences a un double objectif : elle vise à développer et accroître les compétences individuelles des employés et maintenir ainsi un niveau d'employabilité et à permettre à l'entreprise de maintenir sa compétitivité en assurant une performance collective de ses employés.

La gestion par les compétences permet ainsi de concilier les intérêts individuels et collectifs au sein de l'entreprise.

Il est utile de rappeler ce qu'est une compétence, Guy le Boterf la définit comme suit : "La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte données"¹.

(3) Le rôle du modèle de compétence

Selon Lawler et Ledford, si le modèle basé sur les ressources et les compétences « Skill-based human resource management model » a démontré son intérêt, il suppose que l'organisation doit être en mesure de réaliser une analyse stratégique afin d'identifier ces compétences clés, privilégier une structure plate (transversale) où le nombre d'échelons hiérarchiques est limité et favoriser le développement des connaissances afin de donner au personnel le maximum de chances pour retrouver un emploi.

Par conséquent, ce modèle favorise l'évolution de carrière, la rémunération et le développement personnel mais ne garantit ni promotion hiérarchique ni sécurité de l'emploi au sein de l'entreprise.

La compétence en sa qualité d'outil de gestion met aujourd'hui l'accent sur l'individu et ses acquis par rapport aux requis attendus par l'entreprise.

En pratique et d'après Pigeyre, l'introduction de la notion de compétence est souvent considérée comme étant le moyen qui permettrait aux entreprises de passer d'une gestion collective à une gestion plus centrée sur l'individu, ses aspirations, ses besoins et ses capacités, en lien avec les exigences de l'entreprise.

(4) Compétence et employabilité

Une entreprise, quelle que soit, ne peut fonctionner sans la compétence, qui représente ainsi un enjeu fort pour l'entreprise et un atout indispensable au salarié.

¹ LASSOUED Djemai. *Du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept des « compétences d'employabilité durable »*, Thèse de doctorat en sciences de l'éducation, université Rouen Normandie, p21

Acquérir et développer un portefeuille de compétences tout au long de la vie ainsi que des capacités d'adaptation, permet de maintenir un niveau d'employabilité pour l'individu. Cela constitue par conséquent un véritable enjeu pour tout salarié.

Selon le Bortef, l'évolution du concept de compétence et de son utilisation en GRH marque le passage d'une orientation sur l'emploi vers une gestion orientée vers l'employabilité. Le Bortef affirme également que « dans une conjoncture économique incertaine et difficile, être reconnu dans son professionnalisme devient une forme d'assurance contre les risques de changement et un atout pour gérer sa mobilité sociale et donc son employabilité »¹.

Le concept de compétence a permis de redynamiser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui de base a pour but de réduire les écarts entre les emplois (poste ou fonction) et les ressources humaines de l'entreprise.

Sur le plan pratique en entreprise, la démarche compétence développe un système de prise d'initiative ayant pour objectif de favoriser l'engagement du salarié dans les objectifs de performance individuelle et collective, en œuvrant à développer son employabilité par le maintien, l'amélioration de ses compétences acquises et le développement des compétences nécessaires à son adaptabilité.

L'entreprise, quant à elle, s'engage à mettre en place les moyens nécessaires comme une politique de formation continue, mais également en favorisant la mobilité professionnelle et l'apprentissage au sein des situations et des contextes du travail.

e) Compétences et notions voisines

Il est de citer deux notions proches de la compétence et qui sont actuellement souvent citées dans le milieu professionnel, il s'agit de la notion de talent et de potentiel.

(1) La notion de « talent »

La définition de la notion de talent a connu de nombreuses évolutions au fil du temps. En effet, cette notion considérée avant comme étant une notion métaphorique s'est vue progressivement enrichie grâce aux différents apports théoriques.

Le dictionnaire Le Robert définit le talent comme « une disposition, naturelle ou acquise, pour réussir en quelque chose » ou comme « une aptitude remarquable dans le domaine intellectuel ou artistique » ou encore comme « le don littéraire ou artistique (de quelqu'un) considéré dans ses caractères propres ».

Le dictionnaire Larousse quant à lui définit le talent comme « une aptitude particulière à faire quelque chose, une capacité, un don remarquable dans le domaine artistique et littéraire ». Le Robert comme le Larousse parlent du talent en utilisant des termes comme ceux

¹LE BOTERF Guy. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris : organisation ,1997.

d'aptitude, de capacité remarquable ou particulière et de don. Le talent est toujours lié à une activité en particulier et sa source/origine fait référence à de l'inné ou de l'acquis.

Actuellement, l'aspect mis en avant est l'idée d'aptitude particulière dans une activité appréciée par un groupe social.

Des écrivains et des hommes politiques se sont intéressés à la notion de talent et se sont interrogés sur le sens de cette dernière dans leurs domaines respectifs.

Des citations reproduites dans l'ouvrage écrit sous la direction de Peretti (2009), « Tous Talentueux » : Montesquieu définit le talent comme « un don que Dieu nous a fait en secret et que nous révélons sans le savoir ». Proust quant à lui estime que « il y a comme cela des mots nouveaux qu'on lance mais ils ne durent pas ; dernièrement j'ai lu comme cela qu'un écrivain était « talentueux ». Comprenne qui pourra. Puis je ne l'ai plus jamais revu ». Pour Alphonse Allais, « il ne suffit pas d'avoir du talent, il faut savoir s'en servir ». Théodore Roosevelt quant à lui définit « le meilleur manager comme étant celui qui sait mobiliser les talents pour faire les choses ».

On peut comprendre au travers de ces citations, que la notion de talent possède un nombre illimité d'interprétations selon le contexte, le domaine et les situations.

- **Le talent est-il inné ou acquis ?**

Pour les auteurs Cadin et Guérin – Roussillon et Miralles cités dans le livre de Peretti¹, le talent a une part d'inné mais il peut être caché. C'est la confrontation à des situations et la volonté individuelle de l'individu qui permettent de le développer.

Ce qui signifie que parti de l'inné, le talent ne peut fructifier sans être cultivé. Si le génie relève de l'inné, cela est différent pour le talent : environnement et hérédité jouent un rôle mais il est difficile voire impossible de déterminer la part exacte de chacun (Peretti et al, 2009).

On peut déduire que malgré le fait que le talent a une part d'inné, les auteurs s'accordent sur le fait que ce dernier doit être cultivé pour se développer.

- **Le talent est-il synonyme de potentiel ?**

Selon Miralles², « le potentiel concerne la personne dans son essence même...Le talent présente certainement les caractéristiques d'un potentiel dans la mesure où le talent apparaît au départ comme un ensemble de qualités latentes qui ne se révèlent que progressivement [...] Le talent fait partie de la catégorie des « hauts potentiels » au sens littéral mais il n'est pas restrictif à cette catégorie »

¹ PERETTI J.-M. *Tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise*. Paris : Eyrolles, 2009, p.34.

² MIRALLES, P. *Le management des talents*. Paris : l'Harmattan, 2007, p.89, P.117.

Pour Miralles « ce qui semble caractériser le talent, c'est principalement le niveau de potentiel de l'individu »¹. En effet, la notion de potentiel, identifiée au niveau individuel, n'a de la valeur et d'intérêt que dans sa capacité à se développer dans un contexte collectif.

- **Compétence et talent : quelle relation ?**

Le Boterf² renvoie la notion de compétence à une organisation mentale complexe et singulière de l'individu : « Il faut savoir sélectionner les éléments nécessaires dans le répertoire des ressources, les organiser et les employer », ce qui est en parfait accord avec la définition donnée par Zarifian³: « La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté »

On peut alors comprendre que le talent relève du domaine de l'exceptionnel et que s'il constitue en partie une compétence, il n'est pas issu d'un processus d'apprentissage particulier. C'est à l'organisation de choisir le type de talent qu'elle jugera utile de mobiliser pour réaliser ses objectifs.

Ci-après la comparaison des caractéristiques des deux notions :

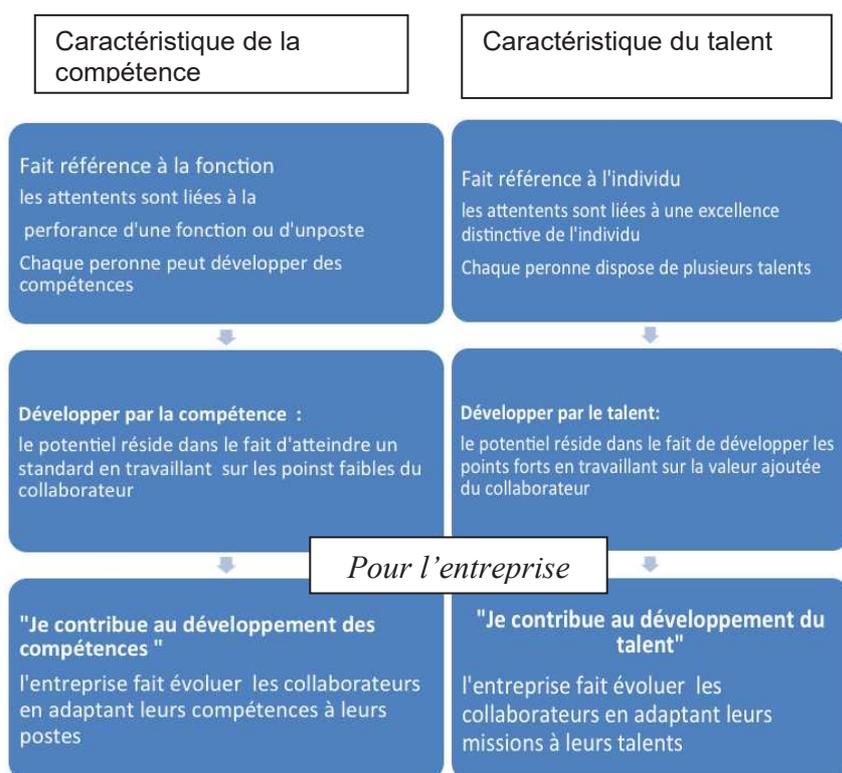


Schéma n°1⁴ : caractéristique de la compétence et du talent

¹ MIRALLES, P. *Le management des talents*. Op.cit., p .118.

² LE BOTERF.G. *De la compétence : Essai sur un attracteur étrange*. Paris : Organisation, 1994, p.23

³ ZARIFIAN, P. *Objectif compétence*. Paris : Liaisons, 1999, p. 70.

⁴ LEBEAU Jacques. *Révéler les talents enfouis*. Editions Afnor, 2015, p. 57

Selon Peretti¹ « Les talents sont considérés comme un sous ensemble des compétences, celles dans lesquelles la personne excelle, dans lesquelles elle se distingue des autres. Contrairement à d'autres compétences qui peuvent être acquises par l'expérience ou par la formation, ils supposent au départ des dons, des qualités personnelles. Comme les autres compétences, certains talents sont mobilisés, mis en application dans les entreprises. D'autres talents, potentiellement mobilisables ne sont pas utilisés, soit parce qu'ils sont ignorés par l'entreprise, soit parce qu'ils ne correspondent pas à ses besoins à un moment donné. L'entreprise dispose d'un potentiel actuel, d'une sorte de réserve de compétences qu'elle pourra mobiliser lorsqu'elle en aura besoin. Le salarié a lui aussi une réserve de compétences qui lui garantit une certaine employabilité ».

4. Les conditions de développement de l'employabilité

Au vu de toutes les différentes notions et théories développées précédemment, on peut retenir que l'employabilité englobe deux aspects principaux : les qualifications et les compétences.

Le développement de l'employabilité ne se résume pas uniquement à développer les compétences et le capital humain, mais aussi à faire face à un certain nombre d'obstacles empêchant les individus (salariés ou chercheur d'emploi) d'être employables.

Quels sont alors les conditions ou les facteurs qui influencent positivement ou négativement le développement de l'employabilité ? Et peut-on les mesurer ?

D'après Gazier², de nombreuses questions sont posées sur son évaluation qui semble difficile à établir par la nature même du concept, de ses multiples définitions et de ses approches.

Il existe deux types de facteurs : des facteurs sur lesquels on peut agir (les leviers de l'employabilité) et d'autres sur lesquels on ne peut pas agir pouvant faire référence à l'individu, à l'entreprise ou au marché du travail.

Premier type : les facteurs sur lesquels aucune action n'est possible. Parmi lesquels on peut énumérer sur le plan individuel : l'âge, le sexe, la situation familiale, la formation initiale, l'appartenance sociale, ethnique, culturelle d'origine ou actuelle et certaines caractéristiques physiques ou esthétiques ; l'expérience professionnelle acquise peut également être ajoutée ici. En effet, il s'agit de la perception du marché du travail de cette dernière (ou sa valorisation).

¹ PERETTI J.-M. *Tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise*. Paris : Eyrolles, 2009, p .35.

² GAZIER B. *L'employabilité: brève radiographie d'un concept en mutation*. Revue Sociologie du Travail, n° 4, 1990, p.575.

Deuxième type : les facteurs sur lesquels il est plus ou moins possible d'agir. Sur le plan individuel, on peut nommer l'éducation, le comportement, les compétences regroupant l'expérience professionnelle et la qualification.

On peut également citer le dynamisme du marché de l'emploi général et/ou celui du secteur d'activité de l'employé.

Le niveau d'employabilité est donc appréciable grâce aux différents facteurs sur lesquels on peut agir. Il est néanmoins important de rappeler que le développement de l'employabilité des salariés relève de la responsabilité des trois acteurs : l'individu, l'entreprise et la société.

Ces acteurs peuvent également être identifiés en tant que partie prenante, c'est-à-dire qu'elles ont toutes des intérêts dans l'évolution du niveau de l'employabilité.

On peut donc dire que l'employabilité est un processus qui se construit et se déconstruit au fil du temps et combine actes de gestion de l'entreprise avec engagement des salariés et repose sur la structure de l'emploi du marché interne et externe. L'employabilité est aussi une notion liée à l'économie, dans sa globalité, c'est une notion complexe, instable et à plusieurs variables.

Selon Saint-Germes, l'employabilité englobe deux dimensions de nature différente :

- un état : la situation professionnelle, soit un élément perceptible ;
- une probabilité : les possibilités professionnelles, soit des anticipations et des croyances.

Pour mieux comprendre le caractère complexe de la mesure et de l'évaluation de l'employabilité et de son développement, il est nécessaire de détailler le concept des variables d'évaluation.

a) Variables d'évaluation et de développement de l'employabilité

Finot proposait d'utiliser deux sources d'information pour évaluer l'employabilité :

- au niveau individuel, les diplômes, les qualifications et les compétences prouvées ainsi que les performances dans le travail sont des sources évidentes d'évaluation de l'employabilité ;
- le niveau collectif en tenant compte du métier, des compétences collectives prouvées et des performances du groupe de travail et de l'entreprise.

Selon Saint-Germes¹, il est difficile d'identifier une liste ou un modèle complet des attributs des éléments constitutifs pouvant définir l'employabilité. Nous pouvons utiliser quelques indicateurs, mais une mesure de ce concept ne pourrait être que composite.

¹ SAINT-GERMES E. *L'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH*. 15e Congrès de l'AGRH, Montréal, 2004, p.80

(1) Variables individuelles

Le développement de tout individu est un processus qui commence dès l'enfance et s'inscrit dans la durée. On peut distinguer les compétences d'un individu, ses ressources en termes de formation, d'expériences professionnelles et de relations sociales, comme variables individuelles d'employabilité.

Finot ¹ ajoute d'autres éléments, en les classant en deux catégories :

- les facteurs statistiques : l'âge, le sexe, l'état de santé, etc.
- les facteurs qualitatifs : la prise de conscience de l'individu de ses compétences, de ses motivations, de sa capacité à se situer sur le marché de l'emploi tant interne qu'externe.

(2) Variables managériales et structurelles

- **Développement des compétences transversales ou transférables et élargissement de la « surface de la compétence » :**

Selon la théorie du capital humain initiée par Becker (1964), on trouve deux types de la compétence : les compétences spécifiques et les compétences transversales.

Les compétences spécifiques sont relatives à une organisation et une fonction particulière, nécessaires dans une profession ou des groupes de professions particuliers.

Les compétences transversales ou génériques, appelées aussi générales ou transférables, font l'objet d'une définition plutôt large. Elles peuvent être transférées d'un domaine à un autre.

Selon Zarifian², les compétences transversales ou transférables sont la définition de la notion de polyvalence, c'est à dire « la capacité d'un salarié à occuper plusieurs postes de travail ». Le développement des compétences transversales pourrait ainsi contribuer de manière directe au développement de l'employabilité de l'individu.

- **Anticipation de l'emploi**

Suivre l'évolution du marché de l'emploi et rester à l'écoute des changements permet au salarié de faire une auto-évaluation des compétences acquises par rapport à celles requises par le marché et permet également à l'entreprise d'anticiper les besoins en termes de capital humain et de son développement.

En effet, prévoir l'évolution des emplois en termes de métiers et des compétences nécessaires pourrait être un levier de développement de l'employabilité.

¹ FINOT.A. *Développer l'employabilité*. Paris : INSEP CONSULTING, 2000, p.11

² ZARIFIAN Philippe. *Objectifs compétences pour une nouvelle logique*. Paris : Liaisons, 1999, p.138.

- **Reconnaissance des compétences et des acquis**

Une compétence est reconnue sur le marché de l'emploi lorsqu'elle est comparée à une norme ou à une référence externe généralisée. Selon Martin, Al., (2006, p.74)¹, on parle ici de la reconnaissance de compétences qui fait souvent référence à deux termes clés : « reconnaissance et validation ».

Deux actions se distinguent ici : l'action de reconnaître des compétences et l'action de valider les acquis qui concerne la vérification de la concordance entre les compétences acquises et celles requises par rapport à une norme.

La reconnaissance et la validation des compétences sont des leviers de développement de l'employabilité grâce à la valeur ajoutée au CV de l'employé ou au chercheur d'emploi.

(3) Variables structurelles

Développer l'employabilité au sein d'une organisation (entreprise) est conditionnée par le contexte micro et macro, les particularités et la structure de cette dernière.

(4) Variables environnementales

Nombreux sont les facteurs environnementaux (externes) influençant de manière positive ou négative le développement de l'employabilité.

On peut citer la législation ou le cadre réglementaire en général, avec ses lois et leur évolution concernant le marché de l'emploi, de l'enseignement ou de la formation professionnelle. Ou encore la conjoncture économique de manière plus globale qui régit la loi de l'offre et de la demande sur le marché du travail.

Conclusion

Au vu de tous les points abordés dans cette partie théorique, on peut conclure que l'employabilité malgré son utilisation relativement tardive est un concept ancien. Elle génère un intérêt et des évolutions théoriques remarquables depuis une vingtaine d'années.

Si l'employabilité dans son explication simplifiée est « la capacité d'un individu à être employé » ou encore « sa capacité d'adaptation à diverses situations et contexte du marché de l'emploi, et la capacité d'évolution dans et/ou vers différents emplois et positions à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise », elle peut varier selon les auteurs et les champs d'utilisation.

Un des aspects du concept relevé dans cette partie est la pluralité des définitions. Néanmoins, on retient deux principales formes : interne (capacité à évoluer et à s'adapter à

¹ MARTIN Jean P. et AL. *Repenser la formation nouveaux enjeux individuels et collectifs*. Paris : Chroniques sociales, 2006, p.74

l'emploi dans une entreprise donnée) et externe (la capacité à trouver ou à retrouver un emploi sur le marché du travail).

L'entreprise et l'individu sont les deux acteurs principaux du développement de l'employabilité. Elle dépend toutefois de nombreuses variables au niveau interne et externe et est également caractérisée par son instabilité ; elle dépend de plusieurs éléments notamment : l'individu, des politiques de l'emploi, des modes d'organisation, etc.

Actuellement, l'employabilité est reconnue comme étant un nouveau levier de la gestion des ressources humaines. Toutefois, elle est variable d'une entreprise à une autre et dépend des politiques, stratégies et pratiques RH et du degré de son intégration au sein de l'organisation, L'aspect subjectif de l'employabilité rend par ailleurs son insertion dans un contrat de travail formel difficile.

Le développement de l'employabilité ne peut se concrétiser que dans l'interaction entre les caractéristiques de l'individu, les politiques de ressources humaines et le marché du travail.

On se trouve dès lors confrontés à un système complexe, intégrant de nombreux niveaux d'analyse (individuelle, organisationnelle et collective) et rendant ainsi la mesure du concept délicate avec de multiples questionnements autour de la faisabilité et/ou la fiabilité des actions de mesures. D'autant plus qu'on trouve peu d'instruments d'évaluation de l'employabilité définis dans la littérature.

Indépendamment de ses nombreuses définitions différentes selon le contexte, l'employabilité reste au centre des préoccupations des acteurs de l'environnement socio-économique actuel. Ce concept qui est pourtant loin d'être nouveau et méconnu est difficile à mettre en œuvre dans une logique de durabilité. Toutefois, des stratégies de développement de l'employabilité ont fait l'objet de moult plans d'actions dans les sphères politiques (macro-économique) et au niveau des entreprises. On peut alors s'interroger sur la pertinence et la faisabilité des stratégies mises en œuvre car l'employabilité demeure un concept difficile à évaluer et souvent coûteux compte tenu des efforts d'investissements engagés envers et par les employés et /ou futurs employés ou les autorités publiques.

Objet d'étude :

« Etude des critères et conditions d'employabilité des jeunes diplômés : entre les exigences de l'environnement et les réalités de l'université algérienne » (références aux écoles de gestion)

Dans leur quête de performance et de pérennité, les entreprises algériennes se heurtent de plus en plus à de multiples contraintes d'un environnement instable et désormais globalisé : crises économiques et politiques, changements technologiques rapides, main d'œuvre qualifiée rare et/ou inexistante, fuite des cerveaux (surtout les jeunes diplômés ou étudiants

en fin de cycle qui choisissent de partir à l'étranger). Un contexte complexe et exigeant où attirer, retenir et engager les salariés sont au cœur des préoccupations des DRH (selon le baromètre des DRH de 2019, c'est la 2ème priorité après celle de l'accompagnement de la transformation) ¹, car elles restent conscientes que l'un des facteurs clés de succès de l'entreprise est son capital humain et plus spécialement les jeunes qu'elle doit préparer pour faire face à son environnement et pour assurer sa pérennité. A ce titre, l'université, les écoles et les centres de formations professionnels et privés jouent un rôle central en tant que principal pourvoyeur de jeunes potentiels.

En choisissant de travailler sur le sujet de l'employabilité des jeunes diplômés, je savais que je devais emprunter un chemin méthodologique particulier et ne pas limiter mon travail de recherche et de synthèse à une seule entreprise. D'où mon choix d'intégrer un bureau de consulting BOOSTER CONSULTING de septembre 2018 à mai 2019.

Booster Consulting est un bureau de consulting et de formation, spécialisé dans le consulting en management d'entreprise et le recrutement, le coaching individuel pour dirigeants et managers, et en conseil, évaluation, animation et mise en place de formations.

Ils ont réalisé de nombreuses missions pour le compte de diverses entreprises de différents secteurs.

Un choix qui me permettrait d'explorer et d'analyser les sujets sous plusieurs angles en me rapprochant des différentes parties prenantes. Une nécessité pour un travail significatif.

Problématique et hypothèses

Grâce aux différentes observations lors des réunions avec des clients ou lors de formations, et grâce aux observations tout au long de ma carrière, j'ai pu constater que si l'entreprise et l'université et/ou l'école poursuivent des objectifs différents en apparence, ils constituent en fait deux entités complémentaires :

- L'université forme un potentiel cadre employable selon ses standards, grâce aux acquis qui sont sanctionnés par un diplôme ;
- L'entreprise cherche à recruter ce même cadre censé être employable selon ses standards et peut poursuivre à le former pour lui assurer une employabilité durable en interne et en externe.

Ainsi, la problématique retenue pour ce mémoire est la suivante :

« Les jeunes algériens issus de l'université correspondent-ils aux critères d'employabilité des entreprises ? »

¹ <https://www.willistowerswatson.com/fr-FR/Insights/2019/04/barometre-des-DRH-2019-avec-ABV-Group-et-RH-and-M>

Face à cette problématique, voici les trois hypothèses sur la base desquelles j'ai choisi de structurer ma recherche :

- 1. La réussite de l'insertion des nouveaux diplômés et le développement de leur potentiel est lié à la capacité de l'université à préparer ses jeunes diplômés ;**
- 2. Une étroite collaboration entre l'université et l'entreprise est nécessaire pour la construction d'un projet de développement du potentiel des jeunes diplômés ;**
- 3. Les politiques RH des entreprises peuvent s'appuyer sur un axe dédié aux jeunes diplômés et étudiants en fin de cycle, pour développer leur employabilité et anticiper leur insertion professionnelle.**

Ces trois hypothèses permettent d'exposer trois points de vue différents et de mettre en valeur différents groupes d'acteurs.

C'est sur la base de ces hypothèses, que j'ai mené mon enquête que j'ai structuré en trois parties.

- Dans une première partie, une présentation de la méthodologie d'enquête sera proposée : le choix des techniques utilisées (observations, entretiens), la présentation des différentes personnes rencontrées, les documents analysés et la façon dont a été exploité ce matériel.
- Dans une deuxième partie, l'ensemble des résultats seront présentés.
- Enfin, la troisième partie analysera ces résultats et proposera les éléments de réponse à la problématique en reprenant les trois hypothèses émises.

II. Méthodologie

Je souhaite préciser, avant d'aller plus loin dans cette partie, qu'en raison de l'ampleur du sujet, j'ai dû circonscrire mon terrain d'étude au périmètre des écoles de gestions et des entreprises privées et multinationales.

En raison de l'importance du sujet et du terrain limité que j'ai dû choisir, j'ai réorienté mon travail vers la partie qualitative uniquement, cela pourrait être une première étape vers une étude plus complète qui pourrait concerner toutes les entités de l'enseignement supérieur, de l'éducation nationale et ce, sur tout le territoire algérien avec double enquête quantitative et qualitative.

Je me suis principalement située dans mon enquête au temps récent, 2018 et 2019, mais je me réfère aussi à l'évolution du contexte (des dates marquantes de l'histoire de l'environnement socio-économique et l'évolution de l'enseignement supérieur).

Mon objet d'étude porte donc sur les critères et conditions d'employabilité des jeunes diplômés en Algérie.

J'ai choisi, pour répondre au mieux à ma problématique, de m'appuyer sur trois méthodes :

1. L'observation,
2. L'analyse de corpus,
3. Les entretiens.

A. L'observation

Dans un premier temps, dans une visée exploratoire, je me suis concentrée sur le contexte global, d'abord au niveau de l'entreprise où je me suis entretenue et de manière aléatoire, avec des recruteurs, des responsables de départements, différents cadres, des stagiaires et des nouvelles recrues.

Durant cette même période, j'ai pu également assister à plusieurs réunions avec des clients relatives à l'identification de leurs besoins en formation et en recrutement, à des formations autour du développement des compétences transversales, des conférences organisées au niveau des écoles que j'ai ciblées pour mon enquête et à quelques évènements et salons de l'emploi et de la formation continue.

Cela m'a permis d'observer et de récolter des informations en lien direct ou indirect avec ma problématique et d'avoir ainsi une compréhension plus large du sujet et des orientations plus spécifiques et précises pour l'étape de mon enquête terrain.

Je me suis également intéressée à la manière dont les différents acteurs (responsables RH, jeunes cadres et stagiaires) parlaient du sujet.

J'ai également assisté à des entretiens d'embauche au cours desquels j'ai pu observer et noter des points clés nécessaires à la compréhension du sujet et à la préparation de l'enquête terrain.

B. Analyse du corpus

Pour comprendre au mieux quelles étaient les spécificités de ma problématique, je me suis intéressée à un certain nombre d'ouvrages traitant du sujet de la gestion des carrières et des compétences et des stratégies RH de manière générale.

J'ai aussi jugé nécessaire de consulter des documents internes d'entreprise, notamment leurs plans de formation et de recrutement, des articles de journaux et des rapports parlant du contexte socio-économique algérien et des articles sur le système universitaire et d'éducation nationale ainsi que des documents sur certains dispositifs mis en place par le gouvernement en faveur des jeunes Algériens.

Dans une seconde étape, j'ai analysé les différentes informations récoltées et les différents supports de différentes entreprises utilisés dans le recrutement des juniors et/ou leurs gestions de carrière (plans de formations et autres dispositifs au profit de cette catégorie).

Face au refus de collaboration exprimé par des responsables au niveau du ministère de l'enseignement supérieur, je me suis contenté, pour tout ce qui relève de cette institution, d'analyser les informations que j'ai pu récolter concernant les dispositifs mise en place en relation avec mon sujet.

C. Les entretiens

Dans un troisième temps, j'ai mené un certain nombre d'entretiens structurés pour comprendre comment est appréhendé le concept d'employabilité des jeunes diplômés, recenser les critères et les conditions d'employabilité de cette population et enfin, avoir les recommandations des personnes interviewées et leurs différents points de vue.

J'ai pensé, pour me rapprocher le plus possible de résultats significatifs, à diversifier les cibles de mon enquête. Je les ai donc regroupées en quatre cibles principales et j'ai constitué un échantillon pour chacune composé de : hommes, femmes, de différents âges, différentes entreprises et/ou écoles, de différents métiers.

1. Les cibles

- Etudiants en fin de cycle et jeunes diplômés des écoles de gestion ;
- DRH, recruteurs, cadres responsables et cadres dirigeants des entreprises privées et multinationales : échantillon composée de femmes et d'hommes, différents âges et différents entreprises ;
- Jeunes cadres ayant moins de 3 ans d'expérience dans le milieu professionnel : hommes et femmes, différents métiers et différentes entreprises ;
- Enseignants, doctorants chercheurs d'universités, membres d'associations de développement des jeunes : hommes, femmes.

J'ai construit les entretiens comme des entretiens semi-directifs. Après avoir brièvement annoncé le thème de mon travail de recherche, j'ai posé une vingtaine de questions en moyenne pour la plupart ouvertes et à chacune des cibles afin de connaître leurs avis, leurs visions, leurs ressentis, leurs convictions et leurs recommandations sur le sujet.

Ci-après les informations relatives aux entretiens pour chaque cible :

a) Etudiants en fin de cycle et jeunes diplômés des écoles de gestion

N°	Nom et prénom	Sexe	Age	Formation	Ecoles	Année
1	AC	F	20	Ingéniorat	Ecole nationale Polytechnique	3eme année
2	FB	H	22	Ingéniorat	Ecole nationale Polytechnique	Fin d'étude
3	AN	F	19	Licence Finance	Ecole Supérieur de Commerce	2eme année
4	CB	F	20	Master RH	Ecole des Hautes Etudes Commerciales	Fin d'étude
5	SA	H	23	Master Management	Ecole Nationale Supérieur de Management	Recherche d'emploi
6	MD	F	20	Ingéniorat	Ecole Nationale Supérieur des Statistiques et Economie Appliquées	Fin d'étude
7	TT	H	18	Licence Marketing	Ecole des Hautes Etudes Commerciales	2eme année
8	RB	F	20	Ingéniorat	Ecole nationale Polytechnique	3eme année
9	NB	F	21	Master finance	Ecole Nationale Supérieur des Statistiques et Economie Appliquées	Fin d'étude
10	MB	H	22	Master Supply chain	Ecole des Hautes Etudes Commerciales	Recherche d'emploi

Tableau n°3 : Cible 1

b) DRH, recruteurs, cadres responsables et cadres dirigeants des entreprises privées et multinationales : échantillon composée de femmes et d'hommes, différents âges et différentes entreprises

N°	Nom et prénom	Sexe	Age	Fonction	Formation	Entreprise/secteur	Ancienneté
1	AH	F	40	DRH	Droit	Assurance (internationale)	> 15 ans
2	SM	F	39	Consultant Psychologue/ Coach Certifiée en Neurosciences/ Praticienne Neurofeedback Dynamique/	Psychologie	Cabinet de recrutement	> 15 ans
3	AG	F	37	Responsable développement RH	Psychologie	Assurance (internationale)	> 10 ans
4	DS	H	35	DRH	Droit	BTP international privé	> 10 ans
5	DR	F	33	DRH	Ecole de commerce	Pharmaceutique internationale	10 ans
6	MO	H	28	DG	Ingénieur	Startup	> 5 ans
7	AO	H	37	DRH	Ressources humaines	Pharmaceutique internationale	> 10 ans
8	NK	H		DRH	Ressources humaines		> 10 ans
9	NI	F	50	DRH	Sociologie	Automobile Privé	> 15 ans
10	MF	H	35	Responsable développement RH	Ressources humaines	Agroalimentaire privé algérien	> 5 ans

1 1	NL	H	47	Consultant ancien DRH	MBA Ressourc es humaines	Consulting	>15 ans
1 2	SC	F	36	Responsable développeme nt RH	Ingénieur	Groupe Agroalimentaire privé	>10 ans
1 3	YS	H	33	Responsable Recrutement	Ressourc es humaines	Groupe Agroalimentaire privé	>10 ans
1 4	AB	H	45	PDG	Ingénieur	Entreprise Civil	Génie >15 ans

Tableau n° 4 : Cible 2

c) Jeunes cadres ayant moins de 3 ans d'expérience dans le milieu professionnel : hommes et femmes, différents métiers et différentes entreprises.

N°	Nom et prénom	Sexe	Age	Fonction	Formation	Entreprise/se-cteur	Ancien- neté
1	CB	F	26	Chargée de formation	Ecole de commerce	Agro-alimentaire Multinationale	2 ans
2	SA	F	25	Chef de projets	Ecole de commerce	Agro-alimentaire Multinationale	3 ans
3	ZL	F	27	Comptable	INPS	Banque Assurance Internationale	1 ans
4	MB	H	33	Chargée d'administration RH	Droit	Pharmaceutiq- ue Multinationale	1 ans
5	LS	F	30	Responsable Développement RH	Gestion Economie	BTP privé	3 ans

6	FB	F	27	Chargée de recrutement	de INPS	Agro-alimentaire Multinationale	3 ans
7	KSS	H	29	DG	ESAA	Startup	3 ans
8	IL	H	28	Chargé d'approvisionnement	Ecole de commerce	Agro-alimentaire Multinationale	2 ans
9	NS		32	Chefs de projets Supply chain	Ecole Nationale Polytechnique	Agro-alimentaire Multinationale	3 ans

Tableau n°5 : Cible 3

d) Enseignants, doctorants chercheurs d'universités, membres d'associations de développement des jeunes : hommes, femmes

N°	Nom et prénom	Sexe	Age	Formation	Intitulé du poste	Université/école	Ancienneté
1	LR	H	42	Doctorat / Ecole polytechnique	Chef d'entreprise /Enseignant	Ecole Polytechnique / ESAA	>15 ans
2	HBA	H	33	Doctorat /Ecole de commerce	Chef d'entreprise /Enseignant	Ecole de commerce	> 5 ans
3	MP	H	54	Doctorat / Ecole polytechnique	Enseignant	Ecole Polytechnique	>15 ans
4	RB	H	39	Doctorat /Ingénieur (université)	Chef d'entreprise /Enseignant	Plusieurs écoles	> 15 ans
5	SC	H	42	Doctorat /Ingénieur	Chef d'entreprise /Enseignant	Plusieurs écoles	> 15 ans

(université)							
6	HA	F	40	Doctorat /Ingénieur (université)	Consultant/Enseignant	Plusieurs écoles	> 10 ans
(université)							
7	MA	H	39	Doctorat /Ingénieur (université)	Chef d'entreprise /Enseignant	Plusieurs écoles	> 10 ans

Tableau n°6 : Cible 4

Les principaux thèmes qui ont été abordés lors de ces entretiens sont, dans l'ordre :

- la compréhension de la notion d'employabilité ;
- les critères nécessaires pour être employable (entre compétences et aptitudes) ;
- les conditions qu'on doit réunir ou trouver pour développer l'employabilité (les notions d'accompagnement) d'une part, et les contraintes et freins d'autre part ;
- enfin, l'importance de la collaboration de tous les acteurs concernés et la notion de responsabilité partagée.

Voici ce que j'ai cherché à savoir en particulier :

- comment ils définissent l'employabilité en général ? Et l'employabilité des jeunes diplômés en particulier ?
- les jeunes diplômés ou étudiants en fin de cycle sont-ils prêts et/ou préparés à intégrer le monde professionnel ?
- comment peut-on être et/ou devenir employable ? Que faut-il avoir comme compétences, aptitudes pour dire qu'on est employable ?
- que pensent-ils du cursus universitaire et pensent-ils qu'il est adapté aux réalités du marché du travail ?
- comment définissent-ils un bon profil ? Pensent-ils que l'université fournit de bons profils ?
- que pensent-ils des politiques d'intégration et d'insertion des entreprises ? Existe-t-il des politiques de recrutements et formations et de gestion de carrière spécifiques aux jeunes cadres (juniors) ?
- quels sont les moyens et/ou outils qu'on peut mettre à la disposition des jeunes diplômés pour les aider à se préparer au monde du travail ? Quelles mesures d'accompagnement proposent l'université et l'entreprise aux futurs diplômés ?
- qui est responsable de l'employabilité des jeunes diplômés ? Parle-t-on de responsabilité individuelle ou plutôt collective ?

J'ai réalisé 40 entretiens semi-directifs, en présentiel, entre huit à douze par cible. Il s'agissait d'un échantillon mixte comme je l'ai précisé précédemment.

Je cherchais avant tout à récolter **des avis de personnes qui sont directement ou indirectement concernées par le sujet et qui vivent au quotidien des réalités différentes et dans différents environnements et contextes**, pour enrichir mon analyse. J'ai eu la chance, grâce aux entretiens qualitatifs, d'avoir des échanges vrais et spontanés, et parfois même un partage d'expériences personnelles.

Pour pouvoir exploiter de manière optimale l'ensemble du travail d'enquête (mes entretiens, observations ou documents et articles analysés), j'ai fait des séquences suivant des thèmes identifiés en cohérence avec la problématique et j'ai ainsi synthétisé les résultats par thèmes et sous thèmes identifiés.

Je tiens à préciser que la plupart des entretiens ont été réalisés dans l'agglomération d'Alger, en raison de la concentration des entreprises privées et multinationales et des écoles de gestion. Toutefois, les interviewés sont de différentes régions du pays.

Malheureusement, j'ai dû, pour des raisons personnelles, renoncer à la phase d'enquête quantitative initialement envisagée en complément de l'enquête qualitative. Cela m'a obligée à limiter mon travail de recherche appliquée à une première étape préparatoire à une enquête plus importante qui permettrait de proposer des solutions pratiques et réalisables.

III. Résultats

Les jeunes de moins de 35 ans constituent plus de 60 % de la population algérienne et c'est aussi eux dont le taux de chômage reste le plus élevé. Mais le plus inquiétant selon certains économistes, c'est la catégorie des jeunes diplômés qui peinent à trouver des débouchés. A noter qu'une part importante et croissante de la jeunesse est inscrite dans l'enseignement supérieur, le nombre d'étudiants a été multiplié par plus de quatre en vingt ans.

Le chômage de cette catégorie de jeunes étant une thématique large et à plusieurs variables, je me suis focalisée dans ma recherche sur la problématique de l'adéquation des profils des jeunes diplômés issus des grandes écoles de gestion et de management aux critères d'employabilité des entreprises privées.

J'ai donc orienté mon enquête et mes recherches principalement sur cette question et cible. A l'issue de tout ce travail de recherche en tant qu'observatrice, lectrice de documents ou encore, grâce à la richesse des échanges que j'ai pu avoir avec les différents interviewés, j'ai pu réunir un certain nombre de résultats qui m'ont permis de confirmer que le profil des

jeunes diplômés issus de grandes écoles de gestion et de management, ne correspond pas ou que partiellement aux critères d'employabilité des entreprises privées.

Les résultats de l'enquête m'ont également permis de cerner les facteurs à l'origine de ce décalage et ainsi de réunir un certain nombre de critères communs aux entreprises privées et indispensables à l'employabilité de cette catégorie de demandeurs d'emploi.

La première partie des résultats portera sur le décalage qui existe entre l'offre et la demande en termes de recrutement. Nous verrons les facteurs principaux qui en découlent, notamment :

- les opportunités d'emploi qui sont insuffisantes par rapport à la demande qui est en constante évolution ;
- l'incompatibilité des opportunités disponibles avec le profil des demandeurs d'emploi en termes d'expériences requises ;
- les politiques d'emploi mises en œuvre par les pouvoirs publics qui ne font pas l'unanimité et qui sont principalement centrées sur le traitement de l'aspect social de ce phénomène (intervention en aval) d'où les budgets faramineux consacrés à des formes diverses de pré-emplois qui souvent ne débouchent pas sur une intégration réelle.

La deuxième partie des résultats sera consacrée au décalage entre les compétences acquises à l'université et les exigences du marché actuel.

La troisième partie traitera quant à elle de la nature de la relation université/entreprise.

A. Le décalage entre l'offre et la demande du marché de l'emploi des jeunes diplômés

1. Des opportunités d'emploi insuffisantes face à une demande en constante évolution

Le nombre d'entrées annuelles de nouveaux diplômés demandeurs d'emploi sur le marché du travail issus de l'université publique, de grandes écoles ou de la formation professionnelle, ne cesse d'augmenter. Chaque année, plus de 120 000 étudiants sortent de l'université algérienne pour rejoindre les rangs des diplômés en quête d'emploi alors que plus de 3500 PME ferment à défaut de compétences locales et de marchés locaux et extérieurs sur un total de 900 000 PME recensées en 2010.

En général, une faible croissance économique, qui se traduit par une faible activité économique et de modestes investissements, entraîne un niveau relativement bas de création globale d'emplois.

C'est d'ailleurs le message commun que les chefs d'entreprise et DRH rencontrés ont partagé avec moi.

Le directeur d'une PME dans le BTP m'a d'ailleurs dit que : « on reçoit beaucoup de candidatures. D'ailleurs, je suis impressionné par le nombre qui augmente, surtout des diplômés en gestion ou en management, ...Vous savez, on ne peut pas ouvrir des postes si l'activité économique ne suit pas. En plus, les entreprises privées quelles que soient leurs statuts ne sont pas nombreuses... ».

Un entrepreneur directeur d'une startup m'a quant à lui expliqué que « pour établir un équilibre entre l'offre et la demande dans le marché de l'emploi des jeunes notamment les diplômés, même s'ils ont fait les grandes écoles, il faut que l'économie suive et qu'il y ait plus d'investissement car même si le nombre de PME et TPE a augmenté ; il n'a y a pas de continuité et beaucoup déposent le bilan... ».

Plusieurs réformes ont été menées ces dernières années pour améliorer les conditions du secteur de l'enseignement supérieur et pour moderniser le cursus pédagogique en instaurant des standards internationaux.

L'enseignement supérieur produit plus de diplômés que des projets innovants et de la recherche scientifique qui pourraient tendre vers des entités économiques à forte valeur ajoutée.

C'est d'ailleurs l'avis d'un des DRH du secteur pharmaceutique interrogés, qui m'expliquait que « C'est normalement par la recherche-développement que l'enseignement supérieur doit s'imposer dans l'économie nationale, c'est par ce genre de projets de recherche que des partenariats avec des entreprises doivent avoir lieu, encourageant le développement d'autres activités commerciales ou de production, on sait que les jeunes ont du potentiel, il suffit de bien l'exploiter... ».

Les autres DRH ont également insisté sur la quantité des diplômés qui inonde le marché de l'emploi chaque année créant un déséquilibre perçu et chiffré comparé aux opportunités offertes par le secteur économique.

Selon le DRH interrogé de l'entreprise agroalimentaire : « Nous recevons de très nombreuses demandes d'emploi chaque année. Le constat est fait rapidement d'ailleurs et on le perçoit dans plusieurs secteurs, ce sont les jeunes diplômés les plus nombreux et les plus lésés. ».

C'est aussi ce que m'avait expliqué le consultant ancien DRH : « Durant toute ma carrière en RH, j'ai pu constater l'évolution quantitative des produits de l'enseignement supérieur, mais

également les évolutions instables du marché de l'emploi. Je pense qu'actuellement, on peut dire que l'enseignement supérieur est une fabrique à chômeurs, je dis même que tout le système éducatif est une fabrique à chômeurs, le mal est plus profond ... ».

Le constat était le même pour les étudiants ou les jeunes cadres. En effet, ils estiment que pour décrocher un ou deux entretiens, il faut compter 10 à 20 CV envoyés et donc 10 ou 20 entreprises approchées.

Pour le jeune cadre travaillant dans une multinationale : « Il m'a fallu beaucoup de patience et de persévérance pour décrocher mes premiers entretiens, les entreprises multinationales se comptent sur les bouts des doigts et si on a l'ambition de les intégrer, il faut doubler voire tripler d'efforts par rapport à mes concurrents. ».

Pour un autre jeune cadre employé dans une entreprise privée : « J'ai dû pour décrocher mon emploi changer de région et déménager vers la capitale, car comme vous le savez, en dehors de la capitale ou les grandes villes, les entreprises sont quasi inexistantes. ».

2. L'incompatibilité des opportunités disponibles avec le profil des demandeurs d'emploi en termes d'expériences requises

Plusieurs facteurs sont à l'origine de ce constat. En effet, on trouve en premier lieu une inadéquation entre les exigences des recruteurs qui souvent publient des offres pour des postes juniors mais exigent une expérience pour obtenir le poste. Le manque d'expérience est le principal frein à l'embauche selon les jeunes diplômés mais une autre pratique a été citée à de nombreuses reprises par plusieurs interviewés : le réseau ou la cooptation.

a) L'importance de l'expérience professionnelle

C'est un paradoxe auquel beaucoup de jeunes diplômés ont dû faire face lors de la recherche d'emploi. D'ailleurs, la plupart des interviewés parmi les jeunes cadres m'ont fait part de ce même constat.

Pour C.B, chargée de formation dans une multinationale : « Ce que je trouvais bizarre quand je postulais et qui m'avait d'ailleurs à plusieurs reprises freinée, c'est de voir sur des offres de postes de position junior qu'il fallait que je justifie d'une expérience. Or, malgré la formation que j'ai suivie dans une école de commerce, tout ce que j'ai pu avoir était un stage ! Ils pensent qu'on est des incapables malgré nos bacs + 4 et bac + 5 ».

C'est en effet difficile pour les jeunes diplômés de défendre les connaissances acquises, même avec de bons stages ou quelques jobs d'étudiants. La rubrique expérience professionnelle du CV est soit vide (case fantôme) soit un cumul de petites expériences.

N.S, chef de projets « Supply chain », diplômé de l'école polytechnique d'Alger, exprime ceci : « J'ai eu la chance de faire mon parcours au sein de l'école polytechnique où beaucoup d'enseignants ont un double parcours académique et professionnel. Ils nous ont inculqué l'importance des stages et des différents postes qu'on pouvait occuper lors de notre parcours scolaire. Autrement, décrocher un job aurait été plus compliqué... ».

Pour L.S, responsable développement RH dans le BTP : « Je n'oublierai jamais la galère par laquelle je suis passée pour trouver mon job. D'ailleurs, ce n'était pas ce que je voulais, j'ai dû accepter car une expérience professionnelle vaut mieux que rien. »

Pour C.B, étudiante en Master RH : « Nos aînés ou encore notre entourage n'arrêtent pas de nous dire que toute expérience est bonne à prendre, qu'il faut occuper ses vacances ou faire des stages... Je ne comprends pas comment je vais faire pour convaincre les recruteurs de la valeur des stages effectués ou des jobs d'étudiants quand j'ai effectué qu'un vrai stage ? En gros, il faut un mélange de bonnes études, un minimum d'expérience professionnelle, un solide réseau et pas mal de chance...c'est quasi impossible ! ».

Pour N.B, étudiant en Master finance : "On m'a encore reproché mon manque d'expérience... Mais comment ils veulent que je gagne en expérience si on ne m'accorde pas une chance ?!"

S.A, étudiant en fin de cycle « Master management », préfère lui envoyer plusieurs CV en candidature spontanée et faire le tour des entreprises pour tenter sa chance : « Je ne sais pas si envoyer beaucoup de CV en candidature spontanée et le déposer au niveau des entreprises est une bonne méthode mais j'essaie quand même. D'ailleurs, je n'ai jamais pu voir le personnel RH, quand je passe aux bureaux des entreprises c'est à l'agent de sécurité que je laisse mon CV... ».

C'est d'ailleurs une pratique répandue selon Y.S, le responsable recrutement : « On reçoit énormément de CV en candidature spontanée, par mail surtout si on met à disposition des demandeurs d'emploi un mail spécial recrutement. C'est plus fréquent chez les jeunes diplômés ... On n'arrive même pas à consulter ou classer autant de CV, alors là, en version papier déposé à l'accueil... ».

Selon le DG de la PME dans le BTP, recruter des jeunes : oui, mais à quel prix ? Il m'expliquait que « ...Je me fixe des objectifs de recruter des jeunes diplômés, du sang neuf et de pouvoir les former et profiter de leurs potentiels, mais à quel prix ? Dans un marché émergent et instable, on n'a presque pas le droit à l'erreur si on veut préserver le business donc on revoit nos ambitions de recrutement de cette catégorie à la baisse ! On se focalise sur la main d'œuvre qualifiée ».

L'autre point soulevé par le patron de la startup est qu'il est difficile de recruter tous les profils de jeunes diplômés. Néanmoins, il recrute beaucoup d'ingénieurs diplômés, généralement des universités, et un peu moins des écoles car leurs prétentions salariales sont plus élevées : « Oui, en qualité de startup, on ne peut pas se permettre de recruter des expérimentés, on travaille beaucoup avec des jeunes en freelance ou on recrute des ingénieurs diplômés des universités car ils exigent un salaire moins important que les diplômés d'école tel que Polytechnique ou l'INI... ».

La plupart des DRH des multinationales estiment qu'avec l'ouverture du commerce sur l'international et la mondialisation, on importe des politiques RH des différents groupes, notamment l'axe des recrutements des jeunes diplômés et jeunes talents.

Le DRH du secteur des assurances m'a expliqué que : « Bien sûr que nous avons une politique RH axée sur le développement du capital humain, un des piliers est de pouvoir développer une pépinière de jeunes talents ; on ambitionne chaque année de le faire, mais parfois la réalité du marché nous rattrape. Soit on revoit à la baisse le nombre de recrutement ou on revoit nos priorités. »

La DRH d'une multinationale dans l'agro-alimentaire explique quant à elle : « Nous avons lancé plusieurs programmes de recrutement de jeunes potentiels surtout des grandes écoles ; c'est un programme que tout le groupe a lancé d'ailleurs, et on en est fiers. Mais notre défi et challenge est dans la continuité des programmes et la réussite d'intégration des jeunes recrues ... ».

Un responsable développement RH m'a confié que « chaque année, nous avons lors de l'élaboration des stratégies RH, un axe sur le recrutement des jeunes diplômés sans expérience, mais la difficulté que je rencontre est de faire correspondre le profil à la demande des managers qui souvent ralentissent ou freinent le processus car indirectement, ils pensent qu'une jeune recrue sans expérience n'est pas opérationnel et qu'elle nécessite

beaucoup d'accompagnement. Selon eux, avec les exigences des patrons en termes de réalisations, ils n'ont pas le temps ni les moyens ».

Même constat chez le responsable recrutement du groupe privé : « Il est plus difficile pour nous de recruter ou de placer un jeune diplômé qu'un cadre expérimenté ; Vous savez, je dois faire face à un paradoxe entre « une stratégie RH et la réalité du terrain », mais le business gagne toujours ... la pépinière de jeunes talents peut attendre ... ».

b) Le réseau ou la cooptation

Le réseau chez les jeunes diplômés ou encore la cooptation dans le jargon des recruteurs, est une méthode efficace qui permet un gain de temps et plus de fiabilité. Selon le responsable recrutement : « On est plus rassuré quant à la fiabilité et l'adéquation du profil lorsqu'il est recommandé par un collègue ou un directeur de structure ... ».

Selon M.B, étudiant en Master supply chain, faire fonctionner son réseau pour effectuer des stages ou trouver un emploi est la meilleure possibilité : « J'estime que j'ai de la chance d'avoir un papa directeur dans une banque publique. Il a plein de connaissances et c'est comme ça que j'ai réussi à faire mes stages. Je ne me casse pas trop la tête ... ».

Pour donner un autre exemple de cette pratique de recrutement, un PDG a même clairement dit que pour recruter ses seniors, il ne se fie pas aux candidats qu'il ne connaît pas : « ...Ce sont mes connaissances. Je ne risque pas de recruter une personne que je ne connais pas et non capable de s'intégrer dans l'entreprise. Et un feeling ne suffit pas... ».

Ces différents constats ont été partagés par d'autres interviewés, chef de projet, comptable responsable recrutement...etc. J'ai fait le choix de ne pas tout citer surtout les constats redondants.

Les entreprises privées, surtout les PME et TPE, se focalisent sur leur rentabilité et la stabilité des revenus et des gains et ce dans un contexte qu'elles estiment complexe et instable. La notion de profit est au centre de toutes leurs stratégies et leur capital humain doit pouvoir suivre et être à la hauteur des exigences de l'activité, ce qui se traduit par la nécessité d'avoir une main d'œuvre opérationnelle rapidement et qualifiée.

3. Des politiques d'emplois mises en œuvre par les pouvoirs publics principalement centrées sur le traitement de l'aspect social (intervention en aval)

Les actions du gouvernement algérien entreprises depuis quelques années afin de promouvoir l'entrepreneuriat et essayer de résoudre le problème du chômage notamment celui des jeunes toutes catégories confondues ont été souvent citées au cours des entretiens.

Bien que les interviewés pensent qu'ils s'agissent d'une bonne politique, ils partagent le même avis quant à leur efficacité et leur mise en place sur le terrain.

Selon le consultant RH (ancien DRH), la politique du gouvernement « était une belle promesse pour un avenir meilleur... Hélas, le terrain nous montre le contraire. Des budgets faramineux consacrés soit à donner des primes à l'embauche ou encore des crédits avec beaucoup d'avantages pour créer des entreprises... Collaborer avec l'ANEM (l'Agence Nationale de l'Emploi) est bien pour quelques profils et encore faut-il qu'ils aient fait le travail de sélection, c'est devenu avec le temps une démarche administrative supplémentaire voire même une contrainte. ».

Pour le responsable recrutement du groupe privé dans l'agroalimentaire : « Oui, on travaille beaucoup avec l'ANEM, c'est une obligation, on recrute beaucoup de saisonniers ou des agents logistiques et quelques profils de commerciaux, mais on n'en trouve pas forcément toutes les catégories, on a aussi placé pas mal de jeunes diplômés issus d'université qui ont bénéficié des programmes d'aide à l'emploi, tout dépend aussi de l'agence sur laquelle on tombe ... ».

La nécessité d'améliorer le processus actuel en faisant collaborer tous les acteurs concernés a aussi été relevé par la DRH du groupe automobile privé : « A mon avis, quand on a l'opportunité d'avoir ce genre de dispositif, il faut en profiter. Je pense qu'un travail centré sur l'objectif d'adéquation de profils et un travail de planification en amont des besoins en recrutement ainsi qu'une bonne communication ou des procédures plus fluides et partagées est vraiment nécessaire. On doit réfléchir à la pertinence des mécanismes actuels et je pense qu'on est nombreux à penser la même chose... ».

Selon la DRH de l'entreprise pharmaceutique, « l'ANEM est un très bon dispositif, ça nous permet de pouvoir recruter plus grâce à leurs différents programmes. On espère développer une véritable relation de partenariat efficace dans l'avenir... ».

Quant à la responsable du développement RH du groupe privé, elle estime que : « Certains changements voire amélioration étaient notables et le système est devenue fluide mais ce n'est pas le cas dans toutes les agences... ».

J'ai aussi constaté un manque d'informations relatives à ces programmes chez les patrons de PME et TPE. En effet, ils ne connaissent pas tous les détails et estiment qu'un effort en termes de communication ou de publicité est nécessaire.

Selon le DG de la PME en BTP : « ...C'est dommage qu'on découvre qu'il existe des bureaux d'aide à l'emploi ou des démarches d'aide à l'égard des jeunes grâce à un oubli administratif... ».

Selon le PDG de la startup : « Des dispositifs d'aide à la création d'entreprise sont une aubaine pour les jeunes algériens qui ont la fibre d'entreprendre. Malheureusement, l'administration ne suit pas toujours des crédits accordés sans suivi ni de réels projets d'investissements... Je ne généralise pas mais beaucoup de personne portant de beaux projets ont été lésés ou dissuadés... Le manque d'information, d'orientation et de suivi des bénéficiaires potentiels des mécanismes existants en matière d'entrepreneuriat est flagrant ».

Pour la directrice du cabinet de recrutement : « Une diversification de la structure de l'économie est une urgence et doit être mise au centre des préoccupations. Ce genre de politiques de promotion de l'emploi doit avoir pour objectif la création d'emplois durables qui remplaceront à terme les contrats financés par les dispositifs de l'Etat...On en est encore loin... »

Du côté des étudiants en fin de cycle ou encore les cadres juniors, un seul mot était à l'ordre du jour « bulletin bleu » (le document délivré par l'ANEM obligatoire pour toute embauche). Pour la majorité d'entre eux, ces dispositifs sont réduits à une démarche administrative qui alourdit le recrutement, car c'est une obligation.

Pour A.C, étudiant en fin de cycle à l'école polytechnique : « Je ne me sens pas concerné par ce dispositif, je sais qu'il ne servira pas à grand-chose pour moi ...On doit juste récupérer un bulletin à déposer dans le dossier de recrutement ».

Pour I.L, chargé d'approvisionnement : « Je me rappelle la galère par laquelle je suis passé juste pour récupérer le bulletin, un monde fou dans le bureau de l'ANEM qui se trouve d'ailleurs dans des mauvaises conditions ... ».

B. Le décalage entre les compétences offertes par l'université (l'enseignement supérieur) et les qualifications exigées par le marché du travail

Les évolutions économiques en Algérie sont relativement récentes et portées par une population majoritairement jeune, (rappelant que la part de la population en âge d'activité (15 et 59 ans) est de 60% en 2019).

L'ambition est de se développer sur la base des standards internationaux, pour profiter des opportunités liées à la mondialisation.

Parmi les préoccupations des chefs d'entreprises du secteur privé, on trouve la disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée et des différents profils répondant à leurs exigences en termes de compétences et d'expertise.

L'enseignement supérieur est l'un des principaux facteurs du développement social, culturel et économique. Son rôle est de former et préparer les futurs employés tout l'enjeu est de parvenir à transformer les connaissances acquises (les savoirs) en compétences applicables dans le contexte professionnel.

Et c'est ainsi qu'apparaît le lien nécessaire entre l'enseignement supérieur ou le système éducatif de manière générale et le monde professionnel quel que soit le domaine.

1. Critères du profil employable : divergence de points de vue et un noyau commun

Selon les résultats de l'enquête, trouver les profils adéquats et compétents selon le besoin et la nature de l'activité est une rude affaire surtout lorsqu'il s'agit de profils jeunes ou des compétences techniques spécifiques aux métiers industriels. La majorité des professionnels interrogés estiment qu'il est très difficile pour eux de trouver les compétences adéquates parmi les jeunes diplômés, les universités ne fournissant pas ou très peu la formation adéquate et nécessaire.

A.B, le PDG d'une PME dans le BTP, m'a d'ailleurs fait part des difficultés rencontrées : « On arrive avec l'ambition de recruter les jeunes talents des ingénieurs. Dans mon cas, je me souviens, à l'installation du business, j'ai dû rencontrer minimum 50 candidats ; ma surprise fut grande à constater le niveau de maturité et le bagage académique complètement décalé... un enseignement très vieux ».

Selon la DRH de la multinationale pharmaceutique : « Recruter des profils techniques avec un background qui suit la tendance technologique actuelle est presque impossible. Il y a des métiers techniques aussi dont la formation n'est même pas proposée ».

Selon la directrice du bureau de recrutement : « ...Si on cherche des candidats polyvalents avec des capacités d'apprentissage et d'adaptation, on ne doit pas espérer trouver des masses ; la transversalité, la polyvalence sont indispensables actuellement. Or, les formations proposées par l'université algérienne ne favorisent pas ces aptitudes...il faut d'abord le savoir ».

D'après H.B, enseignant : « Je pense d'après ma double expérience (en qualité de créateur de startup et d'enseignant), que les programmes des formations que l'université propose n'évoluent pas au même rythme que l'environnement. J'avoue essayer avec certains collègues de contourner l'obligation de suivre les programmes en dispensant en plus certains cours plus adaptés notamment dans le marketing, mais on fait face à une résistance de changement de nos aînés qui restent à mon avis loin de la réalité du marché ... ».

L.R, enseignant et chef d'entreprise explique lui que : « ... Il existe un véritable problème d'adéquation entre la formation donnée à l'université et les attentes des chefs d'entreprises. On a besoin de jeunes qui s'adaptent facilement, qui peuvent apprendre et surtout qui maîtrisent les langues et l'outil informatique, et qui sont à jour avec le monde économique. Je ne veux pas généraliser, mais les enseignants qui font plus d'efforts et sont à jour ne sont pas nombreux et les moyens ne sont pas non plus disponibles... ».

Quant à N.K, DRH dans une entreprise dans les télécommunications, il explique que : « Le cursus universitaire ne s'adapte pas du tout aux exigences du marché. C'est une suite de modules complètement déconnectée du monde de l'entreprise. Le diplôme aujourd'hui sert uniquement à faire plaisir aux parents ».

Pour clore ce point, ci-après quelques critères (liste non exhaustive) que les professionnels interviewés ont cités en réponse au profil du jeune diplômé « candidat employable » :

- un bon raisonnement et une bonne logique ;
- savoir réfléchir et communiquer et savoir travailler en groupe ;
- ambitieux qui veut se développer, une envie de continuer à apprendre ;
- la passion, la motivation et la persévérance ;
- sens des responsabilités, professionnalisme et intégrité ;
- une personne capable de donner le meilleur lorsque rien ne va.

2. Une démarche d'encadrement quasi absente

Une autre problématique a particulièrement retenu mon attention : celle de l'orientation et de l'accompagnement des étudiants et/ou des élèves de manière générale. Selon les résultats

de mon enquête, le système éducatif ne se base malheureusement pas sur une démarche d'accompagnement pour orienter des apprenants afin qu'ils puissent faire un choix de carrière ou encore un choix de spécialité.

Selon T.T, étudiant en licence en marketing : « Je n'ai eu aucune information sur ce qui se passe dans le monde du travail. Je généralise car j'aurais aimé avoir toutes les informations nécessaires qui nous aident à découvrir ce qu'on voudrait et qu'on pourrait faire au lycée ou avant, on connaît les métiers de base ou « cliché » comme médecin, pharmacien, enseignant, mais tout ce qui est du monde de l'entreprise on ne savait strictement rien du tout... On pouvait nous faire des immersions ou nous ramener des spécialistes métiers ... Le bureau des orientations dans mon lycée n'a servi à rien ».

Quant à A.N, étudiante en finance, elle raconte que : « J'ai fait finances car presque tous mes frères et sœurs ont suivi le même parcours. Papa est comptable, j'ai découvert les chiffres jeunes, mais j'aurais aimé qu'on puisse avoir de l'accompagnement à l'école, car si on ne fait pas partie d'une famille d'intellectuels, on va sûrement rater sa vocation... ».

M.B, l'étudiant en master finance, m'a dit : « ... J'aurais aimé avoir des conseils aux années de prépa, surtout des informations en matière de débouchés, j'aurais sûrement fait un autre choix... ».

F.B, chargée de recrutement : « J'ai fait un master en management. Je ne savais pas que cette spécialité était un fourre-tout pour plusieurs recruteurs, ce n'est pas assez précis selon eux ! Je regrette ce choix. J'ai été obligée de faire une formation supplémentaire dans une école privée pour obtenir mon poste dans les RH ».

Pour A.N, étudiant en finance : « Ah oui, on n'a pas l'opportunité durant notre cursus d'apprendre à chercher un emploi : comment et où chercher, comment créer un CV, c'est quoi un entretien d'embauche... ».

M.B, étudiant en Master en logistique : « Même si j'avais participé à certains ateliers sur l'élaboration d'un CV, mais ça reste insuffisant, j'ai été livré à moi-même lors des entretiens d'embauche, j'ai dû en foirer plusieurs, car je n'ai pas su mettre mes compétences en valeur. Il a fallu que je sois déjà persuadé que je pouvais parler de compétences acquises lors de mes stages et mon expérience en qualité de vendeur dans un petit commerce... ».

3. Les stages en entreprise : une démarche indispensable et négligée

Les stages, emplois à temps partiel ou les programmes d'échanges à l'étranger et le bénévolat, donnent aux jeunes diplômés des compétences leur permettant de connaître le monde du travail et de s'y intégrer facilement ainsi que la possibilité de développer des réseaux professionnels. La politique de stage demeure indispensable dans le cursus de chaque étudiant. Hormis le fait qu'elle soit obligatoire à l'université en vue d'obtenir le diplôme, elle n'est pas toujours accompagnée ou facilitée que ce soit au niveau de l'université ou de certaines entreprises.

Pour S.M, directrice du cabinet de recrutement : « Je pense que les étudiants sont les premiers responsables de leur avenir. Au-delà de la qualité de l'enseignement ou la réputation de l'université, ou encore leurs conditions d'études, ils peuvent prendre des initiatives et augmenter leurs chances d'embauches en multipliant les expériences en job d'été et travail d'étudiants ou encore les stages... ».

Pour M.F, responsable du développement RH : « Lorsqu'on reçoit les CV des candidats jeunes diplômés l'un des critères de différenciation est leurs stages et ce que j'appelle les petites expériences professionnelles (job d'été et d'étudiants). C'est une preuve que le candidat ait déjà été confronté aux contraintes de la vie d'entreprise et ont une compréhension globale du monde des affaires ».

A.C, étudiante à l'école polytechnique : « Je pense qu'en effet, les stages que j'ai effectués et les différents projets sur lesquels j'ai travaillé durant mon cursus m'ont beaucoup apporté en termes d'expérience ».

C.B, étudiante à HEC : « Je n'ai pas eu la chance de faire des stages de longue durée mais j'ai beaucoup travaillé et j'ai même fait du bénévolat, j'ai gagné en maturité, ça été de très riches expériences pour moi et j'ai même développé un réseau ».

En effet, les stages ne sont pas obligatoirement rémunérés par les employeurs. Par ailleurs, tous les étudiants ne considèrent pas les stages comme des expériences professionnelles, nombre d'entre eux les voyant comme une simple formalité.

A noter également que beaucoup d'étudiants peinent à trouver des stages car ils ne sont pas proposés systématiquement par les entreprises. Parmi les raisons de ce manque d'opportunités en stages figurent le manque ou l'absence de l'encadrement au niveau des entreprises et un encadrement jugé très théorique au niveau de l'université.

Des formations en alternance ne sont pas proposées au niveau des écoles et universités. Or, des étudiants et des enseignants qui connaissent le programme tout comme certains professionnels déplorent son absence, car pour eux, il s'agit d'une alternative efficace à l'apprentissage pratique. D'ailleurs, beaucoup de professionnels RH préfère recruter des apprentis (issus des programmes de formation dont l'accès se fait sans l'obtention du bac et à différents niveaux scolaires) car ce sont selon eux des programmes pratiques et proches du monde professionnel.

C.B, en master RH, m'a fait part de son regret de ne pas avoir l'opportunité de faire une sorte de stage plus long où on apprend le volet pratique des ressources humaines en entreprise, selon elle, le meilleur moyen serait d'exercer tout en étant étudiant et d'avoir un encadrement réel.

I.L, chargée d'approvisionnement, aurait également aimé avoir une formation pratique au sein d'une entreprise sans négliger le côté théorique : « J'aurais aimé pouvoir apprendre le métier avant de finir mes études, c'est un gain de temps et d'expérience... ».

Pour NL, consultant ancien DRH : « C'est vraiment dommage que l'enseignement supérieur ne propose pas des formations en alternance, je ne comprends pas leurs raisons, je pense qu'ils n'ont même pas pensé à ça ... ».

4. Des compétences basiques et indispensables négligées par l'enseignement supérieur

La maîtrise de l'outil informatique et les langues étrangères sont devenues un prérequis indispensable à l'embauche dans le secteur privé (notamment les multinationales, ou les sociétés étrangères). Or, les étudiants n'ont pas forcément l'opportunité de développer leurs compétences linguistiques ou informatiques pendant leur cursus universitaire. On a toutefois, constaté une évolution considérable dans le secteur des écoles privées dispensant des cours de langues, informatique ou encore des formations en leadership, communication et management d'équipe.

H.A, consultante formatrice : « Nous formons souvent des jeunes recrues sur la communication, le travail d'équipe et la résolution de problèmes, ou d'autres thématiques plus spécialisées tel que le marketing digital, certains modules RH, le management de projet... Ils sortent de l'université avec un bagage théorique, ce sont les employeurs qui investissent dans leur développement ».

Pour S.C, responsable développement RH : « Au niveau des savoir-faire, certains sont aujourd'hui des basiques. L'anglais et l'outil informatique en font partie. Un futur diplômé aura tout intérêt à se former et se préparer avant qu'il entame sa recherche d'emploi... ».

R.B, étudiant à l'école polytechnique : «J'ai l'intention de postuler un poste dans une des multinationales travaillant dans le secteur pétrolier ou pharmaceutique, et je crois qu'une formation en anglais est indispensable pour faire partie des candidats ».

En Algérie, la fuite des cerveaux est une ancienne problématique sociale toujours non résolue à ce jour tout comme l'immigration clandestine qui s'est accéléré depuis le début des années 2000, où la tendance à quitter le pays grâce à ses talents et compétences s'est amplifiée.

Sans oublier, les centaines d'étudiants en fin de cycle et ayant terminé leurs études, qui partent poursuivre leurs études en France ou dans d'autres pays occidentaux plus développés et qui préfèrent y rester (pour la majorité d'entre eux).

Un constat partagé par les étudiants et les professionnels, selon la DRH de la multinationale en banque et assurances : « Je suis tombée sur de bons profils surtout techniques (issus de l'école polytechnique) ou encore de l'école algérienne des affaires « ESAA » mais malheureusement, ils ne restent pas pour la plupart ils préfèrent partir à l'étranger, et pour les profils de formation plus générale issue des universités le niveau laisse à désirer ... ».

Pour le consultant ancien DRH : « Je ne pense pas que les universités nous offrent les profils adéquats. Du moins, ils restent quelques grandes écoles, mais les bons profils partent à l'étranger. C'est souvent leur premier objectif. Beaucoup de jeunes partent. La fuite des cerveaux existe toujours, ce ne sont pas les meilleurs qui restent... ».

Pour N.I, la DRH de l'entreprise privée du secteur automobile : « Trouver le profil qu'on recherche est la problématique de beaucoup de DRH. Trouver le bon parmi cette nouvelle jeune génération en est une autre. Ils sont impatients, pas aussi matures qu'on l'a été, ils accordent une importance particulière aux conditions de vie alors ils partent à l'étranger à la quête d'une vie meilleure et un épanouissement plus rapide ... ».

Pour N.S, le chef de projet supply chain : « Je suis issu de l'école polytechnique d'Alger, l'une des meilleures ou la meilleure. Sur toute ma promo, 10% ont fait le choix de rester. Les autres partent avec un projet déjà prêt avant la dernière année ... Je ne regrette pas d'être resté mais je sais que je pourrais partir quand je veux ! ».

C.H, chargée de formation dans la multinationale, regrette d'être restée (issue de l'école de commerce) : « J'ai un bon poste, pas forcément ce que je voulais, mais six mois après l'embauche, j'ai revu mes priorités. Je ferai tout pour partir et continuer mon cursus. Je veux

me spécialiser dans le digital et les écoles n'offrent pas cette spécialité. En plus, tous mes amis sont partis à la fin des études. Avec notre école, on a plus de chance d'être acceptés dans les universités françaises ... ».

Pour A.H, DRH : «En recrutant des jeunes diplômés, on fait un pari sur l'avenir. C'est une prise de risque pour l'entreprise, alors on privilégie les têtes bien faites : capacité d'apprentissage, d'adaptation, d'intégration...On veut des personnes qui réfléchissent et qui prennent des initiatives... ».

Selon D.R, DRH : « Il ne suffit pas de faire une grande école de commerce pour être un bon candidat, mais on attend de lui qu'il sache se présenter, exprimer sa motivation, et surtout savoir ce qu'il veut et où il veut aller. Pour mon équipe et moi, la personnalité et le savoir-être passe avant le savoir-faire. »

Enfin, nombreux sont les professionnels qui pensent que l'enseignement supérieur doit effectuer des changements à tous les niveaux notamment au niveau pédagogique même si on compte de nombreuses réformes mises en place depuis déjà quelques années. A noter que ce constat est également partagé par la jeune génération des enseignants chercheurs interrogés.

Selon H.B.A, enseignant et chef d'entreprise : « Je pense que si on veut produire des diplômés employables, on doit introduire des changements pédagogiques au niveau de l'enseignement, et je vais plus loin, des changements dans tout le système éducatif... »

L.R, enseignant et chef d'entreprise, a évoqué les réformes déjà entreprises par le gouvernement : « Former des étudiants qui ne sont pas employables est une forme d'échec de l'enseignement supérieur, malgré de nombreuses réformes depuis quelques années, notamment l'introduction du système LMD qui vise à professionnaliser les formations, le constat reste le même peut-être pire ... Il faut avoir les moyens de sa politique ! »

H.A, consultante et enseignante, a également évoqué des réformes : « On était informé de l'objectif des réformes du système universitaire, tel que l'instauration du système Licence, Master, Doctorat (LMD), et la mise en place des formations (spécialité) « professionnalisées » dans certains domaines tels que : marketing, la logistiques, RH, finance, audit, etc. La perception globale de l'université publique et même des grandes écoles reste variable parfois même négative quand il s'agit des universités ».

A.H, DRH : « Si on veut faire avancer les choses, il faut instaurer des systèmes souples. Or, la bureaucratie est la principale cause du désarroi et une vraie entrave au changement dans plusieurs domaines, des lourdeurs administratives nous découragent... ».

S.C, enseignant chef d'entreprise : « On est victime de nos anciennes pratiques, certains responsables ou même enseignants ont un raisonnement de fonctionnaires et continuent à enseigner des contenus obsolètes. Même eux n'ont pas forcément bénéficié de formation continue, ou de recyclage, ou par manque de recherches académiques ... Je tombe à ce jour sur des cours qui ont plus de 20 ans ! ».

C. La relation université/entreprise : un partenariat dilué !

L'absence d'adéquation entre les contenus académiques et les exigences actuelles (ou besoins) du marché est une conséquence de l'absence du travail en amont qui devrait être fait en interaction avec les deux acteurs principaux à savoir : l'enseignement supérieur et les entreprises.

En effet, les jeunes diplômés, une fois recrutés, rencontrent des difficultés à être opérationnels ; les formations très théoriques, le manque de pratique, l'absence de stages, l'absence ou le manque d'accompagnement et d'orientation durant le cursus, sont autant de facteurs explicatifs de leurs difficultés d'intégration.

D'une part, une meilleure compréhension des besoins des employeurs contribuerait à définir les politiques en matière d'éducation et d'emploi. D'autre part, une contribution des entreprises à la recherche et développement des laboratoires universitaires aiderait à la concrétisation des projets en termes d'innovation. Toutefois, l'impression qui se dégage est que chaque acteur est occupé par ses propres intérêts.

Toutes les parties prenantes du système socio-économique - étudiants, universités (enseignants et administrations) et entreprises - sont concernées et devraient être les acteurs des changements nécessaires pour résoudre la problématique de l'employabilité des jeunes diplômés.

Selon A.B, PDG : « ...Je pense qu'aucune économie, quel que soit le modèle, ne peut avancer sans l'innovation. En effet, tous les experts des pays développés (universitaires, industriels, politiques, etc.) le disent : il faut favoriser l'innovation et cela ne peut se faire sans les partenariats d'échange que les entités économiques doivent établir avec les universités et écoles ... ».

Selon M.P, enseignant : « Je pense que l'université doit être comme un centre de connaissances où on trouve des laboratoires de recherche qui expérimentent des processus innovants au profit d'entreprises mais ce ne peut pas se faire sans une collaboration des deux parties... ».

Selon H.B.A, enseignant et chef d'entreprise : « Je pense que le rôle de l'enseignant ne doit pas se résumer à la simple action de transmettre une connaissance mais les enseignants doivent intégrer le fait qu'ils sont aussi responsables de l'avenir des étudiant que l'étudiant lui-même... ».

Selon D.R, DRH : « Nous avons lancé pas mal d'initiatives pour créer des partenariats avec des écoles et universités. Personnellement, j'ai constaté un enfermement au niveau de certaines universités ».

Plusieurs constats pertinents ont été relevés quant à la mise en pratique des partenariats université /entreprises, des avis partagés sur les rôles et responsabilités des acteurs dans ce processus, mais le point commun demeure le manque ou l'absence d'un vrai partenariat durable. On constate que la majorité des actions se limitent au recrutement des diplômés ou de stagiaires.

A la question de savoir quelles seraient les modalités les plus efficaces de coopération entre université et entreprises, les employeurs interrogés privilégient les programmes des stages et les événements organisés autour des recrutements de stagiaires et/ou de diplômés.

Selon N.I, DRH : « On recrute des stagiaires en appliquant le même processus de recrutement... selon leur thème de mémoire en plus de leur compétence méthodologiques et méthodiques au travail...ça nous permet aussi de garder un lien avec l'université ».

Pour N.K, DRH : « On accorde une importance particulière au partenariat avec des universités. D'ailleurs, nous avons signé des conventions avec plusieurs universités notamment, et on sponsorise plusieurs programmes de recherche. On recrute chaque année pratiquement une dizaine de stagiaires. Notre politique de stage fait partie de la formation... mais on rencontre beaucoup de difficultés administratives ».

Quant à S.C, responsable développement RH : « Je pense qu'il serait judicieux d'avoir un intermédiaire entre l'université et l'entreprise, une sorte de centre d'accompagnement qui prépare les futurs cadres au monde de l'entreprise, c'est vraiment l'idéal... ».

Pour D.R, DRH : « On organise avec des associations de jeunes des forums de recrutements, on propose bénévolement des ateliers autour de différentes thématiques mais surtout sur le recrutement (comment postuler, comment faire son CV...) ».

F.B, chargée de recrutement : « La seule relation qu'on a avec l'université, ce sont les stagiaires. D'ailleurs, on ne reçoit pas de demande de l'université mais des étudiants. Il n'y a qu'une formalité administrative (la convention de stage) ».

L.S, responsable développement RH : « On n'a pas forcément de conventions ou accords avec les universités, mais on fait appel aux écoles généralement : école de commerce et polytechnique ou l'université de Bab Ezzouar pour décrocher les meilleurs profils (nous avons plus de facilité avec l'école polytechnique) ... ».

Pour H.B.A, enseignant et chef d'entreprise : « Les techniques et dispositifs, comme la start-up, les pépinières d'entreprises, les laboratoires de recherche et les incubateurs au sein des universités, sont pour le moment pratiquement absents. On rencontre beaucoup de difficultés en termes de financement ou d'aide pour avancer dans nos recherches ; Je pense que la difficulté qu'on a à établir des partenariats avec les entreprises est due essentiellement à la mauvaise gestion, et au manque de compétence et de formation des responsables et enseignants, on peut facilement constater que les ressources (budget des bourses, de la recherche...) sont gaspillées par le mauvais usage... ».

Pour L.R, enseignant et chef d'entreprise : « On ne peut pas s'attendre à des miracles quand l'administration et les responsables ne font pas leur travail. On souffre toujours du phénomène de clientélisme, on désigne des responsables gestionnaires ou enseignants à la tête de certaines structures clés sur la base de « qui connaît qui », les vraies compétences n'accèdent pas à ces postes et sont marginalisées ».

N.L, consultant ancien DRH : « On doit faire un travail de fond si on veut établir de vrais partenariats. En tant que DRH, je pense qu'il faut sensibiliser les universités et les écoles d'ingénieur à l'intérêt de développer ces relations avec les entreprises, ... L'entreprise peut fournir de l'expertise grâce à son savoir-faire et à ses experts ... ».

A.O, DRH : « Si on réfléchit relation Win, on peut instaurer des partenariats, mais il faut déjà comprendre qu'un échange ou un transfert de connaissance et de savoir-faire dans les deux sens est indispensable...mais je pense que certaines universités ou écoles et entreprises sont toujours fermées à ces échanges ».

Bien que les différents acteurs concernés par la problématique de l'employabilité des jeunes diplômés soient conscients de l'importance de créer une passerelle ou encore un partenariat entre l'université et l'entreprise, la méthodologie, la responsabilité et le rôle de chaque partie ne sont pas connus et compris par tous ou encore l'appropriation du sujet n'est pas partagée de la même manière par ces derniers.

Au terme de cette partie sur les résultats, on a pu constater la complexité de la problématique posée autour de l'adéquation du profil des jeunes diplômés aux critères d'employabilité des entreprises compte tenu des nombreux facteurs à différents niveaux macro-économique, micro-économique et individuel qui influencent directement ou indirectement.

En effet, au niveau macro-économique, le décalage entre l'offre et la demande en termes de recrutement de jeunes diplômés s'explique par le manque d'opportunités sur le marché du travail. Concernant ce premier point, j'ai également évoqué un certain nombre d'actions mises en place pour résoudre le problème et leurs limites sur le terrain.

Dans un deuxième temps, concernant le décalage entre les compétences acquises au niveau de l'université et les exigences du monde professionnel, plusieurs facteurs ont également été évoqués par les parties prenantes. Des solutions mises en place et/ou potentielles ont également fait partie des points abordés.

Enfin, concernant la relation de partenariat entre l'enseignement supérieur et les entreprises qui est aujourd'hui absente ou limitée aux programmes de stages et aux manifestations de recrutement, un travail de fond et en amont n'a pas été encore entamé.

Globalement, les notions de bon profil ou de bon potentiel ou encore du profil idéal et employable parmi les jeunes diplômés sont définies de la même manière dans leur essence. Il s'agit de la capacité d'adaptabilité au contexte de l'entreprise, de capacité d'apprentissage et de compétences intrinsèques (personnelles) qui doivent correspondre aux exigences de l'entreprise d'accueil.

IV. Discussion

Dans cette troisième et dernière partie, les résultats obtenus seront mis en perspective avec les différents concepts abordés dans l'introduction et d'autres notions complémentaires.

Les hypothèses proposées seront ainsi traitées en trois parties distinctes.

Dans une première partie, nous verrons l'importance du rôle de l'université (l'enseignement supérieur) dans le développement de l'employabilité des jeunes futurs employés, les

différentes réformes mise en place par le gouvernement algérien ainsi que l'évolution du secteur de l'enseignement et le contexte actuel.

Dans une seconde partie, nous verrons si une étroite collaboration entre l'université et l'entreprise est nécessaire pour la construction d'un projet de développement du potentiel des jeunes diplômés, l'évolution de la relation entre les deux acteurs et l'importance de cette collaboration dans le contexte actuel.

Enfin, dans la dernière partie, nous verrons si en consacrant un axe dédié aux jeunes diplômés et aux étudiants en fin de cycle dans les politiques RH, les entreprises pourraient optimiser et réussir l'intégration de ces derniers.

Avant d'aller plus en détail dans les trois parties définies, il est utile de rappeler que l'employabilité en tant que concept est complexe et dépend de plusieurs variables. Par conséquent, développer l'employabilité demeure une responsabilité partagée entre plusieurs acteurs, selon Thierry (1995) et Bader (2005)¹. Plusieurs parties prenantes se trouvent, par nécessité, conjointement responsables de la construction de l'employabilité : l'entreprise, les partenaires sociaux, les individus, l'Etat et l'éducation.

➤ **L'entreprise :**

A la quête d'une performance durable, l'entreprise cherche toujours des compétences qui lui permettent d'atteindre ses objectifs et ainsi à créer la différence avec des avantages concurrentiels.

➤ **Les partenaires sociaux :**

Les organisations syndicales et les comités de participation ont un rôle déterminant dans le développement et la construction de l'employabilité des salariés, notamment grâce à leurs rôles dans la négociation des conditions adéquates à l'évolution des compétences des salariés lors des signatures des accords collectifs avec les employeurs.

➤ **Les individus :**

Dans le contexte socio-économique actuel, le rôle de chaque individu est devenu vital dans le développement de sa propre employabilité. Il ne peut désormais rester spectateur des décisions relatives à sa vie professionnelle ; il doit en être l'acteur principal.

➤ **L'Etat et l'éducation :**

Les politiques gouvernementales, et notamment celle de l'éducation, ont visé le développement de l'employabilité pour atteindre le plein emploi auprès des différentes populations, l'enseignement supérieur joue un rôle déterminant dans le développement

¹BARUEL-BENCHERQUI Dominique. *L'employabilité*. Paris : ESKA, 2017, p. 206.

des compétences nécessaires indispensables à l'insertion professionnelle des jeunes diplômés.

Une entrée réussie des jeunes diplômés en milieu professionnel est un bon indicateur pour l'avenir de l'organisation, et donc un enjeu crucial pour le management des ressources humaines.

En somme, on peut dire que l'employabilité des jeunes diplômés est conditionnée par la capacité des universités à garantir un accompagnement pour leur insertion dans le monde du travail.

A. La réussite de l'insertion des nouveaux diplômés et le développement de leur potentiel est liée à la capacité de l'université à préparer ses jeunes diplômés

1. Evolution de l'enseignement supérieur en Algérie

En Algérie, l'éducation est obligatoire à partir de six ans et le système éducatif est subdivisé en différents niveaux : l'enseignement préparatoire, l'enseignement fondamental (primaire et secondaire), l'enseignement secondaire, l'enseignement professionnel et supérieur.

La forme du système éducatif algérien est inspirée du système napoléonien, une inspiration qui trouve son origine dans son histoire de colonisation française.

En 1962, l'Algérie ne comptait que trois établissements d'enseignement supérieur à Alger, Oran et Constantine avec moins de 2000 étudiants, et moins de 250 enseignants. La création des universités s'est faite de manière progressive à partir des années 1970.¹ En 2015, le réseau universitaire comptait 170 universités avec plus de 1 500 000 étudiants, pour un total de 54 000 enseignants.

Les universités algériennes sont des établissements publics entièrement financés par l'Etat afin d'assurer l'égalité d'accès à toutes les catégories sociales.

L'accès à l'enseignement supérieur est conditionné par l'obtention du baccalauréat ou d'un diplôme étranger équivalent.

Les conditions d'accès aux filières se basent sur un classement composé de quatre paramètres :

1. les vœux exprimés par le titulaire du baccalauréat,
2. la série et les résultats du baccalauréat,
3. la capacité d'accueil des établissements d'enseignement et de formation supérieurs,
4. la circonscription géographique du titulaire du baccalauréat.

¹ Rapport national. Système éducatif algérien. mediterranean network for national information center, septembre 2019, p.3

L'enseignement supérieur public est dispensé au sein des universités, des centres universitaires et des écoles. Les établissements universitaires publics ne peuvent en aucun cas être privatisés.

L'enseignement supérieur privé n'a été autorisé qu'en 2014. Il existe aujourd'hui une dizaine d'écoles privées (N.B : toutes les formations dans les domaines médicaux en sont exclues).

La création d'un établissement privé de formation supérieure ne peut se faire sans une autorisation du ministre chargé de l'enseignement supérieur et les établissements privés de formation supérieure étrangers doivent en plus obtenir un accord bilatéral ratifié.

La recherche scientifique est répartie en deux catégories : la recherche propre du secteur dont les laboratoires de recherches dépendent directement de l'établissement et la recherche nationale stratégique dont les laboratoires sont associés à des structures de recherches nationales et permanentes.

A noter qu'une part importante du budget de l'enseignement supérieur est allouée aux aides sociales universitaires au détriment du volet pédagogique.

Le secteur de l'enseignement supérieur a connu de multiples réformes. La plus importante a été l'adoption progressive du système LMD avec un double objectif : d'une part, la rénovation de la gouvernance, de la pédagogie et de la recherche et, d'autre part, la mise en adéquation des formations avec les emplois et par conséquent le développement de l'employabilité des jeunes diplômés.

Avant de présenter plus en détail le système LMD (Licence, Master et Doctorat), un point sur le contexte de l'enseignement supérieur lors de l'introduction des réformes est nécessaire afin de comprendre les objectifs de la réforme et la genèse du concept d'employabilité.

En effet, ci-après les principaux points caractérisant le contexte¹ :

- Prédominance des filières de formation générale, moins coûteuses en fonctionnement et en équipements au détriment des filières scientifiques et technologiques ;
- Passage du taux d'encadrement global, entre 1992 et 2004, de 17 à 28,6 étudiants par enseignant avec une répercussion sur la qualité du suivi des étudiants ;
- Détérioration des conditions de travail (exiguïté des locaux, manque d'entretien, etc.), manque de matériaux didactiques, ainsi que l'excessive longueur des sessions d'examens ;
- Baisse des salaires des enseignants et du personnel administratif entraînant leur démobilisation et l'exode des compétences ;

¹ BERROUCHE Zineddine & BERKANE Youcef. *La mise en place du système LMD en Algérie : entre la nécessité d'une réforme et les difficultés du terrain*. Revue des Sciences Économiques et de Gestion, N°07, 2007, p. 2

- Baisse des exigences de recrutement des enseignants ce qui a placé l'université algérienne loin des normes internationales ;
- Inadéquation, tant quantitative que qualitative des diplômés avec le marché du travail, aggravée par l'arrêt des recrutements dans le secteur public (dissolution des entreprises publiques, compression du personnel, etc.) ;
- Faiblesse de la recherche ainsi qu'un déséquilibre entre les activités d'enseignement et les activités de recherche au détriment de cette dernière.

La réforme LMD a été mise en œuvre en 2004 à titre expérimental dans dix établissements universitaires et n'a été généralisé qu'en 2010.

Cette réforme visait l'intégration des normes du processus de Bologne¹, qui se trouve être un processus de rapprochement des systèmes d'enseignement supérieur européen.

Le système LMD a comme objectif l'orientation de l'institution universitaire vers la réalité de son contexte socioéconomique. Dans cette perspective, l'enseignement supérieur contribuerait au développement de l'employabilité grâce à son offre de formation adaptée aux évolutions scientifiques et des compétences valorisées par le marché de l'emploi.

○ **L'architecture du système LMD**

La différence avec le système classique est principalement dans les années d'études. En effet, dans le système LMD, on passe :

- D'une licence en 4 ans à une licence en 3 ans ;
- D'un magistère en 2 ans au Master 2 ans également ;
- D'un doctorat en 3 à 4 ans à un doctorat en 3 ans.

Une Licence ou un Master peuvent prendre deux formes différentes : un enseignement "académique" ou un enseignement "appliqué", c'est-à-dire spécialisé ou technique.

Parallèlement au système suivant le processus de Bologne, on trouve en Algérie d'autres échelles de classification des qualifications, notamment pour ce qui concerne les diplômes dits "à cycle unique" ou "longs" de 5 à 7 ans, comme dans le cas des études de médecine.

¹Processus de Bologne est un processus de rapprochement des systèmes d'études supérieures européens amorcé en 1998 et qui a conduit à la création en 2010 de l'espace européen de l'enseignement supérieur, constitué de 48 États. Cet espace concerne principalement les États de l'Espace économique européen ainsi que, notamment, la Turquie et la Russie. Les études supérieures en Afrique et celles de l'ancienne Union soviétique ont aussi été réformées en raison des liens historiques, politiques et linguistiques qui unissent certains pays avec leur zone d'influence.

La gestion pédagogique de ces trois paliers met en évidence des éléments nouveaux tels que :

- Les domaines d'études : le nouveau système retient seulement 13 domaines. Cependant, il donne la possibilité à l'établissement universitaire de créer un nombre indéfini de licences dans le cadre d'un domaine.
- Les mentions ou filières : le domaine est décliné en filières ou mentions. A l'instar du domaine, les filières sont arrêtées par l'administration centrale et ne peuvent donc être modifiées.
- Le tronc commun : en Licence, il est prévu un tronc commun qui s'étale sur la quasi-totalité des deux premières années. Il s'agit d'un programme national fixant les unités d'enseignement, leur contenu (matières, cours, TP, TD...), les crédits qui leur sont affectés ainsi que les matières qui les composent. L'autonomie de l'établissement est reléguée à un second plan. Cependant, la faculté n'est pas astreinte à un contenu précis des matières pourvu qu'elle garde l'intitulé officiel du module.
- Les options : ce sont les intitulés de licences et qui constituent la filière. L'empreinte de la faculté se révèle dans l'intitulé de la licence (l'option) et qui est matérialisée dans la troisième année de licence. Toute la troisième année de Licence (Unités d'enseignement, crédits, matières, type d'enseignement) est du ressort de la faculté.

a) Les objectifs de la mise en place du système LMD

Théoriquement, le nouveau système était censé répondre à plusieurs préoccupations de l'université algérienne en poursuivant les objectifs suivants :

- Améliorer la qualité de la formation universitaire ;
- Encourager le travail personnel de l'étudiant ;
- Faciliter la mobilité et l'orientation des étudiants en garantissant la capitalisation et le transfert des acquis ;
- Proposer des parcours de formation diversifiés et adaptés ;
- Faciliter l'insertion professionnelle des étudiants en ouvrant l'université sur le monde extérieur ;
- Permettre la formation pour tous tout au long de la vie ;
- Consacrer le principe de l'autonomie des établissements universitaires ;
- Unifier le système (architecture, diplômes, durée...) dans toutes les disciplines aux niveaux national et international ;
- Encourager et diversifier la coopération internationale.

b) LMD, une réalité bien loin des ambitions

S'adapter au marché du travail, à ses changements et ses exigences (mondialisation, concurrence, etc.) et bien d'autres comme cités précédemment, étaient la promesse du nouveau système. Or, cette réforme a généré de profonds bouleversements au niveau de tous les aspects : structurel, environnemental et pédagogique. Des bouleversements lourds de conséquences qui auraient pu être évités si un travail de fond, notamment la préparation en amont de la ressource humaine (les enseignants et les fonctions supports), avait été envisagée et réalisée sur le terrain.

La réforme LMD ne fait pas l'unanimité quant à sa réussite. Bien au contraire, on évoque aujourd'hui des résultats mitigés voire un échec chez les étudiants et le corps professoral.

Les déclarations du nouveau ministre de l'enseignement supérieur et de son prédécesseur confirment d'ailleurs ce constat : « Lors de la présentation du projet de loi sur l'enseignement supérieur et le développement technologique le 2 mars 2020, le ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique, *Chems Eddine Chitour*, a annoncé le remplacement imminent du système « LMD » Avant lui, l'ex-ministre de l'Enseignement supérieur, *Tahar Hadjar*, avait avoué que le système LMD « a provoqué un chaos dans l'université algérienne ». Il avait en outre imputé la médiocrité qui règne au sein de l'université algérienne à ce système d'enseignement importé en bloc, instauré sans une étude poussée au préalable et sans adaptabilité aux spécificités de l'université algérienne. »¹

Une des principales conséquences de la politique de démocratisation de l'enseignement supérieur sur la seule base des résultats du bac est le taux d'échec enregistré dès la première année universitaire au niveau de plusieurs établissements, en particulier les universités des sciences techniques. Les interviews réalisées dans le cadre de l'enquête auprès des enseignants m'ont permis de résumer en quelques points les problèmes rencontrés sur le terrain :

- Le système d'orientation des bacheliers basé sur la gestion des flux (potentiel d'accueil des universités et écoles en nombres) et non sur l'orientation réelle des bacheliers selon leurs envies, leur volonté et leurs motivations, ce qui explique l'échec important au niveau de plusieurs disciplines notamment techniques et scientifiques ;

¹ <https://www.dzairdaily.com/systeme-lmd-algerie-universite-remplacement-chitour-2020/>

- L'état des infrastructures universitaires (transports, restauration, hébergements, bibliothèques, etc.) en dégradation continue à cause de l'absence et/ou manque d'entretien ;
- L'absence ou le manque des moyens pédagogiques nécessaires au travail au niveau des universités et écoles (locaux inadaptés, manque d'entretien, manque de soutiens didactiques et d'équipement de matériels) ;
- Les difficultés de maîtrise de la langue d'enseignement et donc la compréhension : il s'agit pour la majorité des cursus enseignés de la langue française surtout au niveau des grandes écoles et des disciplines scientifiques ;
- L'encadrement des étudiants : une inadéquation entre le nombre d'encadrants et le nombre d'étudiants qui ne cesse d'augmenter, et par conséquent un suivi médiocre ou quasi inexistant ;
- Des cursus universitaires qui demeurent loin des réalités du marché du travail, avec des employeurs pour la plupart réservés quant au niveau de la licence « LMD » ;
- L'accompagnement des étudiants tout au long de leurs projets professionnels quasiment absent ;
- Des laboratoires de recherches livrés à eux-mêmes avec des moyens financiers alloués insuffisants, quand ils existent ;
- Un nombre de recrutements d'enseignants en baisse comparé au nombre d'étudiants en constante augmentation.

Le système LMD ne permet pas non plus de résoudre la problématique de l'employabilité, le niveau des licences n'étant pas reconnu. Le magister et/ou le master demeure donc le minimum requis pour prétendre à un premier accès au marché de l'emploi.

Selon un article paru dans le journal El Mouahid, le président du Conseil national des enseignants du supérieur (CNES) avait lancé un sondage sur le maintien du système LMD : 91% des avis étaient en faveur du retour au système classique.

Selon la même source, le constat de l'échec de la réforme est évident pour le président du CNES : « Il faut dire que certains enseignants plaident pour le retour au système classique. Dans le cas échéant, ils exigent de l'adapter à la réalité algérienne, étant donné la particularité de chaque environnement ».1

¹ <http://www.elmoudjahid.com/fr/actualites/144960>

Selon Aghion et al¹, les bonnes performances en matière d'insertion professionnelle sont facilitées par deux principaux éléments, à savoir :

- La constitution d'un « socle de la qualité des enseignements » fondé sur le niveau des moyens investis dans l'enseignement supérieur et sur l'autonomie des établissements ;
 - L'élaboration d'une stratégie d'adéquation des formations au marché de travail ou stratégie dite « Matching ». Cette stratégie correspond à l'adéquation entre le potentiel et les aspirations des étudiants et l'offre de formation et la vie professionnelle. Elle est basée sur trois axes : la diversité/flexibilité des parcours, la spécialisation progressive et la qualité de l'information sur le contenu et la qualité des enseignements.

Enfin, toutes les démarches (politique d'emploi et/ou de réforme éducative) mises en place visant le développement de l'employabilité des jeunes diplômés, la lutte contre le chômage ou de manière générale l'amélioration du contexte socioéconomique, sont nécessaires. Toutefois, elles ne peuvent être efficaces sans l'existence d'un certain nombre de conditions comme l'autonomie, la compétence, l'implication et le suivi de tous les acteurs locaux responsables de leur mise en place.

Malheureusement, aucun système de mesure n'a été déployé pour assurer le suivi de manière objective et factuelle. Toutefois, les avis émis par les différentes parties (institutions publiques, enseignants ou encore étudiants et diplômés) déplorent pour la majorité l'inefficacité des systèmes².

B. Une étroite collaboration entre l'université et l'entreprise est nécessaire pour la construction d'un projet de développement du potentiel des jeunes diplômés

L'université ou les établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique de manière générale sont l'un des acteurs majeurs de la société. Ils contribuent de manière directe et efficace dans le développement économique, technologique, social et culturel. L'ouverture du secteur de l'enseignement supérieur sur le monde économique, est indispensable à la réalisation de ses objectifs en termes de développement dans tous les domaines.

L'entreprise en tant qu'entité économique joue un rôle déterminant dans le développement socio-économique du pays et contribue fortement au développement des autres secteurs tel

¹ BARUEL-BENCHERQUI Dominique. *L'employabilité* . Paris : SKA, 2017, p.167

² BARUEL-BENCHERQUI Dominique. *L'employabilité*. Opcit, p.146

que le domaine des technologies et des innovations ou le développement social. Si l'université doit s'ouvrir sur le monde économique, l'entreprise doit de son côté collaborer. Un partenariat entre ces deux entités devient la condition sine qua none à la réalisation des objectifs socio-économiques mais également à un enrichissement réciproque.

Tous les changements qu'a connu et que connaît encore l'enseignement supérieur permettent de placer l'université et les écoles dans une position stratégique comme acteur de développement économique. Elle a la responsabilité de transmettre en plus du savoir, un savoir-faire (compétence) nécessaire au monde socio-économique, et est désormais le premier acteur permettant de créer et développer l'employabilité des diplômés.

Le partenariat université-entreprise doit en effet s'inscrire dans la mission de l'université afin de faciliter la collaboration avec les entreprises et lui permettre d'être en symbiose avec son environnement économique en contribuant à l'amélioration continue de la pertinence des programmes d'enseignement.

Le partenariat université-entreprise est un thème d'actualité dans le paysage universitaire mondial. Plusieurs expériences réussies ont permis de dynamiser les projets collaboratifs, de rapprocher les entreprises des universités et de mieux organiser et rationaliser les investissements en matière de recherche.

Etablir un véritable partenariat entre l'université et le secteur économique exige d'importants efforts, notamment pour essayer de comprendre les différences culturelles ainsi que les objectifs de chacun, et cela en l'absence d'une loi d'orientation régissant la participation des représentants du secteur socio-économique. Pour ces raisons, l'implication du gouvernement est primordiale. Il doit jouer le rôle de facilitateur tant sur le plan des financements que sur le plan juridique.

1. Les différentes mesures mises en place par le gouvernement algérien

La problématique de l'insertion des jeunes diplômés est devenue un enjeu sociopolitique majeur dans tout le Maghreb, en particulier après les révolutions sociales ou les printemps arabes déclenchés à la fin de l'année 2010.

Le gouvernement algérien a procédé à de nombreuses réformes visant à créer des liens solides et efficaces entre le secteur économique et l'enseignement supérieur notamment la réforme LMD qu'on a vu précédemment et qui s'inscrit dans la politique de voisinage et de

coopération économique de l'Union européenne avec les pays MENA (« Middle East and North Africa »).

Les différentes réformes qu'ont connues les secteurs de l'emploi et de la formation en Algérie ont été mises en place sur la base des orientations économiques et politiques. On peut distinguer les deux principales orientations :

- L'époque de l'industrialisation publique (époque socialiste) de la fin des années 1960 au début des années 1980, durant laquelle les politiques de la formation supérieure et de l'emploi étaient basées sur les besoins de l'industrie publique et de ses services administratifs.
- L'époque de la privatisation, au milieu des années 80, et durant laquelle la problématique d'insertion des jeunes diplômés était au centre des préoccupations des politiques de l'emploi. C'est aussi durant cette même période que le chômage massif est apparu (1987) pour donner suite à la crise pétrolière avec un ralentissement considérable des investissements industriels et un grand malaise social. La révolte d'octobre 1988 a d'ailleurs marqué un grand tournant dans l'histoire des réformes socio-économiques.

Ensuite et depuis les années 1990, une série de mesures ont été mises en place pour corriger au fur et à mesure les erreurs des réformes précédentes ou contribuer à en diminuer les conséquences indésirables. On peut citer les compressions d'effectif dans le secteur public pour donner suite à sa restructuration, et les différentes mesures qui ont suivies comme la création de différents organismes dans les années 1990 : la Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC) en 1994, l'Agence de Développement Social (ADS) en 1996 et l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ) en 1996.

Avec l'approfondissement de la crise économique, le gouvernement et ce dès l'an 2000, s'est vu contraint de mettre en œuvre une succession de programmes macro-économiques sous le contrôle du FMI (Fonds Monétaire International).

L'une des mesures les plus importantes était la politique nationale de l'emploi et de lutte contre le chômage. Plusieurs plans ont été développés par le Ministère du travail et de la Sécurité Sociale (MTESS) et le Ministère de la Solidarité Nationale et de la Condition de la Femme (MSNFCF).

Ci-après les principales mesures ¹ :

- L'aide à la création d'entreprises ou à l'auto-emploi, l'insertion professionnelle à travers des Contrats à Durée Déterminée (CDD) ;

¹ GHOUATI Ahmed. *Politiques d'emploi et insertion des jeunes diplômés en Algérie*. Revue *PHRONESIS*, Université de Sherbrooke, 2019, Volume 8, numéro 3-4 | 2019

- Le programme des Contrats de Pré-Emploi (CPE) pour jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et techniciens supérieurs issus des instituts nationaux de formation, le principe repose sur la prise en charge de la rémunération des jeunes diplômés recrutés par des employeurs publics ou privés pendant une.
- Le dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle (DAIP) mis en place en 2008 en direction des demandeurs d'emploi âgés de 18 à 35 ans.
- Des prêts octroyés par l'ANSEJ spécialisée dans le financement de micro entreprises (prêts non rémunérés ou à des taux bonifiés – en faveur de promoteurs de la tranche d'âge 19-35 ans et dont le seuil de l'investissement est fixé à 10 millions de DA (80 000€)) en plus de la CNAC qui intervient dans le financement des projets de création d'entreprises pour les personnes de 35-50 ans dont le montant de l'investissement est plafonné à 5 millions de DA (40 000 €).

Dans le cadre des dispositifs d'insertion professionnelle des jeunes diplômés et de la concrétisation de la relation université-entreprise, la convention cadre MTESS-MESRS¹ de mars 2017, dans son deuxième article, cite un certain nombre d'actions comme suit² :

- Généralisation des Maisons de l'Entrepreneuriat à l'ensemble des établissements universitaires dont la mission est d'accompagner et de former les futures diplômés (exemple de l'Université Badji Mokhtar de la Wilaya de Annaba avec la maison de l'entrepreneuriat et ses séries de conventions avec les organismes facilitateurs pour la création et le suivi d'entreprises (CCI, ANSEJ, ANEM, etc.) ;
- Encouragement de l'esprit entrepreneurial chez les chercheurs et les étudiants à travers des programmes d'activités visant la diffusion et l'incitation à la culture entrepreneuriale.

2. Partenariat université/entreprises : limites et difficultés

Malgré les différents efforts fournis par le gouvernement (réformes de l'enseignement supérieur, dispositifs d'aide à l'emploi et à l'insertion des jeunes.), par le secteur économique notamment les entreprises privées et l'université, le taux de chômage des jeunes diplômés reste considérable et témoigne encore aujourd'hui d'un important dysfonctionnement.

En effet, l'inadéquation des qualifications des étudiants avec les attentes du marché de l'emploi constitue l'une des causes du déséquilibre entre le nombre des diplômés des institutions universitaires et les opportunités d'emplois (HADDAB, 2007 ; Morana et al, 2011)³. Ce qui constitue un indicateur de la qualité des formations reçues et de leur pertinence, du manque ou de l'absence des échanges et d'informations entre l'université et

¹ (MTESS : Ministère du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale, MESRS : Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique).

² Document interne du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale.

³ BARUEL BENCHERQUI Dominique. *L'employabilité*. Op.cit, p.212

le monde professionnel et la pertinence ou l'efficacité des réformes et dispositifs d'aide à l'emploi mis en place par le gouvernement.

La collaboration entre universités et entreprises a connu un développement très rapide au cours des dernières années, surtout avec l'installation des multinationales et entreprises privées. Cette collaboration s'est faite progressivement et sous différentes formes : les plus classiques restent les stages en entreprise et les différents événements de recrutements.

Le partenariat université entreprise, s'il est bien mis en place et bien géré, peut apporter de nombreux avantages aux deux parties.

En effet, l'université peut apporter à l'entreprise :

- Un personnel compétent (un partenariat permet de mieux adapter les qualifications fournies par l'enseignement aux besoins de l'entreprise) ;
- Une occasion de mieux connaître des collaborateurs potentiels ;
- De l'équipement spécifique ;
- Une approche rigoureuse et multidisciplinaire ;
- Une ouverture à la recherche internationale.

Quant à l'entreprise, elle peut apporter à l'université :

- Une meilleure connaissance des besoins et des marchés par le biais des études qualitatives et quantitatives (évaluer les besoins de l'économie permet de développer en conséquence les activités universitaires) ;
- La possibilité de mieux orienter l'enseignement et d'améliorer les contacts étudiants/entreprise ;
- Les compétences et le savoir-faire spécifiques de l'entreprise développés par des recherches universitaires ;
- L'amélioration ou le développement des contenus de la formation en fonction des besoins identifiés ;
- Le développement des programmes de formation pour la création d'entreprises, la gestion de la technologie et la propriété intellectuelle - dans toutes les facultés et spécialités ;
- La possibilité de placer les étudiants à partir de la 3^{ème} année (licence) dans les entreprises, de façon à compléter l'enseignement théorique par une expérience pratique ;
- L'appel à la coopération d'anciens étudiants (Alumni universitaires) pour l'organisation de rencontres dont le but est de vérifier l'adéquation des formations dispensées à l'université aux emplois qu'ils ont obtenus.

Les dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle sont un bon moyen de développement de l'employabilité des jeunes diplômés. Ils sont généralement développés en partenariat avec le secteur économique et pilotés par les universités avec pour principaux objectifs d'accompagner et d'améliorer l'employabilité en dotant les futurs diplômés de compétences relevant de la gestion des ressources humaines, à savoir : la connaissance de l'entreprise, l'élaboration d'un projet professionnel, la réalisation de bilans de compétence, la rédaction des CV et lettre de motivation, etc.

Les dispositifs les plus répandus sont les suivants :

- Le bureau de liaison Université entreprise ;
- La maison d'entreprenariat ;
- Les centres de carrière,
- Les clubs de recherche d'emploi ;
- Les incubateurs (accélérateurs de startup/structures d'accompagnement de projets de création d'entreprise) ;
- Les laboratoires de recherches ;
- Les clubs d'étudiants et/ou d'anciens étudiants.

Un exemple assez complet qui se rapproche de notre thématique de recherche est le dispositif d'insertion mis en place à l'université d'ORAN en 2014¹. Le dispositif avait un double objectif : pour l'université, l'amélioration de son efficacité sociale à travers l'adaptation de ses cursus académiques aux besoins du marché de l'emploi ; pour l'étudiant, faciliter son insertion professionnelle à travers la découverte des métiers, de ses propres compétences et l'élaboration d'un projet professionnel qui lui correspond.

Le dispositif, pensé comme un parcours de formation, d'accompagnement et d'orientation, est organisé autour d'une approche mixte : en présentiel et via un espace numérique. C'est un parcours transversal composé de plusieurs disciplines universitaires, animé par des enseignants de différents domaines. Plusieurs séminaires et ateliers pratiques ayant pour objectif la sensibilisation des différentes parties prenantes sur la problématique de l'employabilité des jeunes diplômés, ont été intégrés et développés en partenariat avec le secteur économique (consultants en ressources humaines, experts métiers ...) et les représentants de l'Agence Nationale de l'Emploi ANEM d'Oran.

D'autres initiatives ont été mises en place par des associations et ONG parmi lesquelles :

¹ BARUEL BENCHERQUI Dominique, « L'employabilité », op.cit., p 210

- **Injaz El Arab et FIE¹**

Depuis 2010, les programmes Injaz El Djazair (une filiale de Injaz El Arab, une ONG qui s'adresse aux jeunes des 14 pays du MENA) et la FIE (Filière ingénieur-entreprendre, de l'Institut national des sciences appliquées - INSA de Lyon) ont regroupé plusieurs universités (32 universités pour Injaz) et grandes écoles (9 pour la FIE) et des chefs d'entreprise de renom autour d'un intérêt commun qui est celui d'imprégner l'étudiant algérien d'une culture entrepreneuriale. Ces programmes ont permis la formation de plusieurs centaines de jeunes étudiants (6 800 étudiants pour Injaz depuis 2010 et environ 400 étudiants pour la FIE depuis 2012).

- **Le projet TAWDIF ²**

Le projet TAWDIF est né de l'initiative pour l'amélioration des perspectives d'emploi des diplômés universitaires en Algérie. C'est un projet financé par le Royaume-Uni et mis en œuvre par le Bureau de l'OIT d'Alger pour les Pays du Maghreb, de septembre 2016 à juin 2019. Le projet vise notamment à améliorer l'employabilité des jeunes formés, notamment par le renforcement des aptitudes des étudiants en technique de recherche d'emploi et d'entrepreneuriat, à améliorer l'adéquation des formations avec les exigences du monde du travail et à renforcer des capacités des structures institutionnelles concernées par l'insertion professionnelle des jeunes.

Les techniques et dispositifs, comme la start-up, les pépinières d'entreprises ou les incubateurs au sein des universités, sont pour le moment en difficulté ou quasiment absents, ce qui influe directement sur la qualité de la communication entre l'entreprise et l'université. Ces différents acteurs semblent continuer d'évoluer séparément : l'université n'arrive pas à adapter son offre pédagogique aux exigences du marché de l'emploi avec une offre en termes de formation basée sur une approche essentiellement académique qui ne privilégie pas l'employabilité.

L'implication de l'entreprise est indispensable. Elle doit faire un travail en amont et conjointement avec l'université. Or, le constat sur le terrain dévoile une faible implication qui ne s'inscrit pas dans un processus unique et formalisé, car elle n'est pas généralisée et elle reste une démarche volontariste qui ne s'inscrit pas forcément dans les missions de tous les acteurs économiques. L'échange entre les universitaires et les entreprises sont par ailleurs peu balisés et les textes juridiques n'insistent pas sur les éléments permettant de développer l'interaction.

¹ <https://www.injaz-eldjazair.org/entrepreneuriat/>

² <https://etudiant-algerien.com/tag/projet-tawdif/>

Dans un article de presse, Y. Khatir, Professeur à l'Université Es-Senia d'Oran, résume cette situation : « A propos des partenariats université - milieux professionnels, en Algérie il n'y a pas une véritable dynamique d'interaction. Seules les entreprises publiques qui ne sont pas nombreuses sont en relation avec l'université. En revanche, le secteur privé ne se sent que peu ou pas concerné en l'absence de vision partagée avec la société. Il faut encourager voire présenter une législation favorable pour stimuler la relation université - milieux professionnels. »¹

L'ex-ministre algérien de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique Tahar HADJAR a indiqué en 2016 lors de la conférence nationale d'évaluation du LMD que : « Les acteurs du secteur économique nous reprochent souvent de ne pas être assez ouverts et ils ont peut-être raison. Mais qu'ils participent, de leur côté, au rapprochement souhaité en définissant leurs besoins pour que nous puissions mettre en place des formations adaptées. »²

La réussite de la mise en place d'un partenariat efficace ne peut se faire sans la réunion d'un certain nombre de conditions et en premier lieu, l'implication visible s'inscrivant dans la durée de tous les acteurs concernés et dans un environnement favorable et facilitateur ; Ainsi, on peut citer les principaux points jugés nécessaires à la réussite de tout partenariat université/entreprise :

- Il est important que les programmes de formation dispensés soient conçus et orientés dans le but de répondre aux besoins du marché du travail.
- L'implication des employeurs au préalable dans le développement de programmes de formation axés sur la demande.
- L'entreprise doit également assurer la transmission de toutes les informations nécessaires sur le marché de l'emploi et ce, de manière continue ce qui permettra à l'université de rester à jour.
- L'université et les organismes publics se doivent de rester à l'écoute des entreprises et doivent faciliter la collaboration à tous les niveaux.
- La réalisation d'étude sur la situation professionnelle des anciens étudiants diplômés peut permettre d'assurer la mise en place de dispositifs efficaces pour développer une employabilité durable des jeunes diplômés.
- La relation de partenariat doit être inscrite dans les missions de chacun des acteurs de manière formelle, les rôles et responsabilités ainsi que les champs d'interventions doivent être clarifiés et discutés au préalable.

¹ CHAOUI, k.. *Relations universités et industries en Algérie : Critiques et améliorations* . 20ème Congrès Français de Mécanique, p2

² <http://www.elmoudjahid.com/fr/actualites/89264>

- Les systèmes d'évaluation et de suivi basés sur les résultats sont un élément déterminant pour améliorer l'efficacité et veiller à l'utilisation efficiente des ressources déployées. Chacun des acteurs doit intégrer un processus de suivi et assurer le partage d'informations nécessaires au bon moment.
- La réussite des partenariats est largement conditionnée par la capacité institutionnelle des services publics de l'emploi à fournir des prestations, ainsi que par le réseau de bureaux et le cadre légal dans lequel ils fonctionnent.
- Un flux important, régulier et transparent d'informations sur les marchés du travail régionaux et nationaux est une condition indispensable pour des échanges constructifs.

C. Les politiques RH des entreprises peuvent s'appuyer sur un axe dédié aux jeunes diplômés et étudiants en fin de cycle, pour développer leur employabilité et anticiper leur insertion professionnelle

Le secteur économique opère actuellement dans un environnement incertain régi par des changements fréquents, des avancées technologiques rapides et une concurrence de plus en plus rude. Tous les acteurs économiques sont obligés de s'adapter s'ils veulent survivre.

La réussite des entreprises dans l'environnement actuel ne peut se faire sans des employés qui représentent une vraie source d'avantage concurrentiel.

Les professionnels RH font face à de multiples problématiques, allant de comment attirer les bons profils, les intégrer, les développer ou encore les fidéliser. Ils sont eux aussi amenés à adapter leurs stratégies, politiques et plans d'actions aux changements constants auxquels ils font face sur le marché de l'emploi.

Les employeurs cherchent souvent un personnel qualifié et expérimenté, ce qui minimise considérablement la chance des jeunes diplômés qui n'ont peut-être pas les expériences escomptées, mais qui sont censés posséder un savoir très actualisé.

Employer de jeunes talents fraîchement diplômés n'est plus aussi simple qu'avant, surtout quand les équipes RH se heurtent aux exigences des dirigeants en termes d'expériences, même pour des emplois qui n'en nécessitent pas ou très peu. Les jeunes diplômés sont plus nombreux (démocratisation de l'enseignement) face à des opportunités plus limitées, avec des exigences différentes que les précédentes générations (tenir compte des spécificités de la nouvelle génération) et surtout moins bien préparés pour la plupart d'entre eux.

Le recrutement des jeunes diplômés peut avoir de nombreux avantages. En effet, les jeunes diplômés se caractérisent par leur envie de démontrer leur potentiel ; ils font preuve d'une grande motivation car ils ont envie de prouver leurs capacités au travail ce qui peut pallier le manque ou l'absence d'expérience. Ils sont ce qu'on appelle dans le jargon RH, du « sang

neuf » avec un regard neutre, extérieur et nouveau. Ils n'ont pas été modelés suivant un format d'une entreprise donnée, donc les former sur les valeurs et les principes de l'entreprise est facile. Ils sont aussi généralement curieux ce qui peut faciliter leur intégration, leur adaptation et leur acquisition des compétences nécessaires à l'exercice de leurs fonctions. Enfin, dans la plupart des cas, leurs prétentions salariales ne sont pas élevées car ils sont conscients de leur manque d'expérience et leur principal objectif reste de décrocher leur premier emploi, ce qui représente un avantage considérable pour l'employeur.

Le défi des professionnels RH et des recruteurs en général est de pouvoir recruter le bon profil de jeune diplômé qui correspond aux exigences du poste, on ne recherche pas que son diplôme ou des compétences techniques en priorité (sauf pour des métiers techniques), mais on se focalise sur ses qualités personnelles : compétences en communication, leadership et capacité de travailler en équipe, en plus de la maîtrise des langues essentielles à l'emploi et certaines habilités en informatique (les bases d'utilisations des outils bureautiques).

L'étude « NACE's Job Outlook 2015 »¹ de l'association nationale des collègues et des employeurs (NACE) a d'ailleurs dévoilé les compétences recherchées dans les CV des jeunes diplômés demandeurs d'emploi, à savoir : le leadership, la capacité de travail en équipe, la communication, la prise d'initiative, le sens du détail et la créativité.

« Sur les 260 employeurs interrogés, dont Chevron, IBM et Seagate Technology, la majorité d'entre eux regardent d'abord si le candidat a une âme de leader et sait travailler en équipe (pour 77,8 % d'entre eux). Ensuite, ils s'intéressent à sa capacité à communiquer à l'écrit (73,4 %) et à résoudre des problèmes (70,9 %). 70,4 % d'entre eux cherchent à savoir s'il a une éthique professionnelle et 68 % s'il a un esprit d'analyse. Tout cela, avant de jauger ses compétences techniques puisque seuls 67,5 % des recruteurs y prêtent en priorité attention. Parmi les autres qualités, on note aussi sa capacité à communiquer à l'oral, à prendre des initiatives, à utiliser un ordinateur et à interagir avec les autres. Certains employeurs regardent aussi s'il a le sens du détail, de l'organisation, de la stratégie. S'il sait faire preuve de tact et de créativité. »²

D'après les résultats de notre enquête effectuée auprès de professionnels et les documents consultés, notamment les plans de formation de certaines entreprises (privées et multinationales)³, on peut dire que ces critères s'appliquent également au marché algérien.

¹ Fondée en 1956, l'Association nationale des collègues et des employeurs (NACE) est une association professionnelle américaine qui met en relation plus de 9 400 professionnels des services d'orientation professionnelle des collègues; plus de 3 100 professionnels des relations universitaires et du recrutement; et plus de 300 fournisseurs de solutions d'entreprise au service de cette communauté. »

² <https://www.jobmania.fr/jeunes-diplomes-25-competences-recherchees-en-2016/>

³ Annexe 1 : Exemple de plans de formation

Les responsables RH, recruteurs et directeurs de cabinets de recrutement ont fait part des critères qu'ils recherchent en premier chez les jeunes demandeurs d'emploi, des qualités intrinsèques et certaines compétences générales jugés indispensables. Pour les cabinets de recrutements, la quasi-majorité de leurs clients (entreprises privées ou multinationales) exigent ces compétences. Selon eux, ce sont des critères universels auxquels viennent s'ajouter certains critères plus spécifiques à la culture du pays (pour certains métiers tels que commercial ou encore RH, la connaissance des habitudes des populations par région et les codes culturels sont également nécessaires). A titre d'exemple, dans les plans de formations consultés, on trouve pour la catégorie « juniors » ou jeunes recrues des formations sur le leadership, la communication interpersonnelle, les langues (notamment anglais ou français dans certains cas), techniques de rédaction, Excel ou encore la gestion de projets et d'autres thèmes communs à plusieurs entreprises de différents secteurs.

En théorie, pour être employable, un jeune diplômé doit réunir un certain nombre de critères liés directement à ses qualités personnelles à acquérir ou à développer, grâce aux formations (cursus universitaires) ou à tout le parcours éducatif et dans un environnement propice.

Sur le terrain, les employeurs et professionnels RH estiment qu'il est difficile de trouver les bons profils parmi les jeunes diplômés car ils ne réunissent pas forcément les critères cités plus haut avec en plus des lacunes en termes des compétences techniques qu'ils sont censés acquérir au cours de leurs parcours universitaires.

De leur côté, les étudiants de fin de cycle ou encore les jeunes cadres auraient aimés avoir accès à un meilleure connaissance de ce qu'il leur fallait ou de ce qu'il leur faut pour être employable afin d'anticiper et de compléter leurs formations.

Les professionnels RH, premiers contacts avec les jeunes demandeurs d'emploi, ont un rôle important à jouer dans le développement de l'employabilité des jeunes diplômés en amont et en aval. Ils doivent mettre en place les politiques et les processus spécifiques permettant d'atteindre l'objectif d'avoir ces bons profils dotés des compétences adéquates et élaborer des canevas standardisés et généralisés regroupant les critères indispensables à avoir pour être employable.

Avec l'évolution économique, l'ouverture sur les marchés mondiaux, l'installation des multinationales dans le pays, les entreprises privées PME/PMI ou encore les cabinets de recrutements et de formations continues privés, les pratiques RH ont évolué et se sont modernisées de manière visible. Néanmoins, l'évolution n'est pas générale et reste limitée aux multinationales et à quelques entreprises privées.

L'évolution des champs d'action de la GRH en Algérie se heurte à la prédominance des activités d'ordre administratif qui ont caractérisé depuis toujours la fonction et limité ses actions à l'application de la réglementation du travail et au maintien d'un climat de travail

satisfaisant. En dépit d'une volonté réelle de professionnaliser la GRH et d'élargir son champ d'action au travail d'élaboration stratégique, la fonction RH demeure vulnérable en matière de reconnaissance interne par les dirigeants qui la considèrent comme génératrice de coûts plutôt que créatrice de valeur (Elghers et al 2005)¹.

La conceptualisation de l'employabilité dans de nombreuses recherches s'inscrit dans l'approche par les ressources où les compétences sont des ressources susceptibles de rendre l'organisation plus performante et plus compétitive ; Cela amène l'organisation à adopter un système de gestion des ressources humaines basé sur les compétences pour remplacer celle qui se base sur le poste dans le but d'améliorer la flexibilité de l'organisation afin de s'adapter aux changements de l'environnement économique.

L'employabilité est donc un concept complexe à multiples variables que le management des ressources humaines devrait placer parmi ses préoccupations centrales. Ainsi, développer l'employabilité des jeunes diplômés de manière précise requiert la mise en place d'un axe RH dédié.

J'ai fait le choix de n'aborder ici que les principales politiques RH et les plus utilisées pour illustrer mon propos.

1. Politique de stages

Les stages en entreprises sont les premiers liens entre l'université et l'entreprise. Généralement au nombre de deux à trois, ils sont obligatoires pour valider le cursus universitaire.

A l'université, les stages sont gérés au niveau des « bureaux de stage » dont la principale mission reste la gestion de l'aspect administratif quand la recherche des stages incombe aux étudiants.

L'entreprise, quant à elle, a pour mission le recrutement et l'intégration des stagiaires. La gestion des stages en entreprise prend diverses formes mais elle est le plus souvent une des missions du service RH (intégrée dans la politique de la formation ou dans la politique de recrutement).

L'aspect administratif des stages est régi par une convention tripartite² délivrée par l'université entre le stagiaire, l'entreprise d'accueil et l'établissement d'enseignement.

a) Les avantages des stages

En théorie, les stages sont l'un des meilleurs moyens d'insertion professionnelle des futurs diplômés avec des avantages pour chacune des parties concernées (listes non exhaustives).

¹ BARUEL BENCHERQUI Dominique. *L'employabilité*. Op.cit, p.171

² Annexe 2 : Exemple de convention de stage

Pour l'entreprise :

- Le stagiaire représente une main-d'œuvre peu coûteuse qui peut, à condition qu'il soit bien encadré, s'occuper de tâches ou missions de remplacement d'un autre employé ;
- Le stagiaire peut traiter (grâce à sa maîtrise théorique et méthodologique d'une spécialité donnée) une problématique d'entreprise et proposer des solutions (dans le cas où l'entreprise propose des thèmes de recherches en fonction de ses besoins) ;
- Le stage permet de réduire les erreurs de recrutements en jouant le rôle de période d'essai ;
- Les stages ont une réelle valeur ajoutée dans l'image de marque de l'entreprise (ils peuvent être un outil de communication impactant surtout dans les campagnes de recrutement).

Pour l'étudiant :

- Le stage permet de mettre en pratique les connaissances acquises durant son cursus universitaire ;
- Le stage représente le premier contact de l'étudiant avec le monde professionnel. Il lui permet de connaître le fonctionnement d'une entreprise de manière globale et spécifique (lorsqu'il intègre un de ses départements) ainsi que de se familiariser avec les méthodes et outils de l'entreprise ;
- Les stages sont une réelle opportunité d'embauche (ils permettent à l'entreprise de tester le stagiaire et au stagiaire de connaître l'entreprise et donc de valider ou pas son choix d'entreprise et d'orientation en terme de spécialisation métier) ;
- Les stages représentent une expérience professionnelle et sont donc un des critères de choix de candidats pour les recruteurs.

Pour l'université :

- Les stages participent de manière considérable à la formation des jeunes diplômés ;
- Ils représentent l'un des principaux liens entre le monde professionnel et le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

Sur le terrain, on ne peut constater les avantages des stages que s'ils sont pris en compte par les trois acteurs avec une réelle politique de stage mise en place et gérée au niveau des entreprises quelle que soit leur taille, une véritable implication des étudiants futurs diplômés tant sur le plan des travaux de recherches que sur le plan de l'exécution de tâches en entreprise, par l'université en s'intéressant et en gérant tous les aspects du processus (en

amont et en aval avec un véritable suivi) et en intégrant une obligation de rémunération des stagiaires.

L'enquête que j'ai effectuée m'a permis de constater que malheureusement, une politique de stage n'est pas intégrée systématiquement aux politiques RH des entreprises. Les stages et les stagiaires ne sont pas forcément valorisés et il est difficile pour les étudiants de décrocher un stage tout autant qu'un vrai emploi alors que les employeurs peinent à trouver les bons stagiaires. Toutefois, on peut constater une évolution des pratiques RH notamment dans la gestion des stages grâce aux savoir-faire RH importés par les multinationales et les entreprises privées ayant une expérience à l'étranger.

La généralisation de la politique des stages pourrait permettre d'améliorer la situation actuelle en contribuant à améliorer la formation des jeunes diplômés (en commençant par combler les lacunes de leurs cursus universitaires), à assurer une meilleure intégration dans le monde professionnel et à fluidifier ainsi le recrutement des jeunes talents.

2. Politique de recrutement et d'évaluation

Le processus de recrutement est considéré comme étant une partie indispensable de la fonction RH. C'est en effet un axe stratégique qui engage l'entreprise sur le long terme en lui fournissant le capital humain adéquat à la réalisation de sa mission.

Il est primordial pour la pérennité de toute organisation d'avoir la ressource nécessaire tant en moyens financiers qu'en moyens humains et avoir la bonne personne au bon endroit demeure la mission principale du recrutement.

Toutefois, l'acquisition de la bonne ressource sans la bonne exploitation est assez coûteuse pour l'entreprise et le recrutement fait partie des processus à forts enjeux financiers. Chaque étape composant le processus engage des coûts :

- Des coûts administratifs liés à l'embauche (recherche des candidats, potentielle sous-traitance avec des cabinets de recrutement spécialisés, réalisation éventuelle de tests psychotechniques, participation aux salons et foires, organisation de journées de recrutement, etc.) ;
- Des coûts de tutorat ou mentorat (accompagner une nouvelle recrue nécessite du temps au tuteur ou au mentor) ;
- Des coûts relatifs à la période d'intégration de la nouvelle recrue (formations dispensées durant l'intégration ou encore le temps non productif des nouvelles recrues) ;
- Un coût éventuel généré en cas d'inadéquation de la recrue au poste ou de manière générale, la résiliation de contrat durant la période d'essai, ce qui suppose de refaire tout le processus et d'engager des frais supplémentaires.

Ceci est valable pour tout type de recrutement et pour tous les niveaux, c'est-à-dire qu'un jeune diplômé peut générer des coûts tout autant que les seniors.

Le processus de recrutement, comme toutes les autres pratiques RH, évolue en fonction de l'évolution de l'environnement externe (juridique, technologique, politique, etc.) et interne (stratégie et vision de l'entreprise globalement et les stratégies RH en particulier).

Un jeune fraîchement diplômé est recruté avec pas ou très peu d'expérience ; c'est la principale différence avec les autres recrutements. Faire le choix de dédier un axe spécial pour le recrutement de ces jeunes talents est donc légitime et, dans la plupart des cas, nécessaire et bénéfique, car adapter toutes les étapes du processus aux particularités de cette catégorie implique un recrutement plus précis et donc avec moins de risque d'erreurs en termes d'adéquation profil/poste.

Evaluer les compétences des jeunes diplômés nécessite de se focaliser sur leurs motivations, leurs traits de personnalités et leurs aptitudes et ainsi d'avoir une idée sur la capacité de ces derniers à s'adapter, s'intégrer et adhérer aux valeurs de l'entreprise. On peut citer un exemple simple : la maîtrise des entretiens d'embauche. Un jeune diplômé n'ayant pas ou très peu fait d'entretiens ne maîtrise pas toutes les ficelles et le recruteur pourrait passer à côté d'un bon profil à cause de quelques erreurs de communications dues au manque d'expérience.

Adapter le processus de recrutement au profil des jeunes diplômés est valable pour toutes les étapes qui le composent, de l'analyse du besoin en recrutement jusqu'à l'intégration de la nouvelle recrue dans l'entreprise. S'adapter aux jeunes diplômés, c'est aussi s'adapter aux nouvelles générations et aux avancées technologiques avec des pratiques de recrutement des jeunes diplômés qui ont ainsi beaucoup évolué, surtout avec l'arrivée du digital.

Cette évolution en termes de pratiques RH en général et de pratiques du recrutement en particulier concerne aussi le marché algérien et ce, grâce aux acteurs économiques internationaux et privés (entreprises, cabinets de recrutements, écoles de formation et de conseils, ou cabinets d'audit) tels que Djezzy ou Orascom Télécom Algérie, Oredoo, Microsoft, Henkel, Nestlé, P&G, Danone, Novartis, Sanofi, BP, GE, KPMG, ESAA (Ecole Supérieure Algérienne des Affaires), CESI, MDI, etc.

Les échanges que j'ai eus avec les professionnels RH, les responsables recrutement et les directeurs de cabinets de conseil et de recrutement ainsi que les documents consultés en la matière (plans de recrutement, outils de recrutement, etc.)¹ M'ont permis de proposer un résumé des principales pratiques de recrutement dédiées aux jeunes diplômés et utilisées sur le marché, évoquées ci-après.

¹ Annexe 3 : Exemple de plan de recrutement

a) L'organisation des évaluations sous différentes formes

Le principe des évaluations ou de ce qu'on appelle « assessments centers » dans le jargon des recruteurs est la mise en situation réelle des candidats afin d'observer leurs comportements et de pouvoir déceler leurs compétences en général et les compétences recherchées pour le poste en particulier. « D'origine anglo-saxonne, l'assessment center - littéralement centre d'évaluation - est adapté des techniques pratiquées pendant la deuxième guerre mondiale au sein des services secrets britanniques et américains. Aujourd'hui, il est utilisé en entreprise pour mieux cerner les compétences des candidats »¹.

En effet, plusieurs outils sont utilisés lors des assessments : tests techniques, tests psychotechniques, bilans de compétences (bien que rarement utilisés par manque de spécialistes et des coûts élevés), tests de rédaction, jeux de rôle, etc. Ils peuvent être organisés individuellement ou en groupe, avec le plus souvent une combinaison des deux formes (sauf pour les grandes campagnes de recrutement).

Les outils qu'on choisit d'utiliser doivent l'être en fonction du besoin qui doit être bien cerné en amont (définition des compétences recherchées, analyse des besoins, etc.). Il est nécessaire de noter que l'assessment est une méthode de sélection et d'évaluation de candidats et que pour qu'elle soit efficace, elle doit être bien préparée et animée par des professionnels spécialisés.

L'organisation des assessments ces dernières années se fait beaucoup sous la forme de business games qui combinent mises en situation en présentiel et digital games (jeux vidéo orientés et conçus spécialement pour l'assessment et pour l'entreprise).

(1) Les salons de l'emploi

Les salons de l'emploi sont un espace de rencontre entre plusieurs entreprises de différents secteurs, des structures d'aide à l'emploi (ANEM, ANSEJ) et des chercheurs d'emploi toutes catégories confondues. Généralement organisés par les cabinets de recrutement ou les centres de carrières des universités, ils permettent aux chefs d'entreprises de communiquer sur leurs attentes en matière de compétences pour les postes vacants ou qu'ils souhaitent voir développer par l'université. Les étudiants et jeunes diplômés peuvent quant à eux assister à des séminaires autour de thématiques d'actualité concernant le marché du travail ou à des formations sur la préparation d'entretiens d'embauche et la rédaction de CV et lettre de motivation. Pour les étudiants, le salon est un espace de simulations d'entretiens d'embauche, de rédaction de CV et de lettre de motivation, Cela leur permet également de maximiser leurs chances de trouver une opportunité d'emploi et de gagner en expérience en

¹ <http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0605134recruter-autrement/assessment-center.shtml>

termes d'entretien (les recruteurs profitent souvent des entretiens pour donner des conseils aux étudiants sur les bonnes pratiques en entretien et pour présenter un CV).

Les entreprises, lors d'événements d'échanges avec les étudiants communiquent de manière fluide et transparente sur leurs processus de recrutement, leurs attentes en termes de compétences et leurs valeurs. C'est un moyen pour l'employeur de promouvoir son image de marque, d'attirer les meilleurs candidats et de construire un vivier de potentiels candidats riche et diversifié. C'est également un moyen de se différencier des concurrents.

(2) La politique de formation

La formation représente un outil stratégique du développement de l'employabilité. Qu'elle soit diplômante, qualifiante, recyclante ou toute autre forme, elle fait partie intégrante des plans de développement individuel et/ou collectif. La formation permet l'acquisition de nouvelles compétences et ainsi à l'employé d'augmenter son employabilité en étant prêt à toute éventuelle opportunité. En effet, la formation est un axe qui contribue à la construction d'une bonne stratégie de gestion de carrière ou encore de développement des compétences.

Selon Dominique Baruel Bencherqui, « La formation a notamment pour objectif d'assurer les évolutions de carrière, les mobilités et de sécuriser les trajectoires professionnelles. Or, tous ces enjeux passent, à l'évidence, par la notion de développement des compétences et d'employabilité ».¹

Si la formation est indispensable à l'évolution et au développement des employés de manière générale, elle est d'autant plus importante pour les jeunes diplômés qu'ils soient déjà embauchés ou pour les préparer à occuper un poste. Intégrer un axe dédié aux jeunes diplômés dans les politiques et plans de formation permet à l'entreprise de construire une vision proactive permettant d'accompagner, d'anticiper et de consolider ses stratégies de développement de compétences à court et à moyen terme.

Les échanges que j'ai eus avec les professionnels rencontrés lors de l'enquête m'ont permis de constater que tout comme l'évolution des pratiques RH en Algérie, le domaine de la formation continue en entreprise a connu lui aussi une évolution considérable grâce aux différents investissements dans le domaine : installation d'écoles privées franchises d'écoles internationales, création d'écoles locales spécialisées dans l'accompagnement, le conseil et la formation des professionnels, etc. - les cabinets de conseils en management et RH ou

¹BARUEL BENCHERQUI Dominique. *L'employabilité et son rôle sur la satisfaction, la formation et les réseaux sociaux*. Dans Recherches en Sciences de Gestion 2012/5, (N° 92), pp.115 à 132.

encore les entreprises privées et multinationales important des pratiques aux standards internationaux.

Beaucoup d'actions ont été mises en œuvre, que ce soit à l'intérieur de l'entreprise ou en partenariat avec des universités. Ces actions n'ont pas été généralisées à tout le secteur économique ni à tout le territoire national. Elles restent concentrées au niveau des grandes villes, des grandes écoles et des universités bien réputées. Parmi ces actions, on peut citer : les processus d'intégration (le mentorat, graduate program et le parrainage), ou encore les parcours de formation dédiés aux jeunes recrues ayant pour but l'acquisition de compétences de bases dans leurs domaines de spécialisation et les compétences générales (langues, techniques de communication, finance pour non-financiers, etc.).

(3) Les programmes d'intégration

Les programmes d'intégration sont des parcours de découverte de l'entreprise et de ses départements généralement organisés par le service RH et pilotés par les responsables recrutement ou formation.

La durée et le contenu des programmes d'intégration varient d'une entreprise à l'autre.

Le mot intégration fait référence à un autre concept appelé la socialisation organisationnelle. « L'intégration » correspond aux premiers temps passés dans l'organisation. Elle est consacrée à l'apprentissage des différentes dimensions de la socialisation ou domaines de socialisation. Cette phase de découverte permet ensuite au salarié de s'installer dans son rôle ». ¹

(4) Le mentorat

Le mentorat fait partie intégrante du processus de formation en entreprise, en effet, c'est un apprentissage pratique qui se fait sur le terrain tout en occupant ses fonctions, le mentorat est une relation interpersonnelle entre une personne expérimentée (le mentor) et l'employé ayant besoin de se former sur un domaine particulier (le mentoré), qui soit junior ou senior.

La définition proposée par Berk et al contiennent l'essentiel des définitions utilisées dans les différentes études consultées dans les milieux éducatifs anglophones : « l'expérience d'un professeur plus expérimenté (le mentor) est transmise volontairement à un collègue en début de carrière (le mentoré) dans une relation où l'autorité est absente et dans laquelle les deux parties poursuivent un processus d'apprentissage et de développement professionnel. » ²

Généralement, on trouve les programmes de mentorat dans les parcours de formations d'intégration ou lors de changement de fonction vers une autre spécialisation.

¹ LACAZE Delphine. *La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle*. Dans *Management & Avenir* (n° 14) 2007, pp. 9 à 24.

² BERNATCHEZ Paul-Armand, CARTIER Sylvie C., BÉLISLE Marilou et BÉLANGER Claire. *Le mentorat en début de carrière : retombées sur la charge professorale et conditions de mise en œuvre d'un programme en milieu universitaire*. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur* 26(1) |, 2010, p2

(5) Les Graduates program

Le Graduate Program est un programme d'intégration de nouvelles recrues fraîchement diplômés, contenant plusieurs thématiques et organisé en plusieurs étapes appelées des rotations (périodes d'immersion à durée déterminée dans différents départements en vue de connaître les métiers). En découvrant les différents métiers de l'entreprise, les bénéficiaires de ce programme peuvent construire un véritable projet professionnel, et choisir objectivement le métier qu'ils souhaitent exercer en fonction de ce qu'ils ont pu apprendre de leurs qualités et leurs motivations. Les Graduate Programs sont différents d'une entreprise à une autre. Chacune les adapte selon ses besoins et particularités tant en termes de durée que de contenu et de périodicité.

Le Graduate Program est un véritable accélérateur de carrière des jeunes recrues qui acquièrent rapidement des compétences multiples et peuvent ainsi accéder à des postes plus importants. En effet, avec le dispositif personnalisé de mentorat, d'accompagnement de suivi et la diversité des formations dispensées, les jeunes recrues gagnent en expérience et en légitimité en une courte période.

NewGen Talent Centre (EDHEC) a publié en 2015 une étude sur le sujet qui révèle notamment les éléments suivants¹:

- 75% des participants restent dans l'entreprise après le Graduate Program ;
- 80% considèrent que le Graduate Program a été un accélérateur de carrière ;
- 55% des sondés ont effectué un Graduate Program dans le domaine de la finance ;
- 50% considèrent que le Graduate Program a permis une évolution de leur salaire ;
- 90% conseillent ce parcours.

(6) Le parrainage

Le parrainage est une autre forme d'accompagnement des jeunes recrues qui fait le plus souvent partie du plan d'intégration² de ces dernières.

Une entreprise peut également choisir des étudiants futurs diplômés parmi les meilleurs de leurs spécialités et/ou universités qu'elle intégrera dans un programme de parrainage pour jeunes talents. Les programmes de parrainage au profit des futurs diplômés peuvent, en plus de l'accompagnement, inclure une bourse d'études pour une formation supérieure comme un MBA ou une formation à l'étranger.

¹ <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/recrutements-entretiens/graduate-programme-arme-de-fidelisation-massive-pour-elite-volatile-1175068>

² Annexe 4 : Exemple de plan d'intégration

L'accompagnement se fait par un parrain (un salarié déjà intégré dans l'entreprise et nommé par le manager direct du parrainé), de manière individuelle en veillant à transmettre toutes les clés de compréhension de la culture d'entreprise et de son fonctionnement. « Le parrain du nouveau salarié limite la zone de flou qu'il pourrait ressentir en l'accompagnant au-delà de ses missions professionnelles ».¹

Conclusion

Parler d'employabilité et en particulier de celle des nouveaux diplômés, c'est mettre en avant une préoccupation socioéconomique majeure du fait que l'emploi des jeunes diplômés constitue une problématique faisant partie intégrante des stratégies d'amélioration du niveau de vie des populations.

L'employabilité est communément reliée aux compétences professionnelles, à leur entretien et à leur développement à travers les dispositifs de formation universitaire et continue.

La revue théorique du concept d'employabilité a mis en avant la caractéristique de pluralité de définitions et de versions qui existent depuis son apparition et sa complexité due aux différentes variables dont elle dépend.

Le développement de l'employabilité dépend de plusieurs acteurs et facteurs : l'individu, l'entreprise, l'enseignement ou le système éducatif de manière générale, et de l'environnement macro-économique et toutes ses composantes (politique, juridique, technologique, etc.). Ainsi, le développement de l'employabilité ne peut se concrétiser que dans l'interaction entre tous les acteurs concernés (l'individu, les politiques de ressources humaines et le marché du travail, interne ou externe, etc.).

La revue de la littérature démontre que l'employabilité « *est un construit dynamique (Richard, Fabrice & Emmanuel, 2011), pluridimensionnel (Hofaidhllaoui & Vetteville, 2011) et polysémique (Hofaidhllaoui & Peretti, 2013), elle dépend de multiples facteurs à la fois individuels, organisationnels, et même collectifs (Saint-Germes, 2006, 2004), en effet, plusieurs déterminants peuvent influencer l'employabilité individuelle)*² ».

On se trouve dès lors confrontés à un système complexe, intégrant de nombreux niveaux d'analyse (individuelle, organisationnelle et collective) et rendant ainsi la mesure du concept délicate avec de multiples questionnements autour de la faisabilité et/ou la fiabilité des actions de mesures. D'autant plus qu'on trouve peu d'instruments d'évaluation de l'employabilité définis dans la littérature.

¹ <https://www.fr.adp.com/rhinfo/2020/le-parrainage-un-dispositif-integration/>

² BARUEL BENCHERQUI Dominique. *L'employabilité*. Paris : ESKA 2017, p. 214

L'environnement socio-économique en Algérie a connu et connaît de nombreuses périodes d'instabilité, mais également plusieurs réformes notamment, celles mise en place pour palier le problème du chômage des jeunes diplômés.

Généralement, comme en témoignent les expériences multiples de beaucoup de pays, l'amélioration des résultats en matière d'emploi des jeunes est conditionnée par des réformes profondes et sur le long termes avec de solides moyens de suivis et de mesures, et ce dans plusieurs secteurs: de la réglementation des entreprises et du travail pour améliorer la flexibilité du marché, la diversification économique, les politiques commerciales et industrielles et des politiques éducatives globales couvrant tout le cursus éducatif de la petite enfance jusqu'au système d'enseignement supérieur et de formation professionnelle.

Selon Guilbert, Bernaud, Gouvernet & Rossier, « le concept d'employabilité représente une préoccupation majeure pour les pays qui font face à des situations économiques difficiles » .¹ Dans leur quête de performance et de pérennité, les entreprises algériennes se heurtent de plus en plus à de multiples contraintes d'un environnement instable et désormais globalisé en faisant valoir leur capacité à se mettre à niveau et à mettre en avant leurs avantages compétitifs. Le management de ces entreprises mobilise une multitude de ressources dont la première demeure le capital humain, reconnu aujourd'hui comme facteur clé de succès, et à ce titre, l'université joue un rôle central en tant que principal pourvoyeur de jeunes cadres en direction de ces entreprises.

Il y a une relation de cause à effet et de réciprocité entre l'employabilité et la performance de l'entreprise. En effet, le développement de l'employabilité permet de créer un avantage concurrentiel qui contribue à l'amélioration de la productivité de l'entreprise et donc de sa performance.

Le développement de la performance implique la création d'emplois et des efforts en termes d'investissements en formation et ainsi le développement de l'employabilité.

Actuellement, l'employabilité est reconnue comme étant un nouveau levier de la gestion des ressources humaines. Toutefois, elle varie d'une entreprise à l'autre et dépend des politiques, stratégies et pratiques RH et du degré de son intégration au sein de l'organisation. L'aspect subjectif de l'employabilité rend par ailleurs son insertion dans un contrat de travail formel difficile.

Les résultats des recherches confirment que l'employabilité varie en fonction de modèle de GRH des entreprises. Une gestion traditionnelle des Ressources Humaines, qu'on pourrait qualifier d'administrative, ne favorise pas le développement de l'employabilité des salariés et encore moins l'employabilité des jeunes recrues.

¹ BARUEL BENCHERQUI Dominique. *L'employabilité*. Op.cit, p.209

L'analyse des résultats de l'enquête a permis de mieux cerner l'appropriation du concept de l'employabilité en général et de l'employabilité des jeunes diplômés en particulier et de faire ainsi ressortir ses principales dimensions.

Le concept semble être une combinaison de plusieurs notions notamment : notions de capacité de volonté individuelles, d'aptitude et de compétences à trouver, à occuper, à s'adapter à un emploi. Ces notions peuvent également être affectées sur plusieurs dimensions : dimension de la formation initiale ou de base (permettant d'acquérir des savoir-faire de base essentiels à l'intégration du marché de l'emploi), dimension de l'expérience professionnelle (les qualités professionnelles ou compétences acquises tout au long de la vie professionnelle grâce à la formation continue), et la dimension d'accompagnement permettant de développer une employabilité durable à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

La problématique de notre recherche était la suivante :

« Les jeunes algériens issus de l'université correspondent-ils aux critères d'employabilité des entreprises ? »

Afin de répondre à la problématique, j'ai tenté de clarifier le concept d'employabilité et de définir ainsi ses différentes formes, critères et conditions que j'avais croisés avec les différentes compréhensions de la notion synthétisée grâce à l'enquête terrain afin de pouvoir trouver des pistes d'orientation vers une proposition de réponse à la problématique

Les hypothèses que j'ai déterminées comme réponses à la problématique et qui ont été confirmées étaient les suivantes :

- 1. La réussite de l'insertion des nouveaux diplômés et le développement de leur potentiel est liée à la capacité de l'université à préparer ses jeunes diplômés ;**
- 2. Une étroite collaboration entre l'université et l'entreprise est nécessaire pour la construction d'un projet de développement du potentiel des jeunes diplômés ;**
- 3. Les politiques RH des entreprises peuvent s'appuyer sur un axe dédié aux jeunes diplômés et étudiants en fin de cycle, pour développer leur employabilité et anticiper leur insertion professionnelle.**

Nous présentons les principaux résultats de notre recherche qui confirment nos hypothèses. Tout d'abord, les résultats de l'enquête confirment de manière évidente les dysfonctionnements importants à tous les niveaux. En effet, des entreprises qui peinent à trouver des profils employables parmi les jeunes diplômés, voire l'impossibilité de trouver dans certains métiers le profil qui correspond à leurs exigences. Des pratiques RH qui ne sont pas forcément adaptées et/ou qui ne sont pas inscrites dans une politique dédiée de développement des compétences. Des étudiants livrés à eux-mêmes entre une formation inadéquate aux exigences du marché de l'emploi et un encadrement, accompagnement et

orientation quasi absents et enfin des réformes du système de l'enseignement supérieur et d'aide à l'emploi inefficace et dont le système de suivi et de mesure est absent.

Ensuite, le développement de l'employabilité des jeunes diplômés dépend de leur potentiel psychologique (motivation, volonté.), de leurs caractéristiques individuelles, de la formation universitaire et de ses acquis, des pratiques de management et de gestion des ressources humaines visant le développement des compétences et de l'environnement dans lequel évoluent l'entreprise et l'université. Développer l'employabilité des jeunes diplômés requiert l'interaction de tous les acteurs concernés, car ils représentent des maillons interconnectés composant le processus d'employabilité.

En somme, l'employabilité résulte de la mise en place d'un ensemble d'outils et de leviers qui sont conditionnés par la présence de pré-requis d'ordre culturel, individuel (compétences et capacités, volonté et motivation), structurel, managérial, économique, institutionnel et environnemental.

L'université algérienne, au même titre que les institutions et organismes de l'Etat, représente un des leviers essentiels à la construction d'une économie forte et saine, en proposant de la matière grise adaptée aux exigences du secteur économique, et des solutions innovantes grâce à sa recherche et développement.

Si l'entreprise et l'université poursuivent des objectifs différents en apparence, ils constituent en fait deux entités complémentaires. En effet, l'université doit pouvoir produire du savoir et surtout du savoir-faire correspondant et applicable au monde économique. En ce sens, il est indispensable de construire des relations durables basées sur un véritable partenariat déterminant les rôles et responsabilités de chacune des parties (dans un cadre que déterminerait le législateur sur la base d'études scientifiques du contexte national et que dont tous les acteurs devraient veiller au bon respect : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Université, entreprises).

L'étudiant doit également accepter de changer ses habitudes et devenir acteur dans le développement de sa propre employabilité.

A noter également que le rôle du gouvernement est très important surtout considérant qu'il peut représenter un support grâce aux différentes réformes et dispositifs efficaces ou un réel obstacle dans le cas contraire (avec des dispositifs et/ou une administration qui alourdissent ou bloquent l'avancement des projets de collaboration).

L'Université pourrait ainsi contribuer fortement à une meilleure productivité des entreprises et à la construction d'une économie forte qui pourrait à son tour assurer un cycle durable d'une performance globale et collective.

L'entreprise cherche en permanence les compétences clés correspondant à ses besoins et à ses exigences, une mission qui incombe au département des ressources humaines (RH).

L'intégration de l'employabilité dans la politique et pratique RH d'une entreprise requiert la présence de pré-requis et conditions (volonté du dirigeant, culture de l'entreprise tournée vers le développement de compétences, communication des objectifs stratégiques en matière d'emploi, etc.)

Pour l'auteur Alain FINOT, l'organisation doit « donner les moyens aux individus de développer leur employabilité afin d'être au fait des évolutions technologiques et de fonctionnement de la société dans un environnement mouvant, et afin de pouvoir mieux les positionner le cas échéant sur le marché de l'emploi interne, et externe ».¹

Consacrer un axe dédié au développement de l'employabilité des jeunes diplômés dans la politique RH de l'entreprise suppose que cette dernière se place dans une position proactive qui nécessite le déploiement d'une veille stratégique (être à l'écoute de tout potentiel changement et/ou de toutes les évolutions futures dans son environnement interne et externe). Concrètement, cela suppose une implication en amont dans l'identification des compétences clés et/ou via une implication directe dans les formations universitaires (elle pourrait ainsi recruter le profil adéquat et rapidement opérationnel).

Le travail de recherche m'a permis de proposer un certain nombre de préconisations que voici :

Au niveau de l'enseignement supérieur :

- Mise en place de systèmes d'orientation efficaces, en adéquation avec les évolutions du pays, à tous les niveaux et pour toutes les spécialités. L'orientation pourrait être plus efficace si elle est mise en place dès l'enseignement secondaire ;
- Amélioration de la qualité de l'enseignement en développant les compétences des enseignants à travers l'actualisation des programmes, les techniques de formation et d'animations ;
- Une meilleure collaboration avec les entreprises à travers une collaboration en amont et à tous les niveaux (programme de formation, types de spécialisation, accompagnement et encadrement, etc.) ;
- Adaptation des programmes de formation et des spécialités aux besoins du marché de l'emploi et des jeunes étudiants sur tout le territoire national ;
- Mise en place d'une démarche qualité : développer les systèmes d'évaluation et de suivi basés sur les résultats. Chaque programme devrait être assorti d'un système personnalisé d'évaluation et de suivi avec des indicateurs clés de succès clairement définis.

¹ FINOT Alain. *Développer l'employabilité*. PARIS : Insep Editions, 2000, p.69

- Modernisation de la gestion administrative des universités, en favorisant la formation continue des fonctionnaires ;
- Mise en place d'une approche d'enseignement par compétence ;
- Formation des enseignants sur une double compétence : capacité de dispenser des enseignements théoriques en entreprise, et à l'inverse, formation aux techniques pratiques afin de les dispenser à l'université.

Sur le plan de la collaboration université/entreprise :

- Réflexion et mise en place de différentes approches de collaboration, notamment une collaboration participative, via laquelle les entreprises pourront être consultées lors de l'élaboration de nouvelles mesures (le développement des programmes d'enseignement et de formation, pour l'organisation efficace de stages et des encadrements, etc.) et ce dans le but d'être en adéquation avec ses besoins ;
- Réflexion concernant l'élaboration d'un référentiel de compétences conforme aux exigences du marché de l'emploi de manière générale et aux besoins des entreprises de manière plus précise, un référentiel commun aux jeunes diplômés, et évolutif s'adaptant à tous les changements ;
- Mise en place d'un système d'information sur le marché de l'emploi, efficace, transparent et disponible sur tout le territoire national. Des systèmes capables de délivrer des informations pertinentes et opportunes sur les marchés du travail peuvent contribuer au développement de programmes d'enseignement et de formation appropriés, capables de former les jeunes aux compétences nécessaires ;
- Mise en place d'une évaluation continue des compétences des étudiants futurs diplômés via la réalisation de bilans de compétences ciblés ;
- Dispensation de modules de formation en soft skills (leadership, communication, travail en équipe...), de modules de formation techniques propres à l'entreprise assurés soit par des employés volontaires de l'entreprise ou des spécialistes : l'objectif est de non seulement préparer les futurs diplômés à l'entreprise mais également de potentielles pistes d'accompagnement qui auront été définis pour chaque profil.

Au niveau des dispositifs gouvernementaux :

- Amélioration des services publics et des dispositifs d'aide de l'emploi en vue d'améliorer l'efficacité des prestations (ce qui nécessiterait une vaste réforme de l'administration publique, un renforcement des budgets alloués, une augmentation des effectifs et de meilleures conditions de travail pour les fonctionnaires, etc.).

- Mise en place de systèmes de suivi et de mesure permettant de jauger l'efficacité de l'ensemble des dispositifs et proposer ainsi des pistes d'amélioration ;
- Renforcement de la communication sur les différents dispositifs auprès de tous les publics concernés (étudiants, enseignants, entreprises, etc.).

Au niveau des entreprises :

- Modernisation et mise à jour des pratiques RH : mettre au centre de leurs préoccupations le développement de l'employabilité de manière générale, tout en intégrant des dispositifs de développement d'employabilité des jeunes diplômés, et un système de suivi et de gestion de carrière pour les jeunes talents embauchés.

Compte tenu de l'étendue du champ de recherche sur l'employabilité des jeunes diplômés, de sa complexité liée à la multitude de variables dont dépend la problématique et les enjeux que les résultats des recherches ont soulevé, il serait nécessaire de consacrer au sujet une recherche plus approfondie, développée et plus complète avec des études quantitatives et qualitatives sur l'ensemble du territoire national algérien en prenant en compte à la fois tout le secteur de l'enseignement supérieur et tous les acteurs concernées par la problématique.

De plus, compte tenu de tous les changements intervenus dans le pays depuis l'année dernière, à la fois sur le plan politique (avec la révolution du peuple et l'instabilité qui en a découlé) et sur le plan économique (avec une situation économique qui connaît une nouvelle période de crise causée notamment par la COVID-19), le nouveau contexte représenterait un nouveau cadre d'étude à la recherche.

Dans cet esprit et dans une démarche plus ambitieuse, continuer les travaux de recherche sur le thème de l'employabilité des jeunes de manière plus large (issus de l'enseignement supérieur, professionnel, privé ou de formation continue) pourrait donner des pistes de réflexion autour de potentielles solutions au problème du chômage qui touche de manière importante cette catégorie.

Bibliographie

Ouvrages

- BARUEL-BENCHERQUI (Dominique). - L'employabilité. - Paris : ESKA, 2017, p (104, 171, 146,167, 206, 209, 212, 214)
- DECKER (Jean.François). Être motivé et réussir .Paris :Organisation,1988.
- FINOT (Alain). - Développer l'employabilité. -Paris : INSEP Consulting, 2000, p (3, 7, 11, 69)
- LEDRUT (Raymond). -Sociologie du Chômage -. Paris : PUF, 1996, p.68
- LE BOTERF(Guy). -Compétence et navigation professionnelle-. Paris : organisation ,1997.
- LE BOTERF (Guy). - De la compétence : Essai sur un attracteur étrange-. Paris : Organisation, 1994, p.23
- LEBEAU (Jacques). -Révéler les talents enfouis-. Editions Afnor, 2015, p. 57
- MIRALLES, (Pierre). Le management des talents. Paris : l'Harmattan, 2007, p (89, 117, 118)
- MARTIN (Jean P). Et AL.-Repenser la formation nouveaux enjeux individuels et collectifs-. Paris : Chroniques sociales, 2006, p.74
- PERETTI (Jean.-Marie). -Tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise-. Paris : Eyrolles, 2009, pp.34 et 35
- SADI (Nacer-Eddine).- La privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux-. Alger : OPU, 2006, p.41.
- SEKIOU(Lakhdar), BLONDIN(Louise), PERETTI (Jean Marie) et autres. -Gestion des ressources humaines-. 2ème édition ; De Boeck Université, p.367.
- SIMON (Yves). Encyclopédie de gestion .Paris : Economica, 1997, p. 2005
- WEINERT (Patricia). BAUKENS (Michèle) BOLLEROT (Patrick) . WALWEI (Ulrich).- L'employabilité de la théorie à la pratique- . Berne : Peter Lang., 2001, p.62.
- ZARIFIAN, (Philippe). - Objectif compétence-. Paris : Liaisons, 1999, pp. 70 et 138.

Thèses

- BEN HASSEN (Noura). Le développement de l'employabilité dans les organisations : une aide à la rénovation de gestion des ressources humaines et à l'accroissement de performances économiques et sociales : cas d'entreprises industrielles tunisiennes. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, spécialité Prospective, stratégie et Organisation, école doctorale Arts et Métiers, p 99

- LASSOUED (Djemai). Du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept des « compétences d'employabilité durable ». Thèse de doctorat en sciences de l'éducation, université Rouen Normandie, p21 ;
- OTHMANE (Jamel). L'employabilité : définition, création d'une échelle de mesure et contribution à l'étude des déterminants. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, université Jean Moulin Lyon 3, p 37

Revues

- BERNATCHEZ (Paul-Armand), CARTIER (Sylvie C.), BÉLISLE (Marilou) et BÉLANGER (Claire).-«Le mentorat en début de carrière : retombées sur la charge professorale et conditions de mise en œuvre d'un programme en milieu universitaire »-.Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur 26(1), 2010,p.2
- BARUEL BENCHERQUI (Dominique). - « L'employabilité et son rôle sur la satisfaction, la formation et les réseaux sociaux » -. Dans Recherches en Sciences de Gestion 2012/5, (N° 92), pp.115 à 132.
- BERROUCHE (Zineddine) & BERKANE(Youcef).-« La mise en place du système LMD en Algérie : entre la nécessité d'une réforme et les difficultés du terrain »-. Revue des Sciences Économiques et de Gestion, N°07, 2007, p. 2
- CHAOUI.-« Relations universités et industries en Algérie : Critiques et améliorations »- . 20ème Congrès Français de Mécanique, p2
- Dayan (Daniel), Katz (Elihu). - « Télévision d'intervention et spectacle politique : agir par le rituel ». - Hermès, 17-18, 1995.
- GAZIER (Bernard). - « Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail » -. Paris : Cahiers de la Maison des Sciences Economiques N°9903, 1999, pp.10 et 14
- GAZIER(Bernard).-« L'employabilité: brève radiographie d'un concept en mutation »- . Revue Sociologie du Travail, n° 4, 1990, p.575
- GHOUATI (Ahmed).-« Politiques d'emploi et insertion des jeunes diplômés en Algérie »- . Revue PHRONESIS, Université de Sherbrooke, 2019, Volume 8, numéro 3-4 | 2019.
- LACAZE (Delphine).-« La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle »-. Dans Management & Avenir (n° 14) 2007, pp. 9 à 24.

- MEZOUAGHI (Mihoub) et TALAHITE (Fatiha).-« Les paradoxes de la souveraineté économique en Algérie ». - Rrevue confluence économique 3eme trimestre 2009, p.209
- MCQUAID (Ronald W) et LINDSAY (Colin). - “The concept of employability”-. Urban Studies, Vol. 42, No. 2, 197– 219, 2005, p.11
- Rapport national. Système éducatif algérien. Mediterranean network for national information center, septembre 2019, p.3
- SAINT-GERMES (Eve). - « L’employabilité, une nouvelle dimension de la GRH » -. 15e Congrès de l’AGRH, Montréal, 2004, p.80

Sites internet

- <https://français.doingbusiness.org/fr/rankings?region=middle-east-and-north-africa>
- ONS, cité dans <http://forumdesdemocrates.overblog.com/2015/01/le-taux-de-chomage-repart-deja-a-la-hausse-un-avenir-sombre-pour-l-emploi-enalgerie.html>
- <https://www.mesrs.dz>
- <https://www.algerie-eco.com/2017/08/12/classement-mondial-universites-meilleure-universite-algerienne-arrive-2341eme-rang>
- <https://www.willistowerswatson.com/fr-FR/Insights/2019/04/barometre-des-DRH-2019-avec-ABV-Group-et-RH-and-M>
- <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/recrutements-entretiens/graduate-programme-arme-de-fidelisation-massive-pour-elite-volatile-1175068>
- <https://www.fr.adp.com/rhinfo/2020/le-parrainage-un-dispositif-integration/>
- <http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0605134recruter-autrement/assessment-center.shtml>
- <https://www.jobmania.fr/jeunes-diplomes-25-competences-recherchees-en-2016/>
- <http://www.elmoudjahid.com/fr/actualites/89264>
- <http://www.elmoudjahid.com/fr/actualites/144960>
- <https://www.dzairdaily.com/systeme-lmd-algerie-universite-remplacement-chitour-2020/>

Annexes

Annexe 1 : Exemple de plan de formation	97
Annexe 2 : Exemple de convention de stage	108
Annexe 3 : Exemple de plan de recrutement	112
Annexe 4 : Exemple de plan d'intégration	122

Annexe 1 : Exemples de plan de formation

Plan de Formation Grande distribution

Thème	Objectifs de la Formation Points clés	Méthodes et Supports	Participants							Durée en jour	Date de la Formation	Lieu de la Formation	
			M D	M C	M I	EP L	T M	O E	Σ				
Comportement commercial et relation clients	Partager et cultiver un même état d'esprit dédié à l'accueil et au service pour la satisfaction des clients.					4			16	20	3	Jan-fév-13	
Contenance et mise en rayon	Réussir une bonne implantation pour mettre en valeur les produits destinés à la vente. Elaborer des TG rentable								21	21	2	Janv.- Mars- Avr. 13	
Communication	Pour une meilleure remontée de l'information et le partage des réflexions avec les supérieurs hiérarchiques					4			16	20	3	Mars-13	
Management	Une meilleure gestion du personnel				1	5				6	3	Sep-oct. 13	
Gestion financière	Une bonne rentabilité et le développement des objectifs de la société					4				4	3	Nov-13	
Formation en gestion des stocks	Gérer au mieux les stocks du rayon, prévoir les ruptures. Improviser les commandes et minimiser la casse et les ruptures					3			1	4	4	Févr-13	
Recrutement	Maîtriser les bonnes techniques d'entretien pour avoir les					4				4	2	Déc-13	

	bonnes personnes, aptes à évoluer dans le métier										
Formation en bureautique	Mettre en place de tableaux de gestion et calcule fiables et savoir utiliser les outils informatiques pour mieux réaliser ses présentations			1	6		2	9	5	Janv. Mars-Juin 13	
Formation en secourisme	Procurer les premiers soins aux clients en cas de malaise et savoir garder son sang-froid dans des cas extrêmes			1	3		5	9	2	Mai-13	
Formation sur le SAGE	Maitriser l'utilisation du SAGE				2			2	2	Janv-13	
Analyse financière et tableau de bord.	Maitriser le TCR et TB.				2			2	3	Févr-13	
Nouveau système comptable	Être à jour avec toutes les modifications connues sur le système comptable				2			2	2	Mai-13	
Développer les compétences du collaborateur en matière d'hygiène	Maitriser les règles d'hygiène des denrées alimentaires			1	2		14	17	2	Févr-13	
Gestion de Stress	Apprendre des méthodes de gestion de stress afin de garder la pleine maîtrise de soi et de la situation			1	2			3	3	Avr-13	
Techniques de	Maitriser les règles de la			1	2		14	17	3	Nov-13	

Fidélisation clients	communication verbale et non verbale et traiter la demande client : écouter, renseigner, orienter										
Gestion des conflits	Explorer les difficultés de communication vécues dans l'équipe et en analyser les causes. Améliorer les relations de travail dans l'équipe				1	2		2	5	3	Mars-13
Gestion de temps et des priorités	Gérer le temps dans sa relation avec ses collaborateurs et gérer ses priorités avec mise en place un mode d'organisation plus productif				1	2		2	5	3	Oct-13
Outil WINSTORE	Maîtriser l'outil WINSTORE (ouverture contrôle clôture ...)							2	2	2	Janv-13
Total			0	0	8	49	0	95	15	2	50

Plan de formation : Banque assurance

Fonction à date de formation	Région	SEXE	Intitulé de la Formation	Domaine
CHEF DE PROJETS	SIEGE	M	Prise de parole en public niveau 02	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
DIRECTEUR INGENIERIE ET ASSIST	SIEGE	M	Prise de parole en public niveau 02	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
RESPONSABLE QUALITE ET	SIEGE	M	Prise de parole en public niveau 02	Efficacité personnelle et

ADMINISTRATION				professionnelle, Ressources Humaines
ADMINISTRATEUR BASES DE DONNEE	SIEGE	M	Management de projet	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
INGÉNIEUR RESEAUX	SIEGE	M	Management de projet	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
INFORMATICIEN HELP DESK	SIEGE	M	Management de projet	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
INGÉNIEUR SYSTEMES	SIEGE	M	Management de projet	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
INGÉNIEUR ETUDE DEVELOPPEMENT	SIEGE	M	Management de projet	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
CHARGÉ D'ETUDES MOA	SIEGE	M	Management de projet	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
INGÉNIEUR PRODUCTION	SIEGE	M	Management de projet	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
INGÉNIEUR SYSTEMES	SIEGE	F	Management de projet	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
CHARGÉ D'ETUDES MOA	SIEGE	M	GTS J1J2	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
CHARGÉ D'ETUDES MOA	SIEGE	F	Boost Her	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
INGÉNIEUR ETUDE DEVELOPPEMENT	SIEGE	M	GTS J1J2	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
INGÉNIEUR ETUDES ET DEVELOPEM	SIEGE	M	GTS J1J2	Efficacité personnelle et

				professionnelle, Ressources Humaines
CHARGÉ D'ETUDES MOA	SIEGE	F	GTS J1J2	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
INGÉNIEUR DATAWAREHOUSE	SIEGE	F	GTS J1J2	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
INGÉNIEUR DE PRODUCTION	SIEGE	F	Quertin data witz transat-SQL	Informatique des Informaticiens
INFORMATICIEN HELP DESK	SIEGE	M	Quertin data with transact-SQL	Informatique des Informaticiens
INGÉNIEUR D'APPLICATION	SIEGE	M	Quertin data with transact-SQL	Informatique des Informaticiens
CHARGÉ D'ETUDES MOA	SIEGE	F	Boost Her	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
CHARGÉ D'ETUDES MOA	SIEGE	M	Management de projet	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
INGÉNIEUR DE PRODUCTION	SIEGE	F	Management de projet	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
INGÉNIEUR PRODUCTION INFORMATI	SIEGE	M	Management de projet	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
ADMINISTRATEUR BASES DE DONNEE	SIEGE	M	Management de projet	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
INFORMATICIEN HELP DESK	SIEGE	M	Management de projet	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
INGÉNIEUR RESEAU ET SECURITE	SIEGE	M	Management de projet	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
PROJECT MANAGEMENT OFFICER	SIEGE	F	Management de projet	Efficacité personnelle et professionnelle,

				Ressources Humaines
INGÉNIEUR DATAWAREHOUSE	SIEGE	F	Management de projet	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
CHARGÉ D'ETUDES MOA	SIEGE	F	Boost Her	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
INGÉNIEUR ETUDE DEVELOPPEMENT	SIEGE	M	GTS J3J4	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
INGÉNIEUR ETUDES ET DEVELOPEM	SIEGE	M	GTS J3J4	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
CHARGÉ D'ETUDES MOA	SIEGE	F	GTS J3J4	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
INGÉNIEUR DATAWAREHOUSE	SIEGE	F	GTS J3J4	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
INFORMATICIEN HELP DESK	SIEGE	M	Sensibilisation incendie et évacuation	Sécurité, Logistique et immobilier
INGENIEUR ETUDES ET DEVELOPEM	SIEGE	F	Sensibilisation incendie et évacuation	Sécurité, Logistique et immobilier
ADMINISTRATEUR BASES DE DONNEE	SIEGE	M	Oracle BI 12c Builder repositories Ed 1	Informatique des Informaticiens
RESPONSABLE QUALITE ET ADMINISTRATION	SIEGE	M	Oracle BI 12c Builder repositories Ed 1	Informatique des Informaticiens
INGÉNIEUR BUISINESS INTELLIGEN	SIEGE	F	Oracle BI 12c Builder repositories Ed 1	Informatique des Informaticiens
ADMINISTRATEUR BASES DE DONNEE	SIEGE	M	Oracle BI 12c build repositories Ed 1	Informatique des Informaticiens
INGÉNIEUR DATAWARE HOUSE	SIEGE	F	Oracle BI 12c build repositories Ed 1	Informatique des Informaticiens
INGÉNIEUR DATAWARE HOUSE	SIEGE	F	Oracle BI 12c build repositories Ed 1	Informatique des Informaticiens
INFORMATICIEN HELP DESK	SIEGE	M	Administering Microsoft SQL Server Database	Informatique des Informaticiens

INFORMATICIEN HELP DESK	SIEGE	M	ITIL	Informatique des Informaticiens
MANAGER ÉQUIPE PRODUCTION	SIEGE	M	ITIL	Informatique des Informaticiens
MANAGER EQUIPE SECURITE INFORMATIQUE	SIEGE	M	Prise de parole en public niveau 02	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
CHEF DE POLE SUPPORT	SIEGE	M	Management de projet	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
CHARGE D'ETUDES MOA	SIEGE	F	Management de projet	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
INGÉNIEUR PRODUCTION INFORMATI	SIEGE	F	Management de projet	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
MANAGER EQUIPE SECURITE INFORM	SIEGE	M	Management de projet	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
CHARGÉ D'ETUDES MOA	SIEGE	F	Management de projet	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
INGENIEUR BUISINESS INTELLIGEN	SIEGE	F	Management de projet	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
INGÉNIEUR DE PRODUCTION	SIEGE	F	Administration système Red Hat 2 RH134	Informatique des Informaticiens
INGÉNIEUR DATAWARE HOUSE	SIEGE	F	GTS J1J2	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
CHARGE D'ETUDES MOA	SIEGE	F	GTS J1J2	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
INGENIEUR BUISINESS INTELLIGEN	SIEGE	F	GTS J1J2	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
CHEF DE PROJET	SIEGE	M	Automatisation avec Ansible 1	Informatique

INFORMATIQUE				des Informaticiens
INGÉNIEUR PRODUCTION/SUPPORT	SIEGE	M	Automatisation avec Ansible 1	Informatique des Informaticiens
INGENIEUR SYSTEMES	SIEGE	F	Docker	Informatique des Informaticiens
INGENIEUR SYSTEMES	SIEGE	M	Docker	Informatique des Informaticiens
INGÉNIEUR PRODUCTION INFORMATIQUE	SIEGE	M	Docker	Informatique des Informaticiens
INGENIEUR DE PRODUCTION	SIEGE	F	Docker	Informatique des Informaticiens
INGÉNIEUR DATAWARE HOUSE	SIEGE	F	GTS J3J4	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
CHARGE D'ETUDES MOA	SIEGE	F	GTS J3J4	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
INGENIEUR BUISINESS INTELLIGEN	SIEGE	F	GTS J3J4	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
INGENIEUR ETUDES ET DEVELOPPEM	SIEGE	M	Management de projet	Activités et produits bancaires
MANAGER EQUIPE INFRASTRUCURES	SIEGE	M	Management de projet	Activités et produits bancaires
CHARGÉ DE SÉCURITÉ SI	SIEGE	F	Management de projet	Activités et produits bancaires
INGENIEUR ETUDES ET DEVELOPPEM	SIEGE	M	Management de projet	Activités et produits bancaires
CHARGÉ DE SÉCURITÉ SI	SIEGE	F	Management de projet	Activités et produits bancaires
INFORMATICIEN HELP DESK	SIEGE	M	ITIL V3	Informatique des Informaticiens
INFORMATICIEN HELP DESK	SIEGE	M	ITIL V3	Informatique des Informaticiens
CHEF DE PROJET INFORMATIQUE	SIEGE	M	ITIL V3	Informatique des Informaticiens
ADMINISTRATEUR BASES DE DONNEE	SIEGE	M	ITIL V3	Informatique des Informaticiens

ADMINISTRATEUR BASES DE DONNEE	SIEGE	M	ITIL V3	Informatique des Informaticiens
MANAGER EQUIPE INFRASTRUCURES	SIEGE	M	Lutte contre la corruption et la fraude	Compliance
DIRECTEUR SYSTEME INFORMATION	SIEGE	M	Lutte contre la corruption et la fraude	Compliance
PROJECT MANAGEMENT OFFICER	SIEGE	F	Lutte contre la corruption et la fraude	Compliance
CORRESPONDANT DE LA SECURITE L	SIEGE	M	Management de projet	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
INFORMATICIEN HELP DESK	SIEGE	M	Management de projet	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
INGÉNIEUR BUSINESS INTELLIGENC	SIEGE	F	Management de projet	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
MANAGER ETUDES ET DEV	SIEGE	M	Management de projet	Efficacité personnelle et professionnelle, Ressources Humaines
DIRECTEUR INGENIERIE ET ASSIST	SIEGE	M	Lutte contre la corruption et la fraude	Compliance
MANAGER EQUIPE INFRASTRUCURES	SIEGE	M	Lutte contre la corruption et la fraude	Compliance
INFORMATICIEN HELP DESK	SIEGE	M	Lutte contre la corruption et la fraude	Compliance
MANAGER EQUIPE PRODUCTION	SIEGE	M	Lutte contre la corruption et la fraude	Compliance
MANAGER EQUIPE SECURITE INFORM	SIEGE	M	Lutte contre la corruption et la fraude	Compliance
PROJECT MANAGEMENT OFFICER	SIEGE	F	Lutte contre la corruption et la fraude	Compliance
DIRECTEUR DES SI ET TRANSFO DI	SIEGE	M	Lutte contre la corruption et la fraude	Compliance
INGENIEUR DATAWARE HOUSE	SIEGE	F	ORACLE DATA INTEGRATOR 12C: INTEGRATION AND ADMINISTRATION	Informatique des Informaticiens
INGENIEUR BUSINESS INTELLIGENC	SIEGE	F	ORACLE DATA INTEGRATOR 12C : INTEGRATION AND ADMINISTRATION	Informatique des Informaticiens
INGENIEUR BUISINESS INTELLIGEN	SIEGE	F	ORACLE DATA INTEGRATOR 12C : INTEGRATION AND ADMINISTRATION	Informatique des Informaticiens
ADMINISTRATEUR BASES DE DONNEE	SIEGE	M	MySQL FOR DATABASE ADMINISTRATORS	Informatique des Informaticiens
ADMINISTRATEUR BASES DE DONNEE	SIEGE	M	MySQL FOR DATABASE ADMINISTRATORS	Informatique des Informaticiens
INGENIEUR ETUDE	SIEGE	M	MySQL FOR DATABASE	Informatique

DEVELOPPEMENT			ADMINISTRATORS	des Informaticiens
INGENIEUR ETUDES ET DEVELOPEM	SIEGE	M	MySQL FOR DATABASE ADMINISTRATORS	Informatique des Informaticiens
INGENIEUR PRODUCTION INFORMATI	SIEGE	M	MySQL FOR DATABASE ADMINISTRATORS	Informatique des Informaticiens
RESPONSABLE QUALITE ET ADMINIS	SIEGE	M	MySQL FOR DATABASE ADMINISTRATORS	Informatique des Informaticiens
INGÉNIEUR MAINTENANCE APPLI	SIEGE	M	Apache Tomcat	Informatique des Informaticiens
INGÉNIEUR MAINTENANCE APPLI	SIEGE	M	Apache web Server	Informatique des Informaticiens
INGÉNIEUR MAINTENANCE APPLI	SIEGE	M	Oracle SQL/PL SQL	Informatique des Informaticiens
INGÉNIEUR MAINTENANCE APPLI	SIEGE	M	Programmation Shell	Informatique des Informaticiens
INGÉNIEUR MAINTENANCE APPLI	SIEGE	M	Anglais	Linguistique
INGÉNIEUR MAINTENANCE APPLI	SIEGE	M	Gestion du temps, des priorités & du stress j1j2 (3)	Informatique des Informaticiens
INGÉNIEUR MAINTENANCE APPLI	SIEGE	M	Gestion du temps, des priorités & du stress j3j4 (3)	Informatique des Informaticiens
INGÉNIEUR MAINTENANCE APPLI	SIEGE	M	T110 Amplitude Installation & Exploitation	Informatique des Informaticiens
INGÉNIEUR MAINTENANCE APPLI	SIEGE	M	Streamserve	Informatique des Informaticiens
INGÉNIEUR MAINTENANCE APPLI	SIEGE	M	Apache Tomcat	Informatique des Informaticiens
INGÉNIEUR MAINTENANCE APPLI	SIEGE	M	Apache web Server	Informatique des Informaticiens
INGÉNIEUR MAINTENANCE APPLI	SIEGE	M	Oracle SQL/PL SQL	Informatique des Informaticiens
INGÉNIEUR MAINTENANCE APPLI	SIEGE	M	Anglais	Linguistique
INGÉNIEUR MAINTENANCE APPLI	SIEGE	M	Gestion du temps, des priorités & du stress j1j2 (3)	Informatique des Informaticiens
INGÉNIEUR MAINTENANCE APPLI	SIEGE	M	Gestion du temps, des priorités & du stress j3j4 (3)	Informatique des Informaticiens
INGÉNIEUR MAINTENANCE APPLI	SIEGE	M	T110 Amplitude Installation & Exploitation	Informatique des Informaticiens
INGÉNIEUR MAINTENANCE APPLI	SIEGE	M	Streamserve	Informatique des

				Informaticiens
INGÉNIEUR MAINTENANCE APPLI	SIEGE	M	Apache Tomcat	Informatique des Informaticiens
INGÉNIEUR MAINTENANCE APPLI	SIEGE	M	Apache web Server	Informatique des Informaticiens
INGÉNIEUR MAINTENANCE APPLI	SIEGE	M	Oracle SQL/PL SQL	Informatique des Informaticiens
INGÉNIEUR MAINTENANCE APPLI	SIEGE	M	Anglais	Linguistique
INGÉNIEUR MAINTENANCE APPLI	SIEGE	M	Streamserve	Informatique des Informaticiens

Annexe 2 : Exemples de convention de stage

Convention Ecole



Ecole Supérieure Algérienne des Affaires
المدرسة العليا الجزائرية للأعمال

ESAA
Les Pins Maritimes - BP 63F
16130 Mohammadia - Alger, ALGERIE
Site : www.esaa.dz
Adel : contact@esaa.dz
Tél.: +213 (0) 21 21 90 09 – Fax : +213 (0) 21 21 00 89

CONVENTION DE STAGE

Entre les soussignés,

.....

Représentant :

.....

ci après dénommée l'Entreprise,
et

Monsieur Loïc MAHERAULT, Directeur Général

Représentant *l'Ecole Supérieure Algérienne des Affaires (ESAA)*

est convenu ce qui suit pour régler les rapports entre l'Entreprise et l'ESAA concernant le stage effectué dans l'Entreprise par :

(Nom et prénom étudiant, date de naissance)

.....

étudiant(e) inscrit(e) en : ***(Master (1 ou 2) en Gestion, mention ou spécialité.)***

.....

ARTICLE 1

Le stage a pour objet essentiel d'assurer à l'étudiant(e) une formation pratique en rapport avec l'enseignement suivi à l'Ecole, le stagiaire participant toutefois, dans une certaine mesure, à l'activité développée au sein de l'Entreprise. Le programme du stage est établi par la Direction de l'Entreprise de manière concertée avec l'ESAA.

ARTICLE 2

Le stage ne peut empiéter sur les périodes d'enseignement.

Pour l'étudiant(e) mentionnée ci-dessus, il est fixé

Dates du stage (début et fin de stage)

.....

Il sera effectué au sein de l'Entreprise sous la responsabilité de

Nom et prénom du tuteur de stage, fonction, coordonnées

Lieu d'affectation du stagiaire :

Adresse du ou des lieux de stage

.....

Thème du stage :

Mention du thème du stage ou de la mission

.....

ARTICLE 3

L'Entreprise contractante prend les dispositions utiles afin que le stage se déroule conformément au programme établi dans les conditions mentionnées à l'article 2 et en fournit une attestation à l'ESAA.

Pendant la durée du stage, et dans la limite de l'année universitaire en cours, l'inscription prise par l'étudiant(e) à l'Ecole produit ses effets : le stagiaire conserve sa qualité d'étudiant(e) pendant la durée de son stage.

ARTICLE 4

Durant son stage, l'étudiant(e) devra se soumettre aux usages et règlements en vigueur dans l'Entreprise, notamment en ce qui concerne les horaires, les congés et les examens médicaux. L'Entreprise devra organiser pour l'étudiant(e) la surveillance médicale professionnelle obligatoire la plus adaptée et, en cas d'exposition professionnelle particulière, elle sera tenue d'informer l'étudiant(e) des risques ainsi que de leurs préventions.

L'étudiant(e) stagiaire sera tenu(e) au respect du secret professionnel.

En cas de faute grave, le Chef d'Entreprise se réserve le droit de mettre fin au stage de l'étudiant(e) après en avoir informé la Responsable académique de l'ESAA par lettre recommandée avec demande d'avis de réception. En cas d'urgence, l'information peut être adressée à l'Ecole par le moyen le plus rapide.

Lorsque le déroulement du stage n'est pas conforme aux engagements pris par l'organisme d'accueil, le stagiaire peut mettre un terme au stage en informant IMPERATIVEMENT AU PREALABLE la Direction Générale, la Responsable académique et le responsable de l'organisme d'accueil.

ARTICLE 5

Le stage ne pourra être considéré comme une période d'activité salariée. Le stagiaire ne peut prétendre à aucun salaire. Toutefois, lorsqu'un travail productif est demandé au stagiaire, une gratification et généralement octroyée. L'opportunité et le montant de cette gratification sont laissés à l'appréciation de l'entreprise.

ARTICLE 6

Le Chef d'Entreprise doit être assuré en matière de responsabilité civile, selon les dispositions réglementaires en usage. Il devra étendre à l'étudiant(e) stagiaire le bénéfice de la prévention des

risques d'accident qu'il assure aux salariés de son Entreprise. Dans certains établissements publics, la couverture de l'employeur existe, dans la mesure où l'Etat est son propre assureur.

ARTICLE 7

En cas d'accident survenant au stagiaire, tel qu'il est défini dans l'article 6, soit dans l'Entreprise, soit au cours du trajet, le Chef d'Entreprise établit une déclaration d'accident comme pour un salarié et l'envoie immédiatement à l'ESAA qui transmettra le cas échéant à la CNAS et à la société d'assurance du stagiaire pour rapatriement éventuel.
Le stagiaire reçoit aussitôt les feuilles d'accident nécessaires, lui offrant la gratuité des soins médicaux et annexes, comme pour un salarié.

ARTICLE 8

Les frais de formation nécessités par le stage sont à la charge de l'Entreprise, qui peut verser au stagiaire une indemnité destinée à couvrir les frais particuliers occasionnés par le stage.

ARTICLE 9

Le stagiaire qui se déplace sur un lieu différent de celui de l'entreprise pour une mission ordonnée par son employeur, est couvert par la garantie du risque accident du travail et accident de trajet.

En revanche, les déplacements à l'étranger ne sont pas couverts par la présente convention. Dans certains cas, une nouvelle convention spécifique pourra alors être établie.

Le stagiaire ne pourra utiliser son véhicule personnel qu'à la condition que celui-ci ou l'entreprise ait souscrit une assurance garantissant les risques liés à l'utilisation professionnelle de ce véhicule.

ARTICLE 10

A l'issue du stage, la Direction de l'Entreprise transmettra à l'ESAA (**Scolarité M1 ou M2**) son appréciation sur le travail de l'étudiant(e) stagiaire.

A la fin du stage, l'étudiant(e) devra remettre à l'ESAA un rapport de stage, préalablement communiqué à la Direction de l'Entreprise. Si ce rapport est déclaré confidentiel par l'entreprise, l'ESAA s'engage à ne pas le communiquer à des tiers et à le conserver de façon adéquate.

ARTICLE 11

La présente convention est portée à la connaissance du stagiaire pour consentement exprès relatif aux clauses ci-dessus énoncées.

Fait en trois exemplaires

A.....

A Alger

Le

Le

Le Chef d'Entreprise ou son représentant
(signature et cachet)

Le Directeur Général de l'ESAA
(signature et cachet)

Vu, l'étudiant

A Alger, le

(Signature)

FICHE TUTORAT	N° Réf :	F-RH-073
	Date de révision :	29 Mars 2011
	Version :	1

Fiche Tutorat Stagiaire

- Nom et Prénom des stagiaires : 01 :
02 :
03 :
- Organisme d'origine :
- Filière :
- Thème du mémoire:
- Durée du stage : Du Au

<p style="text-align: center;">Avis de la structure d'accueil</p> <p style="text-align: center;">Nom/ Prénom du tuteur</p> <p style="text-align: center;">.....</p>	<p style="text-align: center;">Décision du DRH</p>
---	---

Date:..... / /

FICHE TUTORAT	N° Réf :	F-RH-073
	Date de révision :	29 Mars 2011
	Version :	1

Fiche Tutorat Apprenti

- Nom et Prénom de l'apprenti :
- Organisme d'origine :
- Filière :
- Durée du stage : Du Au

<p>Avis de la structure d'accueil</p> <p>Nom/ Prénom du tuteur</p> <p>.....</p>	<p>Décision du DRH</p>
---	---------------------------------------

Date: ... / ... /

Annexe 3 : Exemple de plan de recrutement

Plan de recrutement et budget des salaires

Structure	Poste	Effectif Théorique												Effectif fin Décembre 2015				Plan de Recrutement 2016												Ecart / Théorique
		Su rfa ce	E q u 0 1	E q u 0 2	E q u 0 3	E q u 0 4	S u r f	E q u 0 1	E q u 0 2	E q u 0 3	E q u 0 4	Ja n.	F é v .	M a r s	A v r i l	M a i	J u i n	J u i l l e t	A o û t	S e p .	O c t.	N o v.	D é c	T o t a l						
Direction		8	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	8	0					
Direction	Direct eur d'unité	1					1																	1	0					
Direction	Agent d'accu eil	1					1																	1	0					
Direction	<i>Directe ur projets</i>	1											1											1	0					
Direction		1																		1				1	0					

Annexe 4 : de plan d'intégration

Our objectives

Why ???

What happens to a new employee in the first few days and weeks can shape their entire future within the company. So it's important to Put the new hire through a structured induction programm.

- Promote our employeur branding ;
- Highlight what build the uniqueness of danone ; and fundamentals (DNA, Value, Mission, open leadership, diversity, Team work, Vision & organisation)
- Valorize our new danoners and increase the belonging spirit
- Build proximity with new danoners
- Share an impressive moment

We never have a second chance to make a good first impression !!!

How do we operate ?

Step

1 ...My first days in my new position

- Formality of hiring (paperwork) 
- First induction to WISE policy
- Tour of workplace 
- Met and introduced to their team colleagues 
 - Internal communication note 
 - Delivery of the integration kit
 - Presentation of main functions via short interview with each responsible
 - Visit : plant , warehouse, and field
 - Coaching N+1



Dan'Discovery Concept

Deploy a powerful induction programm

Characteristic :

- Session : 4 session a year
- Duration : 5 days
- Targeted population : managers
- Content



Our program

Day 1 : WHAT IS THE DNA OF DANONE? WHAT WE HAVE ?

Well Understanding

Message

- ✓ Welcoming message
- ✓ Our 2020 Vision
- ✓ Presentation of the company (as group and DDA)
 - Our history, heritage, mission, value, leadership style, organization
 - Employer Branding

- ✓ Presentation and sampling of our brand portfolio (ELN & Dairy)
 - Workshop : vision 2020

Launch of the serious game

Stakeholders

HRD/CODI member

Communication team

HR Team

Marketing team
Communication team

Team project

Our program

Day 2: WHAT DOES DANONE DO ?

Functional Benefit for candidate

Message	Stakeholders
✓ WISE	Wise manager
✓ How do we do business : Finance for non Finance	Responsible finances
✓ Our main Business Projects Tariq Al Imtiyaz/ Lions...	Project Owner
Workshop : let's do a yummy yoghurt	R&D
Serious game round 1	Team Project

Our program

Day 3 : MY DANONE

Functional Benefit for candidate

Message	Stakeholders
✓ I CARE	Quality
✓ ELN Medical	Medical Director
✓ Career path : how to build your own diverse and meaningful career inside Danone : <ul style="list-style-type: none"> • Interview of Danoners who have succeeded within DANONE 	HR team
✓ HR For Non HR	
Workshop : nutrition	TBD
Serious game round 2	Project team

Our program

Day 4 : LET'S CONNECT

Functional Benefit for candidate

Message	Stakeholders
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Let's connect - Be Digitally Fluent : workplace, one drive, lotus, share, campus 2.0 	Digital champion
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Keep calm and Be Compliance 	Compliance manager
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Food Safety 	Quality Manager
Workshop : Ecosystem	TBD
Serious game round 3	

Our programm

Day 5: Show your Entrepreneurial spirit and social innovation

I Contribute to Healthier world

Message	Stakeholders
Show your Entrepreneurial spirit and social innovation <ul style="list-style-type: none"> ✓ Closing the business game by a presentation of the social project 	New Danoners
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Farm visit 	SSD
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentation of H'lib Dzair Project 	Internal communication team
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Make a video of our new Danoners 	